એકમ–10 સંચાલકીય ગુણવત્તા તથા નેતૃત્વ
MANAGERIAL QUALITY AND LEADERSHIP

: રૂપરેખા :

10.0 ઉદ્દેશો
10.1 પ્રસ્તાવના
10.2 કામગીરી સમીક્ષા તથા સંચાલકીય ગુણવત્તા
10.3 નેતૃત્વની પરિભાષા
10.4 નેતા વિરુદ્ધ સંચાલક
10.5 નેતૃત્વનાં કાર્યો તથા પ્રવૃત્તિઓ
10.6 અસરકારક નેતૃત્વ
10.7 નેતૃત્વની શૈલી, સિદ્ધાંતો, અભિગમો તથા નમૂનાઓ
10.7.1 મહાન વ્યક્તિ સિદ્ધાંત
10.7.2 વિશિષ્ટ ગુણનો સિદ્ધાંત
10.7.3 વર્તણૂક અભિગમ
10.7.4 પરિસ્થિતિજન્ય નેતૃત્વ સિદ્ધાંત
10.7.5 આકસ્મિક ઘટનાજન્ય નેતૃત્વ સિદ્ધાંત
10.7.6 નેતૃત્વનો જીવનચક્ર સિદ્ધાંત
10.7.7 નેતૃત્વનો માર્ગ લક્ષ્ય સિદ્ધાંત
10.7.8 નેતૃત્વનું સાતત્ય તથા લિકર્ટની પદ્ધતિઓ 1,2,3 અને 4
10.7.9 નેતૃત્વના અન્ય સિદ્ધાંતો અને અભિગમ
10.8 ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર સંચાલનમાં નેતૃત્વ
10.9 ભારતીય પરિસ્થિતિ
10.10 સારાંશ
10.11 તમારી પ્રગતિ ચકાસોનાં ઉત્તરો
10.12 ચાવીરૂપ શબ્દો
10.13 સંદર્ભો અને વિશેષ વાચન

10.0 ઉદ્દેશો : (OBJECTIVES)

- **આ એકમના અધ્યયન બાદ તમે આ બાબતથી સક્ષમ બનશો :**
- કામગીરી સમીક્ષા, સંચાલનની ગુણવત્તા તથા નેતૃત્વના મહત્વને સમજી શકાશે ;
- નેતૃત્વ શું છે તે સમજાવવું ;
- નેતા તથા સંચાલક વચ્ચેનો તફાવત ;
- નેતૃત્વની પ્રવૃત્તિઓ તથા કાર્યોનું વર્ણન કરવું ;
- અસરકારક નેતૃત્વના ગુણોની રૂપરેખા દર્શાવવી ;
- નેતૃત્વની મહત્વની શૈલીઓ, સિદ્ધાંતો તથા વિવિધ નમૂનાઓના ગુણ તથા તેની મર્યાદાઓને ઝીણવટપૂર્વક સમજવા ;
- ગ્રંથાલય અને માહિતી ક્ષેત્રોમાં નેતૃત્વના વિનિયોગનું અર્થઘટન કરવું

- નેતૃત્વ અંગે ભારતીય ઘટનાઓના ક્રમની ચર્ચા ; તથા
- ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન કેન્દ્રોના સંચાલન માટે નેતૃત્વની યોગ્ય શૈલીની પસંદગી કરવી.

10.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

આ એકમમાં સંચાલકીય ગુણવત્તા તથા નેતૃત્વનું પરીક્ષણ રજૂ કરવામાં આવેલ છે. આ વિષય સંચાલનના વિવિધ કાર્યો જેવાં કે પ્રેરણા નિદર્શન તથા પ્રત્યાયન સાથે ઘનિષ્ઠ રીતે સંકળાયેલ છે. ગ્રંથાલય અને માહિતીકેન્દ્રો સહિતની કોઈપણ સંસ્થાની કામગીરી, કાર્યક્ષમતા અને અસરકારકતા સંસ્થાની સંચાલકીય ગુણવત્તા ઉપર નિર્ભર હોય છે. જ્યારે બીજી તરફ સંસ્થાકીય ગુણવત્તા પ્રત્યક્ષ રીતે મોટેભાગે નેતૃત્વની ગુણવત્તા ઉપર આધારિત હોય છે.

10.2 કામગીરી સમીક્ષા તથા સંચાલકીય ગુણવત્તા (PERFORMANCE REVIEW AND MANAGERIAL QUALITY)

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના સંચાલનમાં સંસ્થા માટે, તેના નિર્ધારિત કરેલ લક્ષ્યનું માપન, તેના કાર્યક્રમોના પ્રદર્શનની તથા કાર્ય પ્રાપ્તિની સમીક્ષા કરવી એ એક સૌથી અગત્યની બાબત છે. આ પ્રકારની સમીક્ષા દ્વારા ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્ર કઈ રીતે કાર્ય કરી રહ્યું છે તેની માહિતી મેળવી શકાય છે. વળી તેના ઉપભોક્તાઓની આવશ્યકતાઓ પણ જાણી શકાય છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર એ એક બિન-નફાકારક સંગઠન છે. તે સેવા પૂરી પાડતી સંસ્થાના રૂપમાં હોઈ તેના કાર્યોનું મૂલ્યાંકન કે સમીક્ષા એ ખૂબ જ અઘરી બની રહે છે. સામાન્ય રીતે ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રની કામગીરી અંગેનો વ્યાપક ખ્યાલ તેના વપરાશલક્ષી પરિણામો, તથા પ્રતિભાવો પરથી મળી રહે છે. (એટલે કે માહિતી કેન્દ્રની નિર્ધારિત લક્ષ્ય પ્રમાણેની તેના વાચકગણ પરની અસરો) આપણને, આ સમીક્ષા દ્વારા જે પ્રતિભાવો સાંપડે છે તેને આપણે ગ્રંથાલયના વાતાવરણ (વાચકગણ/ઉપભોક્તા સમૂહ) ની સરખામણીમાં જો માપીએ તો આ પ્રતિભાવો એ સંસ્થા માટે કાર્ય પરિણામ બની રહે છે. આ પરિણામો, એ માહિતી કેન્દ્રને તેના કાર્યો કે, પદ્ધતિઓ, તેની નીતિ નિયમાવલી, તેની પ્રક્રિયા, તેના નેતૃત્વ, તેના સ્ત્રોતો વગેરેને, તેની સામેના ઉપભોક્તા ગણના લક્ષિત બજારને ધ્યાનમાં રાખી, તેની અસરકારકતા, તેની યોગ્ય ક્ષમતા તથા વ્યાપકતા કેટલી છે તે અંગેના માપદંડ પૂરા પાડે છે. તેથી, આ પરિણામોની ગુણવત્તા તથા તેની સંખ્યા બન્ને, સંચાલન કાર્ય માટે સમાન ઉપયોગિતા ધરાવે છે. ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્રની સેવા પૂરી પાડવામાં સંખ્યા કરતાં તેની ગુણવત્તા વધુ અગત્યની છે. ગ્રંથાલય અને માહિતીકેન્દ્ર માટે તેના નીતિ-નિયમોની અસરકારકતા, તેની કાર્ય પદ્ધતિ, જ્ઞાન, ઉપયોગિતા, કુશલ કર્મચારીઓ અને તેમની સેવાભાવના અને સૌથી અગત્યનું, એ સમગ્ર એકમના સંચાલનની ગુણવત્તા પર આ સંગઠનના સમગ્ર કાર્યપ્રદર્શનનો આધાર રહેલો છે. સંચાલનમાં યોગ્ય નેતૃત્વના કૌશલ્યો (જેમાં, ટેક્નિકલ, માનવીય સંબંધો તથા વૈચારિક કૌશલ્યો સમાવિષ્ટ છે) તથા, નેતૃત્વની અસરકારકતા, એ સંગઠનના લક્ષ્યોને તેમના કર્મચારીઓ તથા સંચાલકો માટે સુલભ બનાવે છે.

આથી કોઈ નેતા કે આગેવાન, તેમના ઉપરી દ્વારા સોંપાયેલા તથા અપેક્ષિત કાર્યો સંતોષજનક રીતે કરી રહેલ છે કે નહીં તેનો નિર્ણય લેવા માટે તેમનું પરીક્ષણ કે મૂલ્યાંકન ઈચ્છનીય છે. કોઈ આગેવાન કે નેતાના કાર્યોની અસરકારકતાને માપવાના માપદંડોમાં તેના પ્રાથમિક કાર્યો તથા તેના અગ્રેસરનું ક્ષેત્ર છે. જ્યારે, લક્ષ્યની પ્રાપ્તિ સૌથી મહત્વનું હોય ત્યાં લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ માટે લાગતો સમયગાળો, પણ તેના પરીક્ષણનો મુખ્ય મુદ્દો બની જાય છે. અને જો કાર્યમાં માનવીય સંબંધો સંકળાયેલ હોય તો નેતાની, તેની સાથે સંકળાયેલ વ્યક્તિઓ સાથેના તેના અપેક્ષિત વ્યવહારોની તુલના એ તેની યોગ્યતાનો માપદંડ પૂરો પાડે છે. આ માટે, ઓહિઓ સ્ટેટ યુનિવર્સિટી દ્વારા નેતૃત્વના વ્યવહારો, ને વિવિધ દષ્ટિકોણથી માપવા માટે વર્ણનાત્મક પ્રશ્નાવલી તૈયાર કરવામાં આવી, તેમાં નવ પરિણામોનો સમાવેશ થયેલ છે. જેમાં નેતૃત્વ સંબંધિત વર્તણૂક જેવી કે ભાઈચારો, પ્રતિનિધિત્વ, એકીકરણ, સંગઠન,વર્ચસ્વ, પ્રત્યાયન, મૂલ્યાંકન અને ઉત્પાદન જેવા મુદ્દાઓને ચકાસવામાં આવે છે. માત્ર ભૂતકાળના અનુસંધાનમાં નેતૃત્વની તુલના કે પરીક્ષણ કરવું તે પુરતું નથી. ક્યારેક ભવિષ્યમાં નેતાગીરીની ક્ષમતા માટે તથા તેની અસરકારકતા તપાસવા માટે પણ પરીક્ષણ કરવું જરૂરી છે. આ માટે એક ઉપયોગી પદ્ધતિ એ નેતૃત્વ વિહિન સમૂહની (LGD) (Leaderless Group Discussion) ચર્ચા/ગોષ્ઠિનું આયોજન કરવું, કે જેથી, પ્રત્યેક વ્યક્તિ વિશે સંશોધકને તેની નેતૃત્વની ક્ષમતાઓ અંગેની માહિતી મળી રહે. ત્યાર

બાદ, નેતૃત્વ અંગેના આ આંકડાઓને, તેના નેતૃત્વના વાસ્તવિક, પરિણામો સાથે સાંકળવા જોઈએ. જો આ સરખામણીમાં સમાનતાનું પ્રમાણ વધુ જોવા મળે તો, (LGD) અર્થાત નેતૃત્વવિહિન, સમૂહની ટેક્નિક ભવિષ્યના નેતા અંગેની નેતૃત્વની ક્ષમતા અંગે આગાહી કરવામાં ઉપયોગી કરી શકાશે.

10.3 નેતૃત્વની પરિભાષા (DEFINATION OF LEADERSHIP)

નેતૃત્વને ગુણાત્મક રીતે વ્યાખ્યાયિત કરવું એ કઠિન કાર્ય છે. તેના અંગેનાં દૃષ્ટાંતો આપવાં એ નેતૃત્વને વ્યાખ્યાયિત કરવા કરતાં સરળ કાર્ય છે. નેતૃત્વમાં વિવિધ આયામો અને વિશેષતાઓનો સમન્વય થયેલો છે. તેમાં દીર્ઘદૃષ્ટિ, સાહસ, સમજણ, નિર્ધાર, દૃઢ નિશ્ચય, સમયનો સદુપયોગ, કાર્ય કરવાની ક્ષમતા, તથા પ્રેરણા પૂરી પાડવાની શક્તિ વગેરે ગુણો જરૂરી છે. નેતાઓની ક્ષમતા એ કટોકટીના સમયમાં તેની આવડત તથા સુઝબુઝના આધારે પણ મૂલવવામાં આવે છે. જેમકે વિશ્વના વિખ્યાત નેતાઓ જેવા કે લંડનના વિનાશક હુમલા સમયે વિન્સ્ટન ચર્ચિલ, ક્યુબાની મિસાઈલ કટોકટી સમયે જ્હોન હેનરી, શ્રીમતી ઈન્દિરા ગાંધી - 1971ના બાંગ્લાદેશના યુદ્ધ સમયે અથવા ખાણીયાઓની હડતાલના સમયે, માર્ગરિટ પ્રેચર સામ્યવાદ ભંગાણ તથા શીત યુદ્ધના સમયે મિસાઈલ ગોર્બાચોવ. આ કટોકટીના સમય દરમિયાન આ નેતાઓએ તેમની આગવી આવડતથી આધુનિક ઈતિહાસનું સર્જન કર્યું. આ જ ધારાધોરણોનો સંસ્થાઓમાં નેતૃત્વના કિસ્સામાં ઉપયોગ થાય છે.

એક અસરકારક માનવી તરીકે તેનામાં કેટલાક વિશિષ્ટ ગુણો હોવા જોઈએ. જેમ કે તેની આગવી ઓળખ, વિશ્વસનીયતા, ખુલ્લું મન, સ્વતંત્રતા, જવાબદારી, પ્રત્યાયન, તર્કશક્તિ તથા સમસ્યાનું નિરાકરણ લાવવાની આવડત, અન્ય અંગે વિચારવાની જવાબદારી, ઉર્જાવાન બનાવવાનું સાહસ, કે જવાબદારીની ભાવના, મન અને અભિવ્યક્તિની સ્પષ્ટતા, એકતા, પરિપક્વતા, હિંમત આવડત વગેરે. આ ઉપરનું સમગ્ર વર્ણન એ નેતાગીરી શું છે તે સ્પષ્ટ વ્યાખ્યાયિત કરી શકતું નથી. નેતૃત્વ એ જટિલ અને માયાવી વિશેષતા છે. નેતા એટલે એવી વ્યક્તિ કે જેના અનુયાયી હોય તે નેતૃત્વની એક સરળ વ્યાખ્યા છે. નેતૃત્વ એટલે ઘણી વખત અન્ય વ્યક્તિઓને પ્રભાવિત કરવાની આવડત ગણવામાં આવે છે. અને આ પ્રભાવ હેઠળ-વ્યક્તિઓ તેને સ્વેચ્છાએ અનુસરે છે અને નેતા તેમની પાસે જે કાર્યોની અપેક્ષા રાખે છે તે ઉત્સાહ અને વિશ્વાસથી કરે છે. નેતૃત્વ એ વ્યક્તિઓ અથવા સમૂહોને પ્રેરણા પૂરી પાડી તેમની પાસે અપેક્ષિત પરિણામો મેળવવા, શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન કે કાર્ય માટેનું પ્રોત્સાહન બળ છે. નેતાઓ લોકો દ્વારા તથા લોકોની સાથે રહી લક્ષ્ય પૂર્ણ કરવા કાર્ય કરે છે તે તેના અનુયાયીઓને માર્ગદર્શન પૂરું પાડવાની એક મનોવૈજ્ઞાનિક પ્રક્રિયા છે. નેતૃત્વ એ, સંચાલનનું સૌથી પ્રભાવક ઉપકરણ છે તથા સંગઠનાત્મક પ્રભાવશીલતાનો આધાર નેતૃત્વની ગુણવત્તા પર નિર્ભર રહે છે. નેતૃત્વ કરવું એટલે, માર્ગદર્શન આપવું, સંભાળવું, દિશા સૂચન કરવું. અગાઉ આપણે જોયું કે સંચાલન એટલે એવી પ્રક્રિયા કે અન્ય વ્યક્તિઓ દ્વારા કાર્ય કરાવીને, નિર્ધારિત કાર્ય પૂર્ણ કરવું. પરંતુ અહીં બન્ને વ્યાખ્યાઓ એકબીજાને ઓળંગે છે કારણકે સંચાલકોને પણ અન્ય લોકોના પ્રયત્નો તથા કાર્યો દ્વારા કાર્ય પૂર્ણ કરવાનું હોવા છતાં તેમને એક નેતૃત્વ પુરુ પાડવું જોઈએ. અન્ય શબ્દોમાં કહીએ તો વ્યાખ્યા મુજબ તમામ સંચાલકો નેતાઓ છે.

10.4 નેતા વિરુદ્ધ સંચાલક (LEADER VS. MANAGER)

નેતૃત્વ મુખ્યત્વે, માનવીય અરસ-પરસના સંબંધો પર, તથા અન્યો પર પ્રભાવ પાડવા સાથે સંકળાયેલ છે. જ્યારે સંચાલન એ કાર્યરીતિ પરિણામો, અને કાર્ય થવા માટેની પ્રક્રિયા સાથે સંબંધ ધરાવે છે. સંચાલક ઘણીવાર સંસ્થામાં માત્ર ઔપચારિક હોદ્દાનો સંદર્ભ આપે છે. આવા હોદ્દાઓ સંગઠન જેવા માળખામાં જ ઉભા કરવામાં આવે છે. જ્યારે તેનાથી તદ્દન વિપરીત ગણી શકાય કે નેતા તથા નેતૃત્વ એ, બિન-સંગઠિત સમૂહોમાં હોઈ શકે છે. વધુમાં નેતા કોઈ ઔપચારિક હોદ્દો ધરાવતા પણ ન હોઈ શકે, તેઓ માત્ર તેમના પોતાના આગવા કૌશલ્ય દ્વારા અન્યોને પ્રાભવક બની, તેમને અનુસરવા પ્રેરી શકે છે. નેતા સમૂહમાંથી આગવા ગુણોને લઈને ઉભરી આવે છે જ્યારે સંચાલકને તેના સ્થાન પર નિયુક્ત કરવામાં આવે છે. સંચાલક પાસે વિધિસરની સત્તા હોય છે કે જેના દ્વારા તે તર્કબદ્ધ અને બૌદ્ધિક આયોજનો હાથધરી, તેને આંતરિક વાતાવરણમાં કાર્યો પાર પાડવાનાં હોય છે અને તે દ્વારા ધ્યેય સાધવાનું રહે છે જ્યારે નેતામાં ઔપચારિક સત્તા હોતી નથી. પરંતુ ફક્ત અનૌપચારિક સત્તા હોય છે. નેતા તથા તેના અનુયાયીઓ વચ્ચે, તેમના ઉદ્દેશોને લઈને એક સામાન્ય સમજૂતી હોય છે. જ્યારે સંચાલક અને તેના ગૌણ કર્મીઓમાં ઉદ્દેશોને લઈને હંમેશાં સંઘર્ષ કે વિરોધાભાસ, જોવા મળે

છે. નેતા તેના ગૌણકર્મીઓની ઉપર પ્રભુત્વ જમાવવા નેતૃત્વ શક્તિ કે સત્તાનો ઉપયોગ કરે છે. નેતૃત્વ સહિતના પાંચ મુખ્ય સ્ત્રોતો છે.

બળપૂર્વક-સત્તા, પુરસ્કાર કે ઈનામ શક્તિ, યોગ્યતાની શક્તિ, વિશેષજ્ઞતાની સમર્થન શક્તિ, નિર્ણાયક શક્તિ, (કરિશમા-પ્રભાવી નો પ્રભાવ). આ સત્તા કે કૌશલ્યોમાં પ્રથમ ત્રણ એ ઔપચારિક સંગઠનના નેતૃત્વની ભૂમિકામાં આવે છે. જ્યારે પાછલાં બે કૌશલ્યો, વ્યક્તિની પોતાની આગવી આવડત પર નિર્ભર છે. એક નેતા તેના નેતૃત્વના અધિકારો તથા સત્તાનો કઈ રીતે ઉપયોગ કરે છે. તેના આધારે, તેની આગવી ઓળખ ઉભી થાય છે.

સંચાલકે, તેની ગુણવત્તા, તેનો જથ્થો તથા તેમાં લાગતી સમય મર્યાદા અંગે કેટલાંક ન્યૂનતમ સ્તર કે મર્યાદાનો સ્વીકાર કરવો જોઈએ. જો સંચાલકમાં નેતૃત્વ કરિશ્મા ઉભો કરવાની આવડત હોય તો તેના સંચાલકીય કાર્યો વધુ સરળતાથી કરી શકે છે. નેતૃત્વ લોકોમાં કાર્ય માટે અદમ્ય ઉત્સાહ ઉભો કરે છે. તે કામગીરીની ઉદાસીનતાને, પ્રોત્સાહક કામગીરીમાં પરિવર્તિત કરવાની તાકાત ધરાવે છે. સંચાલકોએ આથી તેમની નેતૃત્વની આવડત દ્વારા, તેમના સહકર્મીઓને કાર્ય માટે પ્રરિત કરવાં જોઈએ. નેતૃત્વએ સંચાલનનો માત્ર એક ભાગ છે. પરંતુ તે એક, મહત્વપૂર્ણ અને આવશ્યક પરિબળ પણ છે. નેતૃત્વ અને સંચાલન એ એકબીજાના પર્યાય નથી. તમામ સંચાલકો એ સારા આગેવાન હોય તેવી અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે, પરંતુ તમામ આગેવાનો એ સંચાલક હોય તેવી અપેક્ષા નથી. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો નેતૃત્વ એ સંચાલનની સૂક્ષ્મ અને વિસ્તૃત વિચારધારા છે તે સંચાલનની ભૂમિકા કરતાં, નેતૃત્વની ભૂમિકા ઓછી કે સાંકડી એ અર્થમાં કહી શકાય કે, નેતૃત્વ એ સંચાલકના નોકરી સાથે જ એટલે કે, તેની માનવીય જવીબદારી સાથે જ સંકળાયેલ છે, ઉપરાંત તે સંચાલક કરતા વ્યાપક એ અર્થમાં કહી શકાય કે એવી વ્યક્તિઓ કે જે સંચાલક ન હોય તેઓ પણ નેતૃત્વ લઈ, અનૌપચારિક નેતાગીરી સંભાળી શકે છે. આપણી નેતૃત્વ વિશેની અવધારણા, એ ઔપચારિક તેમજ અનૌપચારિક નેતાગીરીને સમાન રીતે લાગુ પડે છે.

હિટ્ટ એના એક વિધાનમાં નેતાગીરીને સંચાલકથી અલગ તારવે છે. 'સંચાલકો, બાબતને (કાર્યોને) સાચી રીતે કરે છે. જ્યારે નેતાઓ સાચી બાબત પર કાર્ય કરે છે.' તેઓ ઉપરના વિધાનને સમર્થન આપતાં જણાવે છે કે કોઈ જગ્યાએ કોઈ રાજ્ય-એમાં, કોઈ વિભાગને સંભાળવા માટે યોગ્ય પસંદગી માટે, સંચાલક એ યોગ્ય વ્યક્તિ હોઈ શકે પરંતુ જો તેને, સ્ટેટ-એ થી સ્ટેટ-બી અર્થાત્ એક રાજ્યમાંથી બીજા રાજ્યમાં સફળતાપૂર્વક સ્થળાંતરિત કરવો હોય તો યોગ્ય નેતાગીરી તથા નેતાની આવશ્યકતા રહે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો : (SELF CHECK EXERCISE)

(1) સંચાલક એ એક નેતા કરતાં કઈ રીતે અલગ હોઈ શકે ?

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

10.5 નેતૃત્વનાં કાર્યો તથા પ્રવૃત્તિઓ (FUNCTIONS AND ACTIVITIES OF LEADERSHIP)

અગાઉ આપણે નેતૃત્વની પરિભાષા જોઈ ગયા તે પ્રમાણે, નેતૃત્વ એ અનુયાયીઓ પર લાગુ પાડવામાં આવે છે, તથા તેમાં નેતા તથા અનુયાયી સમુદાયમાં એક સમાન સત્તા કે અધિકાર વહેંચાયેલ હોય છે. તથા તેમની વચ્ચે તેઓના હિતમાં પણ સમાનતા હોય છે. વધુમાં નેતાએ તેના અનુયાયીમાં તથા સહકર્મીઓને પ્રભાવિત કરી તેમને નિર્દેશિત કરવાના હોય છે. તેથી નેતૃત્વનું મુખ્ય કાર્ય, તેના

અનુયાયીઓને તથા સહકર્મીઓને, પ્રેરિત કરીને તેમની મહત્તમ ક્ષમતા અનુસાર આયોજીત લક્ષ્યો માટે,કાર્યશીલ બનાવવાનું છે. નેતૃત્વના કૌશલ્યને હસ્તગત કરવાના મુખ્ય બે આંતરિક ગુણોમાં યોગ્ય પ્રેરકબળોને શોધી કાઢી તેનો ઉપયોગ કરવાનું તથા પ્રેરણા પૂરી પાડવા સક્ષમ બનવાનું છે. જો આપણે આપણા સહકર્મીઓનું મૂલ્યાંકન કરીએ તો તેઓ કેટલાક કારણોને લઈને ઉત્સાહથી અને વિશ્વસનીયતાથી, સતત કામ કરી શકે, તેથી તેમાં રહેલા પ્રેરણાના કારણોને માની શકીએ છીએ. પ્રેરક બળો મુખ્ય બે બાબત સાથે સંકળાયેલ છે. પ્રથમ તે મનુષ્યની પોતાની આગવી ઓળખ માટેની જરૂરિયાત તથા તેની આસપાસના કર્મચારીઓમાં, કેન્દ્ર સ્થાને રહેવાની તેની મહેચ્છા તથા તેને ક્યાં અને કેવી રીતે પ્રેરિત કરી શકાય કે જેથી તેની આ ઈચ્છાઓ પૂર્ણ થઈ શકે, નેતૃત્વની કસોટીમાની લે છે. તેની યોગ્ય ક્ષમતાથી આ કૌશલ્ય પ્રાપ્ત થાય છે, તથા તે નેતાના પ્રભાવશાળી કરિશ્માથી મેળવી શકાય છે. ઘણી વખત નેતૃત્વમાં રહેલા પ્રેરણાદાયી તત્વ એ નિષ્ક્રીય પડી રહે છે કે જેથી કટોકટીના સમયે, અસરકારક રીતે પ્રભાવક અને ઉપયોગમાં લઈ શકાય, તેમ છતાં નેતૃત્વનો મુખ્ય સિદ્ધાંત ‘સામાન્ય રીતે લોકો એવી વ્યક્તિને અનુસરવાનું પસંદ કરે છે કે જેના દ્વારા તેઓ પોતાના અંગત ધ્યેયોને સિદ્ધ કરી શકે, તેથી સંચાલકોએ તેમના સહકર્મીઓને કઇ વસ્તુ સૌથી વધુ પ્રેરિત કરે છે/કરી શકે છે તથા તેમના માટે પ્રેરણા કઈ રીતે લાગુ કરી શકાય તે જાણવું જોઈએ. અને ત્યારબાદ તેમણે પોતાની આ જાણકારીનો ઉપયોગ કરી પોતાની ગતિવિધિઓ તે પ્રમાણે તૈયારી કરવી જોઈએ કે જેથી તે સૌથી વધુ અસરકારક આગેવાન બની શકે.’ વ્યક્તિઓ અંગેની જાણકારી તથા પ્રેરક બળો અંગે સિદ્ધાંતો પરથી જ્ઞાન આપી શકાય પરંતુ તે પરથી, કાર્ય કઈ રીતે કરવું તે કૌશલ્ય અને અવડત માંગી લે છે. પ્રેરણાના પરિબળો, અને પ્રક્રિયા પણ સતત પ્રવાહિત રહે છે અને તેની ટેક્નિક એ પરિસ્થિતિ તથા, તેની સાથે સંકળાયેલ લોકો પ્રમાણે બદલાતી જાય છે.

