

---

## इकाई 6 समूह गतिकी की प्रकृति\*

---

### इकाई की रूपरेखा

- 6.0 उद्देश्य
- 6.1 प्रस्तावना
- 6.2 समूह गतिकी की प्रकृति
  - 6.2.1 समूह गतिकी का अर्थ और परिभाषा
  - 6.2.2 समूह व्यवहार को प्रभावित करने वाले कारक
- 6.3 समूह निर्माण के सिद्धान्त
- 6.4 समूहों के प्रकार
- 6.5 समूह गतिकी के निहितार्थ
- 6.6 निष्कर्ष
- 6.7 शब्दावली
- 6.8 संदर्भ लेख
- 6.9 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### 6.0 उद्देश्य

---

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप :

- समूह गतिकी (Group Dynamics) के अर्थ, उद्देश्य और सिद्धान्त को जान सकेंगे;
- समूहों की प्रकृति (Nature of Groups) और समूह व्यवहार (Group Behaviour) को प्रभावित करने वाले कारकों की व्याख्या कर सकेंगे; और
- समूह निर्माण (Group Formation) और समूहों के प्रकारों के सिद्धान्तों को समझ सकेंगे।

---

### 6.1 प्रस्तावना

---

मानव लगातार अपने आसपास के वातावरण के साथ संघर्ष करता है और उस पर नियन्त्रण करने का प्रयास करता है। प्रगति के लिए मूलाधार मानव प्रकृति है। प्रत्येक व्यक्ति को अपनी सुरक्षा और प्रगति के लिए अन्य मानवीय या लोगों के सहयोग की आवश्यकता पड़ती है। इस दिशा में प्रयास करने के लिए सामाजिक संगठनों का

---

\* योगदान: डॉ. सी एच सी प्रसाद, सहायक निदेशक, डॉ. बी आर अम्बेडकर मुक्त विश्वविद्यालय, हैदराबाद

निर्माण करने की आवश्यकता होती है अथवा उनका नेतृत्व करना होता है। इसी प्रकार से एक संगठन के अन्दर अनेक समूह पाए जाते हैं। व्यक्ति इन संगठनों में सम्मिलित समूहों में शामिल हो जाता है जोकि औपचारिक या अनौपचारिक समूह हो सकते हैं।

समूहों द्वारा उत्पादकता के मानदण्ड स्थापित किए जाते हैं और वे सभी सदस्यों पर इनको बनाए रखने के लिए दबाव बनाते हैं। समूह के मानदण्ड व्यक्ति के व्यवहार पर प्रमुख रूप से प्रभाव डालते हैं। कर्मचारी व्यक्तिगत रूप से कार्य नहीं कर सकता है और न ही उसके विरोध या विपरीत कार्य कर सकता है। परन्तु वह समूह के सदस्यों के रूप में यह सब कुछ कर सकने में समर्थ होता है। इल्टोन मेयो (Elton Mayo) का मानव सम्बन्ध दृष्टिकोण (Human Relations Approach) प्रमुख सिद्धान्त है जिसका आशय औपचारिक और अनौपचारिक समूहों के बीच तालमेल व सामंजस्य का निर्माण करना है, अथवा उसको स्थापित करना है। दूसरे शब्दों में इसे यह कहा जा सकता है कि संगठन में आंतरिक संतुलन या साम्यावस्था स्थापित करना व बनाए रखना चाहिए। चेस्टर बर्नार्ड (Chester Barnard) ने इस संकल्पना को और आगे विकसित किया है। वे कहते हैं कि यह याद रखना जाना चाहिए कि औपचारिक संगठन ही सबसे पहले स्थापित होते हैं और इसके पश्चात् ही अनौपचारिक संगठनों का विकास होता है। इसके पश्चात् दोनों एक साथ उपस्थित रहते हैं। समूहों के साथ पारस्परिक क्रिया करने के लिए सही दृष्टिकोण को अपनाने की आवश्यकता होती है और प्रबंधकों को यह समझना आवश्यक है कि समूह गतिकी किस प्रकार की है।

## 6.2 समूह गतिकी की प्रकृति

एक समूह को परिभाषित करने के लिए अनेक व्यक्तिगत या व्यक्तियों के सम्बन्ध में विचार करना होता है जो किसी एक विशिष्ट कार्य अथवा लक्ष्य को निष्पादित करने के लिए एकत्रित या संगठित होते हैं। संगठनात्मक व्यवहार के अध्ययन करने में एक महत्वपूर्ण सामाजिक इकाई है। समूह गतिकी का अर्थ एक समूह की अभिवृत्ति तथा व्यवहारात्मक विशेषताओं से सम्बन्धित है। इसके अतिरिक्त, यह समूहों के निर्माण, उनकी संरचना, प्रक्रिया और कार्यों से सम्बन्धित है। जब समूह गतिकी के संगठनात्मक व्यवहार के अध्ययन को लागू करते हैं या उसको अपनाते हैं उस समय औपचारिक गतिकी पर ध्यान केन्द्रित करते हैं और इसी तरह से संगठन में समूह के अनौपचारिक कार्यों का भी अवलोकन करते हैं।

समाज मनोवैज्ञानिक कुर्ट लेविन (Kurt Lewin) ने सन् 1930 के दशक में "समूह गतिकी" (Group Dynamics) शब्द का निर्माण किया और उसको प्रसिद्ध किया इसके पश्चात् इस शब्द के साथ विभिन्न अर्थों को संबद्ध कर दिया गया। यह सामान्य विचार है कि समूह गतिकी का वर्णन इस प्रकार किया जाता है कि किस प्रकार से एक समूह को संगठित और संचालित किया जाना चाहिए। इसके साथ ही एक अन्य विचार यह है कि समूह गतिकी तकनीकियों का एक संगठन होता है जैसे कि अपनी भूमिका निभाना, एक तरह का उन्माद अथवा विचारावेश (Brain Storming), संवेदनशील प्रशिक्षण (Sensitivity Training), टीम का निर्माण इत्यादि होता है।

