

3. Foundation of Group Behavior

(समूह वर्तनाची पायाभूत तत्त्वे)

उ.1 समूह - व्याख्या आणि वर्गीकरण (Defining & classifying Groups)
 दोन किंवा दोनपेक्षा अधिक व्यक्ती ज्या विशिष्ट
 ध्येय साध्य करण्यासाठी एकत्र येतात आणि परस्पर अवलंबी. व
 परस्परसंरक्षी आंतरक्रिया करणाऱ्या असतात, त्यांना समूह असे
 म्हणतात. समूह औपचारिक किंवा अनौपचारिक असू शकतो.

1. औपचारिक समूह - औपचारिक समूह हा संघटनेच्या रचनेनुसार निश्चित
 केला गेलेला असतो. या समूहातील सदस्यांची वर्तन हे संघटनेच्या
 ध्येयाना अनुसरून असते. उदा. प्रिन्सिपल, फ्लोरिस्ट, क्लर्क, सहायक
 सहायक, मॉलेज, संघटना, विद्यार्थी, कामगार इ.

2. अनौपचारिक समूह - अनौपचारिक समूह हा औपचारिकरित्याही
 बनविला गेलेला नसतो किंवा संघटनेकडूनही निश्चित केला
 गेलेला नसतो. उदा. वेगवेगळ्या विभागांचे कर्मचारी जेव्हा नियमित
 -पणे एकत्र उभा खातात, किंवा चहा पिण्यासाठी जातात तेव्हा ती
 अनौपचारिक समूह बनते. अशा समूहातील सदस्य त्यांना
 आनंदी अलगाव्या विविध उपक्रमांमध्ये एकत्रित सहभागी
 होतात. उदा. खेळ, चिमेमा पाठणे, संग्रहित इ. यातून त्यांच्यात
 मैत्रीपूर्ण संबंधही निर्माण होतात आणि कामाच्या ठिकाणी त्यांच्यातील
 परस्पर सहकार्यही वाढीस लागते अशा आंतरक्रियांच्या
 शक्ती परिणाम सदस्यांच्या वर्तनावर होत असतो.
 त्याचबरोबर त्यांच्या निष्पादनावर होतो. अनौपचारिक
 समूहांची निर्मिती ही सामाजिक संपर्काच्या वाजेतून
 नैसर्गिकरित्याच कार्यवातावरणात होत असते.

लोक समूह का निर्माण करतात? (Why do people form Groups)
 लोक समूह का निर्माण करतात आणि
 स्वतःच्या समुदायाविषयीच्या भावना का तीव्र असतात- याचे
 उत्तर सामाजिक ओळख सिद्धांत देतो. (Social Identity Theory)
 सिद्धांतानुसार लोक आपल्या समूहाच्या यश
 अपयशाचा भावनिक प्रतिसाद देतात. कारण त्यांच्या स्वआदर
 समूहाच्या निष्पादनाशी जोडला गेलेला असतो. त्याचमुळे
 आपला संघ जिंकला कि चाहत्यांचा स्वआदर वाढतो. तर

संघ आपला म्हणून त्यांना वाईट तर वाढतेच मात्र कधी कधी लज्जास्पदही वाढते. काहीवेळा आपल्या स्व-ओळखीचा भागच नानाशला जातो.

समुहाने सामाजिक ओळख प्रस्थापित करण्यामुळे लोकांना ते कौन आहेत आणि त्यांनी काय केले पाहिजे याविषयीची अनिश्चितता कमी करण्यासाठी मदत होत असते.

व्यक्ति आपला व्यवसाय, आपण काम करत असलेली संघटना, आपला धर्म, वंश, लिंग अशा अनेक माध्यमातून आपली ओळख निर्माण करत असतो. आपण कोण आहोत आणि कोणत्या लोकांशी जोडले गेलेली आहेत हे समजून घेण्यासाठी अशा सामाजिक ओळखीची मदत होत असते परंतु याला नकारात्मक बाजूही आहे. स्वतःच्या समूहाचे सदस्य इतरांपेक्षा अधिक चांगले आहेत असे समजण्याची वृत्ती त्यात होत असते. यालाच Group Favoritism असे म्हणले जाते.

खालील वैशिष्ट्यांमुळे सामाजिक ओळख महत्त्वाची ठरते -

1. साधर्म्य - संघटनेतील इतर सदस्यांच्या मूल्यांशी किंवा मूलवैशिष्ट्यांशी जितके साधर्म्य जास्त तितके समूहाबरोबरचे तादात्म्य जास्त. लोक सांख्यिकीय सामर्थ्य जितके जास्त तितके मज्या कर्मचाऱ्यांची समूहाशी हळू तादात्म्य निर्माण होते.

2. वैशिष्ट्यपूर्णता - इतर समूहापेक्षा निम्न असणारे अखादे वैशिष्ट्य जेवढे असते तेवढे त्याची दखल घेतली जाते. त्याभावाचे ओळख निर्माण केली जाते.

3. दर्जा - सामाजिक ओळखीची मदत स्वभावर वाढवण्यासाठी होत असल्याची उच्च सामाजिक दर्जा असणाऱ्या समूहांनी सदस्य बनवण्यास प्राधान्य दिले जाते. त्यामुळे त्यांचा स्वभावर वाढवण्यास मदत होते. याकामत निम्न सामाजिक

दुर्ग मसुद्याच्या समुदायवेवरेची ओळख घेऊन टाकण्याच्या प्रयत्न केला जातो. उदा. प्रतिष्ठीत विद्यापिठाचे स्नातक तिथून वगैरे पडल्यानंतरही आपली ती ओळख टिकवून ठेवण्याचा प्रयत्न करतात.