હવે આપણને નેતાના અન્ય કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓ જોઈશું. કોઈ નેતાનાં કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓ મોટા ભાગે તે કેવા સંજોગોમાં કાર્ય કરી રહેલ છે તેના પર નિર્ભર છે અને આ પરિબળો, અસંખ્ય વિવિધ કારણોને લઈને, અલગ-અલગ હોય છે. તમામ સંચાલકીય કાર્યો પ્રયોજિત હોય છે અને તે પૈકીના મોટા ભાગના કાર્યો ઔપચારિક નેતાઓ દ્વારા થતા હોય છે.

1. **સમાધાન તથા મધ્યસ્થી :** સમાધાન દ્વારા સમૂહમાં રહેલ અસહમતિની લાગણી દૂર કરવી અથવા જે પગલાં લેવાં જોઈએ તે અંગે નિર્ણયો કરવા.
2. **સૂચનો કે સુઝાવ :** સૂચનો/સુઝાવ ઘણીવાર આધારિત-ગૌણ સ્થાને આવેલ કર્મચારીઓને ગરીમા જાળવી રાખવા તથા ભાગીદારીની ભાવનાને અનુમતિ આપે છે.
3. **ઉદ્દેશોને પૂરા પાડવા :** નેતા, ઉદ્દેશોને નિર્ધારણ કરી તેને સહકર્મચારીઓમાં પ્રસારિત કરે છે કે જેથી સભ્યો એક થઈ તેના માટે કાર્યરત બને.
4. **સહાયક બનવું :** જ્યારે નિર્ધારિત કાર્યને શરૂ કરવા તથા તેને વેગવાન બનાવવા માટે પ્રેરક બળ જરૂરી હોય ત્યારે નેતા ઉદ્દીપક તરીકે વર્તે છે અને તેને આધીન કર્મચારીઓને કાર્ય અમલમાં મૂકવા પ્રેરણા પૂરી પાડે છે.
5. **સુરક્ષા પ્રદાન કરવી :** નેતા, કર્મચારીઓમાં ગમે તેવા વિપરિત સંજોગોમાં પણ ઉત્સાહ અને હકારાત્મક લાગણી જાળવી રાખીને, તેમને કેટલાક પ્રકારની સુરક્ષા પૂરી પાડે છે.
6. **પ્રતિનિધિત્વ કરવું :** એક આગેવાન કે એક નેતા સમગ્ર સમુદાયનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે તે જે તે સમૂહના પ્રતીકતાના રૂપમાં કાર્ય કરે છે, સમૂહના પ્રશ્નો અને લાગણીઓને વાચા આપે છે, સંગઠનની સ્થિતિ સ્પષ્ટ કરે છે તથા બહારની વ્યક્તિઓને પણ સંગઠન શું છે તેની સમગ્ર ધારણા તેના પ્રતિનિધિત્વની રજૂઆત દ્વારા મળી રહે છે. સંક્ષેપમાં કહીએ તો નેતા એ સંગઠનનું પ્રતિનિધિત્વ દર્શાવે છે.
7. **પ્રેરણા અને ઉત્સાહ સર્જન :** નેતા તેના સહકર્મચારીઓના કાર્યની પ્રશંસા તથા સરાહના કરી તેને સંગઠનના લક્ષ્ય માટે વધુને વધુ નિષ્ઠા પૂર્વક કાર્ય કરવા પ્રેરણાદાયી બની રહે છે. તેમનામાં લક્ષ્ય માટે કાર્ય કરવા ઉત્સાહ પ્રદાન કરે છે.
8. **પ્રશંસા :** એક સારો આગેવાન શ્રમિકોના કાર્યોની હૃદયથી પ્રશંસા કરે છે અને લક્ષ્યો પૂર્ણ કરવા માટે વધુ પ્રદાન કરે છે.

9. **લક્ષ્ય નિર્ધારણ :** નેતા સંગઠનના લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશો સ્થાપિત કરવામાં મહત્ત્વનું યોગદાન આપે છે.

10. **અમલીકરણ :** આગેવાનનું કાર્ય માત્ર આયોજનો કરવાનું જ નહી પરંતુ આયોજન પ્રમાણે કાર્ય કરવાની જવાબદારી સ્વીકારી મેનેજર તરીકે તેના અમલીકરણનું પણ છે.

11. **નિપુણતા :** સંગઠનના મુખ્ય કાર્યોમાં આગેવાન નિષ્ણાત હોય તેવી અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે.

12. **સામુહિક જવાબદારી ધારણ કરવી :** નેતા એ તેના સમૂહના સભ્યો તથા સહકર્મીઓની જવાબદારી સંભાળવા માટે મુખ્ય પ્રતિનિધિ બની રહે છે.

13. **પુરસ્કાર અને શિક્ષા :** આગેવાનોએ તેના સહકર્મીઓને પ્રોત્સાહિત કરવાનું, પ્રેરણા તેમજ આગળ ધપવા માટે પ્રશિક્ષિત કરવાના કાર્યની સાથે તેટલી જ જવાબદારીથી નબળા કર્મચારીઓને અસ્વીકૃત કરવા, તેમની અન્યત્ર બદલી કરવી અને ધમકાવવા.

14. **ઉદાહરણરૂપ બનવું :** આગેવાને એક વિચારક તરીકે અન્યો માટે શ્રેષ્ઠ ઉદાહરણ કે આદર્શવાદી બની રહેવું જોઈએ.

15. **પિતાતુલ્ય ભૂમિકા :** આગેવાને તેમના સમૂહના સભ્યો માટે લાગણીભરી ભૂમિકા દ્વારા પિતાતુલ્ય સંબંધ પ્રસ્થાપિત કરવો.

16. **ગાડરીયો પ્રવાહ :** નેતા ઉશ્કેરણી કરનાર સભ્યો માટે તૈયાર લક્ષ્યાંકોની રૂપરેખા પાડે છે.

અગાઉ જણાવ્યા પ્રમાણે ઉપર દર્શાવ્યા સિવાય પણ એક આગેવાને સંચાલકીય કાર્ય સમાન અનેક ઘણાં કાર્યો તથા પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવાની હોય છે. જેમકે આયોજન કરવું, અમલીકરણ, નીતિ નિર્ધારણ, સહકાર, સમન્વય તથા નિયંત્રણ વગેરે. વધુમાં એક આગેવાને કેટલાક વિશેષ ગુણો તથા વલણો વિકસાવવાં પડે જેમકે - તાદાત્મ્ય, તટસ્થતા, આત્મજ્ઞાન, આગવી ઓળખ, વિશ્વનીયતા, ઉદારમતવાદી મન, સ્વતંત્રતા, જવાબદારી, તર્ક-શક્તિ, અન્યને માટે લગાવ, જીવન માટે ઉત્સાહ, ઉર્જા કે પ્રચંડ શક્તિ, પરિપક્વતા, સાહસ તથા પરિસ્થિતિની મૂલવણીની શક્તિ, (નૈતિક તથા શારીરિક) ઉત્તરદાયિત્વ કે જવાબદારીની દૃઢ ભાવના, વિચારોની સ્પષ્ટતા, એકીકરણ, તથા દીર્ઘ દૃષ્ટિ વિગેરે.

10.6 અસરકારક નેતૃત્વ (EFFECTIVE LEADERSHIP)

નેતૃત્વ એ તેના નામ માત્રથી જ શ્રેષ્ઠ પદ કે ઈચ્છનીય સ્થિતિ ગણી શકાય નહીં. નેતૃત્વ એ એક સાધન છે અને નેતૃત્વ દ્વારા આખરે કેવા પરિણામો પ્રાપ્ત કરવાના છે તે મુખ્ય પ્રશ્ન છે. આપણી પાસે ઈતિહાસના એવા ઘણા બધા પ્રભાવશાળી આગેવાનોની એક શ્રેણી ઉદાહરણરૂપે તૈયાર છે જેમકે, હિટલર, સ્ટાલીન, અથવા માઓ કે જેઓ તેમના પોતાના દેશ કે સમૂહ માટે એક પ્રચંડ શક્તિશાળી આગેવાનો હતા પરંતુ તેમણે બીજી બાજુ નેતૃત્વના દુરુપયોગ દ્વારા માનવજાત માટે અસંખ્ય જોખમો, પીડા, તથા કત્લેઆમ ચલાવી છે. આમ તેઓ અત્યંત સફળ, પરંતુ ગેરમાર્ગે દોરનાર આગેવાનો છે. કોઈ લક્ષ્યની પ્રાપ્તિ સિવાય નેતાગીરી માટે, નેતાની સફળતા કરતાં અસરકારકતા પણ એટલી જ મહત્વની ગણી શકાય, એક સફળ આગેવાન તથા એક અસરકારક આગેવાન વચ્ચે એક સૂક્ષ્મ તફાવત રહેલો છે. 'એ તેના અનુયાયીઓની વર્તણૂકનું પરિર્વતન કરી શકે છે. (પરિવર્તન ટૂંકા ગાળા માટેનું હોય છે)' પરંતુ તે તેની ભાવના તથા દૃષ્ટિકોણને બદલી શકતા નથી. જ્યારે એક અસરકારક આગેવાન એ તેના અનુયાયીઓ અને સમૂહના સભ્યોની વર્તણૂક અને વૈચારિક દૃષ્ટિકોણમાં પોતાની આગવી શક્તિ દ્વારા ઈચ્છિત પરિવર્તન લાવે છે. (માનસિક વલણ એ કોઈ વ્યક્તિ કોઈ સ્થિતિને માનસિક રીતે કે કઈ રીતે મૂલવે છે તે વિચાર છે, આ વિચાર એ કોઈનામાં પરિવર્તન દ્વારા લાવી શકાય છે, પરંતુ તે શીખવી શકાતો નથી, ક્યારેક કોઈ વ્યક્તિ, પોતાના અંગત માનસિકતાથી મોટે-મોટેથી બોલીને સમજાવે તો પણ બની શકે કે સામેની વ્યક્તિ તે અંગે સમજવા કે ગ્રહણ કરવા તૈયાર ન પણ હોય).

અસરકારક નેતૃત્વ માટે મુખ્ય ચાર પરિબળો યોગદાન પુરું પાડે છે તેમ માનવામાં આવે છે. તેમાં નેતા, આધારિત ગૌણ સ્થાને આવેલ કર્મચારી, સામાન્ય પરિસ્થિતિ તથા સંયોજનાત્મક પદ્ધતિનો સમાવેશ થાય છે.તેમાં સૌપ્રથમ નેતાના જન્મજાત ગુણ, તેના પર વિવિધ અસરો કે પ્રભાવો, તથા તેના આધારે તેના અંગત ખ્યાલો, વિચારશક્તિ તથા લાગણી કેળવાય છે તેના આધારે તેનું સમગ્ર

વ્યક્તિત્વ ઊભું થાય છે તેમાં તેનો સ્વભાવ, તેનો વૈચારિક દૃષ્ટિકોણ, તેના નૈતિક મૂલ્યો, જ્ઞાન, કૌશલ્ય, અનુભવ, પરિપક્વતા તથા પરિસ્થિતિ પ્રમાણે ઢળી જવાની તેની કુનેહ વગેરે આકાર પામે છે. એક નેતાની તેના સહકર્મીઓ માટેની ધારણા જેમકે થિયરી - X અને થિયરી Y ના સિદ્ધાંતોમાં આપણે અગાઉ જોઈ ગયા તેમ, આ ધારણા એ તેમની કાર્યશૈલી તથા અસરકારકતા કરતાં તદ્દન અલગ હોવાની સંભાવના રહેલી છે. કેટલાક અંગત મુદ્દાઓ જેમકે, તેમનું જ્ઞાન, તેમનું કૌશલ્ય, તેમના સ્વીકારની અપેક્ષાઓ, સંચાલકના ઉદ્દેશો પરત્વે તેઓની અંગત સહમતિ કે સ્વીકૃતિ, અસ્પષ્ટ સ્થિતિમાં તેમની સહનશક્તિ, તથા નિર્ણાયક મુદ્દાઓમાં તેમની ભાગીદારીની અપેક્ષાઓ વગેરે સંયુક્ત રીતે નેતાના કાર્યોમાં તેની કાર્યશૈલી પર તથા તેની અસરકારકતા પર વ્યાપક અસરો પાડે છે. નેતૃત્વની કાર્યપદ્ધતિઓમાં પરિસ્થિતિ આધારિત કેટલીક અસરો જોવા મળે છે. જેમકે નેતાની નિરીક્ષણની રીતભાત, કાર્યની આવશ્યકતાઓ તથા તેની જટિલતા કાર્યની માગણીઓનું દબાણ (જેમકે સંકટાવસ્થા કે કટોકટી વિરુદ્ધ સામાન્ય) વગેરે. અંતમાં એક નેતૃત્વની કાર્યશૈલી તથા અસરકારકતા ને અસર કરતાં સંસ્થાના વિવિધ પરિબળોમાં કાર્યનું વિભાજન, સંગઠન માળખું, તથા સંગઠન દ્વારા ઉપયોગમાં લેવામાં આવતી ઉત્પાદન કાર્ય માટેની ટેક્નોલોજી વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

કાર્યની સામાન્ય પરિસ્થિતિ જે ગૌણ કર્મચારીઓના દૃષ્ટિકોણથી નેતૃત્વની અસરકારકતાનું પરિણામ લાવે છે તે સમૂહ નેતૃત્વની પરિસ્થિતિ કે જે ગૌણ કર્મચારીઓ માટે સુરક્ષા પૂરી પાડે છે અહીં સુરક્ષાને લગતી પરિસ્થિતિમાં એવા વાતાવરણનું નિર્માણ છે કે જ્યાં, કર્મચારીને તેમની સ્વીકૃતિની લાગણી જળવાઈ રહે (અર્થાત્ તેમને ભૂલ કરવાની સ્વતંત્રતા અને પ્રમાણિક ભૂલ સર્જાવાની પરિસ્થિતિનો અવકાશ હોય) તથા એક મુક્ત વાતાવરણ કે જેમાં, સહકર્મચારીઓના જ્ઞાન (કૌશલ્યો, આવડત, તેમની ફરજો) પ્રક્રિયાઓ જવાબદારીઓ અથવા સંગઠનની નીતિઓ અંગેની જાણકારી, પારદર્શક રીતે, અને સમાનપણે તમામ કર્મચારીઓ જાણી શકે.) તથા અંતમાં, સંસ્થામાં શિસ્તની પરિભાષા, કે જેમાં આવકાર્ય તથા બિનઆવકાર્ય વર્તણૂકની વિગતો દર્શાવેલ હોય. અહીં સ્વાયત્તાની શરતોમાં કર્મચારીને ભાગીદારી માટે જવાબદારી અંગે તથા પોતાની રજૂઆત અંગે આપવામાં આવતી તકોનો સમાવેશ થાય છે.

નેતૃત્વ અંગે વધુ રસપ્રદ બાબત શ્રી પીટર એફ ડ્રકર ને લાગે છે કે નેતાગીરીના પ્રભાવ માટે નેતાની કરિશ્મા, તેનું વ્યક્તિત્વ કે તેની ગુણવત્તા કોઈપણ પરિબળ તેની સફળતા કે અસરકારકતા અંગે બાંહેધરી આપી શકે નહીં. તેમના મતે, અસરકારક નેતૃત્વની વિશેષતા એ છે કે તે સંગઠનના ઉદ્દેશો પરત્વે વિચારશીલ હોય, તેને વ્યાખ્યાયિત કરવા અને પ્રસ્થાપિત કરવા, સ્પષ્ટ અને દૃશ્યમાન એવા પ્રયત્નો પુરા પાડી શકે. નેતા લક્ષ્યો નિર્ધારિત કરે છે, તેની પ્રાથમિકતાનો ક્રમ નિર્ધારિત કરે છે, અને ધોરણો જળવાઈ રહે તે રીતે તેને કાર્યરત રહે છે. નેતાગીરીની એક દુઃખદ હકીકત એ છે કે તેઓ આ સમગ્ર વિશ્વ પર અંકુશ ધરાવતા નથી કે ધરાવી શકે પણ નહીં, તેથી હંમેશાં સમાધાન કરવા તૈયાર રહેવું પડે. અને ગેરલાયક નેતા જ સમાધાનની વાતનો અસ્વીકાર કરી શકે. એક લાયક નેતાને એક ગેરલાયક આગેવાનથી અલગ કરતું અન્ય પરિબળ એ તેમના ઉદ્દેશો છે. કોઈ પ્રભાવશાળી આગેવાન એ હકીકતનો સર્વે કરી, આવશ્યકતા પ્રમાણે, સમાધાન કરે છે, કે જેથી તેના ધ્યેય અને કાર્યક્ષેત્ર જળવાઈ રહે, પરંતુ તેમ કરવાની સાથે તે કેટલાક નિર્ધારિત ધારા-ધોરણોની મર્યાદાને હંમેશાં વળગી રહે છે. એક અસરકારક આગેવાન એ નેતાગીરીને એક જવાબદારી સમાન ગણે છે, તથા તેને નેતૃત્વ પદની કોઈ અગ્રતાક્રમની પ્રાપ્તિ કે વિશેષ લાભનું આકર્ષણ નથી અને આવા જ આગેવાનો, જરૂર પડે ત્યારે ખરાખરીની સ્થિતિમાં પણ આગેવાની જાળવી રાખી અનુયાયીઓ માટે આશાસ્પદ રીતે દોડ અહીં સમાપ્ત થાય છે તેવી ભાવના પ્રેરિત કરે છે. ઉપરાંત એક શ્રેષ્ઠ આગેવાન એ તેના અનુયાયી કે સહકર્મીઓના વિજય કે સફળતાને બિરદાવે છે, તથા તેમાં તેમનું પોતાનું પણ હિત જુએ છે, તે અન્યોની સફળતા ને કોઈ ખતરો માનતા નથી. એક સારો આગેવાન, એ પોતાની જાતને, તેના વાતાવરણથી અળગી રાખવામાં રહેલા ખતરાને સમજે છે તથા તે હંમેશા માનવીય ક્ષમતાઓ અને માનવીય દૃષ્ટિકોણથી જ કામ લે છે. આમ સ્પષ્ટ શબ્દોમાં કહીએ તો એક શ્રેષ્ઠ નેતાગીરી એટલે અનુયાયીઓનો વધુને વધુ વિશ્વાસ સંપાદન કરવો, કોઈ નેતા પર વિશ્વાસ મૂકવો એટલે નેતાના વ્યક્તિત્વને પસંદ કરવું કે તેના અભિપ્રાય સાથે સહમત થવું તેટલું જ નહી પરંતુ વિશ્વાસનો વ્યાપક અર્થ એટલે આગેવાન જે કહે છે તેની વિચારધારાને સમર્થન કરવું કે વિશ્વાસ મૂકવો એ છે.

નેતૃત્વની અસરકારકતાનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે બે મહત્વનાં પરિબળો છે તેમાં પ્રથમ - (1) પરિણામલક્ષી

પરિબળો (અર્થાત્ - અંતિમ પરિણામો) આ પરિણામો દ્વારા કોઈ સંસ્થાએ કેટલી યોગ્ય રીતે, તેના ઉદ્દેશોને પાર પાડયા છે તે દર્શાવે છે દ્વિતીય પરિબળમાં (2) માનવીય પરિબળો - કે જેમાં, સંસ્થામાં રહેલા માનવીય સ્ત્રોતો કે માનવબળનો સમાવેશ થાય છે, આ સ્ત્રોત દ્વારા કોઈ સંગઠનમાં, કર્મચારીઓ સંગઠિત થઈને કેવી રીતે કાર્ય કરી રહ્યા છે તથા તેમના કાર્ય પ્રત્યે તેઓમાં કેટલો કાર્ય સંતોષ છે તે દર્શાવે છે. પરિણામલક્ષી કારણોમાં ઉત્પાદન, ગુણવત્તા, નફાનું પ્રમાણ, મૂલ્ય અસરકારકતા વગેરે નો સમાવેશ થાય છે. જ્યારે માનવીય પરિબળોમાં નૈતિકતા, પારસ્પરિક પ્રત્યાયની માત્રા તથા તેના પ્રકારો, પ્રેરણાની કક્ષા, ધ્યેય પ્રત્યે કર્મચારીઓની પ્રતિબધ્ધતા, તથા આંતર વૈયક્તિક તથા આંતર સમૂહ સંઘર્ષના પ્રમાણ વગેરે ધોરણોનો સમાવેશ થાય છે. એક અસરકારક નેતા આ બન્ને પરિબળો, પરિણામો તથા માનવીય પરિબળો બન્ને પર એક હકારાત્મક પ્રભાવ અને અસર પાડી શકે. પરિણામલક્ષી ધ્યેયો સિદ્ધ કરવામાં નિષ્ફળતા એ સંસ્થાના ઉદ્દેશો પૂર્ણ કરવામાં પણ નિષ્ફળતા તરફ લઈ જાય છે આ જ પ્રકારે, જ્યારે માનવીય પરિબળોને સિદ્ધ કરવામાં નિષ્ફળતા મળે તો પણ તેને લઈને, પ્રત્યાયન માળખું - એટલે કે, આંતરિક સંપર્કો વિખેરાઈ જાય છે, અસહમતિ, પ્રેરણાત્મક વાતારણમાં નિરુત્સાહ ઉભો થવો, કારોબારમાં ઘટાડો, અને તેના દ્વારા પરિણામોમાં સીધો જ ઘટાડો નોંધાય છે.

ઉપરાંત, નેતૃત્વની અસરકારકતાને મૂલવાવા માટે, બે ચાવીરૂપ પરિણામો વિચારી શકાય જેવાં કે પ્રથમ, તેનું સ્પષ્ટ દૂર દેશીયપણું હોવું જોઈએ તથા બીજું પરિણામ તે આ કલ્પનાને હકીકતમાં પરિવર્તિત કરવાની ક્ષમતા ઉભી કરવી. આ બન્ને આયામો પર સંગઠનના વત્તા ઓછા પ્રમાણના પ્રયત્નોના આધારે સંગઠનની ચાર પ્રકારે આકારણી થઈ શકે (1) શિકાર જે દૂરદેશીયતા તથા તેને અમલીકરણ બન્નેમાં ઉતરતું પ્રદર્શન દર્શાવે તે નિષ્ફળતાનો ભોગ બની રહે છે (2) સ્વપ્ન સેવી જેમાં ઊંચી દૂરંદેશીયતા તથા તેના પર ઓછુ અમલીકરણ દર્શાવે છે. (3) કર્તા - આ પ્રકારમાં વ્યક્તિ વધુ અમલીકરણ અને ઓછી દૂરદેશીયતા કરે છે. અને છેવટે (4) વ્યવહારિક આદર્શ નેતા તથા સંચાલક જે દૂરદેશીયતા અને અમલીકરણ કરવાના બન્ને કાર્યોમાં શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન દર્શાવે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો માત્ર, આદર્શ હોવું કે, માત્ર સ્વપ્નોસેવવાં, બન્ને, પરિણામની પ્રાપ્તિ સુધી પહોચાડી શકે નહી.

સંક્ષેપમાં આપણે પરિસ્થિતિનો સાર મેળવીએ કહી શકાય કે શ્રેષ્ઠ નેતાગીરી એ કર્મચારીઓના શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન થકી પ્રાપ્ત થાય છે, કર્મચારીઓના ઉંચા નૈતિક મૂલ્યો, તથા સંગઠનમાં શ્રેષ્ઠ કર્મચારી ગણની ઉપલબ્ધિ થકી પ્રાપ્ત થાય છે, તેમાં વિવિધ શરતોના આધારે, ઉભા કરેલાં, પરિણામ મેળવવા માટેના જટિલ તથા ભ્રામક છેતરામણા લક્ષ્યોથી આદર્શ નેતાગીરી સાંપડી શકે નહી, અસરકારક નેતૃત્વ એ એક બહુ-આયામી પરિબળ છે, કે જેમાં વિસ્તૃત અને વિવધ પ્રકારના પરિબળોનો સમાવેશ થાય છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો (SELF CHECK EXERCISE)

(2) અસરકારક નેતૃત્વ કરવા માટે યોગદાન પૂરું પાડતા વિવિધ પરિબળો અંગે સમજૂતી આપો.

નોંધ - (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) આ એકમના અંતે આપવામાં આવેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

10.7 નેતૃત્વની શૈલીઓ, સિદ્ધાંતો, અભિગમો તથા નમૂનાઓ (LEADERSHIP STYLES, THEORIES, APPROACHES AND MODELS)

સારા નેતા, નેતૃત્વની આવશ્યકતા, અસરકારક નેતૃત્વ શૈલી વગેરે ઉપરનાં લક્ષણો નક્કી કરવાની પ્રક્રિયા મેળવવા માટે નેતૃત્વ પ્રક્રિયા ઉપર (અથવા ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોના સંચાલન સંદર્ભમાં) નોંધપાત્ર સંશોધન થયેલ છે જેને પરિણામે નેતૃત્વ વિષય ઉપર નોંધપાત્ર સાહિત્ય અને નેતૃત્વના

અભિગમો અને અનેકવિધ સિદ્ધાંતો મળવા પામેલ છે. નેતૃત્વના એક ઉપયોગી નમૂના માટેનો ઝોક જોવા મળે છે. આ તમામ પૈકી ઘણા કે શૈલી, સિદ્ધાંતો, અભિગમ નમૂનો **(Model)** ના પદનો સાહિત્યમાં એક બીજાને બદલે ઉપયોગ કર્યો છે. એક સત્ય હકીકત એ પણ છે કે આ શૈલીઓ, સિદ્ધાંતો અને અભિગમો પૈકી કોઈપણ સંપૂર્ણ સંતોષકારક નથી.

એક વ્યાપક સ્વરૂપમાં નેતૃત્વ અંગેના અભ્યાસ માટે આપણે નીચે દર્શાવેલ કેટલાક સિદ્ધાંતો અથવા અભિગમોને જોઈશું.

1. મહાન વ્યક્તિ સિદ્ધાંત
2. વિશિષ્ટ ગુણ સિદ્ધાંત
3. અભિગમ વર્તણૂક
4. પરિસ્થિતિજન્ય સિદ્ધાંત
5. આકસ્મિક ઘટના જન્ય અભિગમ
6. જીવન ચક્ર સિદ્ધાંત
7. માર્ગ લક્ષ્ય સિદ્ધાંત
8. નેતૃત્વમાં સાતત્ય તથા લિકર્ટની 1, 2, 3 અને 4 પ્રણાલીઓ

10.7.1 મહાન વ્યક્તિ સિદ્ધાંત (GREAT MAN THEORY)

મહાન વ્યક્તિ સિદ્ધાંતમાં આપણે વિશ્વના મહાન નેતાઓના ચરિત્રો જેવાં કે, ચર્ચીલ, ગાંધી કે લિંકનના જીવનચરિત્રનો અભ્યાસ કરી, નેતૃત્વની પ્રક્રિયા તથા ગુણોની સમજણ, પ્રાપ્ત કરવા સૂચવે છે. શ્રી હીટ્રટ જણાવે છે કે "આ મહાન વ્યક્તિ સિદ્ધાંત શિક્ષાપ્રદ હોવાની સાથે તે વધુ રસપૂર્ણ બની રહે છે કારણ કે આપણે આ નેતાઓના વ્યક્તિત્વ અંગે તેમના દીર્ધદષ્ટિ પૂર્ણ વ્યવહાર તથા નેતા તરીકેના કાર્યો અંગે વિસ્તૃત માહિતી મેળવી શકીએ છીએ." પરંતુ આપણે આ મહાન વ્યક્તિના સિદ્ધાંત દ્વારા ભાવિ નેતાગીરીના આયોજન માટે તથા એક સર્વસામાન્ય રૂપરેખા દર્શાવતા મોડેલ મેળવી શકતા નથી.