तीसरा दृष्टिकोण समूहों की आंतरिक संरचनाओं से सम्बन्धित होता है जिसमें उनके निर्माण, संरचना, प्रक्रियाएँ और कार्य सम्मिलित होते हैं। इस प्रस्तुत इकाई में इस परिप्रेक्ष्य में समूह गतिकी के सम्बन्ध में चर्चा की गई है।

### 6.2.1 समूह गतिकी का अर्थ और परिभाषा

समूह गतिकी के शब्द दो शब्दों के मेल से बना है अर्थात् समूह (Group) और गतिकी (Dynamics)। समूह सामान्य तौर पर दो या इससे अधिक व्यक्तियों के संगठन को कहते हैं। गतिकी यह यूनानी भाषा का शब्द है और इसका अर्थ "बल या दबाव" (Force) है। अतः समूह गतिकी का अर्थ सामाजिक स्थितियों में समूहों के सदस्यों द्वारा सूक्ष्म और असूक्ष्म दबाव या गतिकी को प्रकट किया जाता है जिसमें निर्णय समूह के अन्दर तय किए जाते हैं कि किस प्रकार से कार्यों को निष्पादित किए जाएँ तथा किस प्रकार से कौशलों की आवश्यकताओं की पूर्ति की जाए और उनको संतुष्ट रखा जाए। इन सबकी आपसी समझ को निष्पादित करने के लिए प्रबन्धकों द्वारा प्रभावी रूप से समूहों का प्रबन्धन करना तथा संगठनात्मक समूह को प्रभावी बनाने के लिए उसके नेतृत्व करने का प्रयास करते हैं। इसके साथ कार्टराइट और जैंडर (Cartwright and Zander 1968) ने आंकलन किया है कि "समूह गतिकी व्यवहारात्मकता का एक सेट है तथा एक मनोवैज्ञानिक प्रक्रिया है, जोकि सामाजिक समूहों अथवा समूहों के अन्दर उत्पन्न होता है। इसका अर्थ "समूहों की प्रकृति, उनके विकास की विधियाँ तथा व्यक्तियों अन्य समूहों और बड़े संस्थानों के साथ उनकी आपसी क्रियाओं को सम्मिलित करना है।" समूह गतिकी पर प्रतिष्ठित सिद्धान्तकारों में गुस्ताव ली.बोन (Gustave LeBon), विलियम मैक डॉग्लस (William Mc Douglas), सिगमण्ड फ्रिड (Sigmund Freud), जैकब एल, मोरेनो (Jacob L, Moreno), कूर्ट लोविन (Kurt Lewin), विलियम सैकटज़ (William Schutz), ब्रुस टुकमैन (Bruce Tuckman), एम. स्कॉट पीक (M.Scott Peek) तथा रिचर्ड हैकमैन (Richard Hackman) सम्मिलित हैं।

समूह गतिकी के उद्देश्य और सिद्धान्त निम्नलिखित हैं:

#### उद्देश्य

- समूह की सामाजिक प्रक्रियाओं की पहचान करना और उनका विश्लेषण करना तथा विकास और निष्पादन पर उनके प्रभावों का आंकलन करना;
- व्यक्ति और समूह के कार्य निष्पादन का सुधार करने के लिए कौशलों को विकसित करना;
- लक्ष्य की प्राप्ति करने और सफल संगठनों का निर्माण करने के लिए तकनीकों का प्रयोग करना, उनको लागू करना।

#### सिद्धान्त

- समूह के सदस्यों को अपनी सम्पत्तियों व माल असबाव की गहरी समझ का होना अत्यंत आवश्यक है।

- समूह में परिवर्तन को समूहों के सदस्यों के बीच दबाव उत्पन्न नहीं करना चाहिए।
- सामान्य सामूहिक उद्देश्यों की प्राप्ति की दिशा में समूह का निर्माण करना, विद्यमान रहना तथा उसमें कार्य करना।
- एक समूह में परिवर्तन करने के सम्बन्ध में सम्बन्धित सूचना को सभी सदस्यों के बीच आपस में सूचित किया जाना चाहिए।
- समूह को प्रभावी बनाने के लिए समूह संरचना, अन्तःसमूह सम्बन्ध और उसके सदस्यों की भागीदारी का होना अत्यंत आवश्यक है।

सभी संगठनों में समूहों का होना सामान्य परिघटना होती है चाहे फिर वह सरकारी, निजी, सेना, न्यायिक या फिर शैक्षिक संगठन ही क्यों न हो।

### 6.2.2 समूह व्यवहार को प्रभावित करने वाले कारक

- 1) एक संगठन में प्रवेश लेने के लिए समूह के सदस्यों में ज्ञान, योग्यताओं, कौशलों, व्यक्तित्व की विशेषताओं का होना मूल स्रोत या संसाधन माने गए हैं।
- 2) संबद्धता प्राप्त करने के लिए बड़े समूहों के स्थान पर छोटे समूह अधिक प्रभावकारी सिद्ध होते हैं।
- 3) समूह की भूमिका को तीन प्रकारों के अर्न्तगत वर्गीकृत किया जा सकता है अर्थात् जिसमें कार्य की भूमिका, संरक्षण भूमिका और अवरोध भूमिका सम्मिलित हैं। कार्य भूमिका कार्य मूलक गतिविधियाँ हैं जोकि विशिष्ट भूमिकाओं में शामिल होती हैं जैसे कि वे लोग आरंभ करने वाले या पहल करने वाले, सूचना देने वाले, निर्मलक, संक्षेपण करने वाले और वास्तविकता की जाँच करने वाले होते हैं। संरक्षण की भूमिका सामाजिक भावनाओं की गतिविधियाँ होती हैं जोकि समूह में उनकी सहभागिता और प्रतिबद्धता को उत्पन्न करने में सहायता प्रदान करती है।
- 4) प्रत्येक समूह की स्थापना उसके अपने मानकों के समूह के आधार पर स्थापित होती हैं। व्यवहार के मानक स्वीकार्यता के स्तर के होने चाहिए। प्रायः मानक समूह की प्रतिबद्धता, प्रोत्साहन और निष्पादन के स्तर को इंगित करती है वह प्रकट करती है। समूह में बहुसंख्यक या बहुमत सदस्यों द्वारा स्वीकृत होना आवश्यक है कि एकीकृत किए जाने वाले मानकों के व्यवहार की दिशा में समुचित और स्वीकार्य है। समूह के सदस्यों में से जो सदस्य मानकों का उल्लंघन करते हैं उसको समूह से अलग करना, उसकी उपेक्षा करना या उसको समूह छोड़ने के लिए कहा जा सकता है। इस तरह से उस सदस्य को दण्डित किया जाता है।
- 5) समूह एक-दूसरे से संबद्ध होना स्वीकार कर लेते हैं जब अन्य समूहों के साथ गहन प्रतियोगिता होने लगती है अथवा जीवित या विद्यमान रहने के

