

[This question paper contains 8 printed pages.]

Your Roll No.....

Sr. No. of Question Paper : 5557

L

Unique Paper Code : 2414000031

Name of the Paper : Leadership Development

Name of the Course : **Common Group Paper – Generic Elective**

Semester : VI

Duration : 3 Hours

Maximum Marks : 90

समय : 3 घण्टे

पूर्णांक : 90

Instructions for Candidates

1. Write your Roll No. on the top immediately on receipt of this question paper.
2. Attempt **all** questions.
3. Answers may be written either in English or Hindi; but the same medium should be used throughout the paper.

छात्रों के लिए निर्देश

1. इस प्रश्न-पत्र के मिलते ही ऊपर दिए गए निर्धारित स्थान पर अपना अनुक्रमांक लिखिए।
2. सभी प्रश्नों के उत्तर दीजिए।
3. इस प्रश्न-पत्र का उत्तर अंग्रेजी या हिंदी किसी एक भाषा में दीजिए, लेकिन सभी उत्तरों का माध्यम एक ही होना चाहिए।

1. (a) Define leadership. Explain the significance of leadership in modern organizations. Distinguish between leadership and management. (9)

- (b) Explain the various styles of leadership. Under what circumstances should a leader adopt each style? (9)

OR

- (a) Explain the qualities of an effective leader. How do these qualities help in organizational success? (9)

- (b) Discuss the factors affecting leadership. Why does leadership effectiveness vary from situation to situation? (9)

P.T.O.

2. (a) Explain Trait Theory of leadership. What are its merits and limitations? (9)
- (b) Write a note on Path-Goal Theory of leadership. How does a leader motivate subordinates under this theory? (9)

OR

- (a) Explain the Michigan Studies of leadership. What leadership behaviours were identified in these studies? (9)
- (b) Discuss Blake and Mouton's Managerial Grid Theory. Explain the different leadership styles suggested in the grid. (9)
3. (a) What is Transactional Leadership? Explain its features and limitations in present business conditions. (9)
- (b) Explain the concept of Charismatic Leadership. What qualities make charismatic leaders influential? (9)

OR

- (a) What is Servant Leadership? Explain its importance in building people-centered organizations. (9)
- (b) "Leadership effectiveness depends on leader, followers and situation." Explain this statement with suitable examples. (9)
4. (a) Explain Trompenaars' Cultural Dimensions Theory. How can it help leaders managing global teams? (9)
- (b) Explain Fiedler's Contingency Theory of leadership with suitable examples. (9)

OR

- (a) Explain the relationship between leadership and organizational culture. How does a leader shape culture? (9)
 - (b) Discuss the role of collaboration tools and video conferencing in modern leadership. (9)
5. (a) Read the following case carefully and answer the questions given below :

Ratan Tata is widely regarded as a symbol of integrity, vision, and innovation in Indian business. Born on December 28, 1937, he served as the chairman of the Tata Group, a global enterprise with operations in more than 100 countries. His leadership not only expanded the group's global reach but also strengthened its reputation for ethical business conduct.

Coming from the distinguished Tata family, he pursued his studies at Cornell University in Architecture and Structural Engineering, and later attended the Advanced Management Program at Harvard Business School. Despite his privileged background, he began his professional journey on the shop floor of Tata Steel, gaining practical insights into the company's operations from the ground level.

When he took charge of the Tata Group in 1991, the organization was experiencing internal divisions and facing increasing competition from global firms. His progressive ideas were initially met with resistance from senior leaders who were hesitant about structural reforms. His strategy to expand internationally also attracted criticism, especially with major acquisitions like Jaguar Land Rover, which many considered risky. Nevertheless, his strong leadership and strategic vision helped the company navigate difficult times, including the 2008 global financial crisis, and emerge as a prominent multinational corporation.

Under his guidance, the Tata Group acquired renowned global brands such as Tetley and Corus Group, significantly enhancing its global standing. His

ambition to create an affordable car for the masses resulted in the launch of the Tata Nano in 2008. Although the project faced challenges, it demonstrated his innovative thinking and commitment to inclusive growth.

He was known for making bold and unconventional decisions, whether in global expansion or product innovation. At the same time, he placed strong emphasis on corporate social responsibility, with a substantial portion of the group's profits supporting initiatives in education, healthcare, and rural development. He also encouraged a culture of innovation while preserving the group's ethical foundation.

Beyond his corporate achievements, his personal values set him apart. Recognized for his humility and approachable nature, he always prioritized meaningful relationships with employees and stakeholders. Despite his success, he remained grounded and accessible. His ability to overcome challenges with resilience and adaptability makes him a truly inspiring figure—one who serves as a role model not only for aspiring business leaders but for leadership across various spheres of society in India.