10.7.2 વિશિષ્ટ ગુણનો સિદ્ધાંત (TRAIT THEORY)

મહાન વ્યક્તિ સિદ્ધાંત, કઈક અંશે એવું સૂચવે છે કે, નેતાગીરી એ દુર્લભ તથા જન્મજાત ગુણ છે, અને તેમ છતાં પ્રત્યેક મહાન વ્યક્તિ એક અદ્વિતીય નેતા બની રહેલ છે. આ વિશિષ્ટ ગુણનો સિદ્ધાંત પણ કંઈક અંશે એવું દર્શાવે છે કે મહાન નેતાઓના ગુણ જન્મજાત આવેલ હોય છે, આ સિદ્ધાંત એ મહાન વ્યક્તિ સિદ્ધાંતના ઐતિહાસિક વિશિષ્ટ ગુણને વિસ્તૃત રીતે પ્રદર્શિત કરે છે. આ અભિગમ મુખ્ય ઉદ્દેશ અસરકારક આગેવાનોમાં રહેલા વિશિષ્ટ ગુણોને ઓળખવાનો છે.

અહીં વિશિષ્ટ ગુણ વ્યક્તિના વ્યક્તિત્વમાં રહેલા કેટલાક ગુણો દર્શાવે છે, કે જેના કારણે વ્યક્તિની વર્તણૂક અને વ્યવહારો નિર્ધારિત થાય છે. અને આગેવાની જીવનમાં સફળતા પછી આ વિશેષ ચારિત્ર્યના ગુણો પર નિર્ભર રહે છે. આ સિદ્ધાંતમાં આગેવાન વ્યક્તિને, અન્યોના કરતાં શ્રેષ્ઠ ગુણવત્તા ધરાવતી વ્યક્તિ તરીકે આલેખવામાં આવે છે અને તેના ગુણો કે ક્ષમતાઓની આ શ્રેષ્ઠતા એ અન્ય લોકો માટે, અનુકરણીય બની રહે છે. નેતૃત્વના મનોવૈજ્ઞાનિક અભ્યાસના અર્થે એવું ફલિત થાય છે કે, એક પ્રભાવશાળી અને આદર્શ નેતાઓમાં હંમેશા વ્યક્તિત્વમાં કોઈ શ્રેષ્ઠ ગુણો તથા વિશેષતા જોવા મળે છે. કોઈ યોગાનુયોગ ગણીએ તો કહી શકાય કે જે વ્યક્તિઓ આવા શ્રેષ્ઠ ચારિત્ર્ય ગુણો તથા વિશેષતા ધરાવતા હોય તેમનામાં નેતૃત્વ સંભાળવાની ક્ષમતા રહેલી હોય છે અગાઉ જેમ જોઈ ગયા તેમાં વિશેષતા તથા ક્ષમતા એ જન્મજાત ગુણ છે આથી નેતાઓ જન્મ લે છે (નેતૃત્વ વિરાસતમાં મળે છે) તેમને તૈયાર કરવામાં આવતા નથી, પરંતુ નવીન અભ્યાસ અને સંશોધનો, આ માન્યતાનું ખંડન કરતાં કહે છે કે વ્યક્તિ અભ્યાસ અને અનુભવના આધારે નેતૃત્વના વિશેષ ગુણો કેળવે છે. એક અન્ય

દૃષ્ટિકોણથી જોઈએ તો, કેટલાક, મહાન નેતાઓમાં આ ગુણો અને વિશેષતાઓ હોવાની સાથે અન્ય આ જ પ્રકારની માનસિકતા ધરાવતી વ્યક્તિઓમાં પણ કેટલીક ભિન્ન માત્રામાં, ચારિત્ર્યની વિશેષતા તથા નેતૃત્વના ગુણો જોવા મળે છે.

વિવિધ અભ્યાસો પરથી એવું તારણ મળે છે કે, અસંખ્ય, શારીરિક, માનસિક અને મનોવૈજ્ઞાનિક લાક્ષણિકતાઓના આધારે નેતૃત્વની વિશેષતાઓ ઘડાય છે. અસરકારક અને પ્રભાવક નેતાઓની કેટલીક સર્વસામાન્ય ખાસિયતો અને લાક્ષણિકતાઓ આ પ્રમાણે ગણાવી શકાય જેમકે માનસિક અને શારીરિક ઉર્જા અને ક્ષમતા, બુદ્ધિશાળી વ્યક્તિત્વ, નિરીક્ષણની ક્ષમતા, વ્યવસાયિક સિદ્ધિ કે સફળતાની આવશ્યકતા, નિર્ણયશક્તિ, આત્મવિશ્વાસ, કાર્ય પ્રારંભ માટે અદમ્ય આંતરિક પ્રેરણા શક્તિ, અંતઃસ્ફૂરણા, પ્રભાવક આગેવાની લેવાની વૃત્તિ, ઉગ્રતા, સંપર્કો જાળવવાની તથા ઉભા કરવાની આવડત, લાગણીની તટસ્થતા તથા સ્વચ્છતા, ટેકનિકલ આવડત, નૈતિક સાહસિકતા, સામાજિક કુનેહ, પરિપક્વતા તથા કેટલાક અંશે શારીરિક ક્ષમતા વગેરે લાક્ષણિકતાઓનો સમાવેશ થાય છે. આ યાદી અંતવિહિન છે અને નવા વિશિષ્ટ ગુણોની શોધ ચાલુ છે.

કમનસીબે, નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાઓનો વ્યાપક ખ્યાલ મેળવવા માટે હાથ ધરેલ અભ્યાસમાં સચોટ પરિણામો જાણી શકાય તેમ નથી. સમૂહની સિદ્ધિઓને પ્રાપ્ત કરવા નેતાનો કોઈ વિશિષ્ટ ગુણ જોવા મળતો નથી. તેથી, સામૂહિક કાર્ય પ્રદર્શનની સિદ્ધિઓ, એ માત્ર નેતૃત્વની વિશેષ લાક્ષણિકતા પર નિર્ભર રહેતી નથી. પ્રભાવક નેતાગીરી માટે, નેતૃત્વમાં કોઈ સ્પષ્ટ વિશેષ આવડત, લાક્ષણિકતાઓ કે ગુણોને પકડી પાડવામાં આ અભ્યાસ કે અભિગમ વિશેષ ઉપયોગી નથી, માત્ર 5% જેવાં પરિબળો કે વિશેષતાઓ કે જે સાર્વત્રિક રીતે શ્રેષ્ઠ નેતાગીરીમાં જોવા મળે છે તે અંગે માહિતી પ્રાપ્ત બનેલ છે. નેતૃત્વની વિશેષતાને, વ્યાખ્યાયિત કરવામાં તેના માપદંડો બાંધવામાં કે તે અંગે ધારણા કરવાનું કાર્ય કઠિન છે. ઉપરાંત શોધ કાઢવા માટે સંશોધન પદ્ધતિઓ પણ જટિલ અને દ્વિધાયુક્ત છે. નેતાગીરી અને વિશેષ લાક્ષણિકતા વચ્ચે કારણ અને કારકનું સંયોજન પણ ઊભુ થઈ શકે તેમ નથી. આ અભિગમમાં, નેતાગીરીમાં, જોવા મળતી કટોકટીના તથા પરિસ્થિતિજન્ય લાક્ષણિકતાઓને સંપૂર્ણ બાકાત રાખવામાં આવેલ છે. વધુમાં અંગેના અભ્યાસોમાં વ્યવહારોની રૂપરેખાનું વર્ણન કરવામાં આવેલ છે, પરંતુ વિશ્લેષણ રજૂ કરેલ નથી. આ ઉપરાંત વ્યવસ્થાપન માટે, નેતૃત્વની જરૂરિયાત રહેલી છે, પરંતુ તેની વિશેષતા કે ખાસિયતને, અન્ય ગુણથી અલગ તારવવી કઠિન છે. વિશેષતાના સિદ્ધાંતો, એ એક ચર્ચાનો મુદ્દો બની રહેલ છે તો બીજી તરફ વ્યક્તિત્વ એ વ્યક્તિના તમામ પાસાંઓનો સરવાળો છે.

નેતૃત્વ વિશેષ ગુણ સિદ્ધાંતોને પ્રસ્થાપિત કરવા માટે, નેતામાં આંજી દે તેવા પ્રભાવશાળી વ્યક્તિના ખ્યાલને વિવિધ રીતે રજૂ કરવામાં આવે છે. કરિશ્મા કે જાદુ ચોક્કસ પણે, લોકોના ટોળાંને આકર્ષિત કરવા માટે એક રહસ્યમય તથા પ્રેરણા પૂરી પાડતી શક્તિ છે. પરંતુ આ પ્રકારની કરિશ્મા દ્વારા કાર્યની ઉપલબ્ધિ કે સિદ્ધિ હાંસલ કરવામાં, કાર્ય પૂર્ણ કરવામાં, અથવા કોઈ સમૂહ કે વ્યક્તિના વિકાસમાં કોઈ વિશેષ યોગદાન આપી શકે નહી. આથી વ્યાપક અર્થમાં એવું કહી શકાય કે નેતૃત્વના વિશેષતા સિદ્ધાંતમાં ઘણા બધા સંદિગ્ધ દૃષ્ટિકોણ ઉભા થાય છે, મુખ્યત્વે તો તેમાં, અસરકારક નેતૃત્વ શું છે ? અથવા શું હોઈ શકે ? તેનો કોઈ સ્પષ્ટ વિચાર રજૂ થતો નથી. નેતાઓની વિશેષતાની વિશાળ યાદી એ સારકરણના મુદ્દા સમાન લાગે છે. આ યાદીને ધ્યાનમાં રાખી કોઈ મહાન નેતાને લઈ તેના વ્યક્તિત્વનું મૂલ્યાંકન કરીએ તો કદાચ બની શકે કે તે આ યાદીમાંના કેટલાક મુદ્દાઓ સાથે સુસંગત ના પણ હોય. તેથી વિશેષતા દર્શાવતા મુદ્દાઓની યાદી તથા તેની યોગ્યતા એ પ્રશ્નાર્થ બની રહેલ છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો (SELF CHECK EXERCISE)

(3) વિશિષ્ટ ગુણ સિદ્ધાંતની મર્યાદાઓ શું છે ?

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

10.7.3 વર્તણૂક અભિગમ (BEHAVIOUR APPROACH)

મહાન વ્યક્તિનો સિદ્ધાંત તથા વિશિષ્ટ ગુણ સિદ્ધાંત, કંઈક અંશે, નેતૃત્વની અસરકારકતાને સમજાવવામાં નિષ્ફળ રહેલ છે આથી તેમાં વધુને વધુ સંશોધનાત્મક અભ્યાસો બાદ, નેતાગીરીની વિવિધ શૈલીઓ અને તે અસરકારકતાના માપદંડો વચ્ચેના સંબંધને જાણવાનો પ્રયાસ હાથ ધરવામાં આવ્યો. અગાઉ દર્શાવેલ 'મહાન વ્યક્તિ સિદ્ધાંત,' તથા 'વિશિષ્ટ ગુણનો સિદ્ધાંત,'માં નેતાના વ્યક્તિત્વના આંતરિક ગુણો પર વધુ ભાર મૂકવામાં આવેલ છે, જ્યારે વ્યવહારિક અભિગમમાં, તેની માન્યતાઓ, ગુણો તથા પારસ્પરિક સંબંધો પર સવિશેષ ધ્યાન કેન્દ્રીત કરવામાં આવેલ છે બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો આ અભિગમમાં, નેતાના રવૈયા કે વલણ, તેના અભિપ્રાયો, તેના અનુયાયીઓ સમૂહ કે સંસ્થા માટેની લાગણી કે નિષ્ઠા એ સૌથી મહત્વનાં પરિબળો છે.

માન્યતાઓ એ વ્યક્તિની તેની આસપાસની દુનિયા અંગેના તથા ચાલતાં કાર્યો અંગેના, વ્યક્તિગત વિચારો છે અને વ્યક્તિઓ પોતાની આ અંગત માન્યાતા પ્રમાણે વર્તણૂક પ્રદર્શિત કરે છે. મૂલ્યો એ, વ્યક્તિના જીવનની વિવિધ લાક્ષણિકતાઓનું સારા તથા ખરાબ રીતે આકલન કરે છે. વ્યક્તિના વર્તનને લગતાં મૂલ્યોના આધારે તેની વર્તણૂક કે વ્યવહારો ઘડાય છે. માનવતા અને મૂલ્યો પારસ્પરિક રીતે દઢતાથી સંકળાયેલ છે. વ્યક્તિની માન્યતાઓ જ્યારે અનુકૂળ કે પ્રતિકૂળ પરિણામો તરફ દોરવાય છે ત્યારે તે મૂલ્યમાં રૂપાંતર પામે છે.

આ સિદ્ધાંત પ્રમાણે સંશોધકો, નેતૃત્વના વ્યવહારોને પ્રેરકબળ, નિરીક્ષણ ક્ષમતા તથા સત્તાના દષ્ટિકોણથી અભ્યાસ હાથ ધરે છે. નેતાની તેના સમુદાયના વ્યક્તિઓ સાથેની, કોઈ સમાન લાક્ષણિક શૈલીને નેતૃત્વની શૈલી આલેખવામાં આવે છે બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો નેતા તેના સહકર્મીઓ સાથે, પારસ્પરિક સંપર્ક વખતે જે વર્તનની ઔપચારિક રીતભાત, વિકસાવે છે તે તેની નેતૃત્વની શૈલી છે. નેતૃત્વની વિવિધ શૈલીઓ સમજવા માટે, ઘણા બધા સંશોધનો અને સિદ્ધાંતો પ્રસ્થાપિત થઈ ચૂકેલ છે. જેમકે, મેકગ્રોરનો **X** અને **Y** નો સિદ્ધાંત, લિકર્ટનો 1, 2, 3 અને 4 ની પદ્ધતિ, બ્લેકની મેનેજમેન્ટ ગ્રીડઝ વગેરે કે જે નેતૃત્વની વિવિધ પદ્ધતિઓ ઓળખવામાં મદદ કરે છે.

સ્વૈર પદ્ધતિ (LAISSEZ FAIRE)

સ્વૈર પદ્ધતિ એટલે કે 'કાર્ય માટે અનુમતિ', આ શૈલીને, લગામ મુક્ત (ફ્રી રેઈન) અથવા એલ (L) થિયરી તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. આ શૈલી મૂળભૂત રીતે અન્યના કાર્યમાં કોઈ દખલગીરી, હસ્તક્ષેપ કે હસ્તાંતરણને નકારી કાઢે છે, તેના મંતવ્ય પ્રમાણે તેમને એકલા અને મુક્ત રહેવા દો અથવા અન્ય પર પ્રભાવ દર્શાવી શકાય તેવી મારી કોઈ જ ક્ષમતા નથી, તેવા સિદ્ધાંતમાં માને છે. આ

શૈલીમાં, આયોજન અને સંગઠનની રચના, સંચાલકો દ્વારા કરવામાં આવે છે અને ત્યારબાદ વિવિધ કર્મચારી જૂથમાં તેનો નેતા મૂકવામાં આવે છે. પરંતુ તેઓને કોઈ અંકુશ કે નિયંત્રણનું કાર્ય કરવાનું રહેતું નથી. અહી સમૂહના સભ્યો પર નેતા કે વડાનું વર્ચસ્વ નહીવત્ અથવા સંપૂર્ણ બાકાત રહે છે. કાર્ય નિદર્શન પણ નહિવત્ તથા કર્મચારીના પ્રદર્શન અંગે કોઈ નિયમાવલી કે મૂલ્યાંકન હોતું નથી. તથા કોઈ સંસ્થા કે સમૂહના કાર્યમાં કોઈ તાલમેલ રાખવામાં આવતી નથી. આવી પરિસ્થિતિમાં સમૂહ એ સમૂહ સ્વાયત્ત રહે છે, તેમને કાર્ય અંગે નેતા દ્વારા કોઈ માર્ગદર્શન આપવામાં આવતું નથી, તેઓ જાતે જ નિર્ણયો લે છે, તેમના લક્ષ્યો પણ આપમેળે નિર્ધારિત કરે છે, અને તેમાં, ઉપરી અધિકારી સાથે, નહીવત્ સંપર્ક જોવા મળે છે. તો સામે પક્ષે, ઉપરી અધિકારી કે નેતા પણ, સમૂહના કાર્યોમાં કોઈ વિશેષ યોગદાન દર્શાવતા નથી. આ મુક્ત શૈલીના ઘણા ગેરફાયદાઓ રહેલા છે. જેમકે, નિરંતર અજંપા ભરી સ્થિતિ, કાર્ય અંગે મુંઝવણ, સમૂહના પ્રત્યાયનનો સામંજસ્યનો અભાવ, એકતાનો અભાવ તથા નિશ્ચિત સિદ્ધિઓની પ્રાપ્તિમાં નિષ્ફળતા સાંપડે છે. આ શૈલીના કેટલાક હકારાત્મક પરિબળો પણ છે કારણ કે તેમાં વ્યક્તિના અંગત વિકાસ માટે પુષ્કળ તકો રહેલી છે, તેને રજૂઆત કરવાની સ્વતંત્રતા મળે છે તથા સમૂહના સભ્યોને વ્યક્તિગત રીતે કાર્ય કરવાની સ્વતંત્રતા પણ મળે છે. નેતૃત્વની આ શૈલીની તરફેણ કરવી બહુ મુશ્કેલ છે, કારણકે તેમાં ઘણી ક્ષતિઓ તથા નિષ્ફળતા રહેલી છે, તે માત્ર વૈજ્ઞાનિકોના સમુદાય જેવા વિશેષજ્ઞો તથા ઉચ્ચ પ્રેરણાબળ ધરાવતા સમૂહ માટે જ યોગ્ય ગણી શકાય.

નિરંકુશ નેતૃત્વ (AUTOCRATIC LEADERSHIP)

નિરંકુશ નેતા એ એવી વ્યક્તિ છે જે - સિદ્ધાંતમાં માને છે તથા તે તેના સહકર્મીઓ પાસેથી તે જે કહે તે કાર્ય અનુસરવાની તથા તેની કોઈ સામી પૃચ્છા કર્યા વિના કાર્ય કરવાની અપેક્ષા રાખે છે. આ નિરંકુશ નેતૃત્વ એ સત્તાધારી શબ્દના પર્યાય સમાન છે તે નેતાને કેન્દ્ર સ્થાને રાખી તેના નિદર્શનને જ મહત્વનું આપે છે. તેમાં તેના નેતૃત્વ સ્થાનને સૌથી ઉચ્ચ ગણવામાં આવે છે, અને સમૂહના કાર્યમાં આયોજનમાં કે અંકુશમાં સહકર્મીઓનું ન્યૂનતમ કે બિલકુલ યોગદાન હોતુ નથી. આ પ્રકારની નેતાગીરીમાં સત્તા અધિકાર તથા નિર્ણય પ્રક્રિયામાં એક હથ્થુ સંચાલન ચલાવવામાં આવે છે તથા તેમાં પોતાના નિર્ણયમાંથી વિચલિત કે ફેરફાર થવાનો કોઈ અવકાશ હોતો નથી. આ સિદ્ધાંતમાં પુરસ્કારની લાલચમાં તથા દંડના ભય દર્શાવી નિર્ણયો લાદવામાં આવે છે અહી સંગઠન માટેની વફાદારી એ મુખ્ય પ્રેરણા બળ છે. અહીં સૂચનાઓનું નિદર્શન હંમેશા એક માર્ગીય અર્થાત્, નેતાથી સહકર્મીઓની દિશામાં હોય છે. સિદ્ધાંત Y પ્રમાણે નિરંકુશ નેતૃત્વમાં માત્ર ઉત્પાદનના લક્ષ્ય પર જ ધ્યાન રાખવામાં આવે છે. અહીં ગાજર તથા લાકડીનું ઉદાહરણ એ મુખ્ય પ્રેરણાબળ તથા નિયંત્રણને મુખ્ય કાર્ય ગણવામાં આવે છે.

નિરંકુશ નેતૃત્વમાં કર્મચારીઓનું શોષણ થવાની શક્યતા રહેલી છે, અહી સહકર્મીઓ હંમેશા સજાના ભયના ઓથાર નીચે, ધમકી અને અસુરક્ષાની લાગણી અનુભવે છે. કર્મચારીઓમાં નેતા વિશ્વાસ તથા ભરોસાનો અભાવ હોય છે. તથા નેતાની સત્તાવાહી વર્તણૂકના કારણે તેનામાં સહકર્મીઓ માટે સદ્ભાવ કે ધ્યાનની લાગણી હોતી નથી. વળી કર્મચારીઓ પણ દબાણ અને કૃતજ્ઞતાની ભાવના હેઠળ કાર્ય કરે છે.

આ નિરંકુશ નેતૃત્વની પદ્ધતિનો મુખ્ય ફાયદો ત્વરિત નિર્ણયો, કટોકટીની સ્થિતિમાં એક હથ્થુ અને અસિમિત સત્તા અધિકારોના કારણે, તાત્કાલીક પરિણામો મેળવવા માટે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. સાધનોના રોકાણ સામે યથાર્થ પરિણામ મેળવવું તે નિરંકુશ નેતૃત્વની મુખ્ય વિચારધારા છે આદેશની શૃંખલા તથા કાર્ય વિભાજન એકદમ સુસ્પષ્ટ હોય છે આ પદ્ધતિમાં નેતાના માયાળુ વર્તાવની કેટલાક કર્મચારીઓ

પર ખૂબ સારી અસરો પડે છે કે જેઓ અસ્પષ્ટ સ્થિતિમાં સહનશીલતા ઓછી હોય અથવા જેમને સ્વતંત્રતા સામે અસુરક્ષાની લાગણી ઉભી થાય તેમને સ્પષ્ટ વિસ્તૃત અને કાર્ય નિર્દેશનો તથા કાર્ય સિદ્ધિની સ્પષ્ટ સમજણ પૂરી પાડી શકાય.

આ નિરંકુશ નેતાગીરીના અસંખ્ય ગેરફાયદા રહેલા છે તેમાં મુખ્ય બે પક્ષોમાં વિભાજન થઈ જાય છે એક તો, તેવી વ્યક્તિઓ કે જેમની પાસે સત્તા છે (અર્થાત્ નેતાઓ) તથા બીજી તેવી વ્યક્તિઓ કે જેમની પાસે સત્તા કે અધિકાર નથી (અર્થાત્ કર્મચારીઓ) આ પદ્ધતિથી કાર્ય સંચાલનમાં કેટલાક નુકશાનનો ભય હંમેશા રહેલો છે જેમકે, પ્રબળ વિરોધ, નૈતિકતા કે નિષ્ઠાનો અભાવ, ઓછું ઉત્પાદન, ગેર સમજણ, સંપર્ક તૂટવાની શક્યતા, વ્યાપક નુકસાન પહોંચાડે તેવી ભૂલો કે ક્ષતિઓ સર્જાવાની શક્યતા, કર્મચારીઓની પ્રોત્સાહન ભાગીદારીનો અભાવ વગેરે છે. આ પ્રકારની નિરંકુશ સત્તાવાહી શૈલીમાં ક્રૂરતાપૂર્ણ વર્તનના કારણે તેનું પતન થઈ શકે છે. એક નિરંકુશ અધિકારી જ તેની ક્ષમતા પ્રમાણે પ્રભાવ દર્શાવી શકે છે.

એક હત્થા નિરંકુશ શાસનમાં (કે જે સત્તાવાહી શાસન કે નિરંકુશ શાસન તરીકે પણ ઓળખાય છે.) ભય તથા બળનો પ્રયોગ કરી ઇચ્છિત પરિણામ મેળવવા પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિમાં નેતા કે અધિકારીઓ તેના સહકર્મીઓને ધમકાવવાની પદ્ધતિ અપનાવતા હોવાથી તેને એક નકારાત્મક શૈલી પણ કહેવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે તાનાશાહીની આ નેતૃત્વમાં અધિકતમ પરિણામો પ્રાપ્ત થતાં નથી. અહીં સહકર્મીઓ હંમેશાં વિરોધમાં તથા અસંતોષ પ્રદર્શિત કરતા અને અનિચ્છા પ્રગટ કરતા પ્રતિભાવો દર્શાવે છે.

લોકતાંત્રિક નેતૃત્વ :

એક લોકતાંત્રિક નેતા, એ તેના બહુમતિ સહકર્મીઓની ઇચ્છા શું છે તે જાણીને તે પ્રમાણે કાર્ય કરે છે. લોકતાંત્રિક નેતાગીરી એ નિરંકુશ નેતૃત્વથી તદ્દન વિપરિત વિચારધારા દર્શાવે છે. તેમાં સત્તા તથા નિર્ણય લેવાની સ્વાયત્તતા એ સહકર્મીઓમાં સમાનપણે વહેંચાયેલ હોય છે. આ લોકશાહીપૂર્ણ નેતૃત્વની પદ્ધતિને અન્ય ઘણા પર્યાયવાચી શબ્દોથી પણ ઉલ્લેખ કરવામાં આવે છે તે ઘણી વાર, કર્મચારી-કેન્દ્રીત, સમાનતાની પદ્ધતિ, ભાગીદારી યુક્ત તથા વ્યક્તિ/કર્મચારી સંચાલિત નેતૃત્વની પદ્ધતિ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. અહીં નેતા એ નિર્ણય લેવામાં તેના કર્મચારીઓની ઇચ્છા કે અભિપ્રાયનો ઉપયોગ કરે છે. પરંતુ મુખ્ય નિર્ણયનો અધિકાર તેની પાસે અબાધિત રહે છે. ઉપરાંત લોકતાંત્રિક નેતૃત્વમાં લોકશાહી પદ્ધતિની પ્રક્રિયા જેવી કે, મતવિસ્તાર, મતદાન પ્રક્રિયા તથા જે તે વિસ્તારના પ્રતિનિધિઓ જેવી ઔપચારિક પ્રક્રિયાથી નિર્ણય લેવામાં કોઈ આવશ્યકતા હોતી નથી. ભાગીદારી યુક્ત નેતૃત્વમાં સત્તાની સમાન વહેંચણી પર ભાર મુકવામાં આવે છે કે જેથી કોઈ મહત્વપૂર્ણ નિર્ણય લેવામાં સૌ સભ્યો સ્વતંત્રતાથી અને ખુલ્લા મનથી પોતાના વિચારો રજૂ કરી શકે છે, અન્યોઅન્ય સાથે જાણકારી તથા માહિતીનું આદાન પ્રદાન કરે છે. લોકતાંત્રિક પદ્ધતિ તથા ભાગીદારીયુક્ત પદ્ધતિ વચ્ચે એક સમાન સેતુ રહેલો છે. લોકતાંત્રિક પદ્ધતિમાં અનિવાર્ય પણે, સભ્યોની ભાગીદારી સમાવાયેલ છે અને જો એમ ન થાય તો તે, એકહથ્થુ શાસનમાં ફેરવાઈ જાય છે. લોકતાંત્રિક તથા ભાગીદારી નેતૃત્વની પદ્ધતિમાં આગેવાને Y પદ્ધતિ અપનાવતાં તેનું સમર્થન કરતા હોઈ તે Y નેતૃત્વ પદ્ધતિ ગણાય છે. આ સિદ્ધાંતની મુખ્ય વિચારધારાએ છે કે કોઈપણ કર્મચારીઓ સૌથી મહત્વનો હિસ્સો છે, અને આગેવાનની ભૂમિકા માત્ર તેમને અનુરૂપ થઈ, લક્ષ્ય સુધી પહોંચવા માટે નિદર્શન અને સહકાર પૂરો પાડવાની છે, મૂળભૂત રીતે તે માનવીય સંબંધોનો અભિગમ ધરાવે છે. આ પ્રકારના વલણના કારણે તેમાં આયોજનના તબક્કાથી જ કર્મચારીઓને શ્રેષ્ઠ પ્રકારનું પ્રેરણાબળ તથા આકર્ષણ રહે તેનો ખ્યાલ રાખવામાં આવે છે અને તેને અનુરૂપ કાર્ય સ્થળ તથા સગવડો પૂરી પાડવામાં આવે છે. આ

પ્રકારના નેતૃત્વમાં સંપૂર્ણપણે કર્મચારીલક્ષી વિચારધારાનું સમર્થન કરવામાં આવતું હોવાથી, તેઓ કર્મચારીને એવા કામની સોંપણી કરે છે કે જેમાં તેને ઉત્સાહ અને ઇચ્છા હોય, કોઈપણ નિર્ણય લેવામાં સમગ્ર કર્મચારી ગણનો અભિપ્રાય લેવામાં તથા તેમાં તેમને સમાવિષ્ટ કરવામાં આવે છે. આમ તેઓ તેમની કાર્યશૈલીમાં કર્મચારી માટે વિશેષ લગાવ દર્શાવે છે, ઉત્પાદન ને નહી, એક લોકશાહી પરંપરાનો આગેવાન એ કર્મચારીઓના આંતરિક સંબંધોને પ્રોત્સાહન કરી, તેને સુવિકસિત કરે છે, અને તેના સમૂહ માટે સંયોજકની કે મધ્યસ્થીની ભૂમિકા ભજવે છે.

