

: રૂપરેખા :

- 8.1 પ્રસ્તાવના
- 8.2 નેતૃત્વનો અર્થ
- 8.3 નેતૃત્વની વ્યાખ્યા અને આવશ્યક તત્વો
- 8.4 નેતાનાં કાર્યો
- 8.5 નેતૃત્વના પ્રકારો-શૈલીઓ
- 8.6 નેતૃત્વના સિદ્ધાંતો
- 8.7 નેતૃત્વનું મહત્વ
- 8.8 સ્વાધ્યાય

8.1 પ્રસ્તાવના :

નેતૃત્વ એ માનવ-વર્તન અભ્યાસના સૌથી મહત્વપૂર્ણ પાસાં પૈકીનું એક છે. નેતા કામ કરવાના પર્યાવરણનું નિર્માણ કરનાર છે. એક સંસ્થાની સફળતા નેતાની કાર્યક્ષમતા પર આધાર રાખે છે. વિશેષતાઓ હકારાત્મક અભિગમ, સમસ્યાઓ ઉકેલવા માટેની ક્ષમતા એક વ્યક્તિને નેતા બનાવે છે.

નેતૃત્વ એક જૂથ અથવા સંસ્થાના એક સભ્ય દ્વારા અન્ય સભ્યો પર પ્રભાવની કસરત છે, જે જૂથ અથવા સંગઠનને તેના ધ્યેયો સિદ્ધ કરવામાં સહાય કરે છે. ઔપચારિક નેતાઓ પાસે અન્યને તેમની નોકરી/સ્થાનની જવાબદારીઓના આધારે પ્રભાવિત કરવાની ઔપચારિક સત્તા છે. અનૌપચારિક આગેવાનો ઔપચારિક સત્તા ધરાવતા નથી પરંતુ અન્ય લોકોને તેમની વિશેષ કુશળતા અથવા પ્રતિભાના ગુણ દ્વારા પ્રભાવિત કરે છે.

ખડતલ સ્પર્ધાના પ્રયાવરણમાં જ્યાં બજાર નાણાકીય મંદીની પ્રક્રિયામાં છે, ઉત્પાદિત વસ્તુઓની ઓછી માંગ છે, કારણ કે દરેક પાસે પૂરતું છે અને વૃદ્ધિની સ્થિતિ નથી આ પરિસ્થિતિમાં નેતાએ તેના સંતુલનને જાળવી પરિસ્થિતિને અનુકૂળ બનાવવી જોઈએ, પોતાની વ્યૂહાત્મક તરકીબો દ્વારા સંસ્થાને જીતોજીત સ્થિતિ તરફ દોરી જવું જોઈએ. નેતાએ કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન આપવું જોઈએ. બધા નેતાઓ મેનેજરો નથી હોતા કારણ કે તેઓ બિન-સંગઠિત ક્ષેત્રોમાં કામ કરે છે જ્યારે મેનેજર્સ સંગઠિત ક્ષેત્રોમાં કામ કરે છે. બધા મેનેજરો નેતાઓ હોવા

જોઈએ જેથી તેઓ કાર્યક્ષમ રીતે કામ કરી શકે. એક ધંધાકીય એકમના હેતુઓ નક્કી કરવા, તેને સિદ્ધ કરવા માટેની પધ્ધતિઓ નક્કી કરવી, દોરવણી અને સંકલન કરવું આવા અનેક કાર્યો ને નેતા જ સફળ બાનવી શકે છે.

8.2 નેતૃત્વનો અર્થ :

સામાન્ય શબ્દોમાં નેતૃત્વ એટલે માર્ગદર્શન આપવું. નેતૃત્વ દોરવણીના કાર્યનું અવિભાજ્ય અંગ છે. નેતા પોતાની વાણી અને વર્તનથી બધાને એકમના ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવા પ્રેરે છે.

નેતૃત્વની કેટલીક વ્યાખ્યાઓ નીચે મુજબ છે:

ચેસ્ટર આઈ. બર્નાર્ડના મતે, “નેતૃત્વ વ્યક્તિની વર્તણૂંકની ગુણવત્તાને દર્શાવે છે, જેના દ્વારા તેઓ લોકોને તેમની પ્રવૃત્તિઓ પ્રત્યે વ્યવસ્થિત પ્રયત્નની દિશામાં દોરે છે.”

લિવિંગ્સ્ટનના મત પ્રમાણે “સામાન્ય ધ્યેયને અનુસરવાની બીજાઓમાં ઈચ્છાઓમાં જાગ્રત કરવાની શક્તિ કે સામર્થ્ય એટલે નેતૃત્વ.”

જ્યોર્જ આર. ટેરીના શબ્દોમાં, નેતૃત્વ એટલે પરસ્પરના હેતુઓની સિદ્ધિ માટે સ્વેચ્છાએ લોકો પર અસર કરવાની શક્તિ કે સામર્થ્ય.”

8.3 નેતૃત્વના તત્વો :-

જ્યારે સફળ નેતા હોવું એ દરેક સંસ્થાનું નિર્માયક પાસું હોય છે, ત્યારે ખરેખર અસરકારક નેતાઓ શોધવાનું મુશ્કેલ હોય છે. ઘણા આવશ્યક તત્વો છે જે મોટાભાગનાં ખૂબ અસરકારક નેતાઓમાં સમાન હોય છે નીચે જણાવેલ 5 સૌથી મહત્વપૂર્ણ ગુણો છે, જે અસરકારક નેતૃત્વને નિર્ધારિત કરે છે.

1. કાર્યો સોંપવાની ક્ષમતા :

મોટે ભાગે, નેતાઓ સંપૂર્ણતાવાદી હોય છે તેમની પાસે વિશિષ્ટ દ્રષ્ટિ હોય છે અને તેઓ તેમના કર્મચારીઓને અને તેમની કંપનીને તે દ્રષ્ટિ સુધી પહોંચાળવા માગે છે. જો કે, આનો અર્થ એ છે કે કેટલીકવાર તેઓ અન્ય લોકો સાથે ભાર વહેંચવાને બદલે જાતે જ કામ કરવાનું પસંદ કરે છે. પરંતુ વાસ્તવિકતામાં, દરેક વ્યક્તિ સહાયક હાથનો ઉપયોગ કરી શકે છે, અને સૌથી અસરકારક મેનેજર્સ અને નેતાઓ તે છે જે કર્મચારીઓને પણ માનવ છે એવું માને છે. અન્યને કાર્યો સોંપવાથી, કામનો ભાર વહેંચાય છે અને ટીમની ભાવના સમૃદ્ધ થાય છે. જોકે એક પ્રતિરોધ છે યોગ્ય કાર્ય યોગ્ય વ્યક્તિને સોંપવું આવશ્યક છે, જેથી તે યોગ્ય, અસરકારક રીતે અને સમયસર પૂર્ણ થઈ શકે.

