

खंड 5  
समूह गतिकी

Lignou  
THE PEOPLE'S  
UNIVERSITY

---

## खंड 5 समूह गतिकी

---

### परिचय

इस पाठ्यक्रम के **पंचम खंड** में दो इकाइयाँ हैं। जैसाकि इकाई के नाम से पता चलता है कि दोनों ही इकाइयां समूह की गतिकी सम्बंधित हैं। **प्रथम इकाई** में, आपको समूह के सम्प्रत्यय एवं इसके विभिन्न प्रकारों के बारे में पता चलेगा। हम लोग समूह विभिन्न अवस्थाओं की भी चर्चा करेंगे। इसके अलावा, यह इकाई किसी समूह के विभिन्न तत्वों और कैसे वे एक समूह में व्यवहार के साथ-साथ विभिन्न समूह प्रक्रियाओं को कैसे प्रभावित करती हैं, को भी परिभाषित करेगी। यह इकाई समूह में निर्णय निर्माण की व्याख्या भी करेगी और एक समूह में सहयोग, प्रतिस्पर्धा और संघर्ष का वर्णन करेगी।

**दूसरी इकाई** में हम उन गुणों के बारे में चर्चा करेंगे जिसके चलते कोई व्यक्ति नेता बनने की क्षमता रखता है। यह इकाई दर्शाता है कि कौन से तरीके की नेतृत्व किस संदर्भ में उपर्युक्त होती है।



ignou  
THE PEOPLE'S  
UNIVERSITY

## इकाई 11 समूह प्रक्रिया\*

### संरचना

- 11.1 उद्देश्य
- 11.2 परिचय
- 11.3 समूह : परिभाषा एवं संप्रत्यय
- 11.4 समूह के प्रकार
  - 11.4.1 समूह के सदस्यों के मध्य प्रत्यक्षित जुड़ाव (बॉन्डिंग)
  - 11.4.2 पात्रता
  - 11.4.3 प्राथमिक बनाम द्वितीयक समूह
  - 11.4.4 औपचारिक बनाम अनौपचारिक समूह
- 11.5 समूह के अवयव
  - 11.5.1 संस्थिति
  - 11.5.2 भूमिका
  - 11.5.3 मानक
  - 11.5.4 संसक्तिशीलता सामंजस्य
- 11.6 समूह निर्माण की अवस्थाएँ
- 11.7 समूह प्रभावशीलता
- 11.8 समूह प्रक्रिया
  - 11.8.1 सामाजिक सुगमीकरण
  - 11.8.2 सामाजिक आवारापन (सोशल लोफिंग)
  - 11.8.3 निर्व्यक्तिकरण
- 11.9 समूह निर्णय निर्माण
  - 11.9.1 समूह ध्रुवीकरण
  - 11.9.2 समूह सोच
- 11.10 समूह में सहयोग एवं प्रतियोगिता
  - 11.10.1 सहयोग एवं प्रतियोगिता के निर्धारक
- 11.11 समूह में अन्तर्द्वंद्व
  - 11.11.1 अन्तर्द्वंद्व के कारण
  - 11.11.2 अन्तर्द्वंद्व के परिणाम
  - 11.11.3 अन्तर्द्वंद्व समाधान युक्ति
- 11.12 संचार
  - 11.12.1 संचार के प्रकार
  - 11.12.2 संचार शैली
  - 11.12.3 प्रभावी संचार में बाधाएँ

ignou  
THE PEOPLE'S  
UNIVERSITY

\* डॉ. अरी सुदन तिवारी, वैज्ञानिक 'ई' रक्षा मनोवैज्ञानिक अनुसंधान संस्थान, लखनऊ रोड़, तिमारपुर, दिल्ली

- 11.13 सारांश
- 11.14 इकाई के अंत में पूछे जाने वाले प्रश्न
- 11.15 शब्दावली
- 11.16 स्व-मूल्यांकन प्रश्नों के उत्तर
- 11.17 सुझाए गए पठन और संदर्भ

---

## 11.1 उद्देश्य

---

इस इकाई को पढ़ने के बाद, आप निम्न के बारे में सक्षम होंगे:

- समूह तथा इसके विभिन्न प्रकारों को परिभाषित करने;
- समूह निर्माण की विभिन्न अवस्थाओं का वर्णन करने;
- समूह के विभिन्न अवयवों को परिभाषित करने तथा वे समूह में व्यवहार को कैसे प्रभावित करते हैं;
- विभिन्न समूह प्रक्रियाओं को परिभाषित करने;
- समूह में निर्णय निर्माण की व्याख्या करने; तथा
- समूह में सहयोग, प्रतियोगिता तथा अंतर्द्वंद्व के सम्प्रत्य एवं उसके महत्व की विवेचना करने।

---

## 11.2 परिचय

---

सामाजिक जीवन में हम मुश्किल से ही अकेले होते हैं। घर पर हम परिवार के सदस्यों से घिरे होते हैं, विद्यालय में हम सहपाठियों एवं शिक्षकों से घिरे होते हैं, कार्यालय में हम सहकर्मियों से घिरे होते हैं सड़क पर हम साथ चलने वालों से, पार्क में हम अपने मित्रों एवं अपरिचितों से घिरे होते हैं। इनमें से कुछ लोगों को तो हम जानते तक नहीं हैं और कुछ लोगों से भली-भाँति परिचित होते हैं। उनमें से कुछ हमसे बारम्बार, तो कुछ कभी-कभी और कुछ तो कदाचित ही अंतर्क्रिया करते हैं। अंतःक्रिया का स्तर जो भी हो, वे सभी हमें प्रभावित करते हैं। इस इकाई में हम लोग उन व्यक्तियों के बारे में बात करेंगे जिनको कि हम जानते हैं एवं जिनसे हम पर्याप्त मात्रा में अंतर्क्रिया करते हैं, जिस समूह के हम अखंड भाग हैं। अखंड होना इस बात की ओर इशारा करता है कि हम अपनी कुछ मूलभूत आवश्यकताओं जैसे कि उत्तरजीविता सम्बन्धी आवश्यकताएँ, सामाजिक आवश्यकताएँ इत्यादि के लिए परस्पर एक दूसरे पर निर्भर होते हैं। इस तरह ये लोग ऐसे होते हैं जो हमारे मूल व्यक्तित्व को आकार देते हैं और हमारे ज्यादातर कृत्यों के लिए उत्तरदायी होते हैं।