'લોકશાહી', શબ્દ એ સમૂહની ભાગીદારીના મહત્ત્વને રજૂ કરે છે. ઉપરાંત, નેતાના ઉચ્ચ પ્રકારના સહકારનો ખ્યાલ દર્શાવે છે. લોકશાહી કે લોકતંત્રની સફળતાનો ખ્યાલ તેમાં લેવાયેલા નિર્ણયમાં સહકર્મીઓનો ફાળો, તથા સહકર્મીઓએ લીધેલા સ્વાયત્ત નિર્ણયોની સંખ્યા દ્વારા સમજી શકાય છે. લોકશાહી પદ્ધતિના નેતૃત્વના અનેક ફાયદાઓ રહેલા છે, કારણ કે તેમાં જે તે સમૂહને એક થઈને કાર્ય કરવાની મહત્તમ પ્રેરણા રહે છે, તેમનું નિર્ણય પ્રક્રિયામાં આગવું યોગદાન હોય છે, તેમની પૂરેપૂરી ક્ષમતા તથા આવડતને દર્શાવવાની તક મળે છે. એકસૂત્રતાના કારણે, શ્રેષ્ઠ જાણકારી ઉપલબ્ધ બને છે. આ પદ્ધતિમાં, કર્મચારી કે સમૂહના સદસ્યને, સમૂહ સાથે જોડાયેલ હોવાની ભાવના સૌથી વિશેષ જોવા મળે છે. તેમને આગવી ઓળખ, તેમજ વ્યક્તિગત રીતે સન્માન સાંપડે છે. આમ ભાગીદારી, પ્રેરણા, ઉત્સાહ અને માહિતીની આપલેની દ્વિમાર્ગી પ્રક્રિયા દ્વારા, વધુ સારા શ્રેષ્ઠ નિર્ણયો લઈ શકાય છે. ઉપરાંત, સમૂહના સભ્યોને સંગઠનમાં પોતાના વિકાસ માટે, પ્રગતિ માટે તથા આગળ વધવાનું પ્રોત્સાહન વાતાવરણ મળી રહે છે. ઉપરાંત કોઈ એક વ્યક્તિ દ્વારા લેવાયેલ નિર્ણય સમૂહ દ્વારા લેવાયેલ નિર્ણય હંમેશ વધુ સારો જ હોય છે. કારણ કે જેમાં અસંખ્ય લોકોની જાણકારી, વિવેચન, તથા અસંખ્ય દિમાગનો ઉપયોગ થાય છે. ઉપરાંત, એક માનસિક વલણ પ્રમાણે લોકો, તેમણે પોતે, ડિઝાઈન કરેલ તથા નિશ્ચિત કરેલ કાર્યો વધુ ઉત્સાહથી અને તત્પરતાથી અમલ કરે છે. ઉપરાંત અહી નિયંત્રણ તથા સંયોજનના કાર્યની જવાબદારી પણ સમૂહના સભ્યો પર હોવાથી, તેમને સમૂહમાં એકજૂથ હોવાની લાગણી ઉભી થાય છે. તો સાથે, આ પ્રકારના સમૂહમાં તેમના કાર્ય પર સૌ કોઈનું નસીબ નિર્ભર છે. તેવી ભાવના એ તેમના કાર્ય સંચાલનનું મુખ્ય પ્રેરણાબળ બની રહે છે. જ્યારે નિર્ણયો જટિલ હોય અને તેમાં બહુવિધ આયામો સંકળાયેલ હોય ત્યારે, ભાગીદારી પદ્ધતિ સવિશેષ ઉપયોગી બની રહે છે. કારણકે જટિલ નિર્ણયો લેવામાં તથા વિવિધ દૃષ્ટિકોણથી કાર્યના મૂલ્યાંકન માટે સામૂહિક પ્રયત્નો દ્વારા જ નિર્ણયો અમલમાં મૂકી શકાય છે. આ પદ્ધતિ એ ચીલાચાલુ કાર્યશૈલીમાં, બદલાવ લાવી નવીન પદ્ધતિ અમલમાં મૂકાવતી વખતે તથા કોઈ મહત્વના નિર્ણયો લેતી વખતે સૌથી વધુ અસરકારક બની રહે છે. ઉપરાંત આ પ્રકારની નેતૃત્વની શૈલી એક સમાન સામાજિક હોદ્દો ધરાવતા સમૂહો જેમકે સહકારી મંડળીઓ, વ્યાવસાયિકોના સંગઠનો વગેરેમાં, સંચાલનની શ્રેષ્ઠ પદ્ધતિ છે.

ત્યારે બીજી તરફ લોકશાહી ઢબની નૈતૃત્વ શૈલીમાં, ઉચ્ચ પ્રકારની નેતૃત્વની આવડત જરૂરી છે. આ પદ્ધતિના કેટલાક ગેરફાયદાઓમાં નિર્ણય લેવામાં થતો વિલંબ, જવાબદારી હળવાશથી લેવી, તથા જવાબદારીઓનો અસ્વીકાર કરવો, અમલીકરણમાં વિલંબ, નેતા દ્વારા સમૂહ પર નિયંત્રણ નો અભાવ તથા તમામ લોકોને સાચવવા અને ખુશ રાખવા, વધુને વધુ સમાધાન અપનાવવા (અને કદાચ તેથી નિર્ણય શ્રેષ્ઠ ન પણ હોઈ શકે) આ પ્રકારની પદ્ધતિ ક્યારેક ટોળાશાહીની ખરાબીઓ, જેમકે બેદરકાર અને બેજવાબદાર રહેવું, અન્યોન્ય પર કાદવ ઉછાળવો કે નાના નાના મુદ્દાઓ પર વિરોધ પ્રગટ કરી કાર્ય અમલીકરણમાં બાધા નાખવી વગેરે. તેના કારણે જ્યારે એવી સ્થિતિ સર્જાય કે જ્યાં ઝડપી તથા તાત્કાલીક કાર્ય પરિણામો જરૂરી હોય, કે કટોકટીની સ્થિતિ સર્જાય અથવા કપરા નિર્ણયો લેવાના

હોય ત્યારે આ પદ્ધતિ અસરકારક બનતી નથી ઉપરાંત નેતા અને સમૂહની ક્ષમતા વચ્ચે ઘણો મોટો તફાવત હોય ત્યારે પણ ભાગીદારી યુક્ત નિર્ણય પ્રક્રિયા યોગ્ય ગણી શકાય નહી.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો (SELF CHECK EXERCISE)

(4) ભાગીદારી દ્દષ્ટિકોણના ફાયદાઓ શું છે ?

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

કર્મચારી કેન્દ્રીત/નોકરી કેન્દ્રીત અભિગમ

આ અભિગમમાં પણ ઉત્પાદન માટે કર્મચારી તથા નોકરી એટલે કે કાર્યભાર આધારિત અભિગમ દર્શાવવામાં આવેલ છે તે સંચાલનની એક દ્વિમાર્ગીય પ્રક્રિયા છે. જે શ્રી અબ્રાહમ માસ્લો દ્વારા સૌપ્રથમ પ્રસ્થાપિત કરવામાં આવેલ તથા તેનો વિસ્તૃત અભ્યાસ, મિશિગન યુનિવર્સિટીના સર્વે રિસર્ચ સેન્ટર ખાતે શ્રી લીકર્ટ દ્વારા કરવામાં આવેલો. આ કર્મચારી કેન્દ્રીત પદ્ધતિમાં આગેવાન અધિકારી, વ્યક્તિગત રીતે સહકર્મીઓમાં રસ લે છે તથા કર્મચારીઓ પ્રત્યે હકારાત્મક રહી કાર્યની અપેક્ષા દર્શાવી તે પ્રમાણે કાર્ય કરવા પ્રેરે છે, આમ તે કર્મચારીના કાર્યમાં વ્યક્તિગત રીતે સામેલ થઈ કાર્ય પૂર્ણ કરાવે છે.

લીકર્ટે (1961) કર્મચારી આધારિત નેતૃત્વની શૈલીનો આગળ વધુ અભ્યાસ કર્યો અને તેને એક ઘટસ્ફોટ પ્રસ્તુત કર્યો કે જેમાં, ઉત્પાદન આધારિત કે નોકરી આધારિત કાર્યશૈલી કરતાં કર્મચારી કેન્દ્રીત શૈલીમાં વધુ કાર્ય ઉત્પાદન પ્રાપ્ત થયું. તેમ છતાં, કર્મચારીઓના સંતોષનો પ્રત્યક્ષ રીતે ઉત્પાન સાથે કોઈ જ સંબંધ નથી. અન્ય સંશોધકોએ પણ આ કર્મચારી કેન્દ્રીત પદ્ધતિને સમર્થન આપ્યું. અને વધુને વધુ ઉત્પાદન એકમોમાં આ કર્મચારી કેન્દ્રીત પદ્ધતિનો ઉપયોગ માલૂમ પડયો.

વ્યક્તિઓ પરત્વેનો વ્યવહાર અને ઉત્પાદન પરત્વેનો વ્યહાર અપનાવી તેને એક આલેખમાં, ઉપરની તરફ કે નીચેની તરફ રેખાંકિત કરતાં ચાર પ્રકારની વિવિધ નેતૃત્વની પદ્ધતિઓ આલેખી શકાય.

(i) સ્વૈર પદ્ધતિ (બન્ને દિશામાં, ન્યુનત્તમ પ્રયાસ)

(ii) નિરંકુશ (વ્યક્તઓ તરફ ઓછું તથા ઉત્પાદન તરફ વધુ ધ્યાન)

(iii) સદ્‌ભાવ યુક્ત, હિતૈષી (હિતકારી) (વ્યક્તિઓ તરફ વધુ અને ઉત્પાદન તરફ ઓછું ધ્યાન)

(iv) જૂથ નેતા (વ્યક્તિઓ કે કર્મચારીઓનું સ્થાન વધુ મહત્વનું અને ઉત્પાદન માટે ઓછું)

વિચારણા/પ્રારંભિક માળખાનો દ્દષ્ટિકોણ :

ઓહિયો સ્ટેટ યુનિવર્સિટીના બ્યુરો ઑફ બિઝનેશ રિસર્ચ ખાતે ઇ.સ. 1945થી મનોવૈજ્ઞાનિકોએ વિસ્તાર અને ઉંડાણ પૂર્વક નેતાઓની વર્તણૂકના અભ્યાસો હાથ ધરવામાં આવેલ. (વિવિધ સંગઠનો) તેમાં તેમના, કર્મચારીઓને મુખ્ય લક્ષ્યાંક સુધી લઈ જવામાં નિદર્શન પદ્ધતિઓના મૂલ્યાંકન પરથી તેઓ નેતૃત્વની મુખ્ય બે

તરફની દિશાઓ પ્રસ્થાપિત કરે છે, તેઓ વધુમાં જણાવે છે, કે નેતૃત્વના વલણોની આ બે પદ્ધતિઓ ઘણીવાર અન્યોન્યને સમાંતર રહે છે તથા પુનરાવર્તિત થયા કરે છે. નેતૃત્વના આ બે વલણો એ ગણના/વૈચારિક તબક્કો છે. મનોમંથન (કે જે કર્મચારી કેન્દ્રીત પદ્ધતિ સમાન છે) તથા બીજા વલણમાં પ્રારંભિક માળખું (કે જે નોકરી કે કાર્ય આધારિત પદ્ધતિ સમાન છે) નેતા જ્યારે તેની સહકર્મીઓ/અનુયાયીઓ માટે સદ્ભાવયુક્ત, મૈત્રીપૂર્ણ વ્યવહાર દાખવે, નેતાને મળવાનો, રજૂઆતનો અવકાશ હોય, તેના સહકર્મીઓ માટે ઉપલબ્ધ રહે, તેમની જરૂરિયાતો પ્રત્યે ધ્યાન રાખે, તેના કર્મચારીઓની સહમતિ કે, અભિપ્રાય લે, વિશ્વાસ સંપાદન કરે, અને તેના દ્વારા આ સંબંધમાં ઉષ્મા અને આત્મીયતા અને અન્યોન્ય સન્માનની ભાવના ઉભી કરે તેને ગણના કહી શકાય. આમ ગણના એટલે આગેવાન દ્વારા તેના સહકર્મીઓ માટે સહાયક કાર્યકર્તાની ભૂમિકા, પ્રારંભિક માળખું એટલે કોઈ આગેવાન દ્વારા શરૂઆતના તબક્કાથી જ, તેના તથા સહકર્મીઓ વચ્ચેના સંબંધોની રૂપરેખા તથા મર્યાદા નિશ્ચિત કરવી, કાર્યના લક્ષ્યોને સુનિશ્ચિત કરવા, કર્મચારીઓની ભૂમિકા, સંગઠનની કાર્યશૈલી, સંપર્કનું માળખું, પ્રક્રિયા તથા પદ્ધતિઓ નિર્ધારિત કરવી. આમ પ્રારંભિક રૂપરેખા નિર્ધારિત કરવાનો મુખ્ય હેતુ એ કાર્ય કે ઉત્પાદન પ્રક્રિયાનું સંકલન છે.

સંશોધકોનું એવું માનવું છે કે નેતૃત્વની શૈલીનો સામાન્ય રૂપમાં ઉપયોગની, સમૂહના ઉત્પાદન પર કોઈ વિશેષ અસરો હોતી નથી, પ્રારંભિક માળખું તથા કર્મચારીની ગણના જેવા ઉપર દર્શાવેલ બે પરિમાણો પણ અનેકવિધ પાસાંઓ સાથે સંકળાઈને પરિસ્થિતિ આધારિત વિવિધ સ્વરૂપો ધરાવે છે. જેમ કે તેમાં સહકર્મીઓની અપેક્ષાઓ, સમૂહ સિવાય આગેવાનની બહારના વિશ્વ પર પ્રભાવ કે છાપ, નેતાના ઉપરી અધિકારીઓની શૈલી વિગેરે, આથી ઓહિઓ સ્ટેટ મોડલમાં સૂચવવામાં આવેલ નૈતૃત્વની શૈલી, એ તમામ પરિસ્થિતિમાં, આવશ્યકતાઓ પૂરી કરવા સૂચિત કરતી નથી.

અહીં એક હકીકત નોંધવી આવશ્યક છે કે નેતૃત્વના ઉપરોક્ત બન્ને પરિમાણો સ્વાયત્ત છે, તેઓ અન્યોન્ય સ્વતંત્ર છે પરંતુ વિરોધી નથી. આ બન્ને પરિમાણોને જો આલેખ સ્વરૂપમાં દર્શાવીએ તો ગણનાને ઊભી ધરી ન્યૂનત્તમથી મહત્તમ સ્થિતિમાં તથા 'પ્રારંભિક માળખા'ના પરિમાણને આડી ધરી લઘુત્તમથી મહત્તમ સ્થિતિમાં દર્શાવી શકાય ઓહીઓ સ્ટેટ ગ્રુપ અહી નોંધે છે કે આ આલેખમાં સંસ્થામાં નેતાઓ પ્રત્યેક બિંદુ પર વિસ્તરિત રહે છે.

એક સર્વે પરથી એવું ફલિત થાય છે કે, કોઈ નિરીક્ષક કે અધિકારી 'પ્રારંભિક માળખા'ના વિકલ્પને સૌ પ્રથમ પસંદ કરશે જ્યારે કર્મચારીઓ મુખ્યત્વે 'ગણના'ના ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરશે.

સંચાલકીય જાળનો સિદ્ધાંત (MANAGERIAL GRID THEORY)

સંચાલકીય જાળનો સિદ્ધાંત એ નેતૃત્વની એક ખૂબ જાણીતી શૈલી છે. આ સિદ્ધાંત સૌ પ્રથમ, શ્રી રોબર્ટ બ્લેક તથા જાના મોટન દ્વારા રજૂ કરવામાં આવેલ, કે જે મિશિગન અને ઓહિઓ સ્ટેટ યુનિવર્સિટીઓના અભ્યાસનું તાર્કિક વિસ્તરણ છે. આ અભ્યાસનો સંચાલકીય જાળ એ ઉદ્દેશોનો સિદ્ધાંત એ દ્વિપરિમાણાત્મક શ્રેણીક રજૂ કરે છે, જેમાં વ્યક્તિની ગણનાને ઊભી ધરીમાં તથા ઉત્પાદનના આંકને આડી ધરીમાં એકસાથે રજૂ કરે છે. આ સિદ્ધાંતનો મુખ્ય વિચાર એ છે કે, કોઈપણ નેતૃત્વની શૈલી એ આ બે પરિમાણ સંયુક્ત જોડાણ પર આ બન્ને સિદ્ધાંતોને 'લોકો સંબંધિત'તથા 'ઉત્પાદન સંબંધિત' ને આડી તથા ઊભી ધરીમાં 9×9 લેવામાં આવે છે. જ્યારે નેતા તેના ઉત્પાદન/કર્મચારી પરત્વેના અભિગમમાં વૃદ્ધિ કરે ત્યારે તેની સાથે, આલેખમાં તેનું મૂલ્ય 1 થી 9 આંક સુધી પ્રત્યેક દિશામાં આગળ વધે છે. નેતૃત્વની શૈલીમાં વિવિધ પાસાંઓના સમન્વયની નીચે દર્શાવેલ 5 પદ્ધતિઓ એ હાલમાં, કેન્દ્ર સ્થાને છે, તેમાં 9×9 ના શ્રેણીકમાં ચાર અભિગમો અને કેન્દ્રબિંદુઓ દર્શાવેલ છે.

1.1.1. **સુધારી શકાય તેવું સંચાલન :** આ સ્થિતિમાં સંચાલક (આગેવાન) ઉત્પાદન કે કર્મચારી બન્ને માટે બહુ ઓછો સંબંધ ધરાવે છે.

2.9.1. **સત્તા-આજ્ઞાકારિતા :** સંચાલક, કર્મચારીઓના હસ્તક્ષેપ સ્વીકારતા નથી અને પરિસ્થિતિ પર સંપૂર્ણ નિયંત્રણ રાખી, કર્મચારીઓને વધુ કાર્યદક્ષ બનવા દબાણ ઊભું કરે છે,

3.1.9. **પ્રાદેશિક કલબ સંચાલન :** સંચાલક વિચારશીલ, સહાયક તથા મૈત્રીપૂર્ણ વ્યવહાર દાખવે છે, સંચાલકને ઉત્પાદનો સાથે વિશેષ નિસ્બત નથી.

4.5.5. **સંગઠન, વ્યક્તિ, સંચાલન :** સંચાલક એ કાર્ય પરત્વેના અભિગમમાં હળવાશ આપી સામે, નૈતિક નિષ્ઠાની અપેક્ષા દ્વારા બન્ને દિશા વચ્ચે એક સમતોલન સાધવા પ્રયાસ કરે છે.

5.9.9. **જૂથ સંચાલન :** આ વિભાવનામાં સંચાલક, નિષ્ઠાવાન કર્મચારીઓ પાસેથી વિશ્વાસપૂર્ણ વાતાવરણ, સન્માન તથા સ્વાયતત્તાની લાગણી દ્વારા, ઉચ્ચ પ્રકારના કાર્ય પ્રદાનની અપેક્ષા રાખે છે.

6.9.9. ઉત્પાદનનું તથા કર્મચારી ગણ સાથે શ્રેણીક વધુમાં વધુ અસરકાર સંબંધ ધરાવે છે એ અસરકારક શૈલી છે.

આ બન્ને અભિગમો પરસ્પર વિરુદ્ધ દિશાના છે, આથી તેની વચ્ચે સાહજીક રીતે જ ઘર્ષણ ઊભું થવાની શક્યતા રહેલી છે, આથી સંચાલકે, કર્મચારીઓના હિત અને સંગઠનના લક્ષ્યો વચ્ચે સુમેળ ઉભો કરવો જોઈએ. સંગઠનના ધ્યેયને સિદ્ધ કરવાની સૌથી શ્રેષ્ઠ નેતાગીરીની શૈલીમાં સમૂહ સંચાલનની પદ્ધતિ સૌથી શ્રેષ્ઠ વ્યૂહરચના છે.

10.7.4 પરિસ્થિતિજન્ય નેતૃત્વ સિદ્ધાંત : (SITUATIONAL THEORY OF LEADERSSHIP)

પરિસ્થિતિ આધીન નેતૃત્વ અંગેનો સિદ્ધાંત શ્રી પોલ હર્સે તથા કેનેથ બ્લેન્ચાર્ડ દ્વારા પ્રસ્તુત કરવામાં આવ્યો. તેમની માન્યતા પ્રમાણે સૌથી વધુ અસરકારક નેતૃત્વની પદ્ધતિ એ તેના સભ્યોની માનસિક પરિપક્વતા સ્તર તથા પરિસ્થિતિની માંગ અનુસાર બદલાય છે તેવા વિચાર ઉપર આધારિત છે. બીજા શબ્દોમાં કરીએ તો આ એક વિશેષ શૈલી છે અને તે પરિસ્થિતિમાં આકાર પામે છે તેને સાપેક્ષ હોય છે. (તે પરિસ્થિતિ કે જેમાં આગેવાન, અનુયાયીઓ તથા સંલગ્ન પરિબળો નો સમાવેશ થાય છે.) હવે જો નેતૃત્વ એ સમગ્ર પરિસ્થિતિનું સંચાલન હોય તો, નેતાએ, પરિસ્થિતિ પ્રમાણે, સ્થિતિ સ્થાપક રહી, બદલાતા પરિવર્તનોને સ્વીકારવાની વૃત્તિ રાખવી પડે (એટલે કે, નૈતૃત્વ શૈલીમાં પરિવર્તન) અથવા તો નેતૃત્વ ખુદ (કોઈ એક વ્યક્તિથી અન્ય વ્યક્તિ તરફ બદલાઈ જાય છે.) સમૂહના વાતાવરણ પ્રમાણે બદલાઈ જાય છે તેથી કોઈ એક વ્યક્તિ ક્યારેક કાયમી આગેવાન બની શકે નહી.

ઓહિઓ સ્ટેટ તથા સંચાલન જાળ પદ્ધતિની જેમ જ પરિસ્થિતિજન્ય સંચાલન પદ્ધતિ પણ બે પરિમાણોની વિભાવના રજૂ કરે છે, જેમકે, કાર્ય-કાર્યકારક સંબંધ એક પ્રભાવશાળી અને સક્ષમ નેતા એ, પરિસ્થિતિની માંગ ને પારખી લે છે તથા તે પ્રમાણે તેના સહકર્મીઓની પરિપક્વતા અને આવડતને ઓળખી તેને યોગ્ય પોતાની નૈતૃત્વની શૈલી ઉપોયગમાં લે છે. આ નેતૃત્વની શૈલી નીચે રજૂ કરેલ ત્રણ પરિબળોના અસર પરસના સંબંધ પર નિર્ભર રહે છે.

1. નેતા દ્વારા પ્રસ્તુત કરવામાં આવેલ કાર્યનું પ્રમાણ કે માત્રા.
2. નેતાના કર્મચારીઓ સાથેના સંબંધ કે વ્યવહારનું પ્રમાણ.
3. સૂચવવામાં આવેલ કાર્ય કે લક્ષ્ય માટે, કર્મચારીઓની આવડત કે પરિપક્વતાનું પ્રમાણ.

કાર્યના વ્યવહારો એ આગેવાન દ્વારા સંગઠનના કર્મચારીઓને કાર્યની વહેંચણી તથા તેમાં પ્રત્યેક કર્મચારીની કામગીરીને સ્પષ્ટ કરે છે. સંબંધોના વ્યવહારોમાં સંચાલક પોતાના તથા સહકર્મીઓ વચ્ચેના અંગત સંબંધોને જાળવવા જે વર્તણૂક દર્શાવે છે તેનો સમાવેશ થાય છે. પરિપક્વતામાં, કર્મચારીના પડકારજનક કાર્યો કરવા માટેની ઉચ્ચ ક્ષમતા, જવાબદારી લેવાની તેમની તૈયારી, તથા કાર્ય માટે તેમના અનુભવ વગેરે નો સમાવેશ થાય છે અનુયાયીઓની માનસિક પરિપક્વતાનો આધાર નીચે દર્શાવે મુદ્દાઓ પર નિર્ભર છે (અ) (લક્ષ્યાંક) પ્રાપ્તિ માટેની અભિલાષા (બ) જવાબદારી સ્વીકારવાની સક્ષમતા અને (ક) ચોક્કસ કામના પ્રમાણમાં પ્રસ્તુત શિક્ષણ અને અથવા અનુભવ તથા કૌશલ્યો

હર્સે અને બ્લેન્ચાર્ડ દ્વારા નેતાની કાર્યશૈલીની અસરકારકતા તથા યોગ્યતાને ચકાસવા માટે લીડર ઈફેક્ટીવનેશ અને એડેપ્ટેબ્લિટી ડિસ્ક્રીપ્શન (LEAD) નામનું સાધન વિકસાવ્યું છે (મોન્ડી તથા અન્ય, 1988, પેજ-408-410) આ પદ્ધતિ પરિસ્થિતિ આધારિત નેતૃત્વ માટે, ઉપયોગી અને સ્પષ્ટ સમજી શકાય તેવો વિચાર રજૂ કરે છે. પરંતુ વાસ્તવિક ઉપયોગમાં આ પદ્ધતિ ઘણીવાર નિષ્ફળ રહે છે કારણ કે અહી વ્યક્તિની વિશેષતા મોટો ભાગ ભજવે છે. પરંતુ આકસ્મિક અને પરિસ્થિતિ જન્ય પદ્ધતિઓ અંગે સમજણ અસ્પષ્ટ રહે છે. વધુમાં પરિસ્થિતિ યોગ્ય અભિગમ એ લગભગ, કાલ્પનિક લાગે છે. કારણકે તમામ પરિસ્થિતિ અંતે કોઈ પ્રશિક્ષણ પુરૂ પાડી શકાય તેવી શૈક્ષણિક પદ્ધતિ પણ ઉપલબ્ધ નથી અને તેવો પ્રયાસ પણ લગભગ અશક્ય છે. નેતૃત્વના અર્કને જાણવા માટે આ સાધન કોઈ કેન્દ્રવર્તી વિચાર રજૂ કરતું નથી.