4. अनिश्चिततेतील घट -

काही व्यक्तींना आपण कोण आहोत आणि आपण कोणत्या व्यक्ती आहोत हे समजून घेण्यासाठी समूह सदस्यांच्या मदत घेत घेतले.

3.2 समूहविकासाच्या अवस्था

(Stages of Group development : Five stage Model)

समूह निर्माण होत असताना ती निश्चित अशा टप्प्यांमधून जात असल्याची दामोदर दिसते. पंच अवस्था प्रारंभच्या मदतीने समूहनिर्मिती करणारे जाते हे समजून घेता येऊ शकते. अर्थात सर्वच समूहांची निर्मिती याचप्रकारे होते असे नाही.

या पंच अवस्था प्रारंभ - (Five stage development)

या प्रारंभानुसार समूहनिर्मितीत खालील पाच टप्पे दिसून येतात.

1) आरंभिक अवस्था (आरंभिक अवस्था) Forming stage -

या अवस्थेत समूहाची उद्दिष्टे स्पष्ट नसून नेतृत्व याविषयी अनिश्चितता असते. कोणते वर्तन स्वीकारावे आहे याची परीक्षा सदस्यांकडून घेतली जाते. जेव्हा सदस्य स्वतःला समूहाचा भाग समजून त्यागतात तेव्हा हा समूहविकासाचा टप्पा पूर्ण होतो.

2) वादळी अवस्था (Storming stage) -

या अवस्थेत आपल्या समूहांतर्गत संघर्षांची अवस्था असते. सर्व सदस्य समूहाचे अस्तित्व मान्य करतात परंतु समूहामुळे व्यक्तीगत स्वातंत्र्यावर येणाऱ्या निर्बंधांना मात्र विरोध करतात. समूहावर नियंत्रण कोणाचे असावे यावरून संघर्ष होतो. या टप्प्याच्या अखेरीस समूहातील नेतृत्वाची उत्तरं बऱ्याच प्रमाणात निश्चित सल्लेची असते.

3. मानकांची निर्मिती (Norming Stage) -

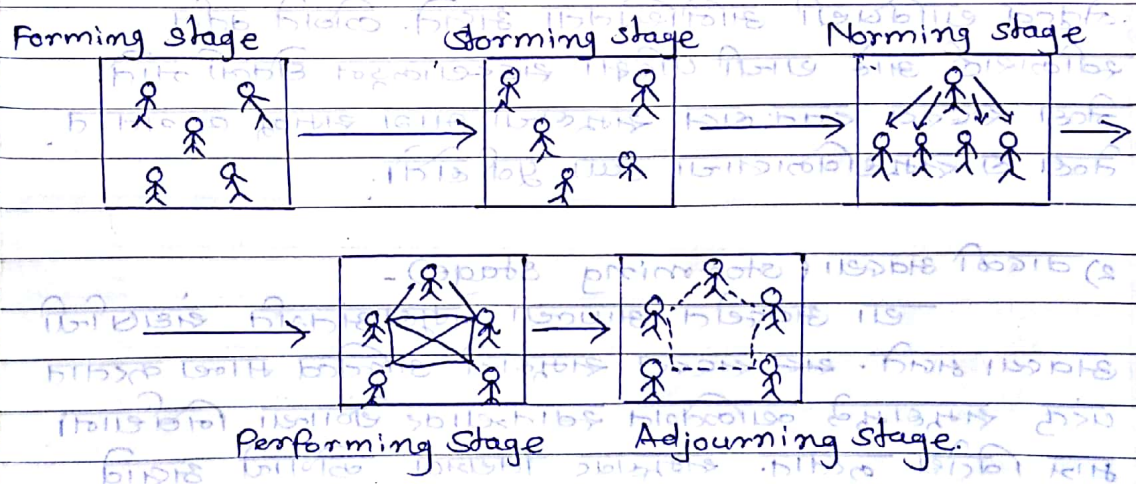
या अवस्थेत दृढ नतिसंबंध विकसित होतात. आणि समूहात एकजिन्नशीपणा निर्मिती होते. समूह ओळखीची भावना प्रखर होते. जेव्हा समूह स्वनापक्की होते आणि समूह सदस्यांसाठी शोष्य वर्तनाची मानके निश्चित होतात तेव्हा ही अवस्था पूर्णत्वात येते.

4. निष्पादन अवस्था (Performing Stage) -

या टप्प्यावर समूह स्वनेचा स्वीकार होऊन प्रत्यक्ष कामास सुरुवात होते. सदस्यांची परस्परांशी ओळख होते व परस्परांना समजावून घेणे थापुन जावून आता शक्य समूहाच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी सुरू लागतात.

5. वलय किंवा स्वागिती अवस्था (Adjourning Stage) -

सामान्यतः निष्पादन अवस्था हा समूह निर्मितीमधील शेवट्या टप्पा असला तरी हंगामी समिती, श्रम हती दले (Task Forces) आणि धासारेचे इतर समूह ज्यांची कार्य मर्यादित आणि कालबध्द असते त्यांच्या बाबतीत वलय किंवा स्वागिती अवस्था हा शेवट्या टप्पा असतो. या टप्प्यावर समूहाचे कार्य संपुष्टात येते. अशावेळेस काही समूह शक्य समीतमि जे कार्य पूर्णत्वात नेले आहे त्यांच्या बाबतीत समाधानी असतात, तर काही शक्य उदास असतात. कारण समितीच्या कार्यकाळात निर्मिती झालेली मैत्रीची संबंधही संपणार असतात.