2. ઉત્તમ સંચાર :

અસરકારક નેતા તે છે જે વિવિધ માધ્યમોમાં - ઈમેઈલ, ટેલિફોન અને સામ-સામે રૂપે સારી રીતે વાતચીત કરે છે. કોઈપણ પ્રોજેક્ટને સફળતાપૂર્વક પૂર્ણ કરવા માટે તેનો હેતુ, ધ્યેય અને અંતિમ લક્ષ્ય સમજવા સ્ટાફ સમર્થ હોવા જરૂરી છે. ઉત્તમ સંચાર કુશળતા વિના, મેનેજરોને ઉત્પાદક કાર્ય - વાતાવરણની સ્થાપના કરવામાં અને જાળવવા માટે ખૂબ જ મુશ્કેલી પડે છે. નેતાઓ તેમની સંચાર કુશળતા વધારવા માટે તેમના સમુદાયના કાર્યક્રમોમાં ભાગ લઈ શકે છે. આ ઈવેન્ટ્સ તેમને સંચાલનના સ્તરે અસર કરતી સમસ્યોની આંતરદ્રષ્ટિ આપે છે, તેમના સાથીદારો સાથે આ મુદ્દાઓની ચર્ચા કરવાની તક, તેમજ વ્યક્તિગત શિક્ષણ અને વિકાસની સંભાવનાઓ, અને મૂલ્યવાન નેટવર્કિંગની તકો આપે છે.

3. આત્મવિશ્વાસ :

મજબૂત અને આત્મવિશ્વાસી નેતાઓ કંપનીની કરોડરજજુ માનવામાં આવે છે. મેનેજરો બંને સારા અને ખરાબ સમયમાં સમર્થન આપી સંગઠન ને ચલાવે છે, તે નિશ્ચત અને સકારાત્મક વર્તન દર્શાવે છે. જો મુશ્કેલીઓ હોવા છતાં પણ કંપનીનો નેતા આત્મવિશ્વાસ દર્શાવવાનું ચાલુ રાખે, તો કર્મચારીઓને હળવાશ અને સલામતી અનુભવે છે, અને કાર્યનું વાતાવરણ શાંત અને પ્રેરિત રહે છે.

4. પ્રામાણિકતા :

અસરકારક નેતૃત્વનું એક અત્યંત અભિન્ન પાસું પ્રમાણિકતા છે. જ્યારે કોઈ નેતા કોઈ નિવેદન આપે છે અથવા કોઈ વિશેષ નિર્ણય લે છે, ત્યારે ટીમના બધા સભ્યોએ એવું માને છે કે નેતા તેનું પાલન કરશે અને તેણીની વાતનું પાલન કરશે. જો કર્મચારીને લાગે છે કે તેમનો નેતા અપ્રમાણિક છે તો કોઈપણ સ્પષ્ટતા વિના અવિશ્વાસનું વાતાવરણ ઉત્પન્ન થાય છે, ઉચ્ચ કર્મચારીનું ટર્નઓવરમાં વધારો થાય છે, અને સંસ્થા માટે વધુ સમસ્યાઓ અને ખર્ચ તરફ દોરી શકે છે.

5. સર્જનાત્મકતા :-

આપણે બધા લક્ષ્યોને ફટકારવાનો પ્રયત્ન કરીએ છીએ, પણ કેટલીકવાર વસ્તુઓ યોજના પ્રમાણે ચાલતી નથી. અણધારી ઘટનાઓ બનતી હોય છે જેથી અગાઉ લીધેલા નિર્ણયોમાં અથવા વર્તમાન યોજનાઓમાં યોગ્ય ફેરફાર કરવા પડે છે. આ સમયે,

નેતાઓ ઝડપથી આગળ વધવા માટે સક્ષમ હોવા જોઈએ, અને સ્થિર ઉકેલો શોધવા માટે સર્જનાત્મક રીતે વિચારવું જોઈએ, કારણ કે કર્મચારીઓ તેમની તરફ સમર્થન અને માર્ગદર્શન માટે વળે છે.

જ્યારે આ ગુણો નો અમલ થાય છે, ત્યારે સંચાલન ના સંદેશાવ્યવહાર, કર્મચારીનું મનોબળ અને કંપનીની સંસ્કૃતિમાં સુધાર થાય છે. અને જેમ કોઈ જનજાતિ તેના મુખ્યને ટેકો આપે છે, તે જ રીતે અસરકારક મેનેજરને કર્મચારીઓ પણ સાથ સહકાર આપે છે - તેથી તે સમગ્ર એન્ટરપ્રાઇઝને મજબૂત બનાવે છે.

8.4 નેતાનાં કાર્યો

નેતાના કાર્યો નીચે પ્રમાણે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે.