---

## 11.3 समूह : परिभाषा एवं संप्रत्यय

---

समूह को व्यक्तियों के एक संचयन के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जो आपस में कुछ मात्रा में एक दूसरे से जुड़ा हुआ महसूस करते हैं (ब्राउन, 2000; दासगुप्ता, बनाजी, एवं एबेलसन, 1999)। समूह की निम्न विशेषताएँ होती हैं:

- एक या एकाधिक लोगों का संचयन जो स्वयं को समूह के सदस्य के रूप में प्रत्यक्षित करते हैं,

- सभी सदस्यों का एक सर्वनिष्ठ प्रेरक होता है,
- सदस्य प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से अंतःक्रिया करते हैं अंतःनिर्भर होते हैं,
- सदस्य एक दूसरे को प्रभावित करते हैं,
- सदस्यों का व्यवहार कुछ निश्चित नियमों, समूह में उनको निर्धारित भूमिका, एवं समूह में उनकी संस्थिति से संचालित होता है।

उपरोक्त उल्लिखित विशेषताएँ समूह को भीड़ से अलग करती हैं, जो कि महज लोगों का जमावड़ा होता है, तथा किसी स्थान पर एक ही समय, उद्देश्य या बिना उद्देश्य के उपस्थित होते हैं।

- समूह को दल से विभेदित किया जाना जरूरी है, जिसमें सदस्यों के पास सम्पूरक कौशल होता है, एक दूसरे की गतिविधियों को प्रभावित करते हैं, समन्वित प्रयासों के माध्यम से सकारात्मक सहक्रिया करते हैं, एवं निष्पादन के लिए उत्तरदायी होते हैं। उदाहरण के लिए, छात्र जो संयुक्त रूप से अध्ययन कर रहे हों एक समूह का उदाहरण है। यहाँ पर प्रत्येक व्यक्ति पाठ्यक्रम का अलग-अलग अध्ययन करते हैं। वहीं दूसरी तरफ, किसी कंपनी में एक प्रोजेक्ट को पूरा करने के लिए जिस समूह का निर्माण किया जाता है वह टीम या दल का उदाहरण है। यहाँ पर आँकड़ों का विश्लेषण करने वाला व्यक्ति तब तक कार्य नहीं कर सकता जब तककि किसी दूसरे व्यक्ति द्वारा आँकड़े को अंकित नहीं कर दिया जाता, बदले में वह आँकड़ों के संग्रहण के लिए उत्तरदाई व्यक्ति पर निर्भर है। दूसरे उदाहरण में उस प्रोजेक्ट के पूर्ण होने के लिए पूरा समूह जिम्मेदार है जबकि पहले वाले में अनुरक्ति आवश्यकताएँ जो व्यक्तियों के मध्य दोस्ती के माध्यम से समूह प्रदान करता है। उदाहरण के लिए प्रत्येक छात्र परीक्षा में अपने-अपने निष्पादन के लिए उत्तरदाई होता है।

समूह अपने सदस्यों की जानकारी के होने या बिना जानकारी के भी व्यक्तियों की कई सारी आवश्यकताओं की पूर्ति करने के साधन उपलब्ध करा सकता है। जैसे:

- **अहंवादी आवश्यकताएँ:** इनकी पूर्ति समूह-सदस्यता के परिणामस्वरूप आत्म-सम्मान एवं संस्थिति के विकास के माध्यम से की जाती है जिसमें समूह प्रकाय के लिए व्यक्तिगत योगदान करने के अवसर प्रदान किए जाते हैं।
- **प्रकार्यात्मक आवश्यकता:** दैनिक कार्यों में सहायता से कार्य दिनचर्या में समायोजन और यहाँ तक कि समूह के द्वारा बोरियत से भी बचाव किया जा सकता है।
- **संज्ञानात्मक आवश्यकता:** इनकी संतुष्टि समूह सदस्यों के मध्य सहमति के माध्यम से वास्तविकता को स्थापित कर एवं उनका परीक्षण के द्वारा की जाती है। सामाजिक वातावरण के अनिश्चित पहलुओं को निश्चित किया जा सकता है एवं सामाजिक वातावरण के भागों को “वास्तविक” एवं “स्थाई” बनाया जा सकता है। प्रत्येक व्यक्ति अपने प्रत्यक्षण एवं भावनाओं को दूसरे लोगों के साथ परीक्षण करके उसकी वैधता स्थापित कर सकता है।

इस प्रकार, समूह विभिन्न माध्यमों से व्यक्तिगत सदस्यों की आवश्यकताओं की पूर्ति में सहायक होते हैं। ऐसा संभव है कि यह प्रकार्य समूह के प्राथमिक लक्ष्यों से प्रत्यक्ष रूप

से संबंधित न हो, यद्यपि सदस्यों के द्वितीयक आवश्यकताओं की पूर्ति के द्वारा समूह की उपलब्धि की दिशा में सहायक होते हैं।

## 11.4 समूह के प्रकार

यद्यपि विविध समूह उपरोक्त वर्णित मूल विशेषताओं को धारण करते हैं, कुछ सूक्ष्म निष्कर्षों के आधार पर इन्हें विभिन्न प्रकारों में वर्गीकृत किया जाता है।

### 11.4.1 समूह के सदस्यों के मध्य प्रत्यक्षित जुड़ाव (बॉन्डिंग)

समूह सदस्यों के मध्य प्रत्यक्षित जुड़ाव के आधार पर समूहों को दो प्रकारों में वर्गीकृत किया जा सकता है: सामान्य जुड़ाव एवं सामान्य अस्मिता समूह (प्रेन्टिस, मिलर, एवं लाइटडेल, 1994)।

सामान्य समूह में सदस्य आमने सामने अंतर्क्रिया करते हैं और उनके मध्य एक मजबूत रिश्ता होता है। टीम के खिलाड़ियों के द्वारा इसी तरह का सामान्य जुड़ाव समूह तैयार किया जाता है। सामान्य अस्मिता समूह में सदस्य महज किसी वर्गीकरण के द्वारा एक दूसरे से संबंधित होते हैं जिनमें कदाचित ही आमने-सामने की अंतर्क्रिया होती है। किसी देश के नागरिक या किसी विश्वविद्यालय के छात्र इस तरह के समूह का हिस्सा होते हैं। इन समूहों में समूह सदस्य एक दूसरे को व्यक्तिगत रूप से नहीं जानते हो सकते हैं तथापि उनका किसी वर्ग से संबंध यह इंगित करता है कि वह उस समूह के सदस्य हैं और इस समूह के सभी सदस्य समूह की सामान्य अस्मिता को धारण करते हैं।