पंचसवल्या प्राकृपासुत्तर समूह जसा पुदीत अवल्येत जाईल तसा अधिक परिणामकारक होत नातो. सामान्यतः असे घडत ठालते तरी समूहाच्या प्रगतीची प्रक्रिया लाइन अधिक सक्रिय आहे.

1. समूहाच्या विकासाच्या विधीय अवल्यांमधून जाड असताना प्रत्येक समूहाच्या विभा विभिन असतो.
2. उद्दिष्टांची आवि डावपिटांची पक्की जाणीव असणारे समूह अधिक विधाने प्रगती करतात. उलट उद्दिष्टांची पुरेशी जाणीव नसणाऱ्या समूहांचे निष्पादन खातावते.
3. कार्यात्मक सामाजिक आन ठेवून निर्माण झालेले समूह निष्पादन अवल्येत लवकर पोहोचतात.
4. पंचसवल्या प्राकृपात मांडलेल्या क्रमानेच प्रत्येक समूह विकासाच्या अवल्यांमधून जातो असे नाही. वाढी आणि निष्पादन अवल्या म्हाच वेळी निर्माण होऊ शकते किंवा सखावा समूह परत मागच्या अवल्येतही जाडू शकतो.

ब) अल्थाची कार्यात प्रगती प्राकृपा (An Alternative Model for temporary Groups With Deadlines) -

पंचसवल्या प्राकृपात मांडलेल्या विकासाच्या अवल्या अतिम मुदत अन्वेष्य असणाऱ्या अल्थाची किंवा तात्पुरत्या समूहाच्या बाबतीत विस्तार घेत नाहीत, अशा समूहांच्या विकासात खातील प्रमाणी होतो.

1. समूहाच्या प्रथम बैठकीत समूहाची दिशा निश्चित केली जाते.
2. समूह कृतीचा ठा पाहिला त्या स्थितीस्थितिया असतो.
3. जेव्हा समूहाची निर्मि मुदत संपते तेव्हा संक्रमण घडून येते.
4. या संक्रमणातुळे महत्वपूर्ण बदल घडून येतात.
5. कामाचा वाढलेला विभाग हे अशा समूहाच्या अखेरच्या बैठकीचे वैशिष्ट्य होते.

समूह विकासाच्या या प्राकृपासुत्तर विरामी - समतील प्राकृपा म्हळते जाते. बामुलात समूहाच्या प्रथम बैठकीत समूहाची दिशा प्रथम निश्चित केली जाते. जाया नंतर प्रकल्पान्ची प्रतिया कशी कराचगील आणि वार्तानिक संघात खायाची चीकर निश्चित केली जाते. बहुतेकच समूह असिल्यात आल्यानंतर तात्काळ हे सर्व

वरवले जाते. प्रकृदा समूह द्विष्ट आल्यानंतर समूहांनी दिशा दृढ होते. आणि प्रथम मर्यातरात त्यांचे पुनरपरिभोग केले जाऊन शक्ति फारशी नसते. प्रथम जाडवी होतेली मृहीतके आणि संघात (Parliament) यात बदल करण्याची गरज भासली तरी बदल केले जात नाहीत.

सशोद्यतात असे सादकून आले आहे की साधारणतः समूहांच्या मुदतीच्या मध्यांतरादरम्यान संकटावावट्या आलेली दिसते. समूहांनी मुदत निम्मी संपल्यानंतर सदस्यांना वेळेच्या मर्यादेची आणि अधिक क्रियाशील होण्याची जाणीव येऊ लागते. यावेळी पारितोषिके शिस्तलेचा तयारी संपुन कुलशाच्याही होते. या तयारीवर समूहांच्या प्रथम निश्चित केलेल्या दिशेची पुनरपरिभोग केले जाते व त्यात आवश्यक सुधारणा केली जाते. यानुसार या कुलशात तयारीत नवीन योजना असल्यात आणली जाते.

समूहांच्या अखेरीच्या वेळीत कामे शक्यते शक्यते वेळाने दालचाली केल्या जातात, होड्यात या प्राकृपाणुला अक्याची समूहाची जी मुदत अलते त्यातील पारितो निम्मा अलावची हा स्थिती शिस्तलेचा असतो आणि जेव्हा सदस्यांना कालमर्यादेची जाणीव होते त्यानंतर आवश्यक बदल घडून येउन कायला वेग येतो.

हे प्राकृपाणुला तात्पुरत्या निमगि आलेल्या आणि कालमर्यादेच्या अंतर्गत समूहांच्या विकासाची स्थिती देते.

उ. उ समूहांनी गुणवैशिष्ट्ये - भूमिका, मानदंड, प्रकृतीनलीपणा, आणि विविधता.

कर्मचारी म्हणजे असंघटित जमाव नसून, त्यांची निश्चित अशी गुणवैशिष्ट्ये असतात. ज्यामुळे सदस्यांच्या वर्तनांना साकार मिळते. आणि समूहांच्या वर्तनाविषयी अंदाज वर्तवता येतात. भूमिका, मानदंड, प्रकृतीनलीपणा आणि विविधता ही काही महत्त्वाची गुणवैशिष्ट्ये आहेत.