- નીતિ ઘડતર - નેતા સંસ્થાકીય ધ્યેયો અને હેતુઓ સ્વયં અથવા તાબેદારો સહભાગી બનાવી સ્થાપિત કરી શકે છે. આથી તે એકમના ઉત્પાદિત વસ્તુઓ અને સેવાઓ નક્કી કરે છે.
- આયોજન - આ કાર્ય નીતિઓના નિર્ધારણ અને તેમના અમલ વચ્ચે મધ્યવર્તી છે. આથી નેતા જુદી-જુદી પદ્ધતિઓ દ્વારા હેતુઓ પ્રાપ્ત કરવા અંગેના નિર્ણયો લે છે. તે માત્ર તાબેદારોને આદેશ આપવાનું કાર્ય નથી કરતા, પરંતુ યોગ્ય આયોજનપૂર્વક કાર્ય કરાવે છે.
- અમલીકરણ - એક્ઝિક્યુટિવ તરીકેની ભૂમિકા નેતા સંસ્થાની યોગ્ય પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવા માટે જવાબદાર છે નેતા કાર્ય સોંપે છે અને યોગ્ય રીતે પૂર્ણ કરાવે છે.
- નિષ્ણાત - નેતા એ નિષ્ણાતની ભૂમિકા ભજવે છે, તેમની પાસેનું પાસેનું જ્ઞાન અને કુશળતા તાબેદારોને સુચિત કરવા માટે ઉપયોગી બને છે.
- પ્રેરક - પુરસ્કાર અને સજા એવી સમજદાર પ્રણાલી દ્વારા કર્મચારીઓને પ્રેરિત કરી, નેતા સામાન્ય લોકોને અસાદારણ પ્રભાવ પ્રાપ્ત કરાવે છે.

આમ, નેતા એકમના બધા કાર્યો ને જોડતી કળીનું ભાગ ભજવે છે.

8.5 નેતૃત્વના પ્રકારો-શૈલીઓ

નેતૃત્વની શૈલી એ લોકોના જૂથોને દિગ્દર્શન, પ્રોત્સાહન, માર્ગદર્શન અને સંચાલન કરતી વખતે નેતાનાં લાક્ષણિક વર્તનને દર્શાવે છે. નેતાઓ ધંધાકીય પરિવર્તનને પ્રેરણા આપી શકે છે. તેઓ અન્ય લોકોને નવીનીકરણ કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરી શકે છે. નેતૃત્વ શૈલીઓનો

વધુ સારી રીતે ઓળખવા અને સમજવા માટે વિવિધ સિદ્ધાંતો અને માળખા વિકસાવવામાં આવ્યા છે.

અહીં માત્ર કેટલાક અગ્રણી નેતૃત્વ માળખા અને શૈલીઓની સમજૂતી આપવામાં આવી છે.

લેવીનની નેતૃત્વ શૈલીઓ :

1937 માં, માનસશાસ્ત્રી, કર્ટ લેવીને નેતૃત્વની વિવિધ પ્રભાવશાળી શૈલીઓ ઓળખાવી હતી.

(1) **સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વ :** સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વ તરીકે ઓળખાતા સ્વૈચ્છિક નેતૃત્વ, એક એવી શૈલી છે, જેમાં તમામ નિર્ણયોને આધારે પસંદગીઓ કરે છે અને અનુયાયીઓ તરફથી ભાગ્યેજ સલાહ સ્વીકારે છે. સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વમાં નેતાનો જૂથ પર સંપૂર્ણપણે નિયંત્રણ હોય છે. આ અભિગમ રાખનારાઓ ઘણીવાર ધમંડી અથવા સરમુખત્યાર જેવા દેખાતા હોય છે. ચોક્કસ પરિસ્થિતિ, જુથના કાર્યનું પ્રકાર, અને જુથના સભ્યોની લાક્ષણિકતાઓ જેવા પરિબળોના આધારે ક્યાં અને કેવી રીતે સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વ વધુ ઉપયોગી બની શકે તે નક્કી કરી શકાય છે.

સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાઓ:

- સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વની કેટલાક પ્રાથમિક લક્ષણોમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે:
- જુથ સભ્યો તરફથી બહુ ઓછા અભિપ્રાયો લેવા
- નેતાઓ લગભગ ખુદ તમામ નિર્ણયો લે છે
- જુથ નેતાઓ બધી કાર્યપદ્ધતિઓ અને પ્રક્રિયાઓને સૂચિત કરે છે
- જુથ સભ્યોને નિર્ણયો અથવા મહત્વપૂર્ણ કાર્યો પર ભાગ્યે જ વિશ્વાસ કરવામાં આવે છે.
- કાર્ય અત્યંત માળખાગત અને અત્યંત કઠોર હોય છે.
- રચનાત્મકતા અને આઉટ-ઓફ-બોક્સની વિચારણ નિરુત્સાહ થાય છે
- નિયમો અગત્યના છે અને સ્પષ્ટ રૂપે દર્શાવેલ હોય છે.

સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વના ફાયદા :

- આ પ્રકારના નેતૃત્વ કાર્યક્ષમતાને વધારી શકે છે. અથવા કટોકટીની પરિસ્થિતિમાં ઝડપી પરિણામો મેળવી શકે છે.

- આ પ્રકારના નેતૃત્વ એવા કર્મચારીઓ સાથે સારી રીતે કામ કરે છે જેઓ અસ્પષ્ટતા માટે ઓછી સહનશીલતા ધરાવે છે.
- આદેશોની સાંકળ અને કાર્યનું વિભાજન આ પ્રકારના નેતૃત્વમાં સ્પષ્ટ હોય છે.
- નેતૃત્વના આ પ્રકારમાં નિર્ણયો ઝડપથી લેવાય છે કારણ કે કર્મચારીઓ કે તાબેદારીઓ પાસેથી સલાહ સૂચનો માંગવામાં આવતાં નથી.
- તાબેદારો સાથે કોઈ ચર્ચા કર્યા વગર નિર્ણયો લેવાય છે તેથી નેતૃત્વની આ શૈલી દ્વારા નિર્ણયોનું રહસ્ય જાળવી શકાય છે.
- નેતૃત્વની આ શૈલી નકારાત્મક અભિપ્રેણાનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વના ગેરફાયદા :

- આ પ્રકારના નેતૃત્વમાં જૂથ સભ્યો જ્યારે અનુભવી, કુશળ અને સક્ષમ હોય છે ત્યારે તેમના જ્ઞાન અને યોગદાનને અવગણવામાં આવે ત્યારે સભ્યો વચ્ચે રોષ પરિણમી શકે છે.
- આ શૈલી જૂથને નારાજગી આપે છે, કારણ કે સરમુખત્યારશાહી નેતા જૂથની સલાહ લીધા વગર નિર્ણયો લે છે, જૂથમાંના લોકો તેને ના પસંદ કરી શકે છે. કારણ કે તેઓ વિચારોનું યોગદાન આપવામાં અસમર્થ ગણવામાં આવે છે. આ નેતૃત્વમાં નેતા ઘણી વખત સમસ્યાઓના સર્જનાત્મક ઉકેલોના અભાવને પરિણમે છે, જે આખરે જૂથને પ્રદર્શન કરવાથી નુકશાન થાય છે.
- અમુક કિસ્સાઓમાં સ્વૈચ્છિક નેતૃત્વ જૂથના જુસ્સાને પણ ઘટાડી શકે છે. જ્યારે લોકો એવું વિચારે છે કે તેઓ જૂથના ભાવિમાં યોગદાન આપી રહ્યા છે ત્યારે લોકો વધુ ખુશ થાય છે અને સારું પ્રદર્શન કરે છે. સરમુખત્યારશાહી નેતાઓ જૂથના સભ્યો તરફથી સલાહ વિચારને મંજૂરી આપતા નથી, અને અનુયાયીઓ અસંતોષ અનુભવે છે.