### 11.4.2 पात्रता

पात्रता एक ऐसी सीमा है जहाँ पर किसी समूह को एक सशक्त पूर्ण के रूप में प्रत्यक्षित किया जाता है (कैम्पबेल, 1958)। निम्न पात्रता वाले समूह में ऐसे लोगों का संकलन होता है जो सामान्य उद्देश्य के साथ एक ही समय पर एक ही स्थान पर विद्यमान होती है। किसी जॉब के लिए साक्षात्कार देने वाले लोगों का समूह इस तरह का एक उदाहरण है। ऐसा समूह जिसमें परिवार के सदस्य शामिल होते हैं, उच्च पात्रता समूह का उदाहरण है। उच्च पात्रता वाले समूह की निम्न विशेषताएँ होती हैं:

- सदस्यों के मध्य नियमित अंतर्क्रिया (या तो आमने-सामने अथवा फोन, इंटरनेट इत्यादि के रूप में आभाषी ढंग से)
- सामान्य लक्ष्य
- इसके सदस्य कुछ मामलों में काफी हद तक समानता रखते हैं एवं गैर-सदस्यों से सार्थक रूप से अलग होते हैं।
- समूह इसके सदस्यों का परिणाम होता है।

एक बात जो कि यहाँ ध्यान देने वाली है कि यह समूह का आकार नहीं होता बल्कि व्यवहारिक विशेषताएँ होती हैं जैसे कि प्राधिकारियों की स्वीकार्यता, संसाधनों को साझा करना, मानकों के प्रति लगाव इत्यादि जो समूह की पात्रता को प्रभावित करता है (लिकेल, रुटचिक, हैमिलटन, एवं शेरमन, 2006)। उच्च पात्रता समूह वाले निम्न पात्रता समूह वाले लोगों से ज्यादा रुढ़युक्त होते हैं (जेरबित, कर्नेल, एवं एस्ट्रेड, 2001)।

### 11.4.3 प्राथमिक बनाम द्वितीयक समूह

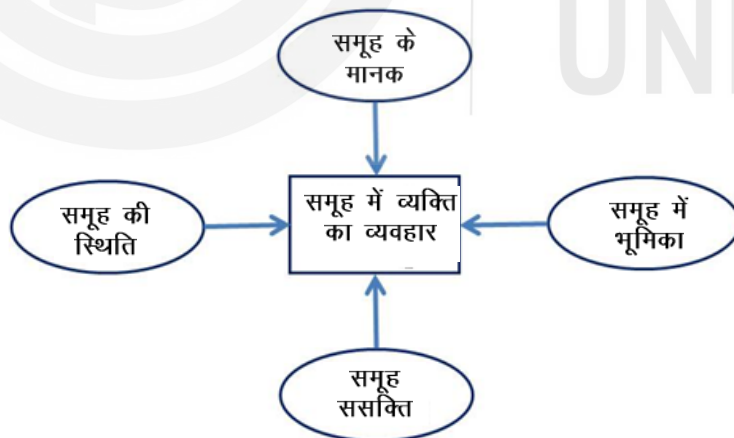
प्राथमिक समूह पूर्व विद्यमान संरचना है, जिसकी सदस्य व्यक्तियों को स्वतः प्राप्त हो जाती है जैसे परिवार, जाति इत्यादि। ऐसा समूह व्यक्ति के मूल्यों एवं आदर्शों को विकसित करने में महत्वपूर्ण भूमिका अदा करते हैं। इसमें व्यक्ति को प्राथमिक समूह की सदस्यता चुनने का विकल्प नहीं होता। जबकि व्यक्ति कुछ निश्चित प्रेरकों की पूर्ति के लिए द्वितीयक समूह की सदस्यता अपनी इच्छा से ग्रहण करता है। यहाँ सदस्यता स्वैच्छिक होती है एवं व्यक्ति को समूह त्यागने का विकल्प होता है।

### 11.4.4 औपचारिक बनाम अनौपचारिक समूह

औपचारिक समूह स्पष्टतः नियमों एवं प्रकार्यों, इसके सदस्यों की निश्चित भूमिका एवं स्पष्ट रूप से विशेषीकृत मानकों का उल्लेख करता है। ये अवयव लिखित या मौखिक हो सकते हैं जिन्हें इसके सदस्य एकमत से स्वीकार करते हैं। इसके विपरीत, अनौपचारिक समूह किसी नियम या विनियमन का उल्लेख नहीं करता। उदाहरण के लिए, एक विद्यालय में छात्रों एवं शिक्षकों दोनों के लिए विशेषीकृत नियम होते हैं, छात्रों में गुणात्मक शिक्षा प्रदान करने का निश्चित उद्देश्य होता है, एवं स्पष्टतः परिभाषित स्तर एवं मानक होता है। वहीं दूसरी तरफ, किसी कॉलोनी में रहने वाले बच्चों का किसी पार्क में इकट्ठा होना अनौपचारिक समूह का उदाहरण है।

## 11.5 समूह के अवयव

किसी समूह में ढेर सारे अवयव होते हैं, जो समूह के सहज संचालन को सुसाध्य करता है। यद्यपि समूह अपने आकार, प्रकार एवं प्रकार्यों में भिन्न हो सकते हैं, परन्तु वे कुछ सामान्य विशेषताओं जैसे स्थिति, भूमिका, मानक एवं संसक्तिशीलता को साझा करते हैं जो कि समूह सदस्यों के व्यवहार को प्रभावित करता है।



चित्र 11.1: समूह के अवयव

### 11.5.1 स्थिति

जब एक शिक्षक कक्षा में प्रवेश करता है तो सभी छात्र शिक्षक के सम्मान में खड़े हो जाते हैं, परिवार में कोई महत्वपूर्ण निर्णय तब तक नहीं लिया जाता है जब तक कि घर का मुखिया जो सामान्यतया भारतीय परिवारों में माता-पिता होते हैं, निर्णयों को

मान्य नहीं कर देते। ये उदाहरण उनके संबंधित समूहों में शिक्षक एवं माता-पिता के स्तर को परिलक्षित करता है।