10.7.5 આકસ્મિક નેતૃત્વ સિદ્ધાંત : (CONTINGENCY THEORY OF LEADERSHIP)

પરિસ્થિતિજન્ય તથા આકસ્મિક શબ્દોની વિભાવનામાં રહેલ મુખ્ય તત્ત્વજ્ઞાન લગભગ એક સમાન હોવાથી આ બન્ને વિભાવનાનો મહદ્ અંશે એકસાથે જ ઉલ્લેખ થાય છે. આ આકસ્મિકતાનો સિદ્ધાંત તથા માર્ગ-ધ્યેયનો સિદ્ધાંત એ વ્યવહારિક અભિગમોનું એક વિસ્તૃત સ્વરૂપ છે. કારણકે તે પણ નેતા તથા અનુયાયીઓ વચ્ચેના કાર્ય પ્રેરણાના પરિબળોને પ્રાધાન્ય આપે છે. આમ છતાં, આકસ્મિક નેતૃત્વને પરિસ્થિતિજન્ય નેતૃત્વમાં, પ્રેરણાના જેટલું જ મહત્વ, કર્મચારી તથા નેતા વચ્ચેના અરસ-પરસના સંપર્ક માળખાનું છે. વધુમાં આ બન્ને સિદ્ધાંતો ઘણા ખરા અંશે, એકસમાન છે. આકસ્મિક નેતૃત્વની રૂપરેખાનો મુખ્ય વિચાર એ છે કે, નેતાગીરીના અસરકારક પ્રભાવ માટે, કર્મચારીઓ તથા સંસ્થાના વિવિધ પરિબળોનું સચોટ રીતે સંકલન થવું, સમગ્ર સમૂહ પાસેથી જરૂરી કામ લેવું એ નેતાની ક્ષમતા પર આધારિત છે, અને તેની આ ક્ષમતા, એ સંસ્થામાં રહેલા વિવિધ એકમો પ્રત્યે તેના પોતાના વ્યવહારો કેવા છે તેના પર નિર્ભર છે. આ સિદ્ધાંતને સમજવા માટે, આપણે નેતાને વ્યક્તિગત રીતે જાણી સંગઠનના વિવિધ પરિબળો (અથવા આગેવાન પરિસ્થિતિ) તથા આ બે વચ્ચેના કારણોને સમજવા જરૂરી છે.

નેતાને અંગત રીતે સમજવા માટે, તે પોતાની મુખ્ય બે આવશ્યકતા પૈકી કઈ આવશ્યકતાને વધુ મહત્વ આપે છે અર્થાત્ તે આંતરીક વ્યવહારોની આવશ્યકતા કે કાર્યપૂર્ણ થવાની આવશ્યકતામાંથી કોને વધુ પ્રાથમિકતા આપે છે તે જાણવું જોઈએ. શ્રી ફિડલર સૂચવે છે કે આ જરૂરિયાતો અલગ-અલગ નેતાઓમાં અલગ-અલગ રીતે અનુભવાય છે. જ્યારે એકમ કે સંસ્થાનું વાતાવરણ, સૌહાર્દપૂર્ણ અને શાંતિમય હોય ત્યારે કોઈ વ્યક્તિ ઉચ્ચત્તમ જરૂરિયાતો અનુભવે છે, જ્યારે પરિસ્થિતિ, વિપરિત અને ભયજનક હોય ત્યારે આગેવાન નીચલા સ્તરની જરૂરિયાતોને પ્રાધાન્ય આપે છે. કોઈ નેતા માટે કેવી આવશ્યકતાઓ વધુ મહત્વની

છે તે અંગે જાણકારી મેળવવા માટે, સંશોધન સર્વે હાથ ધરવા, એક પ્રશ્નોત્તરી એસ્ટીમ ફોર લિસ્ટ પ્રીફર્ડ કન્વીનર (LPC) એટલે કે એક નાપસંદ સંયોજક ઉમેદવાર માટે, માનની લાગણીના માપદંડો દ્વારા, નેતાની કઈ જરૂરિયાતો સૌથી વધુ અગત્યની છે તે નક્કી કરી શકાય છે.

સંસ્થાકીયમાં મુખ્યત્વે ત્રણ પરિબળોને એવા ગણી શકાય કે જેના પરથી, નેતાગીરીની સ્થિતિ ચોકસાઈપૂર્વક નક્કી થઈ શકે, એટલે કે નેતાગીરી કઠોર (પ્રતિકૂળ) છે અથવા સુખકારક (અનુકૂળ) છે આ ત્રણ પરિબળોમાં (1) નેતા અને સદસ્યો વચ્ચેના સંબંધો (અર્થાત્ સમૂહ માટે આધાર તથા સમૂહનો નેતાગીરીને સહકાર) (2) કાર્યનું માળખું, (3) હોદ્દોથી મળતી સત્તાની સ્થિતિ (એટલે કે અધિકારીને, કર્મચારીને પુરસ્કૃત કરવા/શિક્ષા કરવા કે તેને બઢતી આપવા માટે મળતી સત્તા) ઉદાહરણ તરીકે જોઈએ તો સંસ્થામાં જ્યારે અનુકૂળ વાતાવરણ હોય તથા સંગઠનના કાર્યો સરળ અને નિયમિત કક્ષામાં હોય, ત્યારે સમૂહને નેતાગીરીમાં સંપૂર્ણ વિશ્વાસ અને સહકાર હોય છે આ સ્થિતિમાં સંસ્થા નેતાને સવિશેષ સત્તાઓ આપે છે.

શ્રી ફિડલર વધુમાં જણાવે છે કે સંસ્થામાં સંપર્ક માળખું, તથા માહિતી આદાન પ્રદાનની વ્યવસ્થામાં ઓછી હોદ્દા પ્રતિષ્ઠા (કાર્યલક્ષી) ધરાવતા નેતાઓ માટે, ખૂબ જ અનુકૂળ સ્થિતિઓમાં તથા એકદમ પ્રતિકૂળ સ્થિતિઓમાં કાર્ય કરવું, વધુ સરળ રહે છે. જ્યારે વધુ પદ પ્રતિષ્ઠા ધરાવતા ઊંચી (LPC) (વ્યક્તિલક્ષી) ધરાવતા નેતા કે અધિકારીઓ માટે અનુકૂળ મધ્યમ તથા મધ્યવર્તી પરિસ્થિતિઓ કામ કરવા માટે વધુ સરળ રહે છે. આથી અધિકારીઓની કામગીરી પ્રતિષ્ઠા, હોદ્દો તથા અધિકારો, નિર્ધારિત કરતી વખતે, સંચાલકોએ નેતાગીરીની જરૂરિયાતને સૌ પ્રથમ ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ, અથવા તો નેતાગીરીમાં આવશ્યક પરિબળો પ્રમાણે, તેમના અધિકારોને નવીન ફેરફારોથી પુનઃતૈયાર કરવા જોઈએ.

પરિસ્થિતિ પ્રમાણે નેતૃત્વ કરવાનો અભિગમ એ આકસ્મિક નેતૃત્વની પ્રભાવનાને રજૂ કરે છે કદાચ આ અભિગમ તથા નેતૃત્વની વિભાવના વધુ આશાસ્પદ ગણી શકાય, પરંતુ અહીં પણ વધુને વધુ સંશોધન થવાં જરૂરી છે. કારણકે તેના દ્વારા જ, ઉંચી પદ પ્રતિષ્ઠા ધરાવતી નેતાગીરી, (ઉચ્ચ LPC) એ મધ્યમવર્ગી તથા રોજબરોજની પરિસ્થિતિમાં વધુ સફળ રહે છે. નવાં તારણો સ્પષ્ટ મેળવી શકાય છે. ઉપરાંત સૌથી સ્પષ્ટ બાબત એ છે કે, નેતૃત્વની શૈલી એ નેતા કાર્યપદ્ધતિ પ્રમાણે બદલાતી રહે છે સંગઠનમાં ઉભા થયેલા કાર્ય તથા ટેક્નોલોજીના સમાવેશના કારણે નેતૃત્વની શૈલીને સમાયોજીત કરી, તેને તે પ્રમાણે ફેરફારો કરી અને નવીન શૈલી ઉપયોગમાં લાવવી પડે.

10.7.6 નેતૃત્વનો જીવનચક્ર સિદ્ધાંત : (LIFE CYCLE THEORY OF LEADERSHIP)

જીવનચક્રની પદ્ધતિ પણ એક રીતે તો આકસ્મિક નેતૃત્વ શૈલીની સમાન જ છે. ફિડલરે રજૂ કરેલ નેતૃત્વના નમૂનાની જેમ અહીં પણ એવી માન્યતા રહેલી છે કે, વિવિધ પરિસ્થિતિઓમાં નેતૃત્વ કરવા માટે અનેકવિધ શૈલીઓ આવશ્યક તથા યોગ્ય હોય છે. પરંતુ ફિડલરની વિચારધારામાં માત્ર પરિસ્થિતિને પ્રાધાન્ય આપવામાં આવેલ છે જ્યારે નેતૃત્વના કાર્યકાળની આ પદ્ધતિમાં નેતાની, પરિસ્થિતિ પ્રમાણે સ્થિતિસ્થાપકતા કેળવી તેને અનુકૂળ થવાની આવડત તથા પરિસ્થિતિને સચોટ રીતે મૂલ્યાંકન કરવાની તેની પરખ શક્તિને સૌથી વધુ મહત્વની ગણવામાં આવે છે.

જીવનચક્રની નેતાગીરી પદ્ધતિમાં નેતૃત્વની મુખ્ય બે શૈલીઓ પ્રસ્તુત કરવામાં આવી છે જેવી કે કાર્ય આધારિત નેતૃત્વ શૈલી તથા સંબંધ આધારિત નેતૃત્વ શૈલી. આ બંને શૈલીઓ એકબીજાની વિરૂદ્ધ જણાતી નથી, પરંતુ નીચેના ચાર વસ્તુઓના જૂથના આધારે અસ્તિત્વ ધરાવે છે.

1. **વધુ કાર્ય તથા ઓછા સંબંધો :** આ શરતમાં કાર્ય પર વધુ ભાર મૂકવામાં આવે છે તેમાં કાર્ય પર ચુસ્ત નિરીક્ષણનો આગ્રહ રાખવામાં આવે છે. અહીં સહકાર તથા હૂંફાળા સંબંધો પર ઓછો ભાર મૂકવામાં આવે છે.

2. **વધુ કાર્ય અને શ્રેષ્ઠ સંબંધ :** આ સ્થિતિમાં પણ ચુસ્ત નિરીક્ષણ અપનાવવામાં આવે છે પણ સાથે સાથે નેતા દ્વારા સારા કાર્યો જે થયાં છે તેની પ્રશંસા કરી કર્મચારીઓને બિરદાવે છે.

3. **ઓછું કાર્ય - ઉચ્ચ સંબંધો :** આ સ્થિતિમાં સંસ્થાના પ્રતિનિધિ મંડળ કે અધિકારી સાથે, કર્મચારીઓના સુદૃઢ સંબંધોને પ્રાધાન્ય આપવામાં આવે છે. કાર્ય કરતાં સંબંધોને વધુ મહત્વ અપાય છે.

4. **ઓછું કાર્ય ઓછા સંબંધો :** અહીં કાર્ય તથા સંબંધો સંપર્કો પણ આવશ્યક જણાય ત્યાં અને ત્યારે જ જોવા મળે છે.

નેતાગીરીની શૈલી એક આલેખીય રજૂઆતમાં ચાર સમચોરસ વિભાગમાં વિસ્તરીત રહે છે. તે કયા વિભાગમાં આવી શકે તેનો આધાર, કાર્યના પ્રકાર અને આવશ્યકતાઓ પ્રમાણે, અધિકારીની પરિપક્વતા પર નિર્ભર રહે છે. નેતાગીરીની શૈલીનો પ્રકાર એ કાર્યને અનુરૂપ માળખું તથા તે પ્રત્યેક કાર્યમાં, કર્મચારીઓનો સહકાર સાંપડે છે. તેના દ્વારા નિશ્ચિત થાય છે નેતા કે અધિકારીઓએ આ સ્થિતિમાં વધુને વધુ સુઝ અને પરિપક્વતા કેળવવા પ્રયત્ન કરવો જોઈએ. ઉપરની રજૂઆત ઉપરથી નેતાગીરીની શૈલી અંગે એવો નિષ્કર્ષ મળે છે કે જ્યાં કાર્ય સંબંધી કોઈ કર્મચારી અને સમૂહની આવડત અને પરિપક્વતા ઓછી હોય ત્યાં અધિકારીએ ચુસ્ત નિરીક્ષણ અને ઓછા સંબંધો વાળો વિકલ્પ અપનાવવો પડે છે. જ્યારે કર્મચારીઓ નિષ્ણાત, નિપુણ તથા શ્રેષ્ઠ આવડત ધરાવતા હોય ત્યાં અધિકારીની દખલ ઓછી રહે તે પ્રકારે, ઓછા સંબંધો અને ઓછા કાર્યનો વિકલ્પ અપનાવવો પડે.

10.7.7 નેતૃત્વનો માર્ગ લક્ષ્યનો સિદ્ધાંત : (PATH - GOAL THEORY OF LEADERSHIP)

આ સિદ્ધાંત રોબર્ટ હાઉસ તથા એમ.જી.ઇવાન દ્વારા રજૂ કરવામાં આવ્યો છે જે આકસ્મિક નેતૃત્વની જરૂરિયાત તથા તેની પ્રેરણાને વધુ મહત્વ આપે છે તેની જેમ આ વિચારધારામાં નેતાની સહકર્મીઓની આવશ્યકતા તથા પ્રેરણાબળને મહત્વ આપવામાં આવે છે. એટલે કેટલાક અંશે તે વ્રુમની અપેક્ષિતતાનો સિદ્ધાંત સાથે નજીકનો સંબંધ ધરાવે છે અને આ સિદ્ધાંતમાં પણ નેતાના વ્યવહારની કર્મચારીઓના પ્રેરણાબળ પર માનસિક અસરો તથા તેના દ્વારા તેમને સારા પ્રદર્શન માટે પ્રોત્સાહન મળે છે. તે વાતની ચકાસણી કરવામાં આવે છે તેથી આ વિભાવનામાં, અધિકારી કે નેતાની વર્તણૂક તેના ગુણો કરતાં વધુ મહત્ત્વની માનવામાં આવે છે.

માર્ગ લક્ષ્યના સિદ્ધાંતનો મુખ્ય વિચાર એ છે કે અહી સંચાલક એ કર્મચારીને તેના લક્ષ્ય પ્રમાણે કામ કરવા, તેના બદલામાં તેને આપવામાં આવતા પુરસ્કારને સ્પષ્ટ રીતે દર્શાવે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો જો સંચાલક પ્રત્યક્ષ રીતે, કર્મચારી સમક્ષ લક્ષ્ય અને તેનું વળતર રજૂ કરે, જો તે કર્મચારીની અપેક્ષા પ્રમાણેનું હોય તથા તેમની જરૂરિયાતો સંતોષાઈ જાય તો તેઓ સંચાલકની શરત સ્વીકારે તો તેના દ્વારા, કર્મચારીની લક્ષ્ય પ્રાપ્તિની શક્યતા અને પરિણામ બન્નેમાં વધારો જોવા મળે છે.

અપેક્ષિતતાના સિદ્ધાંતની જેમ અહીં પણ કર્મચારીઓને વ્યક્તિગત ધોરણે કાર્ય કરવા માટે પ્રેરિત કરવામાં આવે છે. જો કર્મચારીને એવી લાગણી થાય કે તે જો કોઈ ચોક્કસ કાર્ય કરવા માટે સખત પરિશ્રમ કરશે (માર્ગ) તો તેને અનુરૂપ સારું વળતર (લક્ષ્ય) મળશે અને તે ચોક્કસ ઉત્સાહથી કાર્ય કરશે. આમ એક સ્વરૂપમાં માર્ગ-ધ્યેય સિદ્ધાંત કાર્યના પ્રકાર તથા ગુણવત્તાના આધારે, વ્યક્તિની વર્તણૂકને જોડે છે, તેમાં સમાવેશ થાય છે. સંસ્થાનું વાતાવરણ સહકર્મીઓની અપેક્ષા તેમની

નિષ્ઠા, કાર્યપ્રયત્ન તથા સંતોષ વગેરે, કાર્ય પ્રકારના આધારે નિશ્ચિત થાય છે. પ્રત્યેક કાર્ય પાછળ તેની અપેક્ષાએ વેલેન્સ, કાર્ય અપેક્ષા છે કર્મચારી જે કાર્ય પર નિયુક્ત થયેલ હોય તેના દ્વારા તેના અનુભવ અને વળતર જેવા મુદ્દાઓ ઉપર તેના સહકર્મીઓના સંતોષ કે અસંતોષની લાગણી જોડાયેલી છે.

આથી માર્ગ-ધ્યેય સિદ્ધાંત અનુસાર એક નેતાએ કેટલીક પદ્ધતિઓ અપનાવવી જરૂરી છે જેમકે -

1. કર્મચારીની કાર્ય લક્ષ્ય પ્રાપ્તિની ઓળખ નક્કી કરવી અને પ્રાપ્તિ વળતરનું નિર્ધારણ કરવું.
2. કર્મચારીને શ્રેષ્ઠ વળતર આપી શકાય તે પ્રમાણે તેમના કાર્યનું મહત્તમ મૂલ્યાંકન કરવું, તથા કર્મચારી સાથે વાર્તાલાપ યોજી તેમના લક્ષ્યની સિદ્ધિ માટે વધુ વળતર પ્રાપ્ત કરવાની સંભાવના દર્શાવવી.
3. સંસ્થાના કાર્યની જરૂરિયાત પરથી તેને અનુરૂપ, કૌશલ્યો અને લાયકાતની પરિપકવતા પ્રાપ્ત થયા બાદ કર્મચારીઓને જરૂરી સહકાર પૂરો પાડવો, અને
4. કર્મચારીઓને સોંપાયેલ કાર્યની પૂર્તિ કાર્ય સંબંધિત કર્મચારીઓના કાર્યસંતોષને વધારવા માટે, તેમને અર્થપૂર્ણ કાર્યો સોંપવા, જેમાં સહકાર આપવો, તથા પસંદગીની અપેક્ષાની કર્મચારીઓ પર સતત રહેતા ભારને હળવો કરવા પ્રયત્નો કરવા.

માર્ગ ધ્યેય સિદ્ધાંત સાથે સંકળાયેલ, નેતૃત્વની વિશેષતા અને વર્તણૂકને સાંકળતા ચાર મહત્વના પરિબળો અહીં વર્ણવવામાં આવેલ છે. તેમાં નિદર્શન, સહકાર, ભાગીદારી તથા પ્રાપ્તિ તરફ અભિમુખતાનો સમાવેશ થાય છે. જ્યારે કાર્યની આવશ્યકતાઓ સ્પષ્ટ ન થઈ શકે તેમ સંદિગ્ધ હોય ત્યારે નિદર્શન નેતૃત્વ પદ્ધતિ વધુ યોગ્ય ગણી શકાય. જ્યારે કાર્ય તનાવયુક્ત, કંટાળાજનક, એકધારું, જોખમી, નિરાશા ઊભી કરે તેવું તથા પુનરાવર્તિત હોય ત્યારે, નેતા દ્વારા સહકાર યુક્ત નેતાગીરી અપનાવી જોઈએ. કર્મચારીઓ જ્યારે, વારંવાર એકસમાન કાર્ય સોંપવામાં આવે ત્યારે, તેઓને અસ્પષ્ટ કાર્ય સોંપાયેલ હોય ત્યારે, લક્ષ્ય સિદ્ધિ પરત્વે નેતાગીરીની શરતો હોવી જોઈએ. છેલ્લે ભાગીદારી યુક્ત નેતાગીરી એ જ્યારે કર્મચારીઓને અસ્પષ્ટ અને કોઈ નિશ્ચિત માળખા વિના કાર્ય સોંપવામાં આવે ત્યારે નેતાએ પોતે પણ તેમાં સામેલ થઈ, તેમને કાર્ય અંગે અને કાર્ય પદ્ધતિ સમજાવવા ભાગીદારીયુક્ત નેતાગીરી અપનાવવી જોઈએ.

આમ માર્ગ ધ્યેય સિદ્ધાંત પદ્ધતિ એક રીતે રેનસીસ લિકર્ટના ચાર પદ્ધતિ સિદ્ધાંતોને મળતી આવે છે. લિકર્ટનો સિદ્ધાંત, માત્ર ચાર પદ્ધતિ માટે યોગ્ય જણાયો હતો. જ્યારે અહીં માર્ગધ્યેય સિદ્ધાંતમાં સંચાલક વિવિધ પરિસ્થિતિમાં વર્તણૂકની ચારેય પદ્ધતિઓ અપનાવી શકે છે. આ સિદ્ધાંતમાં, સહકર્મીઓના વ્યક્તિગત લક્ષણો, તથા વાતાવરણની અસર એમ બન્ને પરિબળોને, જે તે સ્થિતિમાં નેતાની વર્તણૂકને નિર્ધારિત કરવા યોગ્ય ગણવામાં આવે છે. વ્યક્તિગત લક્ષણોમાં વ્યક્તિની તેના વાતાવરણ પર નિયંત્રણ માટેની અંગત માન્યતાનો સમાવેશ થાય છે. તથા આ માન્યતાના આધારે, તેના સહકર્મીઓની કાર્ય કરી શકવા અંગેની શક્યતાનો અંદાજ કાઢવામાં આવે છે.

(5) નેતૃત્વનો 'માર્ગ ધ્યેય સિદ્ધાંત' વર્ણવો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

10.7.8 નેતૃત્વનું સાતત્ય તથા લિકર્ટની પદ્ધતિઓ 1,2,3 અને 4 પદ્ધતિઓ (CONTINUUM OF LEADERSHIP AND LIKERT'S SYSTEMS 1, 2, 3 AND 4)

અત્યાર સુધીમાં નેતૃત્વની કેટલીક પદ્ધતિ/શૈલીઓ ઓળખવામાં આવી છે અને તે નોંધવુ અગત્યનું છે કે તે પદ્ધતિઓ છૂટી છૂટી વિખરાયેલ પદ્ધતિઓ નથી. પરંતુ રોબર્ટ ટેનન બૉમ અને વોરન એચ સ્મીડ્રટના સૂચવ્યા પ્રમાણે તે પદ્ધતિઓ એક છે ડે સરમુખત્યારશાહી (શોષણ કરવાવાળી) થી બીજે છેડે લોકશાહી (નિરંકુશ-મુક્ત) સુધીની વૈવિધ્યતા ધરાવતી નેતૃત્વનું સાતત્ય રચે છે. નેતૃત્વની આ સ્થિતિના વ્યાપની માત્રા એ નેતા દ્વારા તેની સત્તાના ઉપયોગના પ્રમાણ પર તથા, નેતા દ્વારા, તેના સહકર્મીઓને નિર્ણયો લેવામાં આપવામાં આવતી સ્વાયત્તા પર નિર્ભર છે, બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો આ શ્રેણીમાં સૌથી ડાબી બાજુ પરના એક અંત ભાગમાં, નેતાના પોતાના લાભ, તેના રસ, તેના વિચારો તથા લાગણીને પ્રદર્શિત કરે છે તો તેનો બીજા અત્યાંતિક છેડે એ સહકર્મીઓ પર વધુ ભાર મૂકે છે. આ વ્યાપના કેટલાક બિંદુઓ મુદ્દાસર રીતે નીચે પ્રમાણે (ડાબાથી જમણી તરફના ક્રમમાં) દર્શાવી શકાય.

(1) નેતા નિર્ણય લઈ તેને જાહેર કરે છે.

(2) નેતા તેના નિર્ણયને કોઈ રાજનીતિની જેમ રજૂ કરી, અન્યોને તેનો સ્વીકાર કરવા પ્રેરે છે.

(3) નેતા તેના પોતાના વિચારો રજૂ કરી, અને અન્યને તેમાં કોઈ પ્રશ્નો હોય તો રજૂ કરવા જણાવે છે.

(4) નેતા તેના અજમાયેશી ધોરણે નિર્ણયો રજૂ કરે છે, કે જેમાં સંજોગોવશાત્ પરિવર્તનો આવી શકે. અને તેના સહકર્મીઓને તે નિર્ણયોમાં પ્રભાવ દર્શાવવા આમંત્રિત કરે છે.

(5) નેતા તેના સહકર્મીઓ સમક્ષ પ્રશ્નની રજૂઆત કરે છે અને સહકર્મીઓ પાસેથી સૂચનો મેળવે છે, ઉત્તરોના વિકલ્પોની યાદી તૈયાર કરી પોતાના નિર્ણય લે છે.

(6) નેતા (ભાગીદારી યુક્ત) પ્રશ્નની વ્યાખ્યા કરે છે, કાર્યની મર્યાદા દર્શાવે છે તથા સમૂહને જ તે અંગે નિર્ણય લેવા જણાવે છે.

(7) નેતા કર્મચારીઓના સમૂહને વ્યાખ્યાયિત પરિસ્થિતિની મર્યાદામાં રહીને નિર્ણય લેવાની સમૂહને મંજૂરી આપે છે.

ટેનનબોમ તથા સ્મીડ્ ભાર આપે છે કે, નેતાગીરી કોઈ સાતત્ય પરની એક પદ્ધતિ અન્ય માટે શ્રેષ્ઠ તથા ઉપયોગી હોય તેવું બનતું નથી. જ્યારે નેતૃત્વની

કોઈ શૈલી પસંદ કરતા પહેલાં આપણે અગાઉ દર્શાવિલ છે તેવા અસંખ્ય પરિબળો અને કારણોને ધ્યાનમાં લેવાં જોઈએ. એક સફળ આગેવાન હંમેશા આવાં પરિબળોથી સતર્ક અને સતેજ રહે છે, જે તેને સૌથી વધુ અસરકારક અને સંલગ્ન હોય તેવા પરિબળોને સ્પષ્ટ રીતે સમજી, પોતાની જાતને, તથા તેના ગૌણ કર્મચારીઓને તથા સંગઠનમાં રહેલા કર્મચારીઓના સમૂહને તથા તેના વાતાવરણ અંગે અભ્યાસ કરી સ્પષ્ટ ખ્યાલ મેળવી લે છે. એક સફળ આગેવાન તેને જ કહી શકાય કે જે આ સ્થિતિને ધ્યાનમાં રાખી તેને અનુરૂપ તેનો વ્યવહાર નિર્ધારિત કરે.

શ્રી રેનીસ લિકર્ટ નેતૃત્વના સાતત્ય ઉપર નીચે દર્શાવિલ ચાર નેતૃત્વની પદ્ધતિઓની કલ્પના રજૂ કરે છે.

1. **પદ્ધતિ-1 શોષણયુક્ત - સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વ/નિરંકુશ નેતૃત્વ :**

   આ પદ્ધતિના મુખ્ય લક્ષણોમાં મારા આદેશ પ્રમાણે કાર્ય કરો અથવા છુટા થઈ જાઓની વિભાવના રજૂ કરે છે. એટલે કે, વિશ્વાસ તથા ભરોસાનો અભાવ, ભયનો વધુ પડતો પ્રયોગ, ધમકીઓ તથા શિક્ષા તથા પ્રસંગોપાત, પુરસ્કાર તથા, ઓછી માત્રામાં માહિતી આદાન પ્રદાન, મોટા ભાગના નિર્ણયો ઉપરી અધિકારી દ્વારા લેવાય, ઓછી આંતરક્રિયા તથા ખૂબજ થોડી અથવા નહીવત્ ગૌણકર્મચારીઓ સાથે ભાગીદારી.