विपरीत गंभीर बाहरी धमकियों का सामना करने की स्थिति में ऐसा करना आवश्यक हो सकता है। संबद्धता (Cohesiveness) का अर्थ समूहों के सदस्यों और उनकी अपेक्षाओं को समूह के हिस्से के रूप में बने रहने के लिए प्रतिबन्धित करता है। कार्य समूहों में संबद्धता अनेक सकारात्मक प्रभावों को छोड़ती हैं जिसमें कार्य संतुष्टि, कम उत्पादन और अनुपस्थितिवाद तथा उच्च उत्पादकता सम्मिलित हैं। हालाँकि, उच्च स्तर के संबद्धतापूर्ण समूह संगठनात्मक कार्य निष्पादन के लिए अधिक प्रतिबद्ध हो सकते हैं यदि उनका लक्ष्य संगठनात्मक लक्ष्यों के साथ समुचित रूप से समरूप नहीं होता है। वे समूह विचार के लिए और अधिक संवेदनशील बन जाते हैं।

- 6) प्रक्रियाएँ जैसे कि निर्णय लेना, संचार, संघर्ष प्रबन्धन, नेतृत्व इत्यादि का निष्पादन समूह गतिकी के माध्यम से सम्पूर्ण होना ठीक रहता है न कि किसी व्यक्तिगत के माध्यम से है।

### बोध प्रश्न 1

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तर से अपना उत्तर मिलाइए।

- 1) समूह गतिकी का अर्थ और परिभाषा की व्याख्या कीजिए।

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 2) समूह गतिकी के उद्देश्यों और सिद्धान्तों को स्पष्ट कीजिए।

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 6.3 समूह निर्माण के सिद्धान्त

समूह में सम्मिलित होने के लिए कारकों के अनेक कारण इसका निर्धारण करते हैं, जिसमें, व्यक्ति की अपनी विशेषज्ञता, जेण्डर, इत्यादि, सामाजिक प्रेरणा जैसे कि संयोजन के लिए आवश्यकता, शक्ति प्राप्त करने की आवश्यकता, घनिष्ठता प्राप्त करने की आवश्यकता और इस से पूर्व के समूह अनुभव हो सकते हैं। समूह अपने सदस्यों को लाभ देने के लिए आमन्त्रित कर सकते हैं जोकि यदि वे यह निश्चित करेंगे कि अकेले ही रहेंगे, प्राप्त नहीं कर सकेंगे, इसमें भावनात्मक सहयोग के रूप में सामाजिक सहयोग प्राप्त करना, उपकरणों की सहायता और सूचनाओं के प्राप्त करने के रूप में हो सकते हैं। इसमें मित्रता बनाने के लिए, नए हितों को प्राप्त करने के लिए शामिल होना, नए कौशलों को सीखना, और अपनी प्रतिष्ठा को बढ़ाना तथा उसमें वृद्धि करना भी सम्मिलित हो सकता है।

जॉर्ज होमैन्स (George Homans) ने अपने प्रतिष्ठित अनुसंधान कार्य, *दि ह्यूमन ग्रुप* (The Human Group 1950) में क्रियाकलापों, परस्पर कार्यों और भावनात्मकता के आधार पर समूह निर्माण पर पुरातन सिद्धान्त को विकसित किया है। इस सिद्धान्त के अनुसार व्यक्ति के कार्यकलाप, परस्पर क्रियाएँ और भावनात्मक विचार एक दूसरे के साथ सीधे जुड़े होते हैं। इस सिद्धान्त का मानना है कि जब एक व्यक्ति सामान्य क्रियाकलापों में हिस्सा लेता है, वे वास्तविक रूप से परस्पर क्रियाकलाप करता है, इसके परिणामस्वरूप वे एक-दूसरे के प्रति और अधिक सकारात्मक अथवा नकारात्मक अभिवृत्तियों को विकसित करता है। यह सिद्धान्त समूह निर्माण और प्रक्रिया को समझने में अत्यंत महत्वपूर्ण योगदान प्रदान करता है।

समूह निर्माण में एक और अधिक व्यापक सिद्धान्त है जिसका नाम "संतुलन" सिद्धान्त है। इस सिद्धान्त का मानना है कि सामान्य प्रासंगिक उद्देश्यों और लक्ष्यों की दिशा में समान प्रवृत्तियों के आधार पर व्यक्ति एक दूसरे से आकर्षित होते हैं। उदाहरण के लिए, "क" अपने सम्बन्ध "ख" के साथ स्थापित करने के लिए प्रयास करता है, क्योंकि वह प्रवृत्तियों और मूल्यों में अपनी हिस्सेदारी स्थापित करना चाहता है, ये धार्मिक, राजनीतिक, जीवन शैली, विवाह, कार्य प्राधिकारिता इत्यादि हो सकते हैं। जब एक बार सम्बन्ध स्थापित हो जाते हैं तब समूह के सदस्य आकर्षण तथा सामान्य प्रवृत्तियों के बीच संतुलन को बनाए रखने के लिए अपने-अपने प्रयास करते हैं। यदि वे जब सम्बन्धों को पुनर्स्थापित करने में असफल हो जाते हैं, ऐसी स्थिति में उनके सम्बन्ध समाप्त हो जाते हैं।