एक सदस्य का स्तर उसके शारीरिक गुणों के द्वारा (जज एवं केबल, 2004), समूह के उद्देश्यों की उपयोगिता एवं समूह के मानकों के अनुरूप व्यवहार के द्वारा परिभाषित किया जा सकता है (हसलम, 2004)। यह समूह में कोई आधिकारिक पद या रैंक या कोई अंतर्निहित विशेषता जैसे कि बड़ा होना या समूह में नव आगमन। प्रायः स्तर समूह में कई सुविधाओं से जुड़ा होता है, जैसे समूह के संसाधनों तक पहुंच, सम्मान, वेतन, समूह के अन्य सदस्यों को प्रभावित करना, समूह की जिम्मेदारियाँ, समूह में निर्णय निर्माण करना इत्यादि (बस, 1999)। ऐसा पाया गया है कि लोग जो निम्न स्तर के होते हैं वे समूह मानकों के प्रति तुलना में उच्च स्तर की तुलना में ज्यादा अनुरूपता प्रदर्शित करते हैं (जेट्टेन, हॉर्नसी, एवं अडारब्स-योर्नो, 2006)। समूह प्रभाव के प्रति ज्यादा संवेदनशील होने पर समूह का नया सदस्य जिसका निम्न स्तर होता है वह समूह में अपनी स्वीकार्यता बढ़ाने का प्रयास करता है।

### 11.5.2 भूमिका

समूह में विभिन्न सदस्यों को समूह में विभिन्न कार्यों को निष्पादित करने के लिए निर्दिष्ट किया जाता है। उदाहरण के लिए, एक क्रिकेट टीम में कप्तान की जिम्मेदारी रणक्षेत्र में टीम की अगुआई करने की होती है, कोच टीम को सहज एवं रणनीतिक रूप से व्यवस्थित एवं प्रबंधित करता है, फिजियोथैरेपिस्ट खिलाड़ियों की शारीरिक तंदरुस्ती सुनिश्चित करता है, एवं प्रबंधक की जिम्मेदारी टीम की यात्रा से संबंधित मुद्दों तथा मीडिया के साथ उसकी अंतर्क्रिया की होती है। यह सभी व्यक्ति वास्तव में टीम या खिलाड़ियों के समूह के लिए भिन्न-भिन्न भूमिका अदा करते हैं और उनके अधिकारी राष्ट्रीय अंतरराष्ट्रीय स्तर पर देशों का प्रतिनिधित्व करते हैं।

भूमिका समूह में विभिन्न विशेषीकृत पदों को धारण करते हुए विभिन्न समूह के सदस्यों से व्यवहारों का एक अप्रत्याशित युग्म होता है। भूमिकाएँ किसी समूह सदस्य को आधिकारिक रूप से निर्धारित हो सकती हैं या धीरे-धीरे बिना किसी औपचारिक निर्धारण के समूह सदस्यों के द्वारा ग्रहण किया जाता है। एक व्यक्ति एक समूह में एक भूमिका वहीं दूसरे समूह में दूसरी भूमिका धारण कर सकता है (स्लेटर, 1955)। प्रायः भूमिकाओं को अन्तस्थ किया जाता है और धीरे-धीरे वे एक अनिवार्य अंग बन जाते हैं।

अपने लक्ष्यों की स्पष्ट पहचान या भूमिका स्पष्टता समूह में किसी अव्यवस्था से बचाने में मदद करता है। कभी-कभी सदस्य ऐसी चीजों के बारे में भ्रमित रहते हैं जो कि उनसे प्रत्याशित होता है, जैसे कि उनके प्राधिकार का स्तर या उत्तरदायित्व। इसे भूमिका अस्पष्टता कहा जाता है और प्रायः नये सदस्यों द्वारा अनुभूत किया जाता है। कुछ समूह जो कि काफी गत्यात्मक एवं अनिश्चित कार्य को कर रहे होते हैं उनमें भूमिका विभेदन की बहुत कम क्षमता होती है और इस तरह भूमिका अस्पष्टता की स्थिति को बचना काफी चुनौतीपूर्ण होता है।

### 11.5.3 मानक

मानक किसी समूह के भीतर अव्यक्त नियम होते हैं जो इस बात को निर्देशित करते हैं कि इसके सदस्यों को कैसे व्यवहार करना चाहिए या कैसे नहीं करना चाहिए मानक



सामान्यतया पूर्वसहमति पर आधारित अनौपचारिक नियम होते हैं जो कि सदस्यों के व्यवहारों का मार्गदर्शन करते हैं। वे दुनिया को देखने का एक साझा तरीका रखते हैं। मानक औपचारिक नियमों से भिन्न होते हैं जो कि लिखित एवं औपचारिक होते हैं। तथापि मानकों का समूह के व्यवहार पर काफी प्रबल प्रभाव होता है। यदि समूह में प्रत्येक व्यक्ति अलग-अलग निर्णय करता है कि प्रत्येक अंतर्क्रिया में कैसे व्यवहार किया जाए तो ऐसे में कोई भी किसी भी समूह के सदस्य के व्यवहार का अनुमान नहीं लगा पाएगा। और परिणामतः समस्या उत्पन्न हो जाएगी। अतः मानक सदस्यों के व्यवहारों को निर्देशित करने का कार्य करते हैं और समूह में अस्पष्टता को कम करते हैं। समूह प्रत्येक संभावित परिस्थिति के लिए मानक स्थापित नहीं करते हैं बल्कि जो समूह के लिए सार्थक होता है उसके लिए मानक तैयार करते हैं। मानक समूह के प्रत्येक सदस्य के लिए भी अथवा किसी एक सदस्य के लिए भी लागू हो सकता है। मानक, समूह के सभी सदस्यों के द्वारा स्वीकार किये मात्रा में भिन्न हो सकते हैं: कुछ प्रायः प्रत्येक व्यक्ति के द्वारा, अन्य कुछ व्यक्तियों के द्वारा तथा अन्य के द्वारा नहीं स्वीकार किया जाता है।

लोग समूह के मानकों से तभी निर्देशित होते हैं जब वे उस समूह का सदस्य होने के नाते उसको महत्व देते हैं। इसके विपरीत, जिस चीज से उनका तादात्म्य नहीं होता है उस मानक के विपरीत भी काम कर सकते हैं (जेट्टेन, स्पीयर्स, एवं मैन्स्टेड, 1997; मोरलैंड एवं लेविन, 2001)।

