

**PROF. (DR) RUKHSANA PARVEEN**  
**HOD, DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY**  
**R.R.S. COLLEGE MOKAMA**

CLASS – BA PART- II (H), PAPER - III

**THEORY OF LEADERSHIP**

विशेषता सिद्धांत व्यवहार के विभिन्न प्रकार और प्रभावशाली व्यक्तित्व से सम्बंधित प्रवृत्तियों का वर्णन करने की कोशिश करता है। यह शायद नेतृत्व का प्रथम शैक्षणिक सिद्धांत है। थॉमस कार्लाइल(1841), को हम विशेषता सिद्धांत के अग्रदूत कह सकते हैं। जिन लोगों ने अपनी प्रतिभा, कौशल और शारीरिक विशेषताओं का प्रयोग कर अधिकार प्राप्त किया है उनका वर्णन यहाँ किया गया है।[3]रोनाल्ड हेफेटेज़(1994) ने उन्नीसवीं शताब्दी की परम्परा को दृष्टीपात करते हुए समाज के इतिहास को महान पुरुषों के इतिहास से जोड़ने की कोशिश की है।[4]

विशेषता सिद्धांत के समर्थकों ने नेतृत्व की विशेषताओं को दृष्टिपात किया और कहा कि कुछ निश्चित विशेषताओं के पालन करने से प्रभावशाली नेतृत्व कायम हो सकता है। शेले किर्कपात्रिक और एडविन ए लोके(1991) ने विशेषता सिद्धांत के उदाहरण दिए। वे तर्क करते हैं कि "प्रमुख नेता में कुछ और गुण शामिल हैं: ड्राइव (एक व्यापक शब्द है, जिसमें उपलब्धि, प्रेरणा, महत्वाकांक्षा, शक्ति, तप और पहल भी शामिल है), नेतृत्व प्रेरणा (नेतृत्व करने की इच्छा तो रखते हैं पर अधिकार प्राप्त करना नहीं चाहते हैं); (क्योंकि यह अपने आप में एक अंत है), ईमानदारी, अखंडता, आत्मविश्वास (जो भावनात्मक स्थायित्व के साथ आता है), संज्ञानात्मक क्षमता और व्यापार की जानकारी से जुड़ा है। उनके शोध के अनुसार, "करिश्मा, रचनात्मकता और नम्यता के लिए कम स्पष्ट सबूत है".

**विशेषता-सिद्धांत की आलोचना**

हालांकि विशेषता सिद्धांत के लिए एक सहज ज्ञान युक्त अपील की गयी है, इन सिद्धांतों को साबित करने में अनेक कठिनाईयां उत्पन्न हो सकती हैं और ये विपक्षियों को बार बार इस की चुनौती देते हैं। विशेषता सिद्धांत के सबसे "मजबूत" संस्करण के अनुसार, "नेतृत्व विशेषताएँ " सहज हैं और कुछ लोग नेतृत्व विशेषताओं से युक्त होकर अपनी मनोवैज्ञानिक विशेषताओं से "जन्मतः नेता' होते हैं। इस सिद्धांत के अध्ययन से हम बता सकते हैं कि नेतृत्व विकास पहचान करने के साथ-साथ नेतृत्व गुणों को मापता है, सक्षम नेताओं को अक्षम नेताओं के बीच फर्क को पहचानता है और फिर सक्षम लोगों को प्रशिक्षण देता है।

**व्यवहार और शैली सिद्धांत**

विशेषता दृष्टिकोण की आलोचना के जवाब में, सिद्धांतकारों ने नेतृत्व को व्यवहारों का एक समूह कहा है, 'सफल नेताओं' के व्यवहार का अनुसंधान करते हुए, उनकी व्यवहार कुशलता और उनके नेतृत्व की व्यापक शैली को पहचानना हैं। डेविड मंकलील्लेंड ने नेतृत्व प्रतिभा को सिद्धांतों के एक समूह के रूप में देखा है न कि एक प्रेरक रूप में। उन्होंने कहा कि सफल नेताओं को अधिकार की आवश्यकता हो सकती है, संबद्धता कम मात्रा में और उच्च मात्रा में गतिविधि निषेध (कुछ इसे आत्म नियंत्रण भी कहते हैं) की आवश्यकता हो सकती हैं।[तथ्य वांछित][11]