जॉन चिबॉट (John Thibaut) और हारोल्ड केल्ली (Harold Kelley) ने समूह निर्माण के एक अन्य सैद्धान्तिक दृष्टिकोण को विकसित किया है, जिसका नाम "सामाजिक आदान-प्रदान" (Social Exchange) सिद्धान्त है। यह परस्पर क्रियाकलापों के परिणामस्वरूप लागत प्रतिफल पर आधारित है। इस सिद्धान्त के अनुसार व्यक्ति परस्पर लाभों के अप्रत्यक्ष आकांक्षाओं पर आधारित सम्बन्धों का निर्माण करता है, यह विश्वास और नैतिक आभार महसूस करने के आधार पर सम्बन्ध स्थापित करता है। यह सिद्धान्त स्पष्ट करता है कि समूह के सदस्य नए परिप्रेक्ष्य में अधिक संतुष्टि प्राप्त करेंगे, यदि व्यक्ति की आकांक्षाओं के स्तर से अधिक लागत और प्रतिफल की

शर्तों में समूह के परिणाम अधिक प्राप्त करेंगे और अधिक संतुष्टि को प्राप्त करेंगे। समूह की सदस्यता नए परिप्रेक्ष्य में सदस्य को और अधिक असंतुष्टि दे सकती है, यदि व्यक्ति की आकांक्षाओं के स्तर से परिणाम निम्न स्तर के रहते हैं। मिनी-मैक्स सिद्धान्त सामाजिक आदान-प्रदान सिद्धान्त का एक भाग है, यह कहता है कि लोग समूह में प्रवेश लेंगे और उसमें बने रहेंगे कि ताकि उनको प्रतिफल की अधिकतम राशि के साथ उपलब्ध कराई जा सके जिससे उसी समय उनको लागत की न्यूनतम धनराशि देने के लिए सुनिश्चित किया हुआ है।

सामाजिक पहचान का सिद्धान्त एक और समूह निर्माण को स्पष्ट करता है। इस सिद्धान्त को साधारण रूप में प्रस्तुत करता है और सुझाव देता है कि व्यक्ति प्रमुख समूहों में उनके सदस्यता के आधार पर अपनी पहचान की समझ रखता है और आत्मप्रतिष्ठा प्राप्त करने का प्रयास करता है। इस तरह के समूह की प्रकृति जनसांख्यिकीय आधार, सांस्कृतिक आधार या संगठनात्मक आधार की हो सकती हैं। व्यक्ति को किसी से सम्बन्ध स्थापित करने के लिए प्रोत्साहित किया जा सकता है और पहचान प्राप्त वाले समूहों का अपना योगदान प्रदान कर सकता है क्योंकि उसको अपनी सम्पत्तियों की समझ होती है और वह अपनी योग्यता से भी अवगत होता है कि जो समूह इस तरह की प्रतिष्ठा देंगे वह उसकी सदस्यता को प्राप्त कर लेगा।

ब्रूस टकमैन (Bruce Tuckman, 1965) ने समूह के लिए पाँच स्तर का मॉडल प्रस्तावित किया है जिसको टकमैन स्तर के नाम से जानते हैं टकमैन का मॉडल कहता है कि आदर्श समूह के निर्णय-निर्माण की प्रक्रिया को पाँच स्तरों में प्रस्तुत किया जा सकता है। ये निम्न प्रकार के हैं:

- 1. निर्माण करना (Forming):** यह प्रारंभिक अवस्था होती है, इसमें शंका और अनिश्चितता रहती है। इसमें समूह कोई प्रमुख लक्ष्य स्थापित नहीं करता है और समूह के सदस्य इसके उद्देश्य, संरचना, कार्य या समूह के नेतृत्व के सम्बन्ध में निश्चित नहीं होते हैं। अतः समूह निर्माण का यह समय नवीनीकरण की अवधि का होता है जब सदस्य एक-दूसरे के सम्बन्ध में जानकारी प्राप्त करने में लगे रहते हैं, और समूह के सम्बन्ध में आकांक्षाओं की भागीदारी का विचार करते हैं। सदस्य समूह के प्रयोजनों को जानने का प्रयत्न करते हैं और उन नियमों के सम्बन्ध में पता करते हैं जिनका उनको पालन करना है। निर्माण करने की स्थिति में प्रवेश लेने के लिए अधिक प्रयास नहीं करते हैं क्योंकि समूह निर्माण की प्रारंभिक अवस्था में अभी विश्वास और उसके खुलेपन का विकास नहीं होता है। यह महसूस करना समूह के विकास के बाद की स्थिति को शक्ति प्रदान करता है। व्यक्ति प्रायः इस अवधि में असमंजस में रहते हैं क्योंकि अभी उनकी भूमिका की स्थिति स्पष्ट नहीं हुई होती है और इस प्रारंभिक अवस्था में एक शक्तिशाली नेता का भी अभाव होता है।
- 2. हंगामा करना अथवा हुड़दंग (Storming):** इस स्थिति को प्रतिद्वंद्वता और विरोध करने की विशेषता प्राप्त है। समूह उच्च स्तर पर असहमति और प्रतिरोध को प्रकट करता है। इसके सदस्य प्रायः समूह के लक्ष्यों को चुनौती

देते हैं और शक्ति प्राप्त करने के लिए परस्पर संघर्ष करते हैं। व्यक्ति प्रायः विकास की इस स्थिति के दौरान नेतृत्व का पद प्राप्त करने की आशा करते हैं। इस अवधि के चरण में सदस्य प्रायः अपनी चिन्तापूर्ण आवाज उठाते हैं और आलोचना करते हैं। यदि सदस्य इस संघर्ष को हल करने में असमर्थ रहते हैं तब समूह भंग हो सकता है या फिर सतत् उसकी अप्रभावी स्थिति में बना रहता है।