2. **પદ્ધતિ-2 - પરોપકારી સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વ/નિરંકુશ નેતૃત્વ**

   આ પદ્ધતિમાં જો તમે સારું કાર્ય પ્રદર્શિત કરશો તો તમારી રજૂઆતો ધ્યાનમાં લેવામાં આવશે. આ પદ્ધતિમાં નેતા ભરોસા કે વિશ્વાસ સંપાદન કર્યા વિના, પિતૃતુલ્ય વ્યવહાર દાખવે છે. પરંતુ અહીં કર્મચારીઓ, સંચાલન સાથેના વર્તન પ્રત્યે વધુ પડતા શંકાશીલ તથા સભાન રહે છે.

3. **પદ્ધતિ-3 - વિચારવિમર્શયુક્ત નેતાગીરી :**

   આ પરિસ્થિતિમાં કર્મચારીઓને પોતાના અંગે નિર્ણયો લેવામાં અમુક પ્રમાણમાં સ્વાયત્તતા આપવામાં આવે છે. આ સ્થિતિની મુખ્ય લાક્ષણિકતા એ કર્મચારીઓને પ્રેરિત કરવા માટે શિક્ષા કે દંડનો ઉપયોગ કરતાં પુરસ્કારનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. કર્મચારીઓ મુક્ત રીતે પોતાના કોઈપણ મુદ્દાની રજૂઆત કરી ચર્ચા કરે છે.

4. **પદ્ધતિ -4 - સહભાગી જૂથ :**

   આ પદ્ધતિની લાક્ષણિકતાઓમાં લક્ષ્ય નિર્ધારિત કરવામાં તથા નિર્ણયો લેવામાં કર્મચારીઓની સંપૂર્ણ સામેલગીરી આધારિત ઉચ્ચ પ્રકારની વિશ્વનીયતા અને ભરોસાની સ્થિતિ, નેતા તથા ગૌણ કર્મચારીઓની વચ્ચે વ્યાપક સંપર્કો વધુ કાર્યપ્રદર્શન તથા સામેલગીરી બદલ આર્થિક પુરસ્કારો, ઉપરની તરફ, નીચેની તરફ તથા અરસપરસ સ્પષ્ટ અને મુક્ત આદાન-પ્રદાન હોય છે. આમ આ પદ્ધતિ-4 એ લિકર્ટની સહકારયુક્ત સંબંધોના સિદ્ધાંત સમાન છે. આ નેતાગીરીના નમૂનામાં કાર્ય વિવિધ સમૂહો દ્વારા વારાફરતી કરવામાં આવશે તેવી કલ્પના રજૂ કરેલ છે તથા નેતા આ સમૂહો તથા સંગઠનના અન્ય સમૂહો વચ્ચે એક કડી સમાન બની રહેશે. આ પદ્ધતિને ઘણીવાર 'લિંકિંગ પીન થિયરી' તરીકે પણ ઉલ્લેખ કરવામાં આવે છે. લિકર્ટ આ પદ્ધતિના સૌથી વધુ હિમાયતી છે.

10.7.9 નેતૃત્વના અન્ય સિદ્ધાંતો અને અભિગમ (OTHER LEADERSHIP THEORIES APPROACHES)

નેતૃત્વના કેટલાક મહત્વના સિદ્ધાંતો/પદ્ધતિઓ અભિગમો કે નમૂનાઓનો અભ્યાસ કર્યા બાદ, આપણે જોઈ શકીએ છીએ કે ઉપર દર્શાવિલ નમૂના ઉપરાંત આ નમૂના સાથે સમાનતા ધરાવતી ઘણી વિવિધ શૈલીઓ અસ્તિત્વમાં છે. નેતૃત્વની અસંખ્ય

પદ્ધતિઓ વિવિધ સમયે સાહિત્યમાં ઉમેરાતી રહે છે. આ સાથે અહીં એક હકીકત એ પણ છે કે આ પૈકીની ઘણી બધી થિયરી કે સિદ્ધાંતો, એ કેટલીક જાણીતી પદ્ધતિઓનું અન્ય નામે રજૂઆત જ હોય છે, તેની વિગતો અને વિભાવના તેજ રહે છે અથવા તો માત્ર નહીવત્ તફાવત જોવા મળે છે. ઉદાહરણ રૂપ જોઈએ તો પરિસ્થિતિજન્ય તથા આકસ્મિક નેતૃત્વની શૈલીને વાતાવરણ યુક્ત નેતૃત્વ શૈલી પણ કહેવામાં આવે છે.

'ગ્રુપ એન્ડ એક્સચેંજ થિયરી' (સમૂહ તથા આદાન-પ્રદાનનો સિદ્ધાંત), નેતાગીરી એ મુખ્યત્વે આદાન-પ્રદાન કે સંપર્કે પર નિર્ભર રહેલ છે, આથી જે વ્યક્તિ, સૌથી શ્રેષ્ઠ રીતે સમગ્ર સમૂહના ઉદ્દેશ પ્રમાણે સંપર્કો ઉભા કરવાની, આદાન-પ્રદાનની તથા સમૂહ માટે તથા સમૂહના પ્રયત્નોનું શ્રેષ્ઠ વળતર આપી શકવાની આવડત ધરાવે, તથા તેની શ્રેષ્ઠ રજૂઆત કરી શકે તેવી વ્યક્તિઓ જ નેતા બની શકે .

નેતૃત્વમાં 'હયુમેનેસ્યુ થિયરીઝ' માનવીય અભિગમના સિદ્ધાંતોમાં એવી વ્યક્તિની નેતાગીરી માટે પસંદગી કરવાનું સૂચવવામાં આવે છે કે જે સમૂહના સભ્યોની આત્મ-સ્વીકૃતિની ભાવના જળવાઈ રહે, તે રીતે તેમને વધુને વધુ સ્વતંત્રતા આપી નેતૃત્વનું સંચાલન કરે.

અપેક્ષિતતાને સિદ્ધાંત (એક્ષ્પેક્ટેશનલ થિયરી) આગેવાન દ્વારા લક્ષ્ય પ્રતિપાદનના માર્ગને ધ્યાનમાં રાખીને તે પ્રમાણે કર્મચારીઓના કાર્યની રૂપરેખા તથા કાર્યવિભાજન કરવામાં માને છે.

સામાજિક અભ્યાસનો સિદ્ધાંત (સોશિયલ લર્નિંગ થિયરી) આ સિદ્ધાંત એવી વિભાવના પ્રતિપાદિત કરે છે કે કોઈ વ્યક્તિ, તેના સામાજિક વાતાવરણ તથા તેના આગેવાનની વચ્ચે હંમેશા અને વારંવાર સંપર્કો સર્જાય છે. અહી ગૌણ કર્મચારી સાથે સમાધાન કરી તથા પરસ્પર સહકારના સંબંધો સર્જાય અને તેના દ્વારા સંયુક્ત પ્રયત્નો, અન્યોઅન્ય વચ્ચે કેવા પ્રકારના વ્યવહારો રાખવા તે નિશ્ચિત થાય છે, અને આ પ્રયાસ તથા સંબંધોના આધારે, સંગઠનની ઉત્પાદકતા વધારવા તથા સંતોષજનક પરિણામ મેળવવા સંયુક્ત રીતે કાર્ય થઈ શકે છે.

10.8 ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્ર વ્યવસ્થાપનમાં નેતાગીરી : (LEADERSHIP IN LIBRARY AND INFORMATION CENTRE MANAGEMENT)

ગ્રંથાલયોનું સંચાલન ઘણા લાંબા સમયથી ઘણા લાંબા સમય માટેના સરમુખત્યાર (આપખુદશાહી) અથવા પૈતૃક શાસનવાદના વ્યવહારોના વિશ્વાસ આધારિત થતું હતું. આ ક્ષેત્રમાં એક સામાન્ય સ્વીકૃત ખ્યાલ જોવા મળતો હતો, ગ્રંથાલય સંચાલનમાં સૌથી ઉપરની સત્તા કેન્દ્રસ્થાને રહેલી વ્યક્તિ/વ્યક્તિઓ પાસે અર્થાત્ સંચાલક મંડળ પાસે રહેતી હતી. પરંતુ હાલના પરિપ્રેક્ષ્યમાં આ એકહથ્થુ સંચાલનની પદ્ધતિ કેટલી સફળ રહી શકે તે એક પ્રશ્નાર્થ છે. હાલમાં, ગ્રંથાલયના ક્ષેત્રમાં એકહથ્થુ તથા ક્રમબદ્ધ સંચાલનની જૂની પદ્ધતિથી થોડું પરિવર્તનના લીધે ભાગીદારી યુક્ત વિચાર વિર્મશનો અવકાશ ધરાવતી તથા સત્તા વિભાજનની વિભાવના ધરાવતી મુક્ત પદ્ધતિ તરફ વિકાસ થઈ રહ્યો છે. ઉપરાંત નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા અગાઉ કરતાં પણ વધુ ને વધુ સંચાલન મારફત વિસ્તરતી જાય છે.

ઉપરાંત કેટલાંક બાહ્ય પરિબળો જેવા કે, કર્મચારી મંડળોની તાકાત, આર્થિક દબાણ, શ્રમ તથા ઔદ્યોગિક સંબંધઓ અંગેના કાયદાઓ વિગેરેના કારણે, સંચાલનની પદ્ધતિમાં ઘણાં બધાં પરિવર્તન આવ્યાં છે. ઉપરાંત હાલના સંજોગોમાં એક સામાન્ય રાજકીય વાતાવરણમાં વધુ સેવા પૂરી પાડવાની વિભાવના સાથે નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા અપનાવાઈ છે. ભાગીદારી અને વિચારવિમર્શ દ્વારા એકહથ્થુ અને નિરંકુશ નેતૃત્વના પરિણામે કડક આદેશના સ્થાને સમજાવટ તથા સૂચનો, સત્તાના સ્થાને પ્રભાવક અસરો નિરંકુશ નિયંત્રણના સ્થાને, સમાન ધ્યેયોની ભાગીદારી તથા કર્મચારીના કૌશલ્યો તથા વિચારો જોવા મળે છે.

ઘણીવાર ઉપરની સત્તા દ્વારા કડક સૂચનાઓ તથા તેના ચુસ્ત પાલન કરાવીને ક્યારેક સારાં પરિણામો મેળવી શકાય છે. પરંતુ આ પ્રકારના વ્યવહારના કારણે જે વ્યક્તિઓ, નિર્ણયો લેવાની સ્થિતિમાં

પોતાના નવીન વિચારો દ્વારા કોઈ યોગદાન આપવા માંગતા હોય તો તેઓમાં એક પ્રકારના અસહકાર તથા નિરસતાની ભાવના તરફ દોરી જાય છે. કેટલીકવાર કટોકટીના સમયમાં કડક આદેશ તથા એકહથ્થુ સત્તા દ્વારા સંચાલન વધુ અસરકારક જોવા મળે છે. પરંતુ ગ્રંથાલયના સંચાલન તથા આયોજનમાં કર્મચારીગણની ભાગીદારી તથા સૂચનો હંમેશા આવકારદાયક છે. પરંતુ આધુનિક ગ્રંથાલયના નેતૃત્વમાં નિપુણતા, સર્જનાત્મકતા, હોશિયારી અને નેતૃત્વના રચનાત્મક વિચારો અને ગુણો જેવાં પરિબળો પ્રત્યેક સ્તરે સંચાલન માટે આવશ્યક બની રહેલ જોવા મળે છે.

10.9 ભારતીય પરિપ્રેક્ષ્ય (INDIAN SCENARIO)

પરંપરાગત રીતે ભારતીય ઉદ્યોગ વ્યવસ્થાપને વારસાગત વ્યવસ્થાપન કે આનુવંશિકતા દ્વારા વ્યવસ્થાપન ગણવામાં આવે છે કે જ્યાં ખૂબ જ કેન્દ્રીત અને કુટુંબકેન્દ્રી સંસ્થાકીય માળખું અને કર્મચારીઓ પ્રત્યે આપખુદ અભિગમ હોય છે. સંશોધકોએ જોયું છે કે : (i) ઘણા ઉચ્ચ ભારતીય વ્યવસ્થાપનો અન્યોની સરખામણીમાં પોતાનાથી નીચા વ્યવસ્થાપનો પ્રત્યેના તેમજ મજૂરો સાથેના સંબંધમાં આપખુદ હોય છે. (ii) મોટા ભાગના નિરીક્ષકો એવું માનતા હોય છે કે કર્મચારીઓ નિરીક્ષકની હાજરીમાં જ કામ કરી શકે અને તેઓને જવાબદારીનું કોઈ ભાન હોતું નથી, (iii) અંકુશની ભારે પ્રમાણમાં જરૂર હોય છે, અને (iv) કારીગરોની પહેલ કરવાની તેમજ જવાબદારી લેવાની ક્ષમતામાં બહુજ ઓછો વિશ્વાસ હોય છે.

સહભાગીતાયુક્ત વ્યવસ્થાપનની પદ્ધતિઓ જેવી કે સંયુક્ત વ્યવસ્થાપન પરિષદ, કાર્ય સમિતિઓ વગેરેનો અનુભવ ભારતમાં બિનસંતોષકારક રહ્યો છે. સંશોધકોએ એ પણ જોયું છે કે એક સામાન્ય ભારતીય કારીગર માલિક અને નોકરના વધારે પડતા પ્રભાવ હેઠળ હિસ્સાદારીના સંબંધઓ કરતાં ઉછેરમાં પોતાને વધારે સુવિધાજનક અનુભવે છે, પરાધીનતા બતાવે છે, સ્વીકૃતિની જરૂરિયાત અને સત્તામાં જે લોકો છે તેમની પાસેથી પોતાના સંકલ્પનું રક્ષણ માગે છે. કારીગરોના આવાં વલણો અને વર્તનના કારણો ભારતીય મધ્યમ સ્તરીય વ્યવસ્થાપનના આગવા લક્ષણો જેવા કે નિષ્ઠાની ઉણપ, વ્યક્તિગત સંબંધોની પસંદગી, પરાધીન વૃત્તિપણું, સમૂહ ભાવનાની ઉણપ, આરામ માટેનો ભારે લગાવ, જરૂરી બાબતોનો મોટે ભાગે દેખાવ કરવાની વૃત્તિ. હિસ્સેદારી યુક્ત વ્યવસ્થાપનના નિષ્ફળતાના કારણોમાં, મજૂર સંગઠનોનું રાજકારણ, કારીગરોનું મન વ્યવસ્થાપકો ભ્રમિત કરી નાખશે તેવો યુનિયનોને ભય, વ્યવસ્થાપનમાં આવડત ન હોવાને લીધે કારીગરોની બિનફાયદાકારક સ્થિતિ, વ્યવસ્થાપકો દ્વારા માહિતીને દબાવવી, મધ્યમ સ્તરના વ્યવસ્થાપકોની અને નિરીક્ષકોની કારીગરો પ્રત્યેની વિષમતા વગેરે છે. અહીયાં નોંધવા લાયક મુદ્દો એ છે કે નેતૃત્વશૈલીને એક સાતત્ય પ્રવાહમાં રજૂ કરવામાં આવે છે અને ભારતીય વ્યવસ્થાપન શૈલી આપખુદ શૈલીથી દુર જઈને હિસ્સેદારી યુક્ત વ્યવસ્થાપન શૈલી તરફ ધીમી ગતિએ જેમ અન્ય જગ્યાએ જોવામાં આવે છે તેમ જઈ રહી છે તેવો અભિગમ જોવા મળે છે.

ભારતમાં ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોનું વ્યવસ્થાપન, નેતૃત્વ શૈલી અને વ્યવસ્થાપકીય ગુણવત્તાની દૃષ્ટિએ, સમગ્ર વ્યવસ્થાપનનો એક નાનો હિસ્સો હોવા ઉપરાંત, શરૂઆતના ગ્રંથાલયોના વ્યવસ્થાપનનું એક તાર્કિક વિસ્તૃતિકરણ છે. ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોની સંચાલકીય ગુણવત્તા અને નેતૃત્વ શૈલીનો મહત્વનો તફાવત, બાકીની અન્ય પદ્ધતિઓથી, ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના પ્રકારના મુળભૂત તફાવતમાં જોઈ શકાય છે. પ્રથમ, તેઓ નફાકારક સેવા સંસ્થાઓ નથી. દ્વિતીય, માહિતી કેન્દ્રોનો ઉદ્ભવ તાજેતરમાં જ થયેલ છે. તૃતીય, મોટી સંખ્યામાં ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો જાહેર ફાળાના ટેકાથી ઉભાં થયેલાં છે. આ કારણોસર માહિતી કેન્દ્રોનું વ્યવસ્થાપન વિશાળ ભારતીય ઔદ્યોગિક ગૃહો કરતાં વધારે લોકશાહીવાળું અને હિસ્સેદારીવાળું રહેલ છે. દુર્ભાગ્યે ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનના ક્ષેત્રમાં નોંધપાત્ર સંશોધન થયેલ નથી કે જેથી કરીને આ પરિસ્થિતિના પાસાંઓને સમજી શકાય.

10.10 સારાંશ (SUMMARY)

નેતૃત્વ અને વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યોમાં થયેલા વિસ્તૃત સંશોધનોએ સાબિત કરેલ છે કે સંચાલકીય ગુણવત્તા અને સફળતા માટે નેતૃત્વ એક અગત્યનું પરિબળ છે. નેતૃત્વ માત્ર જટિલ સંસ્થાઓમાં સંચાલકીય વર્તણૂક સાથે જોડાયેલ નથી પણ તે વ્યક્તિઓ વચ્ચેના સંબંધો સાથે પણ સંકળાયેલ છે. આવા નેતૃત્વ સંબંધોના બદલાતાં મૂલ્યો આ પ્રમાણે છે. (i) નેતાનાં વ્યક્તિગત લક્ષણો, વલણો અને

વર્તનો (કાર્ય અને સંબંધ વર્તન બન્ને) (ii) પરિપક્વતા, વલણો જરૂરિયાતો અને ગૌણ કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત લક્ષણો (iii) સંસ્થાઓનાં લક્ષણો જેવાં કે તેના મૂળભૂત હેતુઓ, ટેવો, સંસ્કૃતિ, રિવાજો, પરંપરાઓ, બંધારણ કાર્ય સંપન્ન કરવાનો પ્રકાર, ઉપલબ્ધ સમય, નેતાના સાહેબનો સ્વભાવ વગેરે (iv) સામાજિક, આર્થિક અને રાજકીય પરિસ્થિતિ.

ઉપરોક્ત ચર્ચાના આધારે એ સ્પષ્ટ છે કે જુદી જુદી નેતૃત્વશૈલીની સાપેક્ષતામાં અસરકારકતા પ્રસ્થાપિત કરવા માટે થયેલા ઘણા નિરીક્ષણ આધારિત અભ્યાસો થયા છતાં, કોઈ એક નેતૃત્વ પદ્ધતિનો, સિદ્ધાંત છેવટે સૌથી વધારે અસરકારક કે સાચો સાબિત થયો નથી. દરેક સૂચનાત્મક હોવા છતાં સંપૂર્ણરીતે ભરોસાપાત્ર નમૂનો પુરો પાડતું નથી. આપણે નેતૃત્વનું સર્વસામાન્ય મોડેલ જોઈએ છે કે જેમાં પ્રાપ્ત થયેલા પરિણામોના આધારે નેતૃત્વ પદ્ધતિને વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવી હોય, કેટલી સમય મર્યાદામાં અને કેવી રીતે પરિણામો પ્રાપ્ત થયાં હોય. જ્યારે એક નેતૃત્વ પદ્ધતિ બધી પરિસ્થિતિઓ માટે યોગ્ય ન હોય ત્યારે પરિસ્થિતિજન્ય (કન્ટીજન્સ થિયરી) સૌથી વધારે આધારભૂત લાગે છે. કયા ચોક્કસ સંજોગો માટે કયા અભિગમો કે નેતૃત્વ પદ્ધતિની જરૂર છે તે નક્કી કરવું એ વ્યવહારિક મુશ્કેલી છે. આ મુશ્કેલી વધારે ગહન એવા મુદ્દાઓ જેવા કે નેતાને પોતાનાથી ઉપરી વ્યક્તિઓ સાથેના સંબંધોની સ્પષ્ટ સમજનો અભાવ, પરિસ્થિતિને સાનુકુળ થવાની નેતાની ક્ષમતા, નેતૃત્વવર્તનની અસર સાથે સંકળાયેલ ચોક્કસ સુચનોની ઉપલબ્ધિ ન હોવી વગેરે છે. નેતૃત્વ સિદ્ધાંતો ખાસ કરીને નેતા- અનુયાયી સંબંધો ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરે છે અને નીચલા અને સમકક્ષ તેમજ ઉપલા સ્તરના આદાન-પ્રદાન ઉપર થોડુંક જ ધ્યાન આપે છે. એક વિશિષ્ટ વ્યવસ્થાપક પોતાના કર્મચારીઓ સાથે અડધા કે અડધા કરતાં ઓછો સમય પસાર કરે છે. આથી આ વ્યવસ્થાપકના પોતાના કર્મચારીઓ સાથેના તેમજ તેના ઉપરી વ્યક્તિઓ તેમજ તેના સમકક્ષ (જે સરખો જ સમય માગે છે) સાથેના આદાનપ્રદાનની અસરો માટેના સંશોધનો અસરકારક નેતૃત્વ માટે જરૂરી છે. નેતાનો પોતાના કર્મચારીઓ સાથેનો ખરેખર વ્યવહાર ઘણો ઓછો હોય છે અને તેની શૈલીનું એક વ્યવહારમાંથી બીજા વ્યવહારમાં પરિવર્તન મુશ્કેલ છે, જો અસંભવિત ના હોય તો નેતા પાસે દરેક પરિસ્થિતિનું સાવધાનપૂર્વક પૃથ્થકરણ કરવાની ઉર્જા કે સમય હોતો નથી. નેતૃત્વ વર્તનની અસરો માટેના પૂરતા અને સાચા સૂચનો હંમેશા આવતાં હોતાં નથી, સિવાય કે નિષ્ફળતાની કોઈ ચોક્કસ ઘટના હોય, અને આથી જ નેતા પાસે પોતાની નેતૃત્વશૈલી કામ કરે છે કે નહિ તે સાચી રીતે નક્કી કરવા માટે પૂરતી પૂરક માહિતી હોતી નથી. તદુપરાંત વાતાવરણ સંબંધિત ઘણા પરિબળો જેવાં કે અપૂરતી સાધનસામગ્રી, કર્મચારીઓની અપૂરતી તાલીમ અને સંસ્થાના અન્ય ભાગોમાં કર્મચારીઓનું અસહકાર વાળું વલણ વગેરે.

અત્યાર સુધી જે સંશોધનો થયાં છે તે ઉપરથી સ્પષ્ટ થાય છે કે (i) નેતાઓ બંને રીતે-જન્મજાત તેમજ કેળવી શકતા હોય છે (ii) આવી કેટલીક પરિસ્થિતિઓમાં થિયરી એક્સ અને આપખુદ નેતૃત્વ અસરકારક હોય છે. (iii) નેતૃત્વક્ષમતાનો વિકાસ લાંબા સમયનું કાર્ય છે. (iv) એક વ્યક્તિની નેતૃત્વ પદ્ધતિને બદલવાનું સરળ હોતું નથી. ઉપરાંત, અમલદારશાહીવાળી સરકારી સંસ્થાઓમાં, ફ્રી રેઈન અને થિયરી એલની મુખ્યત્વે પ્રધાનતા હોય છે. સાર્વજનિક શાળાઓ, હોસ્પિટલો, સંશોધનો લેબોરેટરીઝ, ગ્રંથાલયો અને અન્ય સેવા- સંસ્થાઓમાં આવી પરિસ્થિતિઓને વ્યવસ્થાપનની ગેરહાજરી એ રીતે દર્શાવવામાં આવે છે. (બિન-વ્યસ્થાપન) અમલદારીના વિવિધ લક્ષણો તેમજ અગાઉ ચર્ચા થયેલ સેવા સંસ્થાઓના કારણે થાય છે.

ગ્રંથાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રનું અસરકારક કાર્ય વિશેષ કરીને નેતૃત્વ અને સંચાલકીય ગુણવત્તા ઉપર આધારિત હોય છે. નેતૃત્વ, અન્યોને પોતાની મરજીથી નેતા જે રીતે ઇચ્છે તે ઉત્સાહ અને વિશ્વાસ સાથે કાર્ય કરવાની અસર પાડવાની કલા છે. વ્યાખ્યાની દષ્ટિએ બધા સંચાલકો નેતાઓ છે. સંચાલન અને નેતૃત્વ એક બીજાના પર્યાય નથી. સંચાલક એક ચોક્કસ પદ્ધતિમાં સત્તા સાથે નિયુક્ત થયેલ વ્યક્તિ છે. તે એક સારો નેતા બને તે અપેક્ષિત છે. સંસ્થાકીય માળખા સાથે કે તે સિવાય અનૌપચારિક પરિસ્થિતિમાં પણ નેતા તરીકે ઉપસી આવે છે. નેતાનું મુખ્ય કાર્ય તમામ ગૌણ કર્મચારીઓમાં યોગ્ય પ્રેરણા પૂરી પાડી તેમની મહત્તમ ક્ષમતાઓનો ઉપયોગ કરી સંસ્થાના ઉદ્દેશોમાં પોતાનું યોગદાન પુરુ પાડે તે માટે તેમને પ્રેરિત કરવાનું કે સમજાવવાનું છે.

અસરકારક નેતૃત્વ પુરું પાડવા માટેનાં ચાર પરિબળો નેતા, કર્મચારીઓ, સામાન્ય પરિસ્થિતિ અને સંસ્થાકીય પદ્ધતિ છે. કર્મચારીઓના દષ્ટિકોણથી અસરકારક નેતૃત્વ માટેની યોગ્ય પરિસ્થિતિમાં (1) નેતૃત્વ પદ્ધતિ કે જે ગૌણ કર્મચારીઓને સલામતી પૂરી પાડે (2) જે ગૌણ કર્મચારીઓને સ્વતંત્રતા પૂરી

પાડે. સફળ પરંતુ ખરાબ નેતાથી અસરકારક નેતાને જે અલગ પાડે છે તે વિશ્વાસ અને ઉદ્દેશો છે. એક સફળ નેતા પોતાના કર્મચારીઓના વર્તનમાં હંગામી પરિવર્તન લાવી શકે છે. એક અસરકારક નેતા પોતાની વ્યક્તિગત તાકાત ઉપર આધાર રાખે છે અને પોતાના કર્મચારીઓના વર્તન અને વલણોમાં ટકાઉ પરિવર્તનો લાવે છે, અસરકારક નેતાઓની ઉત્પાદક અને માનવીય પરિબળો ઉપર સકારાત્મક અસર હોય છે. તેઓ સંસ્થાને દૃષ્ટિ પૂરી પાડે છે અને આ દૃષ્ટિને વાસ્તવિકતામાં પલટાવવાની ક્ષમતા ધરાવે છે.