Questions :

- (i) Which leadership traits contributed to Ratan Tata being regarded as an exemplary leader?
 - (ii) In what ways can his leadership style be seen as transformational?
- (b) Write short notes on **any two** of the following : (9)
- (i) GLOBE Model
 - (ii) OCTAPACE Culture
 - (iii) Challenges of E-Leadership
 - (iv) Ethical Leadership

1. (क) नेतृत्व (Leadership) को परिभाषित कीजिए। आधुनिक संगठनों में नेतृत्व के महत्व की व्याख्या कीजिए। नेतृत्व और प्रबंधन (Management) के बीच अंतर स्पष्ट कीजिए। (9)
- (ख) नेतृत्व की विभिन्न शैलियों की व्याख्या कीजिए। एक नेता को किन परिस्थितियों में किस शैली को अपनाना चाहिए? (9)

अथवा

- (क) एक प्रभावी नेता के गुणों की व्याख्या कीजिए। ये गुण संगठनात्मक सफलता में कैसे मदद करते हैं? (9)
 - (ख) नेतृत्व को प्रभावित करने वाले कारकों पर चर्चा कीजिए। नेतृत्व की प्रभावशीलता एक स्थिति से दूसरी स्थिति में क्यों भिन्न होती है? (9)
2. (क) नेतृत्व के 'विशेषता सिद्धांत' (Trait Theory) की व्याख्या कीजिए। इसके गुण और सीमाएँ क्या हैं? (9)
 - (ख) नेतृत्व के 'पथ-गोल सिद्धांत' (Path-Goal Theory) पर एक टिप्पणी लिखिए। इस सिद्धांत के तहत एक नेता अधीनस्थों को कैसे प्रेरित करता है? (9)

अथवा

- (क) नेतृत्व के 'मिशिगन अध्ययनों' (Michigan Studies) की व्याख्या कीजिए। इन अध्ययनों में किन नेतृत्व व्यवहारों की पहचान की गई थी? (9)
 - (ख) ब्लेक और माउटन के 'मैनेजरियल ग्रिड सिद्धांत' (Managerial Grid Theory) पर चर्चा कीजिए। ग्रिड में सुझाई गई विभिन्न नेतृत्व शैलियों की व्याख्या कीजिए। (9)
3. (क) ट्रांजेक्शनल लीडरशिप (Transactional Leadership) क्या है? वर्तमान व्यावसायिक स्थितियों में इसकी विशेषताओं और सीमाओं की व्याख्या कीजिए। (9)
 - (ख) करिश्माई नेतृत्व (Charismatic Leadership) की अवधारणा की व्याख्या कीजिए। कौन से गुण करिश्माई नेताओं को प्रभावशाली बनाते हैं? (9)

अथवा

- (क) सर्वेंट लीडरशिप (Servant Leadership) क्या है? जन-केंद्रित संगठनों के निर्माण में इसके महत्व की व्याख्या कीजिए। (9)
- (ख) “नेतृत्व की प्रभावशीलता नेता, अनुयायियों और स्थिति पर निर्भर करती है।” उपयुक्त उदाहरणों के साथ इस कथन की व्याख्या कीजिए। (9)
4. (क) ट्रम्पोनार्स के ‘सांस्कृतिक आयाम सिद्धांत’ (Trompenaars’ Cultural Dimensions Theory) की व्याख्या कीजिए। यह वैश्विक टीमों का प्रबंधन करने वाले नेताओं की कैसे मदद कर सकता है? (9)
- (ख) फिडलर के ‘आकस्मिकता सिद्धांत’ (Fiedler’s Contingency Theory) को उपयुक्त उदाहरणों के साथ समझाइए। (9)

अथवा

- (क) नेतृत्व और संगठनात्मक संस्कृति के बीच संबंध की व्याख्या कीजिए। एक नेता संस्कृति को कैसे आकार देता है? (9)
- (ख) आधुनिक नेतृत्व में सहयोग उपकरणों (Collaboration Tools) और वीडियो कॉन्फ्रेंसिंग की भूमिका पर चर्चा कीजिए। (9)
5. (क) निम्नलिखित मामले (Case Study) को ध्यानपूर्वक पढ़ें और नीचे दिए गए प्रश्नों के उत्तर दें :

रतन टाटा को भारतीय व्यवसाय में ईमानदारी, दूरदृष्टि और नवाचार के प्रतीक के रूप में व्यापक रूप से माना जाता है। 28 दिसंबर, 1937 को जन्मे, उन्होंने टाटा समूह के अध्यक्ष के रूप में कार्य किया, जो 100 से अधिक देशों में परिचालन करने वाला एक वैश्विक उद्यम है। उनके नेतृत्व ने न केवल समूह की वैश्विक पहुंच का विस्तार किया बल्कि नैतिक व्यावसायिक आचरण के लिए इसकी प्रतिष्ठा को भी मजबूत किया।