3. **मानकीकरण करना (Norming)** : इस स्थिति में व्यक्ति के विवादों को मान्यता के द्वारा विशेषीकरण करना और आकांक्षाओं में साझीदारी करना है। इस स्थिति की अवधि में समूह सदस्यों में समूह की संबद्धता और पहचान की भावनाओं का उत्पन्न आरंभ होने लगता है। सहकारिता के प्रयास से उपलब्धि प्राप्ति के परिणाम आरंभ होने चाहिए। सदस्यों के बीच उत्तरदायित्वों का विभाजन होने लगता है और समूह यह निर्णय लेता है कि किस प्रकार से प्रगति का मूल्यांकन होगा।
4. **कार्य निष्पादन करना (Performing)** : संयोजन या संलग्नता उस समय उत्पन्न होती है जब समूह परिपक्व हो जाता है और सामंजस्य की भावना का अनुभव होता है। इस स्थिति की अवधि के विकास में व्यक्ति एक-दूसरे को स्वीकार करने लगता है और विवाद होने पर वे समूह की चर्चा के माध्यम से उसे हल करने लगते हैं, समूह के सदस्य प्रासंगिक प्रक्रिया के माध्यम से निर्णय लेते हैं जिसमें सम्बन्धित लक्ष्यों पर अपना ध्यान केन्द्रित करते हैं न कि भावनात्मक युद्धों का सहारा लेते हैं।
5. **स्थगन करना (Adjourning)** : विकास की इस स्थिति का सभी समूहों को अनुभव नहीं होता है क्योंकि इसको समूह के भंग होने के माध्यम से विशेषीकृत किया गया है। कुछ समूह अन्य की तुलना में स्थायी होते हैं। कारण यह है कि सामान्य कारणों के चलते काम का पूरा हो जाना होता है या फिर व्यक्ति अपनी इच्छा से अपने तरीके से निर्णय लेकर मनमानी करने लगता है। समूह के सदस्य प्रायः अपने अनुभवों से उसे बन्द करना चाहते हैं या फिर संतुष्टि होने के कारण उसको छोड़ने के लिए तैयार हो जाते हैं।

समूह निर्माण और विकास के लिए उपर्युक्त संकल्पनाओं के स्पष्टीकरण के अतिरिक्त समूह में सम्मिलित होना या फिर समूह का निर्माण करना यह सब कुछ व्यावहारिक कारण होते हैं। उदाहरण के लिए, किसी एक संगठन में कर्मचारीगण आर्थिक सुरक्षा या सामाजिक कारणों से समूह का निर्माण करते हैं। क्योंकि सबसे महत्वपूर्ण और व्यावहारिक कारण जिसमें व्यक्ति समूह में सम्मिलित होता है या समूहों का निर्माण करता है जिसमें कि समूह अधिकतर लोगों की गहरी सामाजिक आवश्यकताओं को संतुष्टि प्रदान करने की इच्छा को व्यक्त करते हुए समूहों का निर्माण करता है। हॉथोर्न अध्ययन के रूप में किए गए अनुसंधान ने निष्कर्ष निकला है कि संगठनों में मानव व्यवहार पर प्रमुख प्रभाव जो पड़ता है वह संबद्धता का होता है।



## 6.4 समूहों के प्रकार

संगठन समूहों के संग्रह से बनता है जोकि संगठन के लिए सफलता प्राप्त करने के आपसी लक्ष्य प्राप्त करने की दिशा में अपने ध्यान केन्द्रित करता है। समूहों के अनेक प्रकार होते हैं। समूह निर्माण के सिद्धान्तों की हमने उपर्युक्त में चर्चा की है जोकि दो व्यक्तियों के बीच एक आकर्षण होता है। दोहरा समूह (युग्म) होता है। वास्तविक दुनिया में समूह युग्म होने के स्थान पर बहुत ही जटिल प्रकृति के होते हैं। कुछ छोटे और बड़े समूह होते हैं, कुछ प्राथमिक और द्वितीयक होते हैं, कुछ संयुक्त, सदस्यता के साथ और कुछ संदर्भित समूह होते हैं, कुछ अन्दर को कुछ बाहरी समूह, तथा औपचारिक समूह और अनौपचारिक समूह होते हैं। प्रत्येक प्रकार के समूह की अपनी अलग-अलग विशिष्टता होती है और अलग-अलग तरह से सदस्यों पर अपना प्रभाव डालते हैं।

- (i) **प्राथमिक समूह (Primary Groups):** प्रायः हम "लघु समूह" और " प्राथमिक समूह" दोनों शब्दों को आपस में एक ही अर्थ में प्रयोग करते हैं। तकनीकी दृष्टि से दोनों में अंतर होता है। एक लघु समूह का जो क्षेत्र होता है वह बहुत ही छोटा यानी लघु होता है। आमने-सामने मिलकर कार्य करने और संचार को संचालित करने के लिए समूह या लघु होना अत्यंत आवश्यक है। एक प्राथमिक समूह, इसके साथ ही लघु होने के कारण उसमें भाई चारे, निष्ठावान और इसके सदस्यों के बीच मूल्यों की सामान्य समझ की भावना का होना अत्यंत ही आवश्यक है। अतः सभी प्राथमिक समूह नहीं होते हैं। प्राथमिक समूह के दो उदाहरण प्रस्तुत किए जा सकते हैं जैसे कि परिवार और सम समूह।
- (ii) **द्वितीयक समूह (Secondary groups):** द्वितीयक समूह को बड़े आकार के समूह द्वारा विशेषीकृत किया जाता है और इनमें सांस्कृतिक आदान-प्रदान के स्थान पर मूल्यों के और विश्वास के साथ व्यक्ति की अपनी पहचान स्पष्ट रूप से दिखाई देती है।
- (iii) **सामाजिक समूह (Social groups):** यह परिभाषित समूह के उद्देश्यों को पूरा करने के लिए मनोवैज्ञानिक रूप से एक-दूसरे से आन्तरिक रूप से संबद्ध होने की एकीकृत प्रणाली के अर्थ में प्रयोग किया जाता है।
- (iv) **संयुक्त अथवा गठबंधन समूह (Coalitions):** यह समूहों के लिए बहुत ही प्रासंगिक है। इनको विशिष्ट प्रयोजन के लिए सदस्यों द्वारा सोच समझकर निर्मित किया जाता है। यह समूह औपचारिक आंतरिक संरचना के माध्यम से निर्मित नहीं होते हैं। इसके सदस्य आपसी उद्बोधन की प्रक्रिया करते हैं या आन्तरिक रूप से रखते हैं सामान्य और सरल शब्दों में यह कहा जा सकता है कि ये मुद्दे-मूलक होते हैं। संयुक्त संयोजन संगठनों में शक्तिशाली और प्रभावी पहचान होती है, उनका विशेष व्यक्तित्व होता है।
- (v) **सदस्यता और संदर्भित समूह (Membership and Reference Groups):** प्राथमिक समूहों और संयोजित या संयुक्त समूहों के अतिरिक्त और अन्य