अ) भूमिका (Roles) आणि मानदंड (Norms) - समूह सदस्यास समूहात विशिष्ट भूमिका पार पाडवी लागते. समूहातील सदस्यांच्या स्थानास अनुसरून अपेक्षित

वर्तमानाचा संच म्हणजे भूमिका होय. व्यक्तित्व मर्यादा वेळेत
अनेक भूमिका निभावण्याची कसबत करावी लागते. कामाच्या
विषयीच इतरांची. उदा. मर्यादा वेळेत व्यक्ती मर्यादा
कंपनीत व्यवस्थापक म्हणून भूमिका निभावत असले. तर घरी
पति, पिता, मुलगा, मुलगी ही पण भूमिका पार पाडवी लागते
प्रत्येक भूमिकेनुसार व्यक्तित्वी वतन बदलत जाते.

1. भूमिका संवेदन - विशिष्ट परिस्थितीत आपण कशी कृती केली
पाहिजे याविषयीची व्यक्तिशः आलेली संवेदन म्हणजे भूमिका संवेदन
होय. अवतीभोवतीच्या उद्दिष्टानातून भूमिका संवेदन प्राप्त होत असते.
जसे की मित्रपरिवार, पुस्तके, सिनेमा दुरुदर्शन इ. घातकरिता
अनेक व्यावसायिक शिक्षणात प्रशिक्षण कार्यक्रम राबवले जातात.
ज्या प्रशिक्षणांशी तसाच्या कामाचे निधीक्षण करतो. व त्यातून शिकतो.

2. भूमिका अपेक्षा - विशिष्ट परिस्थितीत विशिष्ट भूमिका निभावत
असताना शब्दातून कसे वागवे याविषयी इतरांच्या असलेल्या
अपेक्षा म्हणजे भूमिका अपेक्षा होय. उदा. प्राध्यापक हा शांत व
संयमी असणे अपेक्षित असते तर खेळाचा प्रशिक्षक हा आक्रमक
असणे अपेक्षित असत असते.

कामाच्या विषयी मानसशास्त्रीय निकषांच्या
दृष्टीकोनातून भूमिका अपेक्षा पाहिले जाते. मानसशास्त्रीय करार
हा मालक आणि कर्मचार्यांमधील अलिखित करार असतो.
ज्याद्वारा व्यवस्थापनाच्या कर्मचार्यांकडून असणाऱ्या अपेक्षा
आणि कर्मचार्यांच्या व्यवस्थापनाकडून असणाऱ्या अपेक्षा
यांचा समावेश होतो. व्यवस्थापनाचे कर्मचार्यांना न्याय आणि
समान वागणूक देवावी, यांबाबत कायदातारण निमग्न करणे,
कामाविषयी असणाऱ्या अपेक्षांविषयी स्पष्टता असावी आणि
कर्मचार्यांच्या निष्ठावनाविषयी प्रतिभेला देवावी अशी अपेक्षा
असते तर कर्मचार्यांनी सकारात्मक दृष्टीकोन बाळगावा. शुचनाचे
पालन करावे आणि संघटनेप्रती निष्ठा बाळगावी अशी अपेक्षा असेल.

मानसशास्त्रीय कराराचे उल्लंघन व्यवस्थापनाकडून
संभ्रमल्यास त्याच्या निकारात्मक परिणामां कर्मचार्यांचे निष्ठा
आणि कार्यसमाधानावर हित असते.

4. भूमिका संघर्ष

जेव्हा एक भूमिका निभावताना दुसरी भूमिका निभावण्यात अडचण निर्माण होते असेल तर भूमिका संघर्ष निर्माण होते. काहीवेळा दोन किंवा दोनपेक्षा अधिक भूमिका पूर्णतः परस्परविरोधी असल्याक्यात, व्यवसायिक आणि कोर्टात भूमिकांमध्ये निर्माण होणाऱ्या संघर्षांचा तान बहुतांश कर्मचारी सर्वाधिक अनुभवतात.

* स्निंबर्गचा तुळंग प्रयोग

1. स्टॅनफोर्ड विद्यापीठातील मानलशास्त्रज्ञ स्निंबर्ग आणि सहकारी यांनी विद्यापीठाच्या तळधरात खोला तुळंग तयार केला. मानलशास्त्रीय चाचण्यांच्या आधारे भावनिवृत्त्या स्थिर, शाश्वतिकृत्या निरीगा आणि कायद्याची बांधिलकी मानलारे विद्यार्थी मानघनाची हमी देऊन निवडले. त्यातील काहींवर केव्हाचीत काहींवर स्ववालदाराची भूमिका सोपवली आणि काही मूलभूत नियम निश्चित केले.

2. प्रयोग वास्तववादी करण्यासाठी स्थानिक पोलिस

विभागाची मस्त छेडण्यात आली. सर्वकल्पना न देता पोलिस भावी केव्हांच्या दृश्यांमळे, व त्यांना अटक केली. त्यांची कुडंबीय व मित्रपरिवारासमीर बेड्या ठोकून त्यांना प्रथम पोलिस चौकीत काढले. विद्यापीठातील तुळंगात नेण्यात आले.

3. स्ववालदारांना कोठतेटी अधीकारिके प्रशिक्षण

देण्यात आले नव्हते. त्यांना फक्त कायदा आणि शिस्त राखण्याची सूचना देण्यात आली.