कर्ट लेविन, रोनाल्ड लिपित और राल्फ व्हाइट ने 1939 में नेतृत्व शैली और नेतृत्व प्रदर्शन के प्रभाव पर थोड़ा बहुत काम किया था। शोधकर्ताओं ने ग्यारह वर्षीय लड़कों के समूह पर विभिन्न प्रकार के कार्य क्षेत्रों में उनके प्रदर्शन का मूल्यांकन किया। प्रत्येक समूह में, नेता का प्रभाव, उनके निर्णय, उनकी प्रशंसा और आलोचना, समूह कार्यों के प्रबंधन (प्रबंधन परियोजना) में तीन शैलियों को देखा गया है : (1) सत्तावादी (2) लोकतांत्रिक (3) अहस्तक्षेप।[6]सत्तावादिता में नेता हमेशा निर्णय अकेले लेते हैं, उसके आदेशों का सख्त अनुपालन करने की मांग करते हैं और उठाये गए प्रत्येक कदम के लिए आदेश देते हैं; भविष्य के कदम एक बड़े पैमाने पर अनिश्चित थे। जरूरी नहीं है नेता हर काम में भागीदार बने, पर वे प्रायः काम करने में अलग होते हैं और सामान्यतः व्यक्तिगत प्रशंसा और काम के लिए आलोचना भी प्रदान करते हैं। लोकतांत्रिक कार्य को सामूहिक निर्णय प्रक्रिया कह कर नेताओं द्वारा सहायता प्रदान की गयी विशेषता कहा गया है। काम खतम करने से पहले, नेता से, सामूहिक चर्चाओं से, तकनीकी सलाह के परिप्रेक्ष्य से लाभ प्राप्त कर सकते हैं। सदस्य अपनी पसंद के अनुसार सामूहिक रूप से परिश्रम-विभाजन का फैसला ले सकते थे। इस स्थिति में प्रशंसा और आलोचनावस्तुनिष्ठ हैं और वास्तविक रूप से काम किये बिना, उद्देश्य की पूर्ति किसी भी सदस्य द्वारा होती हैं। अहस्ताक्षेपवादिता ने बिना नेता के भागीदारी के सदस्यों को सामूहिक नीति निर्धारण में आजादी दे दी है। नेता श्रम विभाजन में भाग नहीं लेते हैं, वे जब तक कहा नहीं जाता तब तक काम में भाग नहीं लेते और बहुत कम स्तुति करते हैं।[6] इसका परिणाम यह हुआ कि लोकतांत्रिक शैली को सबसे ज्यादा पसंद किया गया।[7]

प्रबंधकीय ग्रिड नमूना भी व्यवहार सिद्धांत पर आधारित है। इस नमूने को रॉबर्ट ब्लेक और जेन मौतोन ने 1964 में पांच अलग नेतृत्व शैलियों के सुझाव अनुसार बनाया है, यह लोगों के लिए नेताओं के प्रति जो व्याकुलता है और लक्ष्य प्राप्ति के लिए उनकी व्याकुलता है उस के आधार पर बनाई गयी थी।

## परिस्थितिवश और आकस्मिकता सिद्धांत

स्थितिजन्य सिद्धांत भी नेतृत्व के लक्षण सिद्धांत की एक प्रतिक्रिया के रूप में दिखाई देता है। जैसा कि कार्लार्डल ने सुझाव दिया, सामाजिक वैज्ञानिकों का तर्क था कि इतिहास महान पुरुषों के हस्तक्षेप के परिणाम से भी अधिक था।हरबर्ट स्पेन्सर (1884) का कहना था कि व्यक्ति समय की उपज है।[9] यह सिद्धांत बताती है कि विभिन्न परिस्थितियों में विभिन्न विशेषताएँ दिखाई देती हैं। सिद्धांतों के इस समूह से, किसी भी नेता की कोई एक इष्टतम मनोवैज्ञानिक रूपरेखा नहीं होती।इस सिद्धांत के अनुसार

एक व्यक्ति वास्तव में जब एक नेता के रूप में व्यवहार करता है, उसका एक सबसे बड़ा कारण उस स्थिति पर निर्भर करता है जिसमें वह कार्य करता है।"[10]

कुछ सिद्धांतकारों ने विशेषता और स्थितिजन्य दृष्टिकोण का विश्लेषण करना शुरू किया। लेविन एट अल के अनुसंधान के आधार पर यह कहा जा सकता है कि शिक्षाविदों ने नेतृत्व विधान के वर्णनात्मक ढंग को सामान्य बनाने को कोशिश की, उन्होंने उनकी तीन नेतृत्व शैलियां बताईं और किस सन्दर्भ में वे कैसे काम करते हैं उसकी पहचान भी की। इस सत्तावादी नेतृत्व शैली, ने उदाहरण के लिए, संकट के समय तो मंजूरी दी, पर दैनंदिन प्रबंधन में अपने अनुयायियों का मन और दिल नहीं जीत पाये। लोकतांत्रिक नेतृत्व शैली को आवश्यक परिस्थिति में और अधिक आम सहमति प्राप्त है। अहस्तक्षेप सिद्धांत को उसे प्राप्त स्वतन्त्रता के कारण सराहा जाता है। क्योंकि इसमें नेता भाग नहीं लेता इसीलिये उसे दीर्घ कालीन और संगठानात्मक समस्याओं के समय 'विफल' कहा जाता है। इस कारण सिद्धान्तकारों ने नेतृत्व शैली को परिस्थितिवश आकस्मिक कहा है और इसे कभी-कभी आकस्मिक सिद्धांत भी कहा है।[11] आजकल चार मुख्य आकस्मिकता नेतृत्व सिद्धांत दिखाई देते हैं: फीड्लर आकस्मिकता, वरूम-येतोन निर्णय पथ-लक्ष्य सिद्धांत और हेर्सेय-बलानचार्ड स्थितिजन्य सिद्धांत।