(2) લોકશાહી નેતૃત્વ :

લોકશાહી નેતૃત્વ, જેને સહભાગી નેતૃત્વ અથવા વહેંચાયેલ નેતૃત્વ તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે, એ એક એવી નેતૃત્વ શૈલી છે જેમાં જૂથના સભ્યો નિર્ણાયક પ્રક્રિયામાં વધુ સહભાગી બને છે. આ પ્રકારનું નેતૃત્વ ખાનગી વ્યવસાયથી લઈને કોઈપણ સંસ્થાને લાગુ કરી શકે છે.

આ નેતૃત્વ શૈલી માં દરેક વ્યક્તિને ભાગ લેવાની તક આપવામાં આવે છે, વિચારોને

મુક્તપણે વિવાદિત કરવામાં આવે છે અને ચર્ચાને પ્રોત્સાહન આપવામાં આવે છે. લોકશાહી પ્રક્રિયા જૂથ સમાનતા અને વિચારોના મુક્ત પ્રવાહ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે, તો પણ નેતા માર્ગદર્શન અને નિયંત્રણ પ્રદાન કરે છે. જૂથમાં કોણ છે અને કયા નિર્ણયોમાં યોગદાન આપશે તે લોકશાહી નેતા નક્કી કરે છે. એવું કહી શકાય કે લોકશાહી નેતૃત્વ શૈલી સૌથી વધુ અસરકારક પ્રકારો પૈકીનું એક છે અને તે ઉચ્ચ ઉત્પાદકતા, જૂથ સભ્યોના વધુ સારા યોગદાન અને જૂથના જુસ્સામાં વધારો કરે છે.

લોકશાહી નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાઓ:

લોકશાહી નેતૃત્વના કેટલાક મુખ્ય લક્ષણોમાં નીચનાનો સમાવેશ થાય છે:

- જૂથના સભ્યોને વિચારો અને અભિપ્રાયો પ્રસ્તુત કરવા પ્રોત્સાહિત કરવામાં આવે છે, ભલે નેતા નિર્ણયો ઉપર અંતિમ નિર્ણયને લે છે.
- જૂથના સભ્યો પ્રક્રિયામાં વધુ રોકાયેલા હોય છે.
- સર્જનાત્મકતાને પ્રોત્સાહિત કરવામાં આવે છે અને વળતર આપવામાં આવે છે.

સારા લોકશાહી નેતાઓમાં વિશિષ્ટ ગુણોનો સમાવેશ થાય છે:

- પ્રામાણિકતા
- બુદ્ધિ ચાતુર્ય
- હિંમત
- સર્જનાત્મકતા
- યોગ્યતા
- ઓચિત્યતા

લોકશાહી નેતા કર્મચારીઓમાં વિશ્વાસ અને આદરને પ્રેરણા આપે છે. તેઓ નિષ્ઠાવાન છે અને તેમના નિર્ણયો તેમની નૈતિકતા અને મૂલ્યો પર આધાર રાખે છે. કર્મચારીઓ પગલા લેવા અને જૂથમાં ફાળો આપવા પ્રેરિત થાય છે.

લોકશાહી નેતૃત્વ ફાયદા :

- આ પ્રકારના નેતૃત્વમાં કર્મચારીઓને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં સામેલ કરવામાં આવતા હોવાથી કાર્ય પ્રત્યે તેમનો અભિગમ હકારાત્મક રહે છે. તેમને કાર્યપ્રેરણા મળે છે.

- આ પ્રકારના નેતૃત્વામાં કર્મચીઓ સાથે સલાહ ચર્ચા કરીને નિર્ણય લેવામાં આવે છે, તેથી યોગ્ય નિર્ણય લેવાય છે.
- નેતા સતત તેના લોકોના શ્રેષ્ઠ વિચારો, સુચનો, પ્રતિભા, અને અનુભવનો ફાયદો લઈ શકે છે.
- કર્મચારીઓનો કાર્ય પ્રત્ય શિસ્ત અને જુસ્સો વધતા, જવાબદારી લે છે અને નેતા પ્રત્યે વિશ્વાસની લાગણી વધે છે.
- નેતૃત્વ ની આ શૈલી સંસ્થાના વિકાસ અને વધારો કરવા માટે કર્મચારીઓ ને પ્રોત્સાહિત કરે છે.

લોકશાહી નેતૃત્વના ગેરફાયદા :

- સહભાગી નેતૃત્વ શૈલીને ઘણો સમય અને માનવ સંબંધો કૌશલ્યની જરૂર પડે છે જે વ્યાપક રૂપે નથી.
- જો કર્મચારીઓ સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વ માંથી આવતા હોય તો સહભાગી શૈલી કેટલાક કર્મચારીઓને માટે અસ્વસ્થતા અને ગભરાટનું કારણ બની શકે છે.
- જ્યાં ભૂમિકાઓ અસ્પષ્ટ અથવા સમયની મર્યાદા હોય એવી પરિસ્થિતિઓમાં, લોકશાહી નેતૃત્વ નિષ્ફળતાઓ અને અપૂર્ણ કામગીરી તરફ દોરી શકે છે.
- કેટલાક કિસ્સાઓમાં, કર્મચારીઓ પાસે નિર્ણાયક પ્રક્રિયામાં ગુણવત્તાયુક્ત યોગદાન આપવા માટે આવશ્યક જ્ઞાન અથવા કુશળતા હોતી નથી.
- લોકશાહી નેતૃત્વ કર્મચારીઓના અભિપ્રાયો અને વિચારોને ધ્યાનમાં લેવામાં આવતા નથી એવી લાગણી ઊભી કરે છે, જે કર્મચારીનો સંતોષ અને જુસ્સો ઘટાડી શકે છે.