विश्व में चारों ओर विभिन्न संस्कृतियों में एक प्रभावी मानक जो हर जगह भिन्न-भिन्न होता है वह है सामूहिकतावाद बनाम व्यक्तिवाद। सामूहिक समूह व्यक्तिगत हितों के बिना पर सदस्यों के मध्य सामंजस्य को महत्व देता है। इसके विपरीत, व्यक्तिवाद पर उच्चा समूह, समूह से अलग रहने को महत्व देता है। ऐसे समूहों में समूह से भिन्न मत रखने वालों को साहसी समझा जाता है एवं समूह के मध्य असहमति को हतोत्साहित नहीं किया जाता। उदाहरण के लिए, भारतीय समाज को समूहिकतावादी समाज माना जाता है, वहीं पश्चिमी देशों जैसे संयुक्त राज्य अमेरिका को व्यक्तिवादी समाज समझा जाता है।

#### 11.5.4 संशक्तिशीलता

संशक्तिशीलता एक ऐसा बल है जो समूह को आपस में बाँधे रखता है (एल्लेमर्स, जी. गिल्डर, एवं हस्लम, 2004)। संशक्तिशीलता से तात्पर्य है कि समूह के सदस्य समूह में बने रहने के लिए कितनी तीव्र इच्छा रखते हैं। उच्च संशक्तिशीलता वाले समूह में सदस्य एक दूसरे को पसंद करते हैं, समूह के लक्ष्यों को स्वीकार करते हैं एवं उन्हें प्राप्त करने की दिशा में कार्य करते हैं। बिल्कुल असंशक्तिशीलता वाले समूह में सदस्य एक दूसरे को नापसंद करते हैं, और एक-दूसरे के विरोधी लक्ष्यों की दिशा में काम कर सकते हैं। सारांश में संशक्तिशीलता से तात्पर्य "हम" भावना से होता है जिसमें सम्बंधित होने का भाव होता है। समूह संसक्ति अत्यधिक धमकी या प्रतियोगिता की स्थिति में काफी मजबूत हो जाती है। संशक्तिशीलता सामान्यता तब ज्यादा होती है जब समूह सदस्य एक दूसरे के साथ ज्यादा समय गुजारते हैं। निम्न संसक्ति की तुलना में उच्च संसक्ति समूह में उप-समूहन कम होता है। इस बिना पर उच्च व्यक्ति की निम्न विशेषताएँ होती हैं (हॉग, 2007; म्यूलेन एवं कूपर, 1994)।

### प्रत्यक्षित समरूपता

- वाह्य समूह की तुलना में अन्तस्थ समूह के प्रति ज्यादा समर्थक एवं सहयोगी
- व्यक्तिगत लक्ष्यों की तुलना में समूह लक्ष्यों की और ज्यादा उन्मुखता
- उच्च मनोबल की मात्रा
- कम सामंजस्य वाली समूह की तुलना में बेहतर निष्पादन
- वाह्य समूह के सदस्यों के प्रति अधिक दृढ़ता
- वाह्य समूह के सदस्यों की उपस्थिति में समूह लक्ष्यों के प्रति अधिक अन्तरा-समूह आकर्षण का प्रदर्शन।

#### स्व-मूल्यांकन प्रश्न 1

निम्न में रिक्त स्थानों की पूर्ति कीजिए।

- 1) ..... ऐसी आवश्यकताएँ हैं जो समूह के भीतर व्यक्तियों के मध्य मित्रता द्वारा प्रदान की जाती हैं।
2. .... एक ऐसा बल है जो समूह को बांधे रखता है।
- 3) मानक समूह के अंदर ..... होते हैं जो निर्देशित करते हैं कि इसके सदस्यों को कैसे व्यवहार करना चाहिए या कैसे नहीं करना चाहिए।
- 4) एक ..... समूह के स्पष्ट नियम एवं प्रकार्य, सदस्यों की परिभाषित भूमिकाएँ एवं स्पष्ट विशेषीकृत नियम होते हैं।
- 5) ..... समूह में व्यक्ति को इसकी सदस्यता चुनने या छोड़ने का विकल्प नहीं होता है।

### 11.6 समूह निर्माण की अवस्थाएँ

जैसा कि पहले चर्चा हो चुकी है कि भीड़ एक समूह से इस मायने में भिन्न होती है कि भीड़ महज लोगों का संग्रह है, जबकि समूह कुछ विशिष्ट एवं साझा उद्देश्य के साथ लोगों का एक सजातीय संग्रह है जिसमें विभिन्न सामाजिक स्थितियों में उनके व्यवहार को निर्देशित करने के लिए कुछ नियम और विनियमन होते हैं। हालांकि, शुरुआत में एक समूह भी लोगों का एक संग्रह ही होता है। विभिन्न चरणों से गुजरते हुए लोगों का संग्रह इसे भीड़ से अलग कर देता है (टकमैन, 1965)। ये चरण नीचे दिए गए हैं:

**गठन (फॉर्मिंग) :** समूह के सदस्य पहली बार मिलने पर एक-दूसरे से अनजान हो सकते हैं। इसलिए, शुरु में समूह एक भीड़ के समान है। यह चरण समूह के उद्देश्य, लक्ष्यों, सदस्यों, प्रक्रियाओं आदि के बारे में अनिश्चितताओं से चिह्नित की जाती है।

**उथल-पुलट (स्टॉर्मिंग) :** इस स्तर पर, विभिन्न भूमिकाओं और विभिन्न सदस्यों की स्थिति और समूह लक्ष्यों को प्राप्त करने के तरीकों के बारे में बहुत अंतर्द्वंद्व होता है। इस चरण के अंत तक सदस्यों के बीच एक प्रकार का पदानुक्रम विकसित हो जाता है और लक्ष्य प्राप्त करने के तरीकों के बारे में कुछ स्पष्टता होने लगती है।

**मानकीकरण (नॉर्मिंग) :** इस चरण में, समूह के सदस्य विभिन्न मानकों को अंतिम रूप देते हैं जो उनके व्यवहार और भूमिकाओं को विनियमित करते हैं। इसके अलावा, इस स्तर पर जिम्मेदारियों का विभाजन होता है। सदस्य अपनी प्रगति को मापने के लिए कुछ मापनी तैयार करते हैं। अंतिम रूप से, इस चरण के अंत तक समूह को एक स्पष्ट पहचान मिलती है।

**प्रदर्शन करना (परफार्मिंग) :** यह समूह का निष्पादन चरण है। चूंकि मानकों, संस्थिति, भूमिकाएँ आदि को अंतिम रूप दिया जा चुका है, इसलिए समूह के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए सदस्य अपने प्रयासों को पूरी तरह से समर्पित करते हैं। एकल विशिष्ट उद्देश्य वाले कुछ समूहों के लिए तो यह चरण ही अंतिम चरण हो सकता है।