समूह भी मौजूद होते हैं जो संगठनात्मक व्यवहार के अध्ययन के लिए बहुत महत्वपूर्ण हैं। सदस्यता समूह वे समूह होते हैं जोकि वास्तव में व्यक्तिगतता से या वैयक्तिक होते हैं। संदर्भ समूह वे समूह होते हैं जिसमें एक व्यक्ति किसी के साथ संबद्ध होता है और उस व्यक्ति, स्त्री या पुरुष की उस संबद्धता के माध्यम से ही पहचान की जाती है या उन्हें जाना जाता है।

(vi) **आन्तरिक समूह और बाहरी समूह (In-groups and Out-groups):** इसके सदस्य वे होते हैं जो समूहों के अन्दर भी समूह बने होते हैं, ये लोग प्राधिकृत मूल्यों को धारण किए होते हैं अर्थात् यह शक्तिशाली प्राधिकारी होते हैं और जो बाहरी समूह होते हैं वे तो बाहरी ही माने जाते हैं और उनको वैसे तो अन्दर का देखा जा सकता है किन्तु अन्दर में उनके पास कोई अधिकार नहीं होते हैं।

(vii) **औपचारिक समूह (Formal Groups):** एक दिशादृष्टि में औपचारिकता के रूप में समूहों को वर्गीकृत किया जा सकता है : औपचारिक और अनौपचारिक समूह। जबकि औपचारिक की संरचना या स्थापना एक संगठन के द्वारा की जाती है और वह इसके माध्यम से अपना लक्ष्य प्राप्त करता है। अधिकार समूह स्वतः स्फूर्त होता है, उसका जन्म स्वयं ही हो जाता है। एक औपचारिक समूह की स्थापना कानून के अंतर्गत होती है या फिर विशेष अन्तिम परिणाम प्राप्त करने के विचार से औपचारिक प्राधिकारियों के द्वारा की जाती है। औपचारिक समूह एक कमान समूह का निर्माण कर सकता है जैसे कि कमान समूह, कार्य समूह और कार्यात्मक समूह की रचना कर सकता है।

a. **कमान समूह (Command Groups):** इस कमान समूह में यह विशिष्ट संगठनात्मक चार्ट में अंकित होते हैं और प्रायः पदानुक्रम सम्बन्धों में पर्यवेक्षक और अधीनस्थ अधिकारी के रूप में सम्मिलित होते हैं। उदाहरण के रूप में कमान समूह मार्केट रिसर्च फर्म का प्रमुख कार्यकारी अधिकारी (Chief Executive Officer - CEO) होता है और उसके अधीन रिसर्च एसोसियट होता है।

b. **कार्य समूह (Task Groups):** इसकी रचना उन लोगों से की जाती है जो एक साथ मिलकर सामान्य कार्य को निष्पादित करते हैं। इसके सदस्य निर्धारित समय अवधि में लक्ष्य की विशिष्ट सीमा को पूरा करने के लिए मिलकर कार्य करते हैं। कार्य समूहों को सामान्य रूप से "कार्य बल" के रूप में भी संदर्भित करते हैं। संगठन सदस्यों की नियुक्ति करता है उनको लक्ष्य का कार्य सौंपता है तथा उनको यह निर्धारित कार्य पूरा करना होता है। सौंपे गए काम को पूरा करने के लिए उदाहरण के रूप में जैसे कि एक नया उत्पाद विकसित करना, एक उत्पादन प्रक्रिया को सुधारना या फिर अर्धवार्षिक प्रणाली के अंतर्गत उस उत्पाद के पाठ्यक्रम का डिजाइन बनाना, इत्यादि सम्मिलित हैं। अन्य सामान्य कार्य समूह में होते हैं जैसे कि तदर्थ समितियों, परियोजना, समूह और स्वार्थ समितियों को गठित किया जाता है।

- c. **कार्यात्मक समूह (Functional Groups)**: इस समूह को संगठन द्वारा गठित किया जाता है जिसमें एक अविशिष्ट समय अवधि के ढाँचे के अंतर्गत कार्य को पूरा किया जाता है, कार्यात्मक समूह वर्तमान लक्ष्यों और उद्देश्यों को पूरा करने के पश्चात् अपनी उपस्थिति को बनाए रखेगा। उदाहरण के लिए एक कार्यात्मक समूह विपणन बनाना, ग्राहक सेवा विभाग या लेखा विभाग के रूप में अपना कार्य संचालित करता रहेगा।

(viii) **अनौपचारिक समूह (Informal Groups)**: यह औपचारिक समूह के बिल्कुल विपरीत होता है, इसकी स्थापना स्वतः या सहजता से होती है और यह सामान्य हितों को पूरा करने के लिए तथा व्यक्तिगत मूल्यों को साझा करने की अनुक्रिया में निष्पादित होता है। इन समूहों का अर्थ व्यक्तिगत सम्पर्क और अन्तःक्रिया के औसत के रूप में संदर्भित होता है और व्यक्तियों के बीच सम्बन्धों का नेटवर्क यानी कि एक संजाल की स्थापना करता है। इसका गठन संगठनात्मक लक्ष्यों को पूरा करने के उद्देश्य से नहीं किया जाता है इसका प्रयोजन विशिष्ट समय-अवधि की शर्त भी नहीं होता है। औपचारिक समूहों की संगठन के द्वारा नियुक्ति नहीं की जाती है तथा समय-समय पर इसमें शामिल होने के लिए अन्य सदस्यों को भी आमंत्रित किया जा सकता है। अनौपचारिक समूह एक संगठन में शक्तिशाली सकारात्मक या नकारात्मक प्रभाव डाल सकते हैं। इस तरह के समूहों के अनेक रूप हो सकते हैं जैसे कि हितकारी समूह, दबाव बनाने वाले समूह, मित्रतापूर्ण समूह या संदर्भित समूह। अनौपचारिक समूह संगठनात्मक व्यवहार गतिकी में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। औपचारिक समूहों की फेरबदल की भूमिका होती है और यह वाष्पशील हो सकती है।