(3) છૂટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વ:

છૂટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વ, જેને પ્રતિનિધિમંડળ નેતૃત્વ તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે, આ નેતૃત્વ શૈલીનો એક પ્રકાર છે જેમાં નિર્ણયો લેવાની સંપૂર્ણ સત્તા કર્મચારીઓ ને સોંપી દેવામાં આવે છે. આ નેતૃત્વ શૈલી સૌથી ઓછી ઉત્પાદકતા તરફ દોરી જાય છે. આ નેતૃત્વ શૈલીમાં નેતા કર્મચારીઓને કાર્યની રૂપરેખા બનાવી આપવામાં આવે છે અને તેમના કાર્યમાં દખલગીરી કરતા નથી પરંતુ જરૂર પડતા યોગ્ય માર્ગદર્શન અને સહકાર આપે છે.

છૂટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાઓ:

છૂટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વ દ્વારા નિદર્શિત કરવામાં આવે છે:

- નેતાઓ પાસેથી ખૂબ જ ઓછું માર્ગદર્શન.
- નિર્ણયો લેવા માટે કર્મચારીઓ માટે સંપૂર્ણ સ્વતંત્રતા.
- નેતાઓ જરૂરી સાધન અને સરંજામ પૂરા પાડે છે.
- કર્મચારીઓ પોતે સમસ્યાઓ ઉકેલી શકે તેવી અપેક્ષા હોય છે.
- કર્મચારીઓ ને સત્તા સોંપવામાં આવે છે, છતાં નેતાઓ નિર્ણયો અને ક્રિયાઓ માટે જવાબદાર છે.

છૂટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વના ફાયદા :

- છૂટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વ એવી પરિસ્થિતિઓમાં અસરકારક હોઈ શકે છે જ્યાં કર્મચારીઓ અત્યંત કુશળ, પ્રેરિત, અને પોતાની રીતે કામ કરવા સક્ષણ હોય છે.
- આ પ્રકારના નેતૃત્વમાં કર્મચારીઓને નિર્ણય લેવા સંપૂર્ણ સત્તા હોવાથી તેમનો વિકાસ થાય છે.
- આ પ્રકારના નેતૃત્વમાં સત્તાનું વિકેન્દ્રીકરણ થતા નેતા નો કાર્યબોજ ઘટે છે.
- કર્મચારીઓ મુક્ત રીતે કામ કરતા હોવાથી વધુ સંતુષ્ટ થાય છે અને તેમના કાર્ય માટે ઉચ્ચ સ્તરની ઉત્કટ અને આંતરિક પ્રેરણા વધે છે.

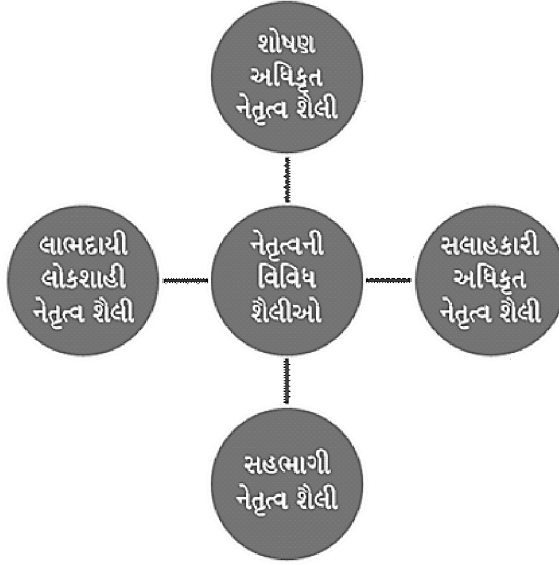
છૂટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વના ગેરફાયદા :

- આ પ્રકારના નેતૃત્વમાં કર્મચારીઓની ભૂમિકાઓ અસ્પષ્ટ હોય છે તેથી તેઓ સમય પર કાર્ય કરી શકતા નથી ક્યારે શું કરવું તે અંગે ચોક્કસપણે સુનિશ્ચિત નથી.
- નેતા નિર્ણય અંગે ચિંતા કરતા નથી તેથી કર્મચારીઓ કાર્ય માટે ઓછી કાળજી અને ચિંતા વ્યક્ત કરે છે.
- કેટલાક નેતાઓ એકમની નિષ્ફળતા માટે વ્યક્તિગત જવાબદારી નિવારવા માટે આ શૈલીનો ઉપયોગ કરે છે.
નિશ્ચિત ધ્યેય પ્રાપ્ત ન થતા તેઓ કર્મચારીઓને તે માટે દોષિત માને છે.
- આ નેતાઓ કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરવાના પ્રયાસ કરતા નથી, તેમના પ્રયત્નોને માન્ય ગણતા નથી, અને તાબેદારો સાથે સંડોવણી માટે પ્રયાસો કરતા નથી.

જો કર્મચારીઓ કાર્ય અથવા ક્રિયા પૂર્ણ કરવા માટે જરૂરી કાર્યવાહીથી અજાણ હોય તો, નેતાઓ આ અભિગમ લેતા હોય છે. આખરે, કર્મચારીઓ વધુ કુશળતા પ્રાપ્ત કરે છે, અને સ્વતંત્ર રીતે કામ કરી શકે છે.

(4) રેન્સિસ લિકર્ટની નેતૃત્વની ચાર શૈલીઓ:

પ્રસિદ્ધ મનોવિજ્ઞાની રેન્સિસ લિકર્ટ અને તેના સહયોગીઓ દ્વારા મોટી સંખ્યામાં સંસ્થાઓમાં મેનેજમેન્ટ અને નેતૃત્વના વ્યાપક નમૂનાનું સર્વેક્ષણ કરવામાં આવ્યું હતું. તેઓએ મેનેજમેન્ટ અથવા મેનેજરીલ નેતૃત્વની ચાર શૈલીઓ દર્શાવી.