4. स्ववालदार केव्हांचे नकारात्मक वाक्यसमूह

मधून पाहत होते आणि स्ववालदारा सातत्याने विद्यार्थ्यांनी केव्हांचे विषयी सचिबधर कल्पना बाकगत्याचे संशोधनांना आढकून आले. प्रयोगाच्या दुसऱ्या दिवशी केव्हांच्या भावसोडून काढण्यात आसा त्यानंतर केव्हांचे अधिकच बनले. निष्क्रीय बनले. केव्हांचे स्वतःला न्यून आणि सामर्थ्यहीन समजू लागले. तर प्रत्येक स्ववालदाराकडून काही काळासाठी काही हीरना शिवराळ आणि वचस्ववादी वर्तन केले गेले.

5. प्रयोगावरून असे दिसून आले की प्रसार माध्यमे

आणि प्रत्यक्ष जिवनातील सामर्थ्यहीन आणि सामर्थ्यहीन विविध नात्यांविषयीच्या (उदा. पालक, मूल, शिक्षक आणि विद्यार्थी)

व्यक्तिगत अनुभवांतून विविध भूमिकांविषयीच्या सचिबद्ध कल्पना तयार होत जातात. त्याचमुळे विद्यार्थ्यांकडून त्यांच्या व्यक्तिमत्त्वाला अनुसरून / अनुकूल नसलेल्या नसलेल्या भूमिकाही सहज आणि पटकन स्वीकारली गेली. याच घटीवर BBT ने केलेल्या शोमध्वे मात्र वेगळे चित्र दिवून आले. रथवालदार आधि पक्षतापूर्वक वळले आणि केव्हाप्रती त्यांचे वर्तन कमी आक्रमक होत. त्यांचे वर्तन लहारी प्रेशनांकडून पहिले जागार असल्याने हे घडने असावे. त्यांच्याच अर्थ जेव्हा वर्तनाची निरीक्षण केले जागार असते तेव्हा व्यक्ती तिच्या वर्तनाविषयी अधिक जागदक बनते.

ब) मानके (Norms) मानदंड - प्रत्येक समूह आपल्या सदस्यांकरता मानके स्थापित करत असतो. आपल्या सदस्यांनी विविध परिस्थितीत काय करावे आणि काय करू नये याविषयीची स्वीकारले गेलेले वर्तनाविषयीचे निष्प म्हणजे मानके होत. जेव्हा ही मानके मान्य केली जातात आणि स्वीकारली जातात. तेव्हा समूह सदस्यांचे वर्तन या मानकांनी प्रभावित झालेले दिसते. तसेच वर्तनावरील बाह्य निर्धारण देखील कमी राहते. भिन्न समूह, समुदाय आणि समाजाची मानकेही भिन्न असतात. समूह वर्तनाच्या व्यापक पैलूंशी मानके जोडली गेली असतात. यातील निष्पादन मानकांइवारा सदस्यांनी कामालाही कले कळ घ्याविते. नियमांची पातळी काय असावी, कामाची पूर्तता कशी करावी याविषयी निर्देशन करतात. या मानकांमध्ये फक्त समता आणि व्यक्तिगत पातळी यावरच आधारित निष्पादनात बदल घडवून आणण्याचीही ताकद असते. निष्पादन संबंधित मानकां व्यतिरिक्त appearance norms (पेशिव कला असल्याने Social Arrangement Norms (कुशलमवेत संघ ध्यावे, कामाच्या किाणी आणि बाहेर सैमी करावी किा नही इ.) आणि Resource Allocation Norms (कडीग कमी लोचविणे, वेतनासारख्या संसाधनांचे वाटप) अशीही मानके आहेत.

हॉथॉर्न संशोधन - 1924 ते 1932 या कालखंडात शिकली येगील वेव्हर्न इलेक्ट्रीक कंपनीमध्ये या प्रवृत्त मागी त्यांनी हा अभ्यास केला. या संशोधनात असे दिसून आले की, (1) जेव्हा समूह मानके निष्पत्तीला (output) मर्यादा घालण्याचे अस

आदिष्ट ठेवण्यापेक्षा क्वच निष्पत्तीला पाठिंबा देतात तेव्हा व्यवस्थापक क्वच वैवाचितिक निष्कारणाची अपेक्षा ठेवू शकतात. ② जिव्हा समूह मानिके समाजविरोधी वर्तनाला पाठिंबा देतात तेव्हा क्वच विचलित किंवा समाजविद्यातक कार्यवर्तनाव्युत्तवाची शक्यता असते. ③ व्यक्तिवर्तनावर समूहाच्या लक्षणीक प्रभाव पडतो.