इस फीड्लर आकस्मिकता नमूना में नेता की प्रभावशीलता को मुख्य माना जाता है, इसी कारण फ्रेड फीड्लर ने इसे परिस्थितिवश आकस्मिक सिद्धांत कहा। यह नेतृत्व शैली और स्थितिजन्य अनुकूल बातचीत के परिणाम (बाद में इसे "स्थिति नियंत्रण" कहा जाता है) से उत्पन्न होता है। यह सिद्धांत हमें दो प्रकार के नेताओं के बारे में बताता है: वे जो लोगों के साथ अच्छे सम्बन्ध विकसित कर कार्य पूरा करते हैं, (रिश्ता उन्मुख) और दूसरे वे जो कार्य को पूरा करने को ही अपना मुख्य कर्तव्य समझते हैं (कार्य उन्मुख)। फीड्लर के अनुसार, कोई आदर्श नेता नहीं है।[12] कार्य उन्मुख नेता और रिश्ता उन्मुख नेता दोनों भी प्रभावी हो सकते हैं यदि उनका नेतृत्व स्थितिवश हो। जब वहाँ एक अच्छे नेता-सदस्यीय रिश्ता है, एक उच्च संरचित कार्य है और उच्च नेता की स्थिति में अधिकार है, तो इस स्थिति को एक "अनुकूल स्थिति" माना जाता है। फीड्लर का मानना था कि कार्य उन्मुख नेता अनुकूल और प्रतिकूल परिस्थितियों में प्रभावी होते हैं। जबकि रिश्ता उन्मुख नेता मध्यवर्ती परिस्थितियों में सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करते हैं।

विक्टर वरूम, ने फिलिप येतोन (1973)[13] और बाद में आर्थर जागो (1988),[14] के सहयोग से नेतृत्व स्थितियों, का वर्णन करने के लिए एक वर्गीकरण किया। यह मानक निर्णय सिद्धांत में प्रयोग किया गया, जहाँ वह नेतृत्व शैली की स्थितियों के कारकों से जुड़ा और जो यह बताता था कि कौन सा प्रस्ताव किस स्थिति में उपयोगी होता है।[15] यह प्रस्ताव निराला था क्योंकि यह प्रबंधक के उन विचारों से सहमत था जो विभिन्न वर्गों, उनके विचारों और स्थितियों पर निर्भर था। बाद में यही सिद्धांत आपात स्थिति सिद्धांत कहा गया।[16]

पथ-लक्ष्य सिद्धांतका नेतृत्व रॉबर्ट हाउस (1971) द्वारा विकसित किया गया। यह सिद्धांत विक्टर वरूम की प्रत्याशा सिद्धांत पर आधारित था।[17] और समर्थन ये सभी पर्यावरण के कारक और अनुयायी विशेषताओं के लिए प्रासंगिक हैं। इस फीड्लर आकस्मिकता सिद्धांत में, पथ-लक्ष्य सिद्धांत के विपरीत चार

नेतृत्व व्यवहार तरल होते हैं, नेता स्थिति और आवश्यकतानुसार किसी भी सिद्धांत का पालन कर सकते हैं। पथ-लक्ष्य सिद्धांत कोसापेक्ष सिद्धांत और व्यावहारिक नेतृत्व सिद्धांत दोनों कहेंगे क्योंकि यह परिस्थितियों पर निर्भर करता है और नेता और अनुयायियों के बीच परस्पर व्यवहार पर बल देता है।

हेर्सेय और बलानचार्ड द्वारा प्रस्तावित परिस्थिति नेतृत्व नमूने ने चार नेतृत्व शैलियों और चार अनुयायी-विकास स्तरों को प्रस्तावित किया है। प्रभावशीलता के लिए, नमूने की निश्चितता, नेतृत्व शैली अनुयायीता-विकास को पूरी तरह मेल खाना चाहिए। इस नमूने में, नेतृत्व का व्यवहार केवल नेता के लक्षण ही नहीं लेकिन अनुयायियों की विशेषताएँ बन जाती हैं।[18]