**स्थगन (एडजर्निंग) :** केवल कुछ समूहों में ही यह अंतिम चरण देखने को मिलता है। यहाँ समूह को अपने उद्देश्य को प्राप्त करने के बाद भंग कर दिया जाता है। उदाहरण के लिए, भ्रष्टाचार के किसी भी मामले की जाँच के लिए गठित जजों की एक समिति अपनी रिपोर्ट सौंपने के बाद भंग हो जाती है।

उपर्युक्त वर्णित चरण एक समूह के अनुक्रमिक क्रियाकलापों के लिए महज एक सामान्य चित्रण हैं, अतः भिन्न-भिन्न समूहों के लिए अनुक्रम भिन्न हो सकता है। एक राजनीतिक समिति में, विभिन्न सदस्यों के मानक और संस्थिति, समूह की संरचना से पहले पूर्व-निर्धारित हो सकते हैं। इसी तरह, एक समूह एक साथ दो चरणों से गुजर सकता है या यह विभिन्न चरणों के बीच आगे पीछे हो सकता है या यहाँ तक कि यह किसी भी चरण को छोड़ सकता है।

## 11.7 समूह प्रभावशीलता

एक समूह की प्रभावशीलता को उत्पादकता के लक्ष्यों की प्राप्ति, परिवर्तन के प्रति अनुकूलन होने की योग्यता, सदस्यों की व्यक्तिगत आवश्यकताओं की संतुष्टि, संस्थिति और सामाजिक शक्ति और संचार के आवश्यक स्तर के रख-रखाव सहित सहयोग एवं संतुष्टि के भाव की दृष्टि से देखा जाना चाहिए, इससे समूह एक दल के रूप में बना रहता है। संचालन और उपलब्धि की भावना, जिससे समूह को एक टीम के रूप में बनाए रखा जा सके। यद्यपि ये समूह प्रभावशीलता के व्यापक मानदंड हैं, संगठन और समूह प्रभावशीलता के अपने विशिष्ट मानदंडों में भिन्न होते हैं। किसी भी समूह का अपना विशेष वातावरण (सामाजिक, सांस्कृतिक और तकनीकी), समूह कार्य और जीवन-काल होता है। ये विशिष्ट दी हुई परिस्थितियाँ समूह प्रभावशीलता की एक विशेष मात्रा उत्पन्न करने के लिए समूह की आंतरिक गतिकी के साथ अंतर्क्रिया करती हैं।

समूह के परिणामों को प्रभावित करने वाले कारकों के वर्गों के बारे में समूह प्रकार्य के क्षेत्र में काम करने वाले मनोवैज्ञानिकों के बीच पर्याप्त सहमति है। समूहों और उनकी प्रभावशीलता के बारे में सोचने के लिए सबसे उपयोगी रूपरेखा में मैकग्राथ (1984) द्वारा संक्षेपित आगत-प्रक्रम-निर्गत प्रतिमान हैं। प्रतिमान दर्शाता है कि समूह (उसके परिणामों) की सफलता आगत या संसाधनों पर निर्भर करता है जिसके साथ समूह को काम करना है (उदाहरण के लिए, सदस्यों और उनको सौंपे गए कार्य) और टीम के

सदस्यों के बीच अंतर्क्रिया (जैसे— संचार, संघर्ष, अनुरूपता, समाजीकरण, नेतृत्व, संस्थिति, अंतरस्थ समूह, वाह्य-समूह विभेदन, आदि)।

समूह की प्रक्रिया को प्रभावित करके, आगत का समूह प्रभावशीलता पर प्रत्यक्ष और अप्रत्यक्ष दोनों तरह का प्रभाव पड़ता है। आगत में संसाधन, जैसे कि कर्मी, कार्य, उपकरण और समय शामिल हैं। अधिक सक्षम लोगों से बना समूह, जिसमें उपयुक्त ज्ञान, कौशल और प्रेरणा होती है, कम सक्षम सदस्यों वाले समूहों की तुलना में औसतन अधिक प्रभावी होगा। कार्य समूह जो कार्यात्मक रूप से विविध हैं, जिनके पास विचारों का एक बड़ा भंडार है, और मान्यताओं में अंतर है जो उन्हें अधिक रचनात्मक समाधान उत्पन्न करने की अनुमति देता है। ऐसे सदस्य जिनके पास विभिन्न प्रकार के विषयों में विशेषज्ञता है, वे अत्यधिक रचनात्मक होने की क्षमता रखते हैं, पुराने विचारों को नए तरीकों से एक साथ लाते हैं (हारगडन एवं सटन, 1997)।

## 11.8 समूह प्रक्रिया

कोई व्यक्ति किसी और की उपस्थिति में कैसे कार्य करता है, वह पूरी तरह से अलग हो सकता है जब वह घर में अकेला होता तो वह क्या कर रहा होता। यह 'कोई' उसके समूह का सहकर्मी, दर्शक या महज अजनबी हो सकता है। उदाहरण के लिए, किसी रेस्तरां में भोजन करते समय, आप कई ऐसे काम करने से बच सकते हैं जो आप अपने घर पर भोजन करते समय कर रहे होते। एक व्यक्ति पर समूह के कई प्रभाव होते हैं जिन्हें समूह पराक्रम कहा जाता है। उनमें से कुछ का उल्लेख नीचे के शीर्षकों में किया गया है।

### 11.8.1 सामाजिक सुगमीकरण

सामाजिक सुगमीकरण को एक व्यक्ति की एक दर्शक की उपस्थिति में या सह-अभिनेता के साथ अलग-अलग प्रदर्शन करने की प्रवृत्ति के रूप में परिभाषित किया गया है। दर्शकों की उपस्थिति हमारी उत्तेजना को बढ़ाती है जो हमारे निष्पादन को प्रभावित करती है। इस प्रकार दूसरों की उपस्थिति निष्पादन में सुधार करेगी यदि निष्पादनकर्ता अच्छी तरह से सीखा है और उसकी प्रभावी प्रतिक्रियाएँ स्थिति में सही हैं। इसके अलावा, यह निष्पादन को खराब करेगा यदि निष्पादनकर्ता की प्रभावी प्रतिक्रियाएँ गलत हैं और कम अभ्यास वाली प्रतिक्रियाएँ सही हैं। इस दृश्य को सामाजिक सुगमीकरण का अंतर्नोद सिद्धांत (जजांक, हेनगार्टनर एवं हरमन, 1969) के रूप में जाना जाता है। यदि निष्पादनकर्ता वहाँ मौजूद अन्य व्यक्तियों पर ध्यान नहीं देते हैं, तो सामाजिक सुगमीकरण उत्पन्न नहीं हो पाता है।