*अनुवर्तन (Conformity) (सारखेपणा) -

अपत्याला स्वकारावे अशी आपली अपेक्षा असते. यामुळे समूह मानकांचे पालन करणे अपत्याला भाग पडते. समूहाच्या मानकांशी स्वतःचि वर्तन जुळवून घेणे म्हणजेच अनुवर्तन होय. संशोधनिक पुरावे असे सुचवतात की समूहाच्या मानकांचे पालन करण्यासाठी सदस्यांनी आपले वर्तन आणि अभिवृत्ती बदलावी याकरिता समूह आपल्या सदस्यांवर मोठा दबाव ठाकू शकतात. अनुपालनासाठी अनेक कारणी असल्याचे दिसते. सामूहिक मतेक्याच्या आधारेने बदलवारे अचूक सेवेदन घेवे. स्तरांसेमवेत अर्थपूर्ण सामाजिक संबंध निमर्गि करता यावेत, आणि अनुकूल अरणि स्वप्रतिमा जपता यावी. अनुपालनासाठी समूह लोक असलेल्या दबावाची निर्गियावर कला परिणाम होत असतो. हे लीली मन अंशच्या जाताना संशोधनात ज्यंगल्या प्रकारे स्पष्ट होते. आ प्रयोगात 7 ते 8 प्रयुक्तांच्या समूहात दोन कार्डेची कुलना कळ्यात निशांगव्यात झाले. यातील एका कार्डेस वर मक रेखातक इल्या कार्डेवर विगविमक्या लांबीचा तान रेखा येत्या. अंशला या प्रयोगात असे आकून झाले की, समूहातिल उत्तरापेसा भिन्न उत्तर असून ये म्हणून उत्तर चुकीची आहे ककत असूनही प्रयुक्त चुकीचे असत उत्तर देत होता.

क) ① संसृक्ती (Cohesiveness) आणि ② विविधता (Diversity) -

संसृक्ती म्हणजे एखाद्या समूहातील सदस्यांची परस्परांच्या कडे प्रमाणात आकषीति होण्याची आणि समूहात राहण्यासाठी प्रेरित असल्याचे प्रमाण होय. हे प्रमाण प्रत्येक समूहात भिन्न द्यरुपाचे असते. काही समूह अधिक संसृक्त असतात, काही त्यांची संसृक्त परस्परांसमवेत अधिक विक्त व्यतित करतात किंवा समूहाचा आकार लहाना असल्याने. त्यांच्यात

अधिक प्रमाणात आंतरक्रिया घडून येते किंवा काही बाह्य घटकांच्या भितीने समूह सदस्य परस्परांना धरून ठेवतात.

संस्कृतीचा परिणाम निष्पादनावर बसित असतो. संशोधनात असे दिसून आले आहे की, संस्कृती आणि निष्पादन यातील परस्पर संबंध हे समूहाच्या निष्पादनात संबंधित मानकांवर अवलंबून असतात. 1. ज्या निष्पत्ती आणि बहिःस्थांसमवेत सहकार्य या मानकांना महत्त्व देणाऱ्या समूहाचे निष्पादन कमी तसेच समूहाच्या तुलनेत उच्च असते. 2. जर संस्कृती कमी व निष्पादन मानके मात्र उच्च असतील तर निष्पादन उंचावत असले तरी वेगळी उच्च असल्याने समूहाच्या तुलनेत ते कमी राहते. 3. जेव्हा दोन्ही निम्न असते तेव्हा निष्पादन मात्र मध्यम ते निम्न राहते.

समूह संस्कृती वाढवण्यासाठी काय करता येईल?

1. समूहाच्या स्थापनेत लक्षात घ्यावे.
2. समूह घटकांच्या बाबतीत मतेक घडवून आणण्यासाठी प्रयत्न करावेत.
3. सदस्यांच्या मज्जित व्यक्तित्व कव्याच्या वेळेत वाढ करावी.
4. समूहाचे सामाजिक स्थान उंचवावे. समूह सदस्यत्व मिळवणे सहजसाध्य नसावे.
5. जतर समूहासमवेत स्पर्धा करव्यास उत्तेजन द्यावे.
6. समूह सदस्यास वैयक्तिकरित्या बसले नसेता तो संपूर्ण समूहास द्यावे.
7. श्रौतिकदृष्ट्या समूह मजबूत करावा.

② वैविध्य / विविधता (Diversity) -

समजात समूहाची अनुनयक महत्वाचे अस्मिन्। गुणवैशिष्ट्य म्हणजे समूह सदस्यांमधील वैविध्य किंवा विविधता होय. वैविध्य हे समूह सदस्यांमध्ये किती प्रमाणात स्थाय्य आहे. आणि अिन्नता आहे. यांच्याशी संबंधित आहे वैविध्यतेचा समूह निष्पादनावर होणारा परिणाम अभ्यासनाचे बरेच संशोधन झाले आहेत. काही संशोधनात सांस्कृतिक तर काही संशोधनात वंशिक किंवा लैंगिक वैविध्य अभ्यासले गेले आहे. वैविध्याचे फायदे आणि तीटे पिव्हन झाले आहेत.

वैविध्यामुळे समूह संघर्ष वास्तू झाल्याचे विशेषतः शुक्रवातीच्या कालखंडात, पिव्हन झाले आहे. यामुळे समूहाचे नितीधर्म आलावते आणि समूह सीडून जाण्याचे प्रभाव वाढते. एका संशोधनात सांस्कृतिक वैविध्य झालेले त्या आणि नसलेल्या समूहांचा तुलनात्मक अभ्यास करण्यात आला. त्यांना वाईल्डरनेस सरव्हायव्हल एक्लरसार्जि देण्यात आला. हिन्ही समूहाच्या निष्पादनात फारसा फरक पिव्हन आला नसला तरी वैविध्य असलेल्या समूहातील सदस्य कमी समाधानी कमी संसक्त असल्याचे तसेच त्यांच्यात अचिछ संघर्ष असल्याचे पिव्हन झाले. (वाईल्डरनेस सरव्हायव्हल एक्लरसार्जि - निर्मवुध्या/शिनती अवप्येत राखवला लविणे)

अशाच प्रकारची तुलना कारकिर्दीच्या (Tenure) वाढतीस वैविध्य असणाऱ्या आणि नसणाऱ्या समूहाच्या निष्पादनाची कळ्यात झाली. जेव्हा समूह सदस्यांच्या कारकिर्दीच्या कालखंडाबाबत समूह सदस्यांमध्ये वैविध्य होते तेव्हा निष्पादन खालावले. पण ज्या समूहात परिणामकारक समूह अभिमुख मनुष्यबळ शिमी वापरल्या जात होत्या तेथे वैविध्य झालेले निष्पादन खालावलेले दिले नाली.