પ્રકાર - 1: શોષણ અધિકૃત નેતૃત્વ શૈલી

શોષણ - અધિકૃત નેતૃત્વ શૈલીમાં મેનેજરને કર્મચારીઓમાં કોઈ વિશ્વાસ હોતું નથી. કર્મચારીને હુકમ આપી ને કામ કરાવવામાં આવે છે. ભય અને શિક્ષા કરી ને કામ લેવામાં આવે છે તાબેદારો સ્વતંત્ર રીતે નેતા સાથે ચર્ચા કરી શકતા નથી. સમસ્યાઓને ઉકેલવામાં નેતા ભાગ્યે જ પોતાના વિચારો અને અભિપ્રાયો તથા મંતવ્યો આપે છે.

પ્રકાર - 2: લાભદાયી - લોકશાહી નેતૃત્વ શૈલી

લાભદાયી-લોકશાહી નેતૃત્વ શૈલીમાં સંચાલકો સહકર્મચારીઓમાં આત્મવિશ્વાસ અને ભરોસો ધરાવે છે. આ નેતૃત્વ શૈલીમાં કર્મચારીઓને વળતર અથવા સજાઓ આપીને પ્રોત્સાહન આપવામાં આવે છે. આ નેતૃત્વ શૈલીમાં ઉપરથી નીચે અને નીચેથી ઉપરની તરફ માહિતી સંચાર થાય છે. નીતિ નિયંત્રણ સાથે નિર્ણય લેવામાં કર્મચારીઓના વિચારો અને મંતવ્યો લેવામાં આવે છે, પરંતુ આખરી નિર્ણય નેતા પોતે જ લે છે.

પ્રકાર ૩ : સલાહકાર નેતૃત્વ શૈલી

સલાહકારી નેતૃત્વ પ્રકાર સૂચવે છે કે સંચાલકોને કર્મચારીઓને પર આત્મવિશ્વાસ અને ભરોસો હોય છે. નિર્ણય લેવામાં કર્મચારીઓને સહભાગી બનાવવામાં આવે છે. નિર્ણયોનું નિયંત્રણ સંચાલકો દ્વારા કરવામાં આવે છે. કર્મચારીઓને તેમના કામ માટે વળતર આપવામાં છે. સંચાલકો અને કર્મચારીઓ વચ્ચે વિશ્વાસનો વાતાવરણ સર્જાય છે. સત્તાનું વિકેન્દ્રિકરણ થાય છે. ઉચ્ચ - મધ્ય અને તળસપાટી વચ્ચે દ્વિમાર્ગી માહિતીસંચાર થાય છે.

પ્રકાર - 4: સહભાગી નેતૃત્વ શૈલી

સહભાગી નેતૃત્વ શૈલી પ્રકારમાં, સંચાલકોને કર્મચારીઓ પર સંપૂર્ણ આત્મવિશ્વાસ હોય છે અને તેમને નિર્ણાયક નિર્ણયમાં સમાન ભાગીદારી આપે છે. કર્મચારીઓના વિચારો અને મંતવ્યો લેવામાં આવે છે. વિશ્વાસ અને મૈત્રીભર્યું વાતાવરણ સર્જાય છે. ત્રણે સપાટીએ અંકુશ જોવા મળે છે.

લેક્ટર્સનાં 1 અને 2 શૈલીમાં ઊંચી પેદાશ જોવા મળે છે જ્યારે 3 અને 4 શૈલીમાં ઓછું ઉત્પાદન જોવા મળે છે. લિક્ટર્સ શૈલી-4 અપનાવા માટે સંચાલનના તમામ સ્તરે વ્યાપક અને સઘન નેતૃત્વ તાલીમ લેવા માટે સુચન કર્યું છે.

લિક્ટર્સનાં નેતૃત્વની ચાર શૈલી નો અભ્યાસ અને તેના તારણો નેતૃત્વનું દ્રષ્ટિકોણ આપે છે કે કેવી રીતે દરેક નેતૃત્વ શૈલી સંસ્થાના માળખા, મૂલ્ય પદ્ધતિ, કર્મચારીઓ પ્રત્યે વલણ, ઉત્પાદકતા સ્તર અને સંસ્થાના કુલ વાતાવરણને પ્રભાવિત કરે છે. લિક્ટર્સની નેતૃત્વની ચાર શૈલી ક્યાં પ્રકારની સંસ્થામાં કઈ નેતૃત્વની ચાર શૈલી ક્યાં પ્રકારની સંસ્થામાં કઈ નેતૃત્વ શૈલીનું ઉપયોગ કરવું તેની વૈજ્ઞાનિક યોગ્યતા સૂચવે છે.

ટેનનબોમ અને સ્મિડટે નેતૃત્વ સાતત્યનો ખ્યાલ

સંચાલનના ક્ષેત્રે સંચાલક પોતાના તાબેદારો સાથે કેવું વલણ દર્શાવે છે. તેના આધારે નેતૃત્વના પ્રકાર પાડી શકાય છે. નેતૃત્વના અનેક પ્રકારો છે. સત્તાલક્ષી નેતૃત્વથી માંડીને લોકશાહી નેતૃત્વ વચ્ચેની કોઈપણ યોગ્ય શૈલી કે નેતૃત્વના પ્રકારનો તેમાં સમાવેશ કરવામાં આવેલ છે.

ટેનનબોમ અને સ્મિડટે તેમના નેતૃત્વના સાતત્યના ખ્યાલમાં વિવિધ સંજોગોમાં સંચાલકો અલગ-અલગ પ્રકારનું નેતૃત્વ અપનાવતા હોય છે.

ટેનનબોમ અને સ્મિડટે નેતૃત્વની મુખ્ય સાત શૈલીઓ કે પ્રકારો દર્શાવ્યા છે:

- સંપૂર્ણ સત્તાલક્ષી શૈલી જેમાં સંચાલક પોતે જ નિર્ણયો લઈને જાહેર કરે છે જ્યારે

કર્મચારીઓએ પાલન કરવાનું હોય છે.