## कार्य सिद्धांत

(हककमन और वाल्टन, 1986; मेक्ग्राथ, 1962) एक विशेष और उपयोगी सिद्धांत है, विशिष्ट नेता व्यवहारों को संबोधित करने के लिए उपयोगी है जो संगठनात्मक या इकाई प्रभावशीलता में योगदान देता है। यह सिद्धांत यह तर्क देता है कि नेता का मुख्य काम है कि समूह की आवश्यकता के लिए जो भी जरूरी है उसका ध्यान रखना, इसलिए एक नेता ने समूह की प्रभावशीलता और एकता के लिए हमेशा अच्छा काम किया है। (फ्लेइश्मन एट अल, 1991, हककमन और वेगमन, 2005; हककमन और वाल्टन, 1986). हालांकि कार्यात्मक नेतृत्व सिद्धांत सबसे अक्सर दल नेतृत्व (जक्कारो, रिट्मन और मार्क्स, 2001) के लिए लागू कर दिया गया है, यह प्रभावी ढंग से व्यापक संगठनात्मक नेतृत्व के रूप में भी अच्छी तरह से (जक्कारो, 2001) लागू किया गया है। कार्यात्मक नेतृत्व पर साहित्य सारांश (के लिए कोजलोव्सकी एट अल देखें)(1996), जक्कारो एट अल. (2001), हककमन और वाल्टन (1986, हककमन और वेगमन (2005), मोर्गेंसों (2005), क्लेन, जेइग्रेट, नाइट और जीओं (2006) ने गौर किया कि नेता संगठन की प्रभावशीलता को बढ़ावा के प्रदर्शन में पाँच व्यापक कार्य करता है। इन कार्यों में शामिल हैं: (1) पर्यावरण निगरानी, (2) आधीनस्थ गतिविधियों का आयोजन, (3) आधीनास्थों का शिक्षण और प्रशिक्षण, (4) दूसरों को प्रेरित करना और (5) समूह कार्यों में सक्रिय रूप से भाग लेना.

विभिन्न नेतृत्व व्यवहार इन कार्यों को सुविधाजनक रूप से करने की उम्मीद रखते हैं। प्रारंभिक काम में नेता ने व्यवहार की पहचान, फेइश्मन, (फेइश्मन, 1953) अधीनस्थ कर्मचारियों के अपने पर्यवेक्षकों के व्यवहार को दो व्यापक श्रेणियों के संदर्भ में विचार करने के लिए और संरचना की शुरुआत के रूप में माना है। इसमें विचार व्यवहार प्रभावी संबंधों को बढ़ावा देना भी शामिल है। इस तरह के व्यवहार के उदाहरण एक अधीनस्थ या दूसरों के प्रति एक सहायक तरीके से अभिनय के लिए चिंता का प्रदर्शन होता है। शुरुआती संरचना में नेता की कार्रवाई और विशेष रूप से कार्य सिद्धि केंद्रित है। इसमें भूमिका स्पष्टीकरण, प्रदर्शन के मानकों को निर्धारित करना और उन मानकों के प्रति जवाबदेही शामिल हो सकते हैं।

## कार्रवाही और रूपांतरण सिद्धांत

कार्रवाही नेता (बर्न्स, 1978) के पास इतने अधिकार होते हैं कि वह अपने दल के प्रदर्शन या अप्रदर्शन के लिए कुछ विशेष कार्य कर सकता है और इनाम या सजा दे सकता है। प्रबंधक को यह अवसर देता है कि वह अपने समूह का नेतृत्व करे और उसका समूह उसके नेतृत्व का पालन करने को सहमत होता है ताकि

एक निर्धारित लक्ष्य पूरा हो सके और उसके बदले में उनको कुछ मिले.नेता को अधिकार इसलिए दिया जाता है कि वह मूल्यांकन कर सके, अपने अधीनस्थ कर्मचारियों से सही कार्य करवाते हुए उनको प्रशिक्षण दें, ऐसे समय में जब कि उत्पादकता वांछित स्तर से कम है और इनाम प्रभावशीलता परिणाम मिलने पर दिया जाता हो।

रूपांतरण नेता (बर्न्स, 2008) अपने दल को प्रभावी और कुशल होने को प्रेरित करता है। लक्ष्य प्राप्त करने के लिए संचार ही आधार है जबतक समूह अंतिम इच्छित परिणाम या लक्ष्य प्राप्ति नहीं कर लेता.यह नेता ज्यादातर प्रत्यक्ष दिखाई देता है और काम करवाने के लिए आदेशों की श्रृंखला का उपयोग करता है। रूपांतरण नेता बड़ी वस्तुओं पर ध्यान केन्द्रित करते हैं, जो उन लोगों की देखभाल के लिए है जो उनके घेरे में रहते हैं। नेता हमेशा उपायों के लिए देखते हैं जो संगठन की सहायता से कंपनी के लक्ष्य को प्राप्त कर सके।