जेव्हा समूह सदस्यांमध्ये मुख्य किंवा मतभिन्नता असते तेव्हा अचिछ संघर्ष अनुभवला येतो. परंतु जेव्हा समूहाच्या नेता घटातील कामावर सर्व सदस्यांचे लक्ष केंद्रित करण्यात यशस्वी होते. तेव्हा वा संघर्ष कमी करता येतो. अशाही संशोधनात समूहाच्या निष्पादनावर देखील वैविध्यतेचा परिणाम होत असल्याचे दिसते. योग्य संघटनात्मक पाठिंबा आणि नेतृत्वामुळे हा परिणाम कमी होऊ शकतो.

निम्न किंवा मध्यम कुवतीचे असतील तर समूहाचा निष्पादन स्तर खालावतो.

२) समूह निर्णयात निर्णयाची जबाबदारी निश्चित होत नाही. त्याबाबतीत संघीबधता राहते.

३) परिणामकारकता आणि कार्यक्षमता (Effectiveness and Efficiency) - वैयक्तिकपेक्षा सामूहिकरित्या होतलेला निर्णय अधिक परिणामकारक ठरेल किंवा नाही हे परिणामकारकतेची काय व्याख्या केली जाते यावर अवलंबून आहे.

१. अचूकता - अचूकतेचा विचार केल्यास सामान्यतः सामूहिक निर्णय अधिक अचूक ठरतात.

२. वेग - वेगाचा विचार केल्यास समूहापेक्षा व्यक्ती अधिक वेगाने निर्णय घेऊ शकते.

३. सर्जनशिलता - आबावतीतही समूह व्यक्तिपेक्षा उत्कृष्ट ठरतो.

४. स्वीकार - सामूहिक निर्णय अधिक प्रमाणात बदलांकरून स्वीकारला जाते.

५. कार्यक्षमता - कार्यक्षमतेचा विचार करता काही अपवाद वेगळता प्रकार व्यक्तींकरून दिसून येतात. लक्षातली गेल्यास कमी वेळ लागतो. परंतु समूहास मात्र अधिक वेळ लागतो.

४) कट्टर समूह विचार आणि समूह धुवीकरण (Group Thinking &

आज संघटनेतील बहुतांश निर्णय हे सामूहिक, आंशिक किंवा समितीद्वारे होतले जातात. निर्णय घेत असताना

वस्तुनिष्ठरित्या पर्यायांचा वापर करणे, आणि उच्च दर्जाच्या उत्तरांपर्यंत पोहोचणे यावर कट्टर समूह विचार आणि समूह धुवीकरणाचा

प्रभाव पडत असतो.

समूह विचारांचा संबंध हा मानकांशी आहे.

संतेक्यासाठी सामूहिक जबाबदारी समूह हा वेगळ्या, अल्प पाठिंब्या असणाऱ्या आणि लोकप्रिय नसणाऱ्या मतांची योग्य परिस्थिती करू शकत नाही. याचा समूह निष्पादनावर विपरित परिणाम होतो.

सामूहिक निर्णयावर प्रभाव टाकणारा दुसरा घटक म्हणजे समूह धुवीकरण होय.

विविध पर्याय आणि उपायांवर चर्चा करताना प्राश्नीची भूमिका अतिशय मर्यादित करणे म्हणजेच समूह

धुवीकरण होय. काही परिद्वितीत सावधगिरी वचस्व वाजते.

आणि अशावेळी फक्त वेगळे श्यालांतर पुराणमतवाही असते

पुरावा आहे सांगतो की, समूहामध्ये योग्यदायक श्यालांतराकडे समूहाची

वृत्ती अधिक असते असते.

ख) समूह निर्णय विषयाची तंत्रे (Group Decision Making Techniques)
समूहाच्या माध्यमातून निर्णय घेतले जातात. त्यासाठी जी तंत्रे वापरली जातात ती पुढीलप्रमाणे -

१.) संवाद समूह तंत्र (Interacting Groups) -

समूहातील सदस्यांशी संवाद साधणे व निर्णय घेणे हे अतिशय सर्वसाधारण तंत्र आहे. समूहातील लोक एकमेकांना प्रत्यक्ष भेटतात. ते एकमेकांशी व्यक्तिगत आणि असावृत्त खरा दोन्ही पध्दतींनी एकमेकांशी संवाद साधतात. परंतु क्वचित् समूहाचा विचार करता संवाद समूह स्वतःच निर्माण करतात आणि समूहातील सदस्यांवर सहमतीसाठी दबाव आणतात.