- બીજી શૈલીમાં સંચાલક પોતે જ નિર્ણયો લે છે, પરંતુ કર્મચારીઓ તે નિર્ણયો સ્વીકારે તે માટેના પ્રયત્નો કરે છે.
- ત્રીજી શૈલીમાં સંચાલક કર્મચારીઓ સમક્ષ પોતાના વિચારોની રજૂઆત કરે છે. તે અંગે ચર્ચાવિચારણ કરીને નિર્ણયો લેવામાં આવે છે.
- ચોથી શૈલીમાં સંચાલક તાબેદારો સમક્ષ પોતાનો શક્ય નિર્ણય દર્શાવે છે. જોકે આ નિર્ણયમાં ફેરફાર થવાની શક્યતા હોય છે.
- ત્યારબાદની શૈલીમાં સંચાલક તાબેદારો સમક્ષ સમસ્યાઓ રજૂ કરે છે. તે સમસ્યા અંગે તેમનાં સૂચનો મેળવે છે અને ત્યાર બાદ નિર્ણય લે છે.
- છઠ્ઠા પ્રકારની શૈલીમાં સંચાલકની સમસ્યાઓ અંગે નિર્ણય લેવાનું કાર્ય કર્મચારીઓને સોંપવામાં આવે છે. પરંતુ તે અંગેની મર્યાદાઓની સ્પષ્ટતા કરવામાં આવે છે. એટલે કે મર્યાદામાં રહીને એચ નિર્ણય કરવાના હોય છે.
- આ શૈલીમાં સંચાલક કર્મચારીઓને નિર્ણયો લેવાની છૂટ આપે છે, એટલે કે તેમને નિર્ણયો લેવાની સ્વતંત્રતા આપવામાં આવે છે.

હકીકતમાં નેતૃત્વ એ નેતાની એક સળંગ વર્તણૂક છે, જેને નેતૃત્વની રેખા કહી શકાય. આ સળંગ વર્તણૂકના જુદા જુદા પ્રકાર એટલે જ નેતૃત્વની વિવિધ શૈલીઓ કે પ્રકારો. ધંધાકીય એકમને સફળ બનાવવામાં નેતા અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે.

8.6 નેતૃત્વના સિદ્ધાંતો :

નેતૃત્વના અગિયાર સિદ્ધાંતો નીચે મુજબ છે :

1. પોતાને જાણો અને સ્વ-સુધારણા કરો :

પોતાને ઓળખવા માટે, તમારે પોતાની વિશેષતાઓને સમજવું પડશે. સ્વ-સુધારણા કરવાનો અર્થ એ છે કે સતત પોતાની વિશેષતાઓને મજબૂત બનાવવું. આ સ્વ-અધ્યયન, ઔપચારિક વર્ગો, પ્રતિબિંબ અને અન્ય લોકો સાથે વાતચીત દ્વારા પરિપૂર્ણ થઈ શકે છે.

2. તકનીકી નિપુણ બનો :

એક નેતા તરીકે, તમારે તમારી કામગીરીની જાણ હોવી જ જોઈએ અને તમારા કર્મચારીઓનાં કાર્યો સાથે નક્કર પરિચિતતા હોવી જોઈએ.

3. તમારી તથા તમારા કાર્યની જવાબદારી લેવી :

તમારી સંસ્થાને નવી ઉંચાઈ પર લઈ જવા યોગ્ય માર્ગદર્શન આપવા માટેના રસ્તાઓ શોધવવા અને જ્યારે નિર્ણયો ખોટા પડે, તો - બીજાને દોષ ન આપો. પરિસ્થિતિનું વિશ્લેષણ કરો, સુધારાત્મક પગલાં લો અને આગળના પડકાર તરફ આગળ વધો.

4. દૃઢ અને સમયસર નિર્ણય લો :

સમસ્યાનું નિરાકરણ, નિર્ણય લેવાની અને યોજનાના સાધનોનો ઉપયોગ કરો.

5. ઉદાહરણ સેટ કરો :

તમારા કર્મચારીઓ માટે એક સારા રોલ મોડેલ બનો. તેઓએ ફક્ત તેમની પાસેથી અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે તે સાંભળવું જ નહીં, પણ જોવું પણ જોઈએ. જે બદલાવ આપણે જોવા ઇચ્છીએ છીએ તે બદલાવ જાતે બનવું જોઈએ - મહાત્મા ગાંધી.

6. તમારા લોકોને જાણો અને તેમની સુખાકારી માટે વિચારો :

માનવ સ્વભાવ અને તમારા કાર્યકરોની નિષ્ઠાપૂર્વક કાળજી લેવાનું મહત્વ જાણો.

7. તમારા કામદારોને માહિતગાર રાખો :

ફક્ત કામદારો સાથે જ નહીં, પરંતુ ઉચ્ચ અધિકારી અને અન્ય મુખ્ય લોકો સાથે કેવી રીતે વાતચીત કરવી તે જાણો.

8. તમારા કામદારોમાં જવાબદારીની ભાવના વિકસિત કરો :

સારા ચરિત્ર લક્ષણો વિકસાવવામાં સહાય કરો જે તેમની વ્યાવસાયિક જવાબદારીઓને નિભાવવામાં મદદ કરશે.

9. ખાતરી કરો કે ક્રિયાઓ સમજી, નિરીક્ષણ અને પરિપૂર્ણ થયેલ છે :

સારુ સંચાર આ જવાબદારીની ચાવી છે.

10. એક ટીમ તરીકેની ટ્રેનીંગ :

ઘણા કેહવાતા નેતાઓ તેમની સંસ્થા, વિભાગો વગેરેને એક ટીમ કહે છે; જે ખરેખર ટીમો નથી.... તેઓ ફક્ત એક જૂથ છે જે પોતાનું કાર્ય કરે છે.

11. તમારી સંસ્થાની સંપૂર્ણ ક્ષમતાઓનો ઉપયોગ કરો :

એક ટીમ ભાવના વિકસિત કરીને, તમે તમારી સંસ્થા, વિભાગો વગેરેને તેની સંપૂર્ણ ક્ષમતાઓ માટે કાર્યરત કરી શકશો.