विकर्षण-अंतर्द्वंद्व सिद्धांत के अनुसार, एक व्यक्ति दूसरों के सामने निष्पादन करते समय विचलित होता है क्योंकि वह कार्य एवं सह-अभिनेता/दर्शकों के बीच ध्यान बटाने की कोशिश करता है। यह निष्पादनकर्ता पर संज्ञानात्मक अधिभार पैदा करता है और इसलिए, निष्पादनकर्ता को केवल आवश्यक संकेतों/उद्दीपकों पर ध्यान देने के लिए मजबूर करता है।

### 11.8.2 सामाजिक आवारापन (सोशल लोफिंग)

एक समूह में काम करते समय, अक्सर प्रेरणा कम हो जाती है जिसके परिणामस्वरूप समूह लक्ष्य प्राप्त करने के लिए प्रयास कम होने लगता है। इस घटना को सोशल

लोफिंग (*कराऊ एवं विलियम्स, 1993*) के रूप में जाना जाता है। एक सामान्य कार्य के लिए समूह में काम करते समय, व्यक्तियों के बीच एक सामान्य भावना उत्पन्न होती है कि भले ही वे थोड़ा कम योगदान दें, लेकिन समूह लक्ष्य प्राप्त कर लेगा। इसलिए उनके पास प्रेरणा कम है और समूह के लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए कम प्रयास करते हैं। इसके बजाय, व्यक्ति अपने सह-सदस्यों के प्रयासों पर अधिक भरोसा करते हैं। इसका प्रभाव गंभीर हो सकता है। ऐसी स्थितियों में, जहाँ समूह के प्रत्येक या अधिकांश सदस्य सामाजिक घृणा के शिकार हो जाते हैं, समूह का प्रदर्शन गंभीर रूप से प्रभावित होता है। सामाजिक आवारापन कई तरह के समूह कार्यों में देखी जाती है, जैसे कि संज्ञानात्मक, शारीरिक, मौखिक, आदि (*वेल्डन एवं मस्टारी, 1988; विलियम्स एवं कराऊ, 1991*)।

प्राइस, हैरिसन एवं गोविन (2006) ने देखा कि दो कारक हैं जो सामाजिक रूप से शिथिलता में योगदान करते हैं: समूह के प्रति विभाजन की भावना और समूह में अनुचितता की भावना। जब एक सदस्य को लगता है कि उसके द्वारा किया गया योगदान समूह के लिए आवश्यक नहीं है, तो वह उसके द्वारा कार्य में शिथिलता की संभावना अधिक होती है। वहीं, यदि किसी सदस्य के पास समूह कार्य के प्रदर्शन के लिए कौशल और ज्ञान है, तो उसके समूह गतिविधियों में सक्रिय रूप से भाग लेने की संभावना होती है। इसी तरह, यदि किसी सदस्य को लगता है कि महत्वपूर्ण योगदान करने के बाद भी उसके साथ गलत व्यवहार किया जा सकता है, तो उसके ढीला पड़ने की संभावना अधिक है। इसके अलावा, यदि कोई सदस्य अन्य सदस्यों से उम्र, लिंग, जातीयता आदि कारकों पर भिन्न होता है तो उसके द्वारा अन्यायपूर्ण व्यवहार का अनुभव करने की संभावना होती है और इस तरह से उसके शिथिलता की संभावना काफी अधिक होती है।

सोशल लोफिंग को कम करने के लिए निम्नलिखित तकनीकों को प्रयुक्त किया जा सकता है:

- व्यक्तिगत प्रयासों को आसानी से पहचाने जाने योग्य बनाकर समूह में डिस्पेंसेबल होने की भावना को कम करना (*विलियम्स, हरकिंस एवं लताने, 1981*)
- सफल कार्य- निष्पादन के लिए व्यक्तिगत सदस्य की प्रतिबद्धता बढ़ाना (*ब्रिकनर, हरकिंस, एवं ओस्ट्रोम, 1986*)
- कार्य के महत्व को बढ़ाना (*कराऊ एवं विलियम्स, 1993*)
- प्रत्येक सदस्य को कुछ प्रकार के मानक निष्पादन को दिखाना जैसे कि उनका पिछला प्रदर्शन या अन्य लोग कैसा कर रहे हैं (*विलियम्स एवं कराऊ, 1991*)

### 11.8.3 निर्वैयक्तिकरण

निर्वैयक्तिकरण एक मनोवैज्ञानिक स्थिति है जो जागरूकता और व्यक्तिगत पहचान की कमी द्वारा परिलक्षित होता है यह बाहरी परिस्थितियों द्वारा लाया जाता है जैसे कि किसी बड़ी भीड़ का एक गुमनाम सदस्य। यह भीड़ के सदस्यों को ऐसे व्यवहार करने की ओर ले जाता है, जो वे अकेले होने पर कभी न करते। निर्वैयक्तिकरण भीड़ के मानकों के आज्ञापालन द्वारा परिलक्षित होता है (*पोस्टमैस एवं स्पीयर्स, 1998*)।

पहले के उपरोक्त अनुभाग में, आपको समूह और भीड़ के बीच अंतर के बारे में बताया गया था, जहाँ, भीड़ केवल लोगों का एक संग्रह है, जो एक ही स्थान पर एक ही

समय पर या बिना किसी सामान्य उद्देश्य के होती है। लेकिन इसका मतलब यह नहीं है कि भीड़ के पास कोई मानक नहीं हो सकता। क्रिकेट मैच देखने के लिए एकत्रित भीड़ पर विचार करें। यहाँ भीड़ का मानक उनकी टीम की हौसला अफजाई करना है। भीड़ में होना एक व्यक्ति को गुमनाम बना देता है और इसलिए वे अपने कृत्यों के लिए कम जिम्मेदार महसूस करते हैं। इस प्रकार, वे जंगली, अनर्गल और असामाजिक कार्यों का सहारा लेने की अधिक संभावना रखते हैं (जिम्बार्ज, 1970)। गुंडागर्दी, निर्वैयक्तिकरण का एक विशेष मामला है, जहाँ अंग्रेजी फुटबॉल टीम के प्रशंसकों ने अंग्रेजी टीम से जुड़े मैचों में बेहद जंगली और असामाजिक व्यवहार किया।