२) विचारांचे वाक्य (Brain Storming) तंत्र -

या तंत्रात सर्वांक एक उत्तम विचार देवता भोवती घेताकार घेततात. समूह नेता सर्वसह समस्या मांडतो. ही समस्या सर्वांनाच स्पष्ट केली जाते. प्रत्येक व्यक्तीला आपले विचार कळवासाठी उराविठ्ठ वेळ दिला जातो. एक विचिंतन कालावधीत आपले विचार मांडतात. असा माध्यम विचार व्यक्त केल्यासाठी उत्तेजन दिले जाते. सर्वांनी कल्पना शूचना मांडली तरी तीच केल्यास परवानगी नसते. सदस्यांनी मांडलेल्या सर्व कल्पनांची नोंद घेऊन विश्लेषण केले जाते. बेनदोस संमिगमध्ये नवीन कल्पनांची निर्मिती होते परंतु कार्यक्षम पध्दतीने होत नाही. संशोधनात असे वाचवून दिले आहे की समूहातील बेनदोस संमिग सहाय्येने व्यक्ती प्रकृती काम करताना अनेक कल्पनांची निर्मिती करू शकते. न्यविकी व्यक्ती समूहात ठरते त्यावेळी तीला बोलण्यास योडवेक घेव दिला जातो त्यामुळे तिच्या विचार प्रक्रियेत अडथळा निर्माण होवू शकतो. त्यामुळे ती आपले विचार मांडू शकत नाही. परंतु या तंत्रात समूह सदस्यांना सहमतीसाठी कोणीही दबाव आणत नाही.

३) अल्पसमूह तंत्र (नावापूरता + नामधारी) (Nominal Group Techniques) -

या तंत्रातील समूह सदस्य प्रत्येकाच्या आपापले असतात. पारंपारीक पध्दतीने बैठक घेतली जाते. परंतु प्रत्येकाने स्वतःहून काम करत असतो. या तंत्रात निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत भाग घेण्यास, चर्चा करव्यास, किंवा अंतरवैयक्तिक संप्रेषण कळव्यास वेळी घातली जाते. म्हणूनच याला नावापूरता समूह म्हणतात. विशेषतः समस्या सादर केली जाते व समूह पुढील पध्दतीने कार्य करतो →

1. कोणतीही चर्चा न करता समूहातील प्रत्येक सदस्य समल्येसंबंधी आपल्या कल्पना लिहून काढतो.

2. या निशब्द कालावधीनंतर प्रत्येक सदस्य आपली एक कल्पना सादर करतो. सर्व कल्पनांची सादरकरणे व नीट्टे होईपर्यंत झवलीही चर्चा केली जात नाही.

3. त्यानंतर कल्पनांच्या स्पष्टतेसाठी समूहाची चर्चा व त्यांची मुख्यमायना करतात.

4. समूहातील प्रत्येक सदस्य शांतपणे व स्वतंत्रपणे परस्परिक्रम रीतीच्या कल्पनेला सर्वसाधारण उच्च स्तराचे अनुक्रम मिळतो त्यावरून अंतिम निर्णय ठरवला जातो.

या नामधारी समूह तंत्राचा मुख्य फायदा सला की, औपचारिकपणे समूह झाली पण सदस्यांच्या स्वतंत्रपणे विचारसरणी बंधने लागली नाहीत. संशोधनामुळे जिवल्लारमि पेशा या समूहाची कार्ये चांगले होते.

4. इलेक्ट्रॉनिक बैठक (Electronic Meeting) -

या समूह तंत्राला संगणकीय मदत समूह म्हणतात. तंत्रज्ञानउत्पन्न झालेला तद्दी पद्धत / संकल्पना श्रीपी आहे. साधारणतः 50 लोक बैठकाच्या (गोलान्तर) पुढे येतात. प्रत्येकाला जेटवर्कीची जोडलेली लॅपटॉप दिलेली असतात. लॅपटॉप वर समस्या दिली जाते. प्रत्येकाने आपापल्या लॅपटॉपमधून आपापली अतिक्रिया नोंद करायची असते. त्यानंतर निमावी आपले मत कल्पनेबाबत नोंदवाचची असते. निमावी मते, तसेच सर्वसाधारण मते पडल्यावर नोंदवली जातात.

हे तंत्र अडिना आपले प्रामाणिक मत नोंदवण्याची परवानगी देते. हे तंत्र जलद आहे. कारण यामध्ये आपणा प्रतिबंध केला समझे जातो. चर्चा नसल्याने विषयात होत नाही. तसेच अनेक सहजागीलोक मूलाचेकी पुढच्याला न शोधता बीलू शकतात. (विचार मांडू शकतात).

इलेक्ट्रॉनिक समूह अपेक्षित फायदा मिळवू शकत नाहीत असे पुराव्यावरून दिसते. समूहाच्या परिणामाकरीत वर यत्नास येतो. मखार काम करण्यासाठी

ग्राहक तेच लागती. समीतस्मिन् चत्वारिणां-या समुहयिका
या समुहयिका शब्दांचो सामर्थ्य कमीडालते. तरीयुक्ता सध्व
परिशेकयतीत शोभनकाचवा माश्वगातून संप्रेशन डाले ह्दवतेकी
शक्तिघात या तंत्राची लोकप्रियता वाडेल.

या चारही समुह निर्णय तंत्राच्या विचार करता
प्रखोल तंत्राची काही बदलद्याने झाली कमतरता आडवतात.
शेताद समुह हे उत्तराशंखीच्या बांधिलकीच्या ह्दवते
चोडला डालते. बेनस्टॉरमिमाश्वये शोभनता निर्गमि हीते.
वागधारी समुहात डालेळ कल्पना मांडल्या जातात. इलेक्ट्रॉनिक
समुहयित सामाग्री ह्दव व शोभयिकीकिले जातात.