એક આદર્શ મોડેલ શોધવાના ભાગરૂપે સંશોધકોએ ઘણી નેતૃત્વની શૈલીઓ, અભિગમો અને મોડેલો તારવેલા છે. 'ગ્રેટ મેન થિયરી' દર્શાવે છે કે ઐતિહાસિક લબ્ધ પ્રતિષ્ઠિત નેતાઓનો અભ્યાસ અસરકારક નેતા કયા પરિબળો બનાવે છે તે શોધવામાં મદદ કરે છે. એક બાજુ, નેતૃત્વની લક્ષણ થીયરી અસરકારક નેતાના સામાન્ય લક્ષણો જાણવાનો પ્રયત્ન કરે છે કે જેનો ઉદ્દેશ પરિણામોને અસરકારક નેતાની આગાહી કરવા માટે થાય છે. બંન્ને અભિગમોએ ઘણી શંકાઓનું સમાધાન કરેલ નથી કારણ કે તે ઘણી મર્યાદાઓ ધરાવે છે. નેતાની માન્યતાઓ, મૂલ્યો, અભિગમો, વર્તન, અભિપ્રાય, ચિંતાઓ અને વ્યક્તિગત સંબંધો વિશે વર્તનશાસ્ત્રીઓ દ્વારા હાથ ધરવામાં આવેલ વિસ્તૃત સંશોધન આપણને નેતૃત્વની કેટલીક શૈલીઓ જેવી કે લેઝે ફેર, આપખુદ, લોકશાહી અને હિસ્સેદારી વગેરેને ઓળખવા તરફ લઈ જાય છે. નેતૃત્વની ખૂબજ આશાસ્પદ થિયરીઓમાં પરિસ્થિતિ થિયરી, પરિસ્થિતિજન્ય, અભિગમ, જીવનચક્ર થિયરી, ઉદ્દેશ્ય થિયરી અને લિકટર્સ પદ્ધતિઓ 1, 2, 3 અને 4 છે. આ થિયરીઓએ નેતૃત્વના પરિપક્વતા પાસાં, વાતાવરણના પાસાં, નેતાની પરિસ્થિતિનું નિદાન કરવાની તેમજ લવચીક શૈલી, પ્રેરણા અને કર્મચારીઓની જરૂરિયાત અને નેતાની વર્તણૂક તેમને કઈ રીતે અસર કરે છે વગેરેને ધ્યાનમાં લે છે અને નેતૃત્વશૈલીને એક સાતત્ય તરીકે રજૂ કરે છે.

જ્યાં સુધી નેતૃત્વનો ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના વ્યવસ્થાપન સાથેનો સવાલ છે, ત્યાં સુધી આપખુદતાથી, સલાહ મશલતો અને જવાબદારીની સોંપણી તરફનું એકધારું પરિવર્તન જોવા મળે છે. છતાં અન્ય સ્થળોની સરખામણીમાં ભારતમાં આ અભિગમ ઘણો ધીમો છે. સામાન્ય ગ્રંથાલય અને ખાસ કરીને ભારતીય ગ્રંથાલયના ક્ષેત્રોમાં મહત્ત્વના સંશોધનોનો સંપૂર્ણ અભાવ છે.

બધી જ પરિસ્થિતિઓમાં નેતૃત્વની કોઈ એક પદ્ધતિ શ્રેષ્ઠ નથી. નેતૃત્વના અભ્યાસમાં પરિસ્થિતિજન્ય અભિગમ આશાસ્પદ હોય તેમ લાગે છે. ખરેખરી મુશ્કેલીઓ કે જેના પ્રત્યે ગંભીર ધ્યાન આપવાની જરૂર છે, તે કયા પ્રકારની પરિસ્થિતિઓ માટે કયા અભિગમો, જરૂરી છે, નેતાના પોતાના સમકક્ષ અને ઉપરી વ્યક્તિઓ સાથેના સંબંધોની સ્પષ્ટ સમજ, પરિસ્થિતિ સાથે અનુકૂલન સાધવાની નેતાની ક્ષમતા, સ્પષ્ટ અને સાચા સુચનોની ઉપલબ્ધતા, અને અન્ય ઘણા પ્રર્યાવરણીય પરિબળો કે જે નેતાની શૈલીને અસર કરતાં હોય છે.

10.11 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISE)

1. મેનેજરની એક સંસ્થામાં નામ સાથે ઔપચારિક સ્થાન ઉપર હોદ્દા સાથે નિમણૂક થાય છે. આ પ્રકારની ભૂમિકા સંયોજિત માળખામાં સર્જન કરવામાં આવે છે અને તેને/તેણીને હંમેશા કેટલીક ઔપચારિક સત્તાઓ હોય છે. જેનો તે/તેણીની તાર્કિક બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા દ્વારા જેમાં કાર્ય થઈ શકે અને લક્ષ્યાંકો મેળવી શકાય તેવા આંતરિક પર્યાવરણની સ્થાપના કરવામાં ઉપયોગ થાય છે.

આનાથી વિપરીત એક વ્યક્તિ નેતા તરીકે ઉપસી આવે છે કે જેની નિમણૂક નેતા તરીકે થઈ હોતી નથી, અને સંપૂર્ણ રીતે અસંગઠિત સમૂહોના નેતાઓ પણ હોઈ શકે છે. નેતાની પાસે પોતાના કર્મચારીઓની ઉપર પ્રભાવ પાડવા ઔપચારિક પદ કે સત્તા ન પણ હોય અને તે પોતાના વ્યક્તિ વિશેષ ગુણો પર આધારિત હોય છે.

નેતા અને તેના અનુયાયીઓ વચ્ચે ઉદ્દેશોની પારસ્પરિકતા હંમેશા હોય છે. પરંતુ ઉદ્દેશોનો સંઘર્ષ વ્યવસ્થાપક અને તેના હાથ નીચેના કર્મચારી વચ્ચે હોય છે. નેતૃત્વ શક્તિના મુખ્ય પાંચ સ્ત્રોતો જેવાકે ભયાવહ સત્તા, બક્ષિસની સત્તા, સારા બદલાની સત્તા, તજજ્ઞ સત્તા અને ચુંબકીય સત્તા પૈકીની પ્રથમ ત્રણ ઔપચારિક સંગંઠન ઉપર આધારિતતાનો ઉપયોગ મેનેજર દ્વારા થાય છે. અને છેલ્લી બે અનૌપચારિક અને વ્યક્તિ અભિમુખ છે તેનો ઉપયોગ નેતાઓ પણ કરી શકે છે.

જથ્થા, ગુણવત્તા અને સમય પાલનના સંદર્ભમાં ઓછામાં ઓછો સ્વીકૃત કાર્ય દેખાવ વ્યવસ્થાપકે પ્રાપ્ત કરવો જ જોઈએ. જો નેતા પાસે આકર્ષક/ચુંબકીય વ્યક્તિત્વ હશે તો વ્યવસ્થાપકનું કાર્ય સરળ બનશે અને પોતાના ઉદ્દેશોને વધારે સફળતાથી પ્રાપ્ત કરી શકશે. નેતૃત્વ લોકોને જુસ્સાદાર કાર્ય માટે પ્રેરે છે, સંઘર્ષને ઉત્સાહપૂર્ણ કાર્યમાં બદલે છે. વ્યવસ્થાપકો પોતાની નેતૃત્વ ક્ષમતાઓથી પોતાના અધિકાર હેઠળના ગૌણ કર્મચારીઓને પ્રેરવા માટે સક્ષમ બનશે. નેતૃત્વ સંચાલનનો માત્ર હિસ્સો નથી, પરંતુ એક જરૂરી તત્ત્વ છે. સંચાલન અને નેતૃત્વ એકબીજાના પર્યાય નથી. બધાજ વ્યવસ્થાપકો સારા નેતા બને તે અપેક્ષિત છે, પરંતુ બધા નેતાઓ સારા મેનેજર બને તે અપેક્ષિત નથી. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો નેતૃત્વ સંચાલન કરતાં સંકુચિત અને વિસ્તૃત અભિગમ એમ બન્ને છે. તે સંકુચિત એ દૃષ્ટિએ છે કે વ્યવસ્થાપકના કાર્યનો માત્ર એક હિસ્સો જ માનવીય જવાબદારીનું ક્ષેત્ર છે. તે વિસ્તૃત વિચાર પણ એ રીતે છે કે જે વ્યક્તિઓ મેનેજર નથી તેઓ પણ ઔપચારિક નેતાઓની જેમ નેતૃત્વ કરે છે. એવું ઘણી વખત કહેવામાં આવે છે કે વ્યવસ્થાપકો કાર્યને સાચા અર્થમાં કરે છે. જ્યારે નેતાઓ યોગ્ય કાર્યો કરે છે. આનો અર્થ એ થાય છે કે માત્ર એક નેતા જ પોતાના વિભાગ કે એકમને સ્થિતિ 'અ' માંથી સ્થિતિ 'બ' તરફ સરળતાથી લઇ શકે છે. પરંતુ એક સારા વ્યવસ્થાપકની એક યોગ્ય પસંદગી છે કે જે વિભાગને સ્થિતિ 'અ' માં જ જાળવી રાખે છે.

2. અસરકારક નેતૃત્વમાં ભાગ ભજવતાં ચાર પ્રકારનાં પરિબળો છે. તેઓ (i) નેતા (ii) ગૌણ કર્મચારીઓ (iii) સામાન્ય પરિસ્થિતિ અને (iv) સંસ્થાકીય પદ્ધતિ. આ ચાર પૈકીનું દરેક પરિબળ અસરકારક નેતૃત્વમાં પોતાનું યોગદાન આપે છે.

પ્રથમ, નેતાનો સ્વભાવ અને ખાસ કરીને તેનાં વલણો, મૂલ્યો, જ્ઞાન, કૌશલ્ય, અનુભવ, પરિપક્વતા, ભાવનાકીય લવચીકપણું વગેરે કે તેણે પોતાના જન્મથી અત્યાર સુધી પ્રાપ્ત કરેલ હોય તે તેની લાગણીઓને, મનુષ્યો વિશેની તેની ધારણાઓને, સમજવા અને વર્તન ઉપર અસર કરે છે. પોતાના ગૌણ કર્મચારી વિશે નેતાની ધારણાઓ જેવી કે થિયરી X અને થિયરી Y ની તેમની શૈલી અને અસરકારકતા ઉપર તદ્દન અલગ જ અર્થ રહેશે, રસપ્રદ રીતે, પીટર એફ ડ્રકર અનુભવે છે કે આકર્ષણ વ્યક્તિત્વ લક્ષણો કે ગુણો પૈકી કંઈપણ અસરકારક નેતૃત્વની ખાતરી આપતું નથી. તેમના પ્રમાણે અસરકારક નેતૃત્વને જે બાબત અન્યોથી અલગ પાડે છે તે સંસ્થાના ઉદ્દેશો દ્વારા વિચારવું, તેને વ્યાખ્યાયિત કરી, સ્પષ્ટ અને દૃશ્યમાનની રીતે સ્થાપવું નેતા ધ્યેયોની અગ્રિમક્રમ સ્થાપિત, કરે છે અને માનકો જાળવી રાખે છે. અસરકારક નેતાઓ એ બાબતથી સારી રીતે સભાન હોય છે કે તેઓ સમગ્ર વિશ્વ કાબૂમાં ના રાખી શકે અને એટલે જ સમાધાનો કરે છે. માત્ર 'ખોટા નેતાઓ' જે સમાધાન કરવાની ના પાડે છે.

દ્વિતીય, આધિન ગૌણ કર્મચારીઓ તેમના જ્ઞાન અને કૌશલ્ય, સ્વતંત્રતા માટેની તેમની જરૂરિયાત, વ્યવસ્થાપનના ઉદ્દેશોની તેમના દ્વારા સ્વીકૃતિ, સંદિગ્ધતાઓ પ્રત્યેની તેમની સહનશીલતા અને તેમની અપેક્ષાઓ અને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં તેમની સામેલગીરી વગેરેથી તેમના નેતાની અસરકારકતા અને શૈલીને તેઓ અસર કરે છે. કાર્ય કરવાની સામાન્ય સ્થિતિઓ, કે જે અધિકાર નીચેના ગૌણ કર્મચારીઓની દૃષ્ટિથી અસરકારક નેતૃત્વ માટે સાનુકૂળ છે. તેમને નેતૃત્વ પરિસ્થિતિઓ એવા સમૂહમાં વર્ગીકૃત કરવામાં આવી છે કે જે તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને સલામતી પૂરી પાડે છે, અને નેતૃત્વની પરિસ્થિતિઓ કે જે તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને સ્વતંત્રતા પૂરી પાડે છે. સલામતી સાથે સંકળાયેલ પરિસ્થિતિઓમાં સ્વીકૃતિ માટેનું વાતાવરણ (દા. ત. ભૂલ કરવાની સ્વતંત્રતા અને પ્રામાણિક ભૂલ કરવાની મંજૂરી) આધીન ગૌણ કર્મચારી અંગેનું જ્ઞાન (તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને સ્પષ્ટ રીતે જણાવવું) કાર્ય પદ્ધતિ, નિયમો, નિયમનો, ફરજો, જવાબદારીઓ, સંસ્થાની સામાન્ય નીતિ વિષયક બાબતો, કાર્ય મૂલ્યાંકન પદ્ધતિ, પોતાનાથી ઉપરી વ્યક્તિઓની વ્યક્તિગત ખાસિયતો અને છેવટે શિસ્તનું સાતત્ય કે જે ઇચ્છિત અને અનિચ્છિત વર્તનને દર્શાવે. સ્વતંત્રતાથી પરિસ્થિતિઓ સામેલગીરીની તકો, જવાબદારીઓ અને દરખાસ્ત કરવાના હક સાથે સંકળાયેલી છે.

તૃતીય, પરિસ્થિતિજન્ય પરિબળો કે જે નેતૃત્વની અસરકારકતા ઉપર અસર કરે છે. તેમાં નેતાના ઉપરી અધિકારીઓની શૈલી કાર્યની જરૂરિયાતો અને ગુંચવણો, સંસ્થાના ઉદ્દેશો અને સમયનું દબાણ (દા.ત. કટોકટી, સંકટનો સમય, સામાન્ય સમય) નો સમાવેશ થાય છે. એક નેતાને ખરાબ નેતાથી જે ચાવીરૂપ બાબત અલગ પાડે છે તે તેના ઉચ્ચ આદર્શો છે. અસરકારક નેતાના સંદર્ભમાં, વાસ્તવિકતાના સંદર્ભમાં તે જે સમાધાનો કરે છે તે હજુપણ તેના ધ્યેય અને ઉદ્દેશ્યો સાથે સુસંગત છે.

અને તે કેટલાક મૂળભૂત ધારાધોરણોને વળગી રહે છે. એક સફળ નેતા નેતૃત્વને હોદ્દા અને લાભોના સ્થાન તરીકે નહી જોતાં જવાબદારી રૂપે જુએ છે અને પૈસાનું મહત્ત્વ પુરૂ થાય છે એવું કહીને છેવટેની જવાબદારી ઉપાડે છે. પોતાના સહકર્મચારીઓ અને ગૌણ કર્મચારીઓ અને ગૌણ કર્મચારીઓની સિદ્ધિઓને ધમકી અથવા ખતરા તરીકે નહીં જોતાં તે તેને પોતાની સિદ્ધિઓ તરીકે જુએ છે.

છેવટે, સંસ્થાકીય પદ્ધતિમાં જે પરિબળો નેતૃત્વની શૈલી અને અસરકારકતા નક્કી કરે છે તેમાં કાર્યની વહેંચણી, સંસ્થાકીય માળખું અને સંસ્થા દ્વારા સ્વીકારેલી ઉત્પાદન ટેક્નિકનો સમાવેશ થાય છે. અસરકારક નેતા જાણે છે કે ત્યાં જોખમ છે અને જુએ છે કે માનવીની ઊર્જા અને દૂર દૃષ્ટિથી પદ્ધતિનું સર્જન કરી અંતે પદ્ધતિનું અવિભાજ્ય અંગ નથી એ સ્વીકારે છે.

અસરકારક નેતૃત્વ વિશ્વાસ સંપાદન કરે છે. નેતા ઉપર વિશ્વાસ મૂકવાનો અર્થ જે ગમે છે કે તેની સાથે સહમત થવું તેવો થતો નથી. વિશ્વાસ એક એવી માન્યતા છે કે નેતા પોતે જે કહે છે તેને માને છે.

3. વ્યક્તિ વિશેષ લક્ષણો, જીવનમાં વ્યક્તિના વર્તન અને સફળતાને નક્કી કરતાં મુખ્ય પરિબળો છે. નેતૃત્વના મનોવિજ્ઞાનમાં થયેલા વિસ્તૃત સંશોધનો અસરકારક નેતાઓ જે ગુણો અને લક્ષણો ધરાવતા હોય તે તરફ લઈ જાય છે. એ માન્યતાથી વિપરીત કે લક્ષણો વારસાગત છે અને નેતાઓ જન્મતા હોય છે, પછીથી થયેલા સંશોધનો આ માન્યતામાં પરિવર્તન કરે છે અને તારણ કાઢે છે કે લક્ષણો માત્ર વારસા દ્વારા જ નહી પરંતુ શિક્ષણ અને અનુભવ દ્વારા મેળવી શકાય છે. કેટલાક સફળ નેતાઓએ લગભગ આવાં જ વ્યક્તિત્વ અને ચારિત્રના લક્ષણો દર્શાવેલા છે, અન્યો પણ આ લક્ષણોને વધતા ઓછા પ્રમાણમાં ધરાવે છે. ઉપરાંત નેતૃત્વના લક્ષણો ઉપર સંશોધનોના પરિણામો સાતત્ય ધરાવતા નથી. નેતાઓનું કોઈ લક્ષણ સામૂહિક સિદ્ધિ સાથે સતત જોડાયેલું હોય તેમ જોવામાં આવેલ નથી. આથી સામૂહિક સિદ્ધિ માત્ર આ જ લક્ષણો ઉપર આધારિત નથી. અસરકારક નેતૃત્વ માટે સંપૂર્ણ રીતે જરૂરી લક્ષણને સ્થાપિત કરવા માટે આ અભિગમ નિષ્ફળ નિવડેલ છે. અસરકારક કે સફળ નેતાઓ માટે જે લક્ષણો તારવેલા છે તેમાંથી ભાગ્યે જ 5 ટકા તેમને લાગુ પડે છે.

લક્ષણો વિશે ધારણા કરવાનું, માપન કરવાનું તેમજ તેમને વ્યાખ્યાયિત કરવામાં મુશ્કેલી છે. મોટા ભાગના લક્ષણો વ્યાખ્યાયિત કરવામાં એકબીજામાં મળી જાય છે. લક્ષણોની સંશોધનની પદ્ધતિ પણ મુશ્કેલી અને પ્રશ્નો ઉભા કરે તેમ છે. આ લક્ષણો અને નેતૃત્વ વચ્ચેનો ‘કારણ અને અસર’ સંબંધ પ્રસ્થાપિત કરી શકાતો નથી.

વિશિષ્ટ ગુણ થિયરી નેતૃત્વ ગુણોના આકસ્મિક કે પરિસ્થિતિજન્ય પ્રકારને નજર અંદાજ કરે છે. ઉપરાંત વિશિષ્ટ ગુણ અભ્યાસો વ્યાખ્યાયિત કરે છે. પરંતુ વર્તન તરાહોનું પૃથ્થકરણ કરતા નથી. જે લક્ષણો નેતૃત્વ પ્રાપ્ત કરવા માટે જરૂરી છે તેમને નેતૃત્વ જાળવવા માટેના લક્ષણોથી અલગ તારવવાનું મુશ્કેલ છે. વિશિષ્ટ ગુણ થિયરી એ વિવાદાસ્પદ ધારણા ઉપર આધારિત છે કે વ્યક્તિત્વ માત્ર લક્ષણોનો સરવાળો છે. બીજી બાજુ વ્યક્તિત્વ વ્યક્તિના સમગ્ર સંસ્થાનું કાર્ય છે. પ્રભાવી વ્યક્તિત્વ નેતૃત્વનું લક્ષણ આંશિક રીતે નેતૃત્વની વિશિષ્ટ ગુણ થિયરીને માન્યતા આપે છે. પ્રભાવી વ્યક્તિત્વ રહસ્યમય અને પ્રેરણાનું લક્ષણ છે કે જે કેટલાક લોકો તેમના સામાજિક સંબંધોમાં ધરાવતા હોય છે. પ્રભાવી વ્યક્તિત્વ કાર્યને સંપન્ન કરવામાં અથવા સમૂહના વિકાસમાં અને વ્યક્તિગત વૃદ્ધિની નેતૃત્વ પ્રક્રિયાના વિચાર માટે યોગ્ય નથી. નેતૃત્વ પ્રત્યેના લક્ષણ અભિગમ પણ અસરકારક નેતૃત્વ માટે શું જરૂરી છે તે બાબતે ઘણા પ્રશ્નો જવાબ વગરના છોડ્યા છે. નેતૃત્વના લક્ષણોની લાંબી યાદી માત્ર કલ્પેલી બાબતના સમૂહ જેવી લાગે છે. જો આપણે મહાન નેતાઓ પૈકી કોઈ એકની પસંદગી કરીએ અને લક્ષણોની યાદીના આધારે તેનું મૂલ્યાંકન કરીએ તો કેટલાક લક્ષણોની બાબતમાં આપણે તેનું સારું સ્થાન આપી નહી શકીએ. આથી નેતૃત્વના લક્ષણોની યાદીની વિશ્વસનીયતા પ્રશ્નાર્થસૂચક છે.

4. લોકશાહી અને હિસ્સેદારી યુક્ત નેતૃત્વના લાભો છે જેવા કે સમૂહને એક સામાજિક એકમ તરીકે કાર્ય કરવા પ્રોત્સાહિત કરવું, સમૂહની આવડતો અને પ્રતિભાવોનો પૂરો ઉપયોગ કરવાનો પ્રયત્ન, સમૂહના સભ્યો દ્વારા સતત પ્રાપ્ત થતી શ્રેષ્ઠ માહિતી, વિચારો, સુચનો અને પ્રતિભાવો, પોતીકાપણાની લાગણી, સ્વીકૃતિ/ઓળખ, વ્યક્તિગત મોભો વગેરે પોતાના તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ માટે (કે જેઓ બદલામાં તેને સિદ્ધિના ઉચ્ચ સ્તરે લઈ જાય છે), પરસ્પર આપલે થતી માહિતી અને વિચારો દ્વારા સારા નિર્ણયો લેવા, અંતિમ

નિર્ણય માટે નૈતિકતા અને ઉત્તેજનમાં વૃદ્ધિ, સંસ્થામાં વિકાસ વૃદ્ધિ અને આગળ આવવા માટે તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન વગેરે.

એ બાબત સારી રીતે જાણીતી છે કે કોઈ એક વ્યક્તિની સરખામણીમાં સમુહ આવડતો, બુદ્ધિ અને માહિતીની વધારે ઉપલબ્ધિના કારણે સારો નિર્ણય લઇ શકે છે. હિસ્સેદારી નેતૃત્વ અન્વયે લોકો સામુહિક રીતે જે નક્કી કરે છે અને બનાવે છે, તેનો અમલ કરવા સખત પ્રયત્ન કરે છે. કાર્યનું નિયમન અને ગોઠવણી સમૂહ પાસે હોવાથી તેમજ સમૂહની પોતીકાપણાની ભાવનાને લીધે અને પોતાનું નસીબ જાતે ઘડવાની ભાવનાને લીધે સમુહના સભ્યો માટે આ બાબત મહત્ત્વના પ્રેરણા સ્ત્રોત તરીકે કામ કરે છે. હિસ્સેદારી પદ્ધતિ સાનુકૂળ અને ઉપયોગી ખાસ કરીને એટલા માટે હોય છે કે જ્યારે નિર્ણયો ગૂંચવણવાળા હોય અને તેમના અનેક પાસાં હોય, અને ખાસ કરીને નિર્ણયોના અમલીકરણ માટે સામૂહિક પ્રેરણા અને નિષ્ઠા જરૂરી હોય. જ્યારે વિષમ વાતાવરણમાં મહત્વના નીતિ વિષયક નિર્ણયો લેવાના હોય અથવા નિષ્ક્રિય પદ્ધતિઓમાં જ્યારે પરિવર્તનો અથવા નાવિન્ય લાવવાનું હોય ત્યારે સારી રીતે કાર્ય કરે છે. તે સંસ્થાની સમકક્ષ એવી સહકારી સોસાયટી, વ્યાવસાયિક સંગઠનો પણ સારી રીતે કાર્ય કરે છે.

5. રોબર્ટ હાઉસ અને એમ.જી. ઇવાન્સ દ્વારા વિકસિત પથ-ઉદ્દેશ્ય થિયરી ગૌણ-આધીન કર્મચારીની જરૂરિયાતો અને પ્રેરણા તરફ નજર નાખે છે અને નેતાનું વર્તન જે રીતે આધીન ગૌણ કર્મચારીઓની પ્રેરણાને કાર્ય સારી રીતે કરવામાં અસર કરે છે તેની તપાસ કરે છે.

નેતૃત્વની આ પથ-ઉદ્દેશ્ય થિયરીનું મુખ્ય તત્ત્વ એ છે કે વ્યવસ્થાપકો કર્મચારીઓને તેમનો કાર્ય દેખાવ તેમના ઇચ્છિત ધ્યેયોને પ્રાપ્ત કરવા માટે કેવી સીધી રીતે અસર કરે છે તે બતાવી, કાર્ય દેખાવમાં વધારે સાનુકુળતા કરી શકે છે. મેનેજરનું વર્તન કર્મચારીઓના સંતોષ અને તેની સ્વીકૃતિનું કારણ બને છે અથવા યોગદાન આપે છે. જો તે કર્મચારીમાં ધ્યેય પ્રાપ્તિમાં વૃદ્ધિ કરે. આ થિયરી વ્રુમ્સની પ્રેરણાની અપેક્ષિત થિયરી અને પસંદગી અપેક્ષિત થિયરી સાથે ઘનિષ્ઠ રીતે જોડાયેલી છે. વ્યક્તિઓ પ્રેરિત ત્યારે થાય છે જ્યારે તેઓ માને કે સખત મહેનત કોઈ ચોક્કસ ધ્યેય તરફ લઈ જાય છે અને જો તેઓ તે પરિણામનું મહત્વ માનતા હોય તો. પથ-ઉદ્દેશ્ય થિયરી વર્તનને કાર્ય, વાતાવરણ અને આધીન ગૌણ કર્મચારીઓના કે જેમાં તેમની અપેક્ષાઓ, પ્રયત્ન અને સંતોષ સામેલ છે તેના લક્ષણોને જોડે છે. અહીંયા દરેક પરિબળોની અપેક્ષિતતાને મૂલ્ય કહેવામાં આવે છે. ગૌણ કર્મચારીઓનો સંતોષ કે અસંતોષ કર્મચારીઓ જ્યારે પોતાનું કાર્ય કરતા હોય તે વખતના સુક્ષ્મ લાભો અને કિંમતો સાથે જોડાયેલો છે.

પથ-ઉદ્દેશ્ય થિયરી પ્રમાણે એક નેતાને (i) આપેલ કાર્યની ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે તેની સાથે જોડાયેલ બક્ષિસને ઓળખવાની અને નક્કી કરવાની હોય છે. (ii) બક્ષિસ કે જેનું ઊંચું મૂલ્ય હોય તેનો ઉપયોગ, સિદ્ધિની પ્રાપ્તિ માટે ગૌણ કર્મચારીઓની અપેક્ષામાં વૃદ્ધિ કરવી (iii) કાર્યની જરૂરિયાત સાથે સુસંગત કૌશલ્ય પછી કર્મચારીઓને જરૂરી ટેકો પૂરો પાડવો અને (iv) કર્મચારીઓને અર્થસભર કામ સોંપી, અધિક સત્તાની સોંપણી કરી, તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને ધ્યેય નક્કી કરવામાં મદદ કરી અર્થસભર ધ્યેય પ્રસ્થાપિત કરવાં, તાબા હેઠળના કર્મચારીઓની જરૂરિયાતો પ્રત્યે સાનુકુળ રહી હતાશાની ભેદરેખામાં ઘટાડો કરી તેમના કાર્ય કરવાના અને કાર્ય ધ્યેયોને પૂર્ણ કરવા સાથે જોડાયેલ વ્યક્તિગત સંતોષમાં વૃદ્ધિ કરવી.