समूहों के ये सभी प्रकार संगठनात्मक व्यवहार के अध्ययन के लिए अत्यंत महत्वपूर्ण होते हैं परन्तु औपचारिक और अनौपचारिक समूहों के सम्बन्ध में प्रत्यक्ष रूप से गहनता से संबद्ध होते हैं। इन सभी समूहों का अध्ययन और इनका प्रभाव संगठनात्मक व्यवहार में एक दिलचस्प क्षेत्र माना जाता है।

---

## 6.5 समूह गतिकी के निहितार्थ

---

हॉथोर्न के अध्ययन के साथ आरम्भ होकर समूह पर महत्वपूर्ण अनुसंधान की प्रचुरता संगठनात्मक व्यवहार और प्रबन्धन के लिए निहितार्थ रहे हैं। हॉथोर्न के अध्ययन के अतिरिक्त समूह गतिकी पर बहुत सारे अनुसंधान अध्ययन किए गए हैं जोकि संगठनात्मक व्यवहार की अच्छी जानकारी के लिए सीधे ही सहयोग देते हैं। पिछले कुछ वर्षों से इस अनुसंधान के सम्बन्ध को काफी सराहनीय समझा गया है क्योंकि व्यक्तिगत कर्मचारी की प्रभावकारिता और संगठनों की प्रभावकारिता दोनों पर सकारात्मक प्रभाव डाले हैं। समाज मनोवैज्ञानिक स्टानली स्केचरर और उनके सहयोगियों ने भी इस प्रकार का अनुसंधान कार्य किया है जोकि समूह गतिकी को लागू करने के लिए महत्वपूर्ण माना गया है। इस अध्ययन की जाँच उच्च स्तर नियन्त्रण की स्थितियों के अंतर्गत की गई है जिसका प्रभाव समूह के सामंजस्य पर पड़ा है और उत्पादकता पर विशेष रूप से प्रभाव पड़ा है। स्केचरर के अध्ययन के

विषयों का परिणाम संगठन व्यवहार के अध्ययन के लिए कुछ दिलचस्प निहितार्थ सिद्ध हुए हैं। इस अध्ययन में प्रकाश डाला गया है कि संयोजित समूह मानव संसाधन प्रबंधन के लिए सकारात्मक और नकारात्मक दोनों में शक्तिशाली गतिकी को दर्शाते हैं।

समूह गतिकी को निम्नलिखित सामान्य समस्याओं का सामना करना पड़ता है:

- **कमजोर नेतृत्व (Weak Leadership)**: जब टीम का नेता शक्तिशाली नहीं होता है, ऐसी स्थिति में समूह के सदस्य शक्तिशाली हो जाते हैं और वे नेता के स्थान पर स्वयं प्राधिकार प्राप्त करके कार्य करने लगते हैं। इससे दिशा निर्देश की कमी हो जाती है, आंतरिक झगड़े होने लगते हैं या फिर गलत प्राथमिकताओं पर ध्यान केन्द्रित हो जाता है।
- **प्राधिकारियों के प्रति अत्यधिक आज्ञाकारिता (Excessive Obedience to Authority)**: यह स्थिति उस समय बन जाती है जब लोग अपने नेता से सहमत होते हैं और वे फिर पीछे से अपने विचारों को व्यक्त करने लगते हैं और उसे थोपने का प्रयास करते हैं।
- **अवरोध पैदा करना (Blocking)**: यह स्थिति उस समय पैदा होती है जब टीम के सदस्य इस तरह से व्यवहार करने लगते हैं कि समूह में सूचना का प्रभाव विघटित होने लगता है अथवा उस में बाधा पैदा की जाती है या हो जाती है। समूह के सदस्य निम्न प्रकार से अवरोध पैदा करने की भूमिका निभा सकते हैं:
  - (i) **आक्रामक व्यवहार (The Aggressor)**: वह प्रायः अन्य लोगों से असहमति व्यक्त करता है अथवा अनेक अवसरों पर अनुचित रूप से कुछ का कुछ बोलने (inappropriately out-spoken) लगता है।
  - (ii) **नकारात्मक बोलने वाला व्यक्ति (The Negator)**: इस प्रकार के सदस्य प्रायः दूसरों की आलोचना करते हैं उनके विचारों का विरोध करते हैं।
  - (iii) **पीछे हटने वाला व्यक्ति (The Withdrawer)**: इस प्रकार का व्यक्ति कभी भी चर्चा-परिचर्चा में भागीदारी नहीं करता है।
  - (iv) **पहचान बनाने की तलाश करने वाला (The Recognition-Seeker)**: इस प्रकार के समूह का सदस्य गप्पे मारने वाला या ऊँची-ऊँची हांकने वाला होता है और चर्चा करने पर अपना प्राधिकार जमाने का प्रयास करता है।
  - (v) **जोकर या मजाकिया व्यक्ति (The Joker)**: इस तरह का व्यक्ति समय या असमय के अवसर पर विनोदपूर्ण या हास्यपूर्ण चर्चा करता है।

- (vi) **समूह विचार (Group think)**: यह घटना उस समय होती है जब लोग उनकी अपनी इच्छाओं के सम्बन्ध में सहमति बनाना चाहते हैं और सही निर्णय प्राप्त करना चाहते हैं। इस तरह से अपने विचारों को सबके समक्ष कर विचार करने पर विकल्पनात्मक समाधान प्राप्त करने में सफल होते हैं।
- (vii) **कार्य न करने वाला व्यक्ति (Free riding)**: इस तरह के समूह सदस्य कार्यों के प्रति लापरवाह होते हैं और अपना कार्य दूसरों के ऊपर छोड़ देते हैं यानि कार्य नहीं करते हैं। इस तरह का व्यक्ति अपने लिए कठोर कार्य कर सकता है, किन्तु प्रायः वह समूह की स्थितियों में अपने श्रम का योगदान नहीं देता है।
- (viii) **मूल्यांकन की आशंका (Evaluation apprehension)**: टीम के सदस्य यह उद्बोधन कर सकते हैं और समूह गतिकी को नकारात्मक बना सकते हैं। मूल्यांकन की आशंका उस समय घटित होती है जब लोग यह महसूस करने लगते हैं कि अन्य समूह के सदस्यों द्वारा उन्हें अनुचित ढंग से आंका जा रहा है और इसके परिणामस्वरूप वे विचार बना वापिस ले लेते हैं।