8.7 નેતૃત્વનું મહત્વ :

નેતૃત્વ એ સંચાલનનું એક મહત્વપૂર્ણ કાર્ય છે જે કાર્યક્ષમતાને વધારવામાં અને સંગઠનાત્મક લક્ષ્યો પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરે છે. નીચના મુદ્દા નેતૃત્વના મહત્વને યોગ્ય ઠેરવે છે.

1. **ક્રિયા શરૂ કરે છે :-** નેતા તે વ્યક્તિ છે જે નીતિઓ અને યોજનાઓની - ચર્ચા કરીને કાર્ય શરૂ કરે છે અને કર્મચારીઓ ને સમજાવે છે કે કાર્ય ખરેખર ક્યાંથી શરૂ થાય છે.
2. **પ્રેરણા :-** એક નેતા કાર્યમાં પ્રોત્સાહક ભૂમિકા ભજવતો હોય તેવું સાબિત કરે છે. તે કર્મચારીઓને આર્થિક અને બિન-આર્થિક પારિતોષિકો સાથે પ્રોત્સાહિત કરે છે અને તેનાથી કર્મચારીઓ પાસેથી કામ મેળવે છે.
3. **માર્ગદર્શન પૂરું પાડવું નેતાએ માત્ર દેખરેખ - ન રાખવી જોઈએ પણ સહકર્મચારીઓ માટે માર્ગદર્શક ભૂમિકા પણ નિભાવવી જોઈએ અહીં માર્ગદર્શનનો અર્થ એ છે કે સહકર્મચારીઓને તેમનું કાર્ય અસરકારક અને કુશળતાપૂર્વક રીતે કરી શકે તેની સમજૂતી આવી જોઈએ.**
4. **આત્મવિશ્વાસ ઉભો કરવો :-** આત્મવિશ્વાસ એ એક મહત્વપૂર્ણ પરિબળ છે જે સહકર્મચારીઓ ને કામના પ્રયત્નો વ્યક્ત કરીને, તેમની ભૂમિકા સ્પષ્ટ રીતે સમજાવી અને લક્ષ્યોને અસરકારક રીતે પ્રાપ્ત કરવા માટે માર્ગદર્શિકા આપીને પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. કર્મચારીઓની ફરિયાદો અને સમસ્યાઓના સંદર્ભમાં સાંભળવું પણ મહત્વપૂર્ણ છે.
5. **મનોબળનું નિર્માણ :-** મનોબળ કર્મચારીઓને તેમના કાર્ય પ્રત્યેના સહકારની અને તેમનામાં વિશ્વાસ મેળવવા અને તેમનો વિશ્વાસ જીતવા સૂચવે છે કોઈ નેતા સહકાર પ્રાપ્ત કરીને એક મનોબળ બૂસ્ટર બની શકે છે જેથી તેઓ લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કરવા માટે કામ કરે છે ત્યારે તેઓ તેમની શ્રેષ્ઠ ક્ષમતા સાથે પ્રદર્શન કરે છે.
6. **કાર્યનું વાતાવરણ બનાવ છે :-** સંચાલકો લોકો પાસેથી કામ મેળવે છે કાર્યક્ષમ કાર્ય વાતાવરણ સ્વસ્થ અને સ્થિર વૃદ્ધિમાં મદદ કરે છે તેથી., નેતાએ માનવીય સંબંધોને ધ્યાનમાં રાખવું જોઈએ તેણે કર્મચારીઓ સાથે વ્યક્તિગત સંપર્ક કરવો સંપર્ક કરવો જોઈએ અને તેમની સમસ્યાઓ સાંભળીને તેનું નિરાકરણ કરવું જોઈએ તેણે કર્મચારીઓ સાથે માનવતાવાદી સંબંધો જેમ વર્તવું જોઈએ.

7. સમન્વય :- સંગઠિત લક્ષ્યો સાથે વ્યક્તિગત હિતો નું સમાધાન દ્વારા સંકલન પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. આ સુમેળ યોગ્ય અને અસરકારક સમન્વય દ્વારા પ્રાપ્ત કરી શકાય છે જે નેતાનો પ્રાથમિક હેતુ હોવો જોઈએ.

8.8 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. નેતાગીરી એટલે શું ? તેના આવશ્યક તત્ત્વો વિગતે વર્ણવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. નેતાગીરીની વ્યાખ્યા આપી નેતાના કાર્યો વિગતે વર્ણવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. નેતાગીરીનો અર્થ સમજાવી તેના પ્રકારો-શૈલીઓ વિગતે વર્ણવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. નેતાગીરીનો અર્થ સમજાવી તેના સિદ્ધાંતો વિગતે વર્ણવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. નેતાગીરીની વ્યાખ્યા આપી તેનું મહત્ત્વ વર્ણવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. લેવીનની નેતૃત્વ શૈલીઓ વિગતે વર્ણવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. રેન્સિસ લિકર્ટની નેતૃત્વની ચાર શૈલીઓ વિગતે વર્ણવો.

.....

.....

.....

.....
.....
.....
8. ટેનનબોમ અને સ્મિડડે નેતૃત્વ સાતત્યનો ખ્યાલ વિગતે વર્ણવો.

ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. કાર્યો સોંપવાની ક્ષમતા એટલે શું ?

.....
.....
.....
.....
.....
2. સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાઓ વર્ણવો.

.....
.....
.....
.....
.....
3. સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વના ફાયદા વર્ણવો.

.....

4. સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વના ગેરફાયદા દર્શાવો.

.....

.....

.....

.....

5. લોકશાહી નેતૃત્વ એટલે શું ?

.....

.....

.....

.....

6. લોકશાહી નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાઓ જણાવો.

.....

.....

.....

.....

7. લોકશાહી નેતૃત્વ ફાયદા વર્ણવો.

.....

.....

.....

.....

8. લોકશાહી નેતૃત્વના ગેરફાયદા દર્શાવો.

.....

.....

.....

.....
9. છૂટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વ એટલે શું ?

.....
.....
.....
.....
.....
10. છૂટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાઓ વર્ણવો.

.....
.....
.....
.....
.....
11. છૂટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વના ફાયદા જણાવો.

.....
.....
.....
.....
.....
12. છૂટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વના ગેરફાયદા દર્શાવો.