प्रतिष्ठित टाटा परिवार से आने के बाद, उन्होंने कॉर्नेल विश्वविद्यालय से वास्तुकला और संरचनात्मक इंजीनियरिंग में अपनी पढ़ाई की और बाद में हार्वर्ड बिजनेस स्कूल में ‘एडवांस्ड मैनेजमेंट प्रोग्राम’ में भाग लिया। अपनी विशेषाधिकार प्राप्त पृष्ठभूमि के बावजूद, उन्होंने टाटा स्टील के शॉप फ्लोर से अपनी पेशेवर यात्रा शुरू की और जमीनी स्तर से कंपनी के संचालन में व्यावहारिक अंतर्दृष्टि प्राप्त की।

जब उन्होंने 1991 में टाटा समूह का कार्यभार संभाला, तो संगठन आंतरिक विभाजनों का अनुभव कर रहा था और वैश्विक फर्मों से बढ़ती प्रतिस्पर्धा का सामना कर रहा था। उनके प्रगतिशील विचारों का शुरू में उन वरिष्ठ नेताओं ने विरोध किया जो संरचनात्मक सुधारों के बारे में हिचकिचा रहे थे। अंतरराष्ट्रीय स्तर पर विस्तार करने की उनकी रणनीति की भी आलोचना हुई, विशेष रूप से जगुआर लैंड रोवर जैसे बड़े अधिग्रहणों के साथ, जिसे कई लोगों ने जोखिम भरा माना। फिर भी, उनके मजबूत नेतृत्व और रणनीतिक दृष्टिकोण ने कंपनी को 2008 के वैश्विक वित्तीय संकट सहित कठिन समय से निपटने और एक प्रमुख बहुराष्ट्रीय निगम के रूप में उभरने में मदद की।

उनके मार्गदर्शन में, टाटा समूह ने टेटली और कोरस ग्रुप जैसे प्रसिद्ध वैश्विक ब्रांडों का अधिग्रहण किया, जिससे इसकी वैश्विक स्थिति में काफी वृद्धि हुई। आम जनता के लिए एक किफायती कार बनाने की उनकी महत्वाकांक्षा के परिणामस्वरूप 2008 में टाटा नैनो लॉन्च हुई। हालांकि इस परियोजना को चुनौतियों का सामना करना पड़ा, लेकिन इसने उनकी नवीन सोच और समावेशी विकास के प्रति प्रतिबद्धता को प्रदर्शित किया।

वे वैश्विक विस्तार या उत्पाद नवाचार में साहसिक और अपरंपरागत निर्णय लेने के लिए जाने जाते थे। साथ ही, उन्होंने कॉर्पोरेट सामाजिक उत्तरदायित्व (CSR) पर कड़ा जोर दिया, जिसमें समूह के मुनाफे का एक बड़ा हिस्सा शिक्षा, स्वास्थ्य देखभाल और ग्रामीण विकास की पहल का समर्थन करता था। उन्होंने समूह की नैतिक नींव को सुरक्षित रखते हुए नवाचार की संस्कृति को भी प्रोत्साहित किया।

उनकी कॉर्पोरेट उपलब्धियों के अलावा, उनके व्यक्तिगत मूल्य उन्हें अलग करते हैं। अपनी विनम्रता और मिलनसार स्वभाव के लिए पहचाने जाने वाले, उन्होंने हमेशा कर्मचारियों और हितधारकों के साथ सार्थक संबंधों को प्राथमिकता दी। अपनी सफलता के बावजूद, वे जमीन से जुड़े और सुलभ रहे। चुनौतियों को लचीलेपन और अनुकूलन क्षमता के साथ पार करने की उनकी क्षमता उन्हें वास्तव में एक प्रेरणादायक व्यक्तित्व बनाती है।

प्रश्न :

- (i) रतन टाटा को एक अनुकरणीय नेता माने जाने में किन नेतृत्व गुणों (Traits) का योगदान रहा?
- (ii) उनकी नेतृत्व शैली को किन तरीकों से 'ट्रांसफॉर्मेशनल' (Transformational) के रूप में देखा जा सकता है?

(ख) निम्नलिखित में से किन्हीं दो पर संक्षिप्त टिप्पणी लिखिए :

(9)

- (i) ग्लोब मॉडल (GLOBE Model)
- (ii) ऑक्टापेस संस्कृति (OCTAPACE Culture)
- (iii) ई-नेतृत्व की चुनौतियाँ (Challenges of E-Leadership)
- (iv) नैतिक नेतृत्व (Ethical Leadership)