પથ-ઉદ્દેશ થિયરી સાથે સંકળાયેલા ચાર જુદા જુદા નેતૃત્વ વર્તણૂકનું અહીં વર્ણન કરેલ છે. તેઓ, નિર્દેશાત્મક, સહાયક, હિસ્સેદારી યુક્ત અને પ્રાપ્તિ અભિમુખ છે. જ્યારે કાર્યની જરૂરિયાતો અસ્પષ્ટ હોય અને અન્ય કોઈ જગ્યાએથી સ્પષ્ટતા ના આવવાની હોય ત્યારે સૂચનાત્મક નેતૃત્વ વધારે યોગ્ય છે. આજ રીતે કાર્ય જ્યારે, દબાણયુક્ત, કંટાળાજનક, શુષ્ક, જોખમી, હતાશ કરી દે તેવું અથવા ખૂબ જ પુનરાવર્તિત થતું હોય ત્યારે ટેકારૂપ નેતૃત્વ સફળ છે. જ્યારે આધારિત ગૌણ કર્મચારીઓ અસ્પષ્ટ અને કંટાળાજનક પુનરાવર્તિત થતું કાર્ય હાથ ઉપર લે ત્યારે સિદ્ધિ અભિમુખ નેતૃત્વ કે જે આધીન ગૌણ કર્મચારીઓને વધારે આત્મવિશ્વાસ આપે તે ઉપયોગી છે. છેવટે, હિસ્સેદારી યુક્ત નેતૃત્વ બિનસંગઠિત કાર્યો માટે સાનુકુળ છે અને આવું નેતૃત્વ તાબા હેઠળના કર્મચારીઓમાં પ્રયત્નની વૃદ્ધિમાં પરિણમે છે.

10.12 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS)

જવાબદારી (Accountability) : વ્યક્તિ પોતાના કાર્યના પરિણામ અંગે પોતાના ઉપરી વ્યક્તિ પ્રત્યે જવાબદાર હોવો જ જોઈએ.

સિદ્ધિપ્રેરણા (Achievement Motivation) : રાષ્ટ્રના આર્થિક સ્ત્રોતોના વિકાસ અને જોખમો લેવા માટેના સાહસિકતાના જુસ્સા સાથે એમ.સી. સેલથી સંકળાયેલ છે. સિદ્ધિ મેળવવી જેને માટે ખૂબ જ જરૂરી છે તેવા લોકો પોતાના કાર્ય માટેની જવાબદારી લેતા હોય છે, મધ્યમ જોખમો ઉઠાવતા હોય છે અને પોતાના કાર્યના દેખાવ અંગેના પ્રતિભાવો મેળવતા હોય છે.

સત્તાધારી (Authoriyt) : નક્કી કરવાનો હક, પગલાં લેવાં માટે અન્યોને માર્ગદર્શન તેમજ સંસ્થાકીય ઉદ્દેશોને પ્રાપ્ત કરવા માટે જરૂરી ફરજો નિભાવવી. નિશ્ચિત કાર્ય કે ઉદ્દેશ્યને પ્રાપ્ત કરવા માટે ફાળવેલ સ્ત્રોતોનો ઉપયોગ કરવાનો કાયદેસરનો અધિકાર, તેમજ હુકમો આપવાનો અને આજ્ઞા પાલનનો અધિકાર.

સત્તા સંગ્રહ (Authoriyt Hoarling) : એવા વ્યસ્થાપક જે શક્ય તેટલા વધુ અધિકારો પ્રાપ્ત કરવા પ્રયત્ન કરતા હોય.

નિરંકુશ નેતા/સરમુખત્યારી નેતા(Autocratic Leader): એવી વ્યક્તિ કે જે પોતાના તાબા હેઠળની વ્યક્તિઓએ શું કરવું તે કહેતી હોય તેમજ તેની આજ્ઞાનું કોઈપણ પ્રકારના પ્રશ્ન વગર પાલન થાય તેમ ઈચ્છતી હોય એક એવી નેતૃત્વ પદ્ધતિ કે જ્યાં બધી સત્તા નેતા કેન્દ્રીત હોય.

આપખુદ શૈલી (Authoritarian style): નેતાની તાકાત કે તે જે સ્થાન ધરાવે છે તેમાંથી આવે છે અને લોકો મૂળભૂત રીતે આળસું અને અવિશ્વાસનીય છે તેવી ધારણા.

નોકરશાહી નેતા (Bureaucratic Leader): નિયમો અને પદ્ધતિઓનો અતિ આગ્રહના લક્ષણોની વધુ માત્રા ધરાવતી વ્યક્તિ અને તેના તાબા હેઠળના વ્યક્તિઓ તેનું પાલન કરે તેવું ઈચ્છે તેવી વ્યક્તિ.

આકર્ષક સામર્થ્ય (Charismatic Power): આ તાકાત અનુયાયીઓ નેતાની સાથે ઓળખ અનુભવે છે તેના ઉપર છે. નેતા પોતાના એક યા બીજા વ્યક્તિ વિશેષ ગુણને કારણે વખણાય છે. નેતા પ્રત્યેના આદરભાવને લીધે અનુયાયીઓ ઉપર અસર થાય છે. આકર્ષક સામર્થ્ય ધરાવતો નેતા પોતાના સાહજિક લક્ષણો જેવાં કે આભા, વ્યક્તિત્વ અને પ્રેરણાદાયી ગુણો ઉપર આધાર રાખે છે.

ભયાવહ સત્તા (Coercive Power) : નેતાની તાકાત ભયને કારણે આવે છે. નેતાને અનુયાયીઓ ગેરવર્તન કે કાર્ય માટે સજા આપે છે તે રીતે જુએ છે.

સ્વીકાર્યતા (Consideration) : એક નેતાનું એવું અનુસરણ કે અનુયાયીઓ માટે સમૂહમાં સહાય રૂપે લાગુ પડે છે.

નૈમિત્તિક થિયરી આકસ્મિક ઘટના જન્ય સિદ્ધાંત (Contingency Theory) : આ એક એવી થિયરી છે કે જે સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યો, વાતાવરણ અને નેતૃત્વ કૌશલ્યને ધ્યાનમાં લે છે કે જે નેતાની અસરકારકતાને અસર કરે છે અને પારસ્પરિક છે. ફિડલર દ્વારા વિકસિત નૈમિત્તિક સિદ્ધાંત આધારિત નેતૃત્વ કોઈ આપેલ પરિસ્થિતિમાં અન્ય પરિબળો અને નેતાની અસર ઉપર આધારિત કાર્ય અભિમુખ અને સંબંધ અભિમુખ નેતૃત્વની અસરકારકતાની ધારણા કરે છે.

નિરીક્ષણનો સંરક્ષક અભિગમ (Coustodial Approach ot Supper Vision) : પિતૃત્વ અથવા 'માતા પિતા સૌથી શ્રેષ્ઠ જાણે છે' તેવો અભિગમ કર્મચારીઓ પ્રત્યેનો હોય છે.

વિકેન્દ્રીકરણ (Decenteralisation) : જ્યારે સંસ્થામાં ફરજો, સત્તા, અધિકારો નીચલા સ્તરે આપવામાં આવે છે ત્યારે વિકેન્દ્રીકરણ અસ્તિત્વ ધરાવે છે.

નિર્ણય કાર્ય (Decision Making) : વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન તેમજ ગણતરી અને તેમાંથી પસંદગી કરવાની પ્રક્રિયા.

સત્તા સોંપણી (Delegation of Authority) : જરૂરી સત્તાની સાથે જવાબદારી સોંપવાની પ્રક્રિયા. નિરીક્ષક પોતાનાથી નીચેના કર્મચારીને તેનું કાર્ય કરવા માટે જવાબદારીની સાથે સત્તા આપે છે.

લોકશાહી નેતા (Democraitc Leader) : મોટા ભાગના પોતાના કર્મચારીઓ જે પ્રમાણે ઇચ્છે તેવું કરવા પ્રયત્ન કરતી વ્યક્તિ. આ શૈલીમાં સભ્યોની ઇચ્છાઓ અને સૂચનો ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે અને એવી ધારણા કે નેતાની તાકાત પોતે જે સમૂહને દોરી રહ્યો છે તેના દ્વારા આવે છે અને લોકો મૂળભૂત રીતે સ્વ-પ્રેરિત અને સર્જનાત્મક હોય છે કાર્યના સ્થળે, જો તેમને યોગ્ય રીતે પ્રેરિત કરવામાં આવે.

અસરકારકતા (Effectiveness) : ઇચ્છિત પરિણામોનું સર્જન કરતી પ્રક્રિયાની માત્રા (પ્રમાણ) સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યોને પ્રાપ્ત કરવા માટે જરૂરી કાર્યનો સમાવેશ કરે છે.

કાર્યક્ષમતા (Efficiency) : અન્ય જરૂરી સ્ત્રોતો તેમજ સમયનો મહત્તમ ઉપયોગ કરી ચોકસાઈપૂર્વક કાર્ય કરવાની ક્ષમતા દાખલ કરવામાં આવેલ ગુણવત્તા અને જથ્થા અને ઉત્પાદિત ગુણવત્તા અને જથ્થા વચ્ચેના પ્રમાણના સંબંધની રીતે પણ દર્શાવી શકાય.

તાદાત્મ્ય (Empathy) : અન્ય વ્યક્તિના વિચારો અને લાગણીઓ સાથે પોતાને જોડવાની ક્ષમતા.

કર્મચારી અભિમુખતા (Employee Orientation) : ઉત્પાદન કરતાં કાર્ય સ્થળે નોકરી કરતાં વ્યક્તિઓ સાથેના માનવીય સંબંધો ઉપર ભાર મુકવો.

પ્રેરણાનો સિદ્ધાંત (Expectancy Theory of Motivation) : અપેક્ષાએ કોઈ ચોક્કસ વર્તન દ્વારા ચોક્કસ પરિણામની જે સંભાવના કે તકો છે તેના માટે વ્યક્તિની સમજ છે.

તજજ્ઞતા (Expert Power) : આ તાકાત ધરાવતી વ્યક્તિ કોઈ તકનિકી કુશળતા, કૌશલ્ય કે જ્ઞાન ધરાવતી હોય છે કે જે કાર્યને પૂર્ણ કરવા માટે અગત્યનું હોય છે.

ઔપચારિક નેતૃત્વ (Formal Leadership) : સંસ્થા દ્વારા આવતી સત્તાની રૂએ વ્યવસ્થાપક એક ઔપચારિક નેતા છે. ઔપચારિક નેતાની પસંદગી સામાન્ય રીતે સંસ્થા કરતી હોય છે.

ઔપચારિક સંસ્થા (Formal Organisation) : સંસ્થા કે જેનું પૂર્ણ વ્યાખ્યાયિત માળખું હોય, સભ્યો માટે નિશ્ચિત કાર્ય તેમજ ઉદ્દેશોનો ક્રમ હોય.

નેતૃત્વનો સમુહ અને વિનિમયતા સિદ્ધાંતો (Group and Exchenge Theories of Leadership) : આ સિદ્ધાંતો દર્શાવે છે કે નેતા તેના કર્મચારીઓ માટે બોજાઓની જગ્યાએ વધારે લાભો કે ફાયદાઓ કરાવે છે. કે જેઓ સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યને પ્રાપ્ત કરવા માટે મદદ કરે છે.

માનવીય સંબંધોની ચળવળ (Human Resoure Movement) : મનોવૈજ્ઞાનિક જરૂરિયાતના સંતોષને સંચાલનની પ્રાથમિક બાબત ગણવાનો અભિગમ. માનવીય સંબંધ શૈલી એલ્ટન માયો અને તેના સાથીદારોના સંશોધનોને અનુસરે છે કે જેમાં માનવીય સંબંધોના વ્યક્તિગત સંબંધો દ્વારા ઉત્પાદનમાં સુધારા માટેની શ્રેષ્ઠ તક્નીકી પદ્ધતિઓનો અભ્યાસ કરવામાં આવેલ.

અનૌપચારિક નેતૃત્વ (Informal Leadership): સમૂહ અથવા વ્યક્તિ દ્વારા અનૌપચારિક નેતાની પસંદગી કરવામાં આવે છે.

પ્રારંભિક માળખું (Initiating Steucture) : ઉદ્દેશ્ય સિદ્ધિ માટે વ્યક્તિઓ અને તેના કર્મચારીઓ તેમના કાર્યોને જે પ્રમાણે વ્યાખ્યાયિત કરે અને ગોઠવે છે તેને રજૂ કરે છે તે.

કાર્ય સમૃદ્ધિ (Job Enrichment) : વ્યક્તિની ક્ષમતાઓનો વધારે ઉપયોગ વર્ટિકલ લોડિંગ અને નિર્ણય કાર્યમાં તેને વધારેમાં વધારે સ્વતંત્રતા આપવી.

લેઝે - ફેર નેતૃત્વ (Laissez-faire-Leadership) : નેતૃત્વની એક શૈલી કે જેમાં નેતા સમૂહના સભ્યો ઉપર બહુજ ઓછું નિયમન કે પ્રભાવનો ઉપયોગ કરે છે. નેતાની આ શૈલી સમૂહના સભ્યોને તેમનો નેતા તેમની પાસે જે કાર્ય કરવાની અપેક્ષા રાખે છે તે કરવાની મંજૂરી આપે છે.

નેતૃત્વ (Leadership) : અન્યોની વર્તણૂકને અસર કરવાની ક્ષમતા. સમૂહને સંસ્થાકીય અને વ્યકિતગત ઉદ્દેશ્યોને પ્રાપ્ત કરવા મદદ કરવાનું કાર્ય. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો નેતા દ્વારા ઈચ્છિત કાર્યને અન્યો દ્વારા કરાવવું. કોઈ પદ્ધતિ કે કાર્ય પ્રણાલી સ્થાપિત કરવામાં આવેલ નથી.

નેતૃત્વ પ્રવાહ સાતત્ય નેતૃત્વ (Leadership Continuum) : આપખુદ નેતૃત્વ શૈલીથી વધુ હિસ્સેદારીયુક્ત નેતૃત્વની શૈલી કે જે ઉપલા સ્તરથી નીચલા સ્તરની નેતૃત્વ પદ્ધતિ છે. નેતા, પરિસ્થિતિ,

પોતાના કર્મચારીઓ અને પોતાની ક્ષમતાઓને આધારિત નેતૃત્વની એક યોગ્ય શૈલીની પસંદગી કરે છે. રોબર્ટ ટેનેનબોમ અને વોરેન એચ. સ્મીડ્ટ દ્વારા ઉપલાથી નીચલા સ્તરના પ્રવાહનું ચિત્રિત નિદર્શન કરવામાં આવેલ છે કે જેમાં નેતા કેન્દ્રીત નેતૃત્વ પદ્ધતિથી કર્મચારી કેન્દ્રીત પદ્ધતિમાં બદલાવ આવવાથી વ્યવસ્થાપકનો સત્તા ઉપયોગ અને કર્મચારીઓ જે સ્વતંત્રતાનો અનુભવ કરે છે તેનો ભેદ બતાવે છે.

નેતૃત્વ શૈલી (Leadership Style) : સભ્યોના સમૂહ પ્રત્યે નેતાનું વિશિષ્ટ વર્તન.

કાયદેસરની સત્તા (Legitimate Power) : સંસ્થાની પ્રભુતા જ્યારે સ્વીકારવામાં આવે છે ત્યારે સત્તા આવે છે. આ એવી સત્તા છે કે જે ગર્ભિત અથવા સ્પષ્ટ નિયમોમાંથી સર્જાય છે.

નેતૃત્વનો જીવનચક્ર સિદ્ધાંત (Life Cycle Theoryot Leadership) : પરિસ્થિતિના નિદાન ઉપર આધારિત નેતૃત્વ શૈલીની લવચિકતા ઉપર ભાર મૂકે છે. કાર્ય અને સંબંધાત્મક અભિગમના સંયોજન ઉપર આધારિત ચાર પ્રકારની મૂળભૂત નેતૃત્વ શૈલીનું વર્ણન કરે છે.

સંચાલકીય જાળ સિદ્ધાંત (Managerial Grid Theory) : આ શૈલી દર્શાવે છે કે દરેક સંચાલક ઉત્પાદન (બંધારણ) અને લોકો (સર્જન) સાથે સંકળાયેલો જ હોવો જોઈએ. સંચાલન જાળ શૈલી એ એવો આલેખ છે કે જેના બંન્ને સ્તંભ નેતાની લોકો પ્રત્યેની અને ઉત્પાદન પ્રત્યેની દરકારનું માપન કરે છે. છ સ્તરીય સંસ્થાકીય વિકાસ કાર્યક્રમ કે જે કેટલાક વ્યવસ્થાપકોને "9.9" ના નજીકના સ્થાને લઈ જવા પ્રયત્ન કરે છે. તે લોકો પ્રત્યેની અને ઉત્પાદન પ્રત્યેની ઊંચી દરકાર દર્શાવે છે.

સંચાલકીય ભૂમિકા (Managerial Role) : સંચાલકીય ભૂમિકામાં વિકાસનો સંબંધી, માહિતીયુક્ત અને નિર્ણાયકતાની ભૂમિકાનો સમાવેશ થાય છે.

આધુનિક વર્તણૂક શાસ્ત્ર (Modern Behaviourism) : વર્તણૂકશાસ્ત્ર વ્યવસ્થાપનના વિકાસનો પ્રવર્તમાન તબક્કો કે જે મનોવૈજ્ઞાનિક બાબતોની પરિપૂર્ણતાને અગત્યતા આપે છે. પરંતુ લાગણીકીય જરૂરિયાતોની પરિપૂર્ણતાને મુખ્યત્વે આર્થિક ઉદ્દેશ્યોને હાંસલ કરવાના સાધન તરીકે ગણે છે.

પ્રેરણા (Motivation) : ઉદ્દેશ્ય પ્રાપ્ત કરવા માટે શ્રેષ્ઠ પ્રયત્ન કરવાની માનસિક તૈયારી. પ્રેરણામાં સમાવેશ થાય છે (1) વ્યક્તિઓને બાહ્ય બદલો આપવો (2) વ્યક્તિઓ માટે એવી પરિસ્થિતિનું નિર્માણ કરવું કે જેમાં સ્વ-સંચાલિત બદલો જેવા કે પડકારરૂપ કાર્ય સંપન્ન કરવાનો સંતોષ મળતો હોય.

હિસ્સેદારીયુક્ત નેતૃત્વ (Participative Leadership) : એવી વ્યક્તિ કે જે કર્મચારીઓને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં સામેલ કરતી હોય પરંતુ આખરી સત્તા પોતાની પાસે રાખતી હોય.

નેતૃત્વનો પથ ઉદ્દેશ્યનો સિદ્ધાંત (Poth goal Theory of Leadership) : આ સિદ્ધાંત પ્રમાણે અસરકારક નેતા એ છે કે જે કર્મચારીઓના ઇચ્છિત બદલાને સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યો સાથે જોડે, કર્મચારીઓને એવું જોવાની અનુકૂળતા કરી આપે કે કાર્ય દેખાય. નેતાના વર્તન, કર્મચારીઓનો કાર્ય પ્રત્યેનો અભિગમ અને કાર્ય દેખાવ વચ્ચે ઇચ્છિત બદલો મેળવવામાં સીધેસીધી અસર કરે છે અને તે પરિસ્થિતિજન્ય હોય છે.

સત્તા (Power) : અન્યો ઉપર નિયમન અથવા અસર પાડવાની ક્ષમતા.

ઉત્પાદન અભિમુખતા (Production Orientation) : કાર્યની તકનિકી તેમજ ઉત્પાદનના પાસાં ઉપર ભાર મૂકે છે સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યોને પ્રાપ્ત કરવા માટે કર્મચારીઓને સાધનો તરીકે જુએ છે.

જવાબદારી (Responsibility) : કાર્ય પ્રવૃત્તિઓને કરવાની જવાબદારી જ્યારે કોઈ વ્યક્તિ કોઈ નક્કી કરેલા કાર્યને સ્વીકારે છે ત્યારે તે તેનામાં સર્જાય છે.

પુરસ્કાર સત્તા (Reward Power) : યોગ્ય વર્તન માટે કોઈ પુરસ્કાર આપવાની સંભવિતતા અથવા હયાત ક્ષમતા.

સંતોષકર્તાઓ અથવા પ્રેરકો (Satisffers or Motivator) : હર્ઝબર્ગ દ્વારા ઓળખી કાઢેલાં પરિબળો કે જે કારીગરોને સંતોષ આપે છે અથવા પ્રેરે છે. જેમાં પ્રાપ્તિ માન્યતા કાર્ય પોતે જ અને પ્રગતિનો સમાવેશ થાય છે.

પરિસ્થિતિ બદલાવ અથવા વ્યવસ્થાપન (Situational Maniputation or Management) : શૈલીના બદલાવ કૌશલ્ય માટે એક અથવા વધારે પરિસ્થિતિજન્ય તત્વોની જરૂર છે જેથી સંચાલકીય અને વ્યક્તિગત અસરકારકતામાં વૃદ્ધિ થાય.

શૈલી વૈજ્ઞાનિક વ્યવસ્થાપક (Style Scientific Management) : નેતાની આ શૈલી વ્યક્તિની જરૂરિયાતને બદલે સંસ્થાની જરૂરિયાતો ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

સામાજિક શિક્ષણ સિદ્ધાંત (Social Learning Theory) : આ સિદ્ધાંત નેતા (તેના જ્ઞાનનો સમાવેશ), વાતાવરણ (તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ/અનુયાયીઓ અને અન્ય ચલોની સાથે) અને વર્તન આ બધા વચ્ચે થતાં સતત, અન્યોન્ય આદાનપ્રદાન સાથે સંકળાયેલો છે.

સમયાવધિનિર્માણ (Term Building) : સમગ્ર સંસ્થામાં અસરકારક કાર્ય સમૂહોનો વિકાસ કરવાનો સભાન પ્રયત્ન.

સિદ્ધાંત (એક્સ) (Theory X) : લોકો વિશેની ધારણાઓનો એક સમૂહ કે જેને એમ.સી. ગ્રેગોર મોટા ભાગના સંચાલનના સિદ્ધાંત માટે આધારરૂપ છે તેવું અનુભવ્યું હતું. તેમણે અનુભવ્યું હતું કે દરેક વ્યવસ્થાપકીય નિર્ણય પાછળ ધારણાઓનો એક સમૂહ હોય છે કે જેને વ્યવસ્થાપક ધારે છે કે લોકો આળસુ, કાર્યને પસંદ નહિ કરવાવાળા, જવાબદારી ન લેવાવાળા અને નોકરીની સલામતીની સાથે ઘનિષ્ઠ રીતે તેમનું નિરીક્ષણ થાય તેવું પસંદ કરવાવાળા હોય છે.

સિદ્ધાંત (વાય) (Theory Y) : સિદ્ધાંત વાય (Y) ધારે છે કે લોકો મૂળભૂત રીતે કાર્યને નાપસંદ નથી કરતા, જવાબદારી ઇચ્છે છે, કાર્ય કરવું ગમે છે. સિદ્ધિ માટે જો પુરસ્કાર પ્રાપ્ત થતો હોય તો સારું કામ કરવા માટે કટિબદ્ધ હોય છે અને જો તેઓની તેમની સિદ્ધિઓ પ્રત્યે જવાબદાર હોય તો નિયમન અને સ્વ-સુઝ દાખવે છે.

સિદ્ધાંત (ઝેડ) (Theory Z) : એવી માન્યતા કે કંપની અને તેના કર્મચારીઓ વચ્ચેની પારસ્પરિક જવાબદારી, વફાદારી અને વિચારણાનું ઊંચું પ્રમાણ વધુ ઉત્પાદન અને વધુ સારું કર્મચારી કલ્યાણમાં પરિણમશે.

વિશિષ્ટ (લક્ષણ) ગુણ સિદ્ધાંત (Trait Theory) : આ સિદ્ધાંત નેતૃત્વ સફળતા સાથે કયાં લક્ષણો (શારીરિક, વ્યક્તિત્વ વગેરે) જોડાયેલાં છે તે નિર્દિષ્ટ કરવાનો પ્રયત્ન કરે છે. લક્ષણ સિદ્ધાંત સંશોધન ઉપર આધાર રાખે છે કે જે નેતાની સફળતાના ધારાધોરણોને જુદી જુદી ક્ષણો સાથે સાંકળે છે. આ અભિગમ અન્વયે નેતાઓનું મૂલ્યાંકન અને પસંદગી તેમના શારીરિક, માનસિક અને મનોવૈજ્ઞાનિક, લક્ષણો પર આધારિત હોય છે.

10.13 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન (REFERENCES AND FURTHER READING)

Armstrong, Michael. (1992). How to be an even better Manager. New Delhi:- Univer-sal Book Stall.

Bryson, J, (1990), Effective Library and Infromation Centre Management, England : Gower. Chapman, Elwood N. (1992). The Five-minute Supervisor. New Delhi:

Galogotia Publications.

Cowley, John. (1982).Personnel Management in Libraries. London: Clive Bingley.

Davis, Keith and Nwestro, John W. (1989). Human Behaviour at work: Organisational Behaviour. New York : McGraw Hill.

Dejan. William L (1978). Principles of Management. Text and Cases. California: The Benjamin.

Dessfer,Gary (2003). Management: Principles and Practices for Tommorrow's Lead-ers. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall.

Drucker, Peter F. (1992). Managing for the futrure. Oxford: Butterworth,

Evens G. Edward, (1976). Management Techniques for Libraries. New York : Academic Press.

French, Wendell L. (1978). The Personnel Management Process; Human Resources Administration and Development. Boston: Houghton Mifflin.

Griffin, Ricky (2005). Principles of Management 4th ed. Boston MA : Houghton

Mifflin.

Haynes, W. Warren, Massie, Joseph L. and Wallace, Marc J. (1975). Management: Analysis, Concept and Cases. New Jersey : Prentice Hall.

Hicks, Herbert G. and Gullett, C. Ray (1981). Management. London : McGraw Hill.

Hitt, Michael A, Middlemist, R, Dennis and Mathis, Robert L. (1979). Effective Management. New York: West Publishing.

Hitt, William D. (1985). Management in Action : Guidelines for New Managers. Columbus : Battelle Press.

Hitt, William D. (1988). The Leader Manager : Guidelines for Action. Columbus : Battelle Press.

Johnson, Thomas W. and Stinson, John E. (1978). Managing Today and Tomorrow. Addison Wasley: Reading.

Khandwalla, Pradip N. (1992), Organisational Designes for Excellence. New Delhi: Tata McGraw Hill.

Koontz, Harold and O Donnell, Cyril. (1975). Essentials of Management. New Delhi : Tata McGraw Hill

Likert, R. (1961). New Patterns of Management. New York: McGraw Hill.

Luftman, Jerry N. (2003). Managing the Infromation Technology Resource : Leader-

ship in the Information Age. New Jersey : Prentice Hall,

McFarland, Dalton L. (1974). Management: Principles and Practices. New York : Mac. Millan Publishing Company.

Mondy, R. Wayne, Sharplin, Arthur and Flippo, Edwin B, (1988). Management; Concepts and Practices. Boscton ; Allyn and Bacon Inc.

Moore, Russell, Fed. (1970). AMA Managemnet Handbook. New York; AMA.

Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary (2004). Management. 8th ed. New Jersey : Prentice Hall.

Tripathi. P. C. and Reddy, P. N.t (1991). Principles of Management. New Delhi: Tata McGrawHill.