## बोध प्रश्न 2

नोट: (क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिए गए स्थान का प्रयोग कीजिए।

(ख) इकाई के अंत में दिए गए उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) ब्रुस टुकमैन के पाँच स्तरीय मॉडल की व्याख्या कीजिए।

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) समूहों के विभिन्न प्रकारों का उल्लेख कीजिए।

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 6.6 निष्कर्ष

एक संगठन समूह का एक अत्यंत महत्वपूर्ण घटक होता है। समूह प्रत्येक और सभी संगठनों में पाए जाते हैं, चाहे वह समूह छोटा हो अथवा बड़ा। समूह अपना प्रभाव व्यक्ति और संगठनात्मक विकास में अपना प्रभाव डालता है। संगठनात्मक व्यवहार को समझने के लिए उसे जानने के सम्बन्ध में अत्यंत महत्वपूर्ण होते हैं।

समूह गतिकी के शब्द दो शब्दों के मेल से बना है अर्थात् समूह और गतिकी। समूह सामान्य तौर पर दो या इससे अधिक व्यक्तियों के संगठन को कहते हैं। गतिकी यह यूनानी भाषा का शब्द है और इसका अर्थ बल या दबाव है। अतः समूह गतिकी का अर्थ सामाजिक स्थितियों में समूह के सदस्यों के बीच बल या दबाव की परस्पर क्रिया मानी जाती है। एक समूह की सफलता अथवा असफलता अनेक कारकों पर निर्भर करती है। किसी समूह में शामिल होने के लिए अनेक कारकों के द्वारा निर्धारित किया जाता है जिनको हम उपर्युक्त पंक्तियों में स्पष्ट कर चुके हैं।

बहुत कम सिद्धान्त हैं जो समूह निर्माण की प्रक्रिया को स्पष्ट करते हैं। जॉर्ज होर्मेस की गतिशीलता, परस्पर कार्य या अनुक्रिया और मनोभावनात्मक सिद्धान्त, संतुलन सिद्धान्त, सामाजिक लेन-देन या विनिमय, सामाजिक पहचान सिद्धान्त है और कुछ बहुत ही जाने माने सिद्धान्त हैं जो समूह निर्माण से सम्बन्धित हैं। इसी तरह कई प्रकार के समूह होते हैं जैसे कि लघु, प्राथमिक, गठबन्धन वाले समूह, औपचारिक और अनौपचारिक समूह। जैसा कि हम जानते हैं कि समूह व्यक्ति और संगठनात्मक प्रभावकारिता दोनों के लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए सकारात्मक प्रभाव डालते हैं।

## 6.7 शब्दावली

<b>समूह गतिकी (Group dynamics)</b>	:	इसमें उस तरीके का वर्णन किया गया है जिसमें एक दूसरे के साथ परस्पर समूह के लोग कार्य करते हैं।
<b>समूह में विचार (Group think)</b>	:	इसमें मानसिक सक्षमता, वास्तविकता की जाँच और नैतिक निर्णय की गिरावट होना या उसका पतन होना जो समूह में दबाव से परिणामस्वरूप होता है।
<b>अनौपचारिक समूह (Informal Groups)</b>	:	अनौपचारिक समूह अपने लक्ष्यों और सम्बन्धों के सम्बन्ध में वर्णन नहीं करते हैं।
<b>सामंजस्यता (Cohesiveness)</b>	:	औसतन परिणाम का बल एक समूह में सदस्यों पर दबाव बनाने का कार्य करता है।

## 6.8 संदर्भ लेख

Cartwright, D. & Zander, A.V. (1968). Group Dynamics: Research and Theory. New York, USA: Harper & Row.

- Cherrington, D.J. (1994). *Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations (7<sup>th</sup> ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hallriegel, D. & Slocum, J.W. (2004). *Organizational Behavior (10<sup>th</sup> ed.)*. Natorp Boulevard Mason, OH: Thomson South-Western.
- Homans, G.C. (1950). *The Human Group*. New York, USA: Harcourt, Brace and Company.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior (7<sup>th</sup> ed.)*. Boston: McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. (1997). *Essentials of Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Schachter, S., Ellertson, N., Bride, D. & Gregory, D. (1951). An Experimental study of cohesiveness and productivity. *Human Relations*. 4(3): 229-238.
- Shea, G.P. & Guzzo, R.A. (1987). Group Effectiveness: What Really Matters? *Sloan Management Review*. 28(3): 25-31.
- Tuckman, B.W. & Jensen, M.A. (1977). Stages of Small Group Development Revisited. *Group and Organisation Studies*. 2(4): 419-427.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small Groups. *Psychological Bulletin*. 63(6): 384-399.

---

## 6.9 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- समूह गतिकी का अर्थ सामाजिक स्थितियों में समूहों के सदस्यों के बीच बलपूर्वक या दबाव का परस्पर क्रियाकलाप होता है।
- यह समूह के अन्दर परस्पर क्रियाओं गतिकी से जुड़ा है, समूह के सदस्यों के द्वारा लघु और गैर-लघु दबाव बनाए रखना होता है जिस तरीके में, समूह में निर्णय लिया जाता है, किस प्रकार से कार्य पूरा किया जाएगा और कितने सदस्य होंगे और उनकी संतुष्टि के लिए क्या करना होगा इत्यादि।

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- समूह गतिकी के उद्देश्य
- समूह गतिकी के सिद्धान्त

## बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- निर्माण करना
- हंगामा करना अथवा हुड़दंग
- मानकीकरण करना
- निष्पादन करना
- स्थगन करना

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- प्राथमिक समूह
- द्वितीयक समूह
- सामाजिक समूह
- संयुक्त अथवा गठबंधन समूह
- सदस्यता और संदर्भित समूह
- आन्तरिक समूह और बाहरी समूह
- औपचारिक समूह
- अनौपचारिक समूह

ignou  
THE PEOPLE'S  
UNIVERSITY