निर्वैयक्तिकरण हमेशा नकारात्मक और असामाजिक व्यवहार को जन्म नहीं देता है। यह सिर्फ भीड़ के मानकों के पालन की संभावना को बढ़ाता है। ऐसे उदाहरण जैसे भगदड़, सड़क दुर्घटना या इमारतों में आग लगने जैसी कुछ दुर्घटनाओं में निर्वैयक्तिकरण सहायता व्यवहार भी उत्पन्न कर सकता है।

### स्व-मूल्यांकन प्रश्न 2

बताएँ कि निम्नलिखित में से कौन सा कथन 'सत्य' या 'असत्य' है:

- 1) स्टॉर्मिंग समूह गठन का वह चरण है, जिसमें समूह के सदस्य पहली बार मिलते हैं। ( )
- 2) निर्वैयक्तिकरण एक मनोवैज्ञानिक अवस्था है जो आत्म-जागरूकता और व्यक्तिगत पहचान की कमी द्वारा परिलक्षित होती है। ( )
- 3) गुंडागर्दी को दर्शकों की उपस्थिति में या सह-अभिनेता के साथ अलग-अलग प्रदर्शन करने की प्रवृत्ति के रूप में परिभाषित किया जाता है। ( )
- 4) सोशल लोफिंग एक ऐसी प्रक्रिया है, जिसमें अक्सर किसी व्यक्ति की प्रेरणा कम हो जाती है जिसके परिणामस्वरूप समूह लक्ष्य प्राप्त करने के लिए कम प्रयास किए जाते हैं। ( )
- 5) किसी भी समूह का अपना विशेष वातावरण (सामाजिक-सांस्कृतिक और तकनीकी), समूह कार्य और जीवन-काल होता है। ( )

## 11.9 समूह निर्णय निर्माण

समूह निर्णय निर्माण को सहयोगात्मक निर्णय निर्माण के रूप में भी जाना जाता है जो समूह के सदस्यों द्वारा सामूहिक निर्णय लेने की प्रक्रिया को संदर्भित करता है। निर्णय उस समूह के सभी सदस्यों द्वारा लिए तथा स्वीकार किए जाते हैं। मूल रूप से समूह निर्णय निर्माण में दो प्रक्रियाएँ शामिल हो सकती हैं।

### 11.9.1 समूह ध्रुवीकरण

यह एक सामान्य धारणा है कि समूहों द्वारा किए गए निर्णय व्यक्तियों द्वारा लिए गए निर्णय से बेहतर होते हैं। हालांकि, यह हमेशा सच नहीं होता है। कभी-कभी, समूहों द्वारा लिए गए निर्णय व्यक्तियों द्वारा लिए गए लोगों की तुलना में अधिक चरम होते हैं। समूह की इसके सदस्यों द्वारा शुरू में लिए गए निर्णयों की तुलना में अधिक चरम निर्णयों की ओर स्थानांतरित होने की यह प्रवृत्ति समूह ध्रुवीकरण (बर्नस्टीन, 1983) के

रूप में जानी जाती है। अधिक सटीक रूप से, समूह के सदस्यों के बीच चर्चा के दौरान समूह की प्रारंभिक वरीयता को मजबूत किया जाता है जिससे अंतिम परिणाम एक अधिक चरम निर्णय होता है। इसलिए समूह जोखिम भरा बदलाव (यदि समूह के सदस्यों की प्रारंभिक वरीयता जोखिम वाले निर्णय की ओर है) से अत्यधिक सावधानी की ओर बदलाव (यदि समूह की प्रारंभिक वरीयता सतर्क दृष्टिकोण की ओर है) दिखता है।

समूह ध्रुवीकरण की घटना दो कारक योगदान करते हैं। पहला, खुद को एक योग्य और वफादार साबित करने के लिए, समूह के सदस्य एक दृष्टिकोण रखते हैं जो समूह की समग्र छवि के अनुरूप हो और साथ ही साथ दूसरों की तुलना में चरम पर है। उदाहरण के लिए, एक आतंकवादी समूह में अराजकता पैदा करने के लिए चरम विचारों को अधिक योग्य माना जाएगा। इसलिए सदस्य उन विचारों को रखने की कोशिश करेंगे जो दूसरों की तुलना में अधिक चरम हैं। दूसरे, अनुनयन के कारण, एक समूह की प्रारंभिक प्राथमिकता को मजबूत करने के लिए चरम निर्णय की ओर चले जाते हैं।

### 11.9.2 समूह सोच

अत्यधिक सामंजस्यपूर्ण समूहों में देखी गई एक और घटना है, समूह की सोच। अत्यधिक सामंजस्यपूर्ण समूह के सदस्य सोचते हैं कि उनके निर्णय गलत नहीं हो सकते हैं और सभी सदस्यों को समूह द्वारा लिए गए निर्णय का समर्थन करना चाहिए। इसके अलावा, वे किसी भी जानकारी जो समूह के निर्णय के विपरीत हो उसको अस्वीकार करने के दबाव में होते हैं। एक बार जब यह प्रवृत्ति विकसित हो जाती है, तो समूह अपने निर्णय को बदलने के लिए अत्यधिक प्रतिरोधी हो जाता है। यह समूह के सदस्यों के बीच उच्च सामंजस्य है जो उनके बीच इस तरह की प्रवृत्ति को विकसित करने के लिए जिम्मेदार है। सदस्य एक-दूसरे से इतनी अच्छी तरह से जुड़े होते हैं कि उन्हें लगता है कि समूह का कोई भी सदस्य गलत नहीं हो सकता है और भले ही समूह का कोई भी सदस्य गलत हो, यह उसकी नैतिक जिम्मेदारी है कि वह उसका समर्थन करें। दूसरे, अत्यधिक सामंजस्यपूर्ण समूह के मानक सुझाते हैं कि समूह श्रेष्ठ और अचूक है। समूह कभी-कभी अपने सदस्यों द्वारा रखे गए मुद्दे से संबंधित जानकारी साझा करने में विफल भी हो सकता है। यह समूह द्वारा लिए गए निर्णयों की गुणवत्ता को प्रभावित कर सकता है। यह और भी अधिक समस्याग्रस्त है यदि गैर साझा की गई जानकारी निर्णय के लिए महत्वपूर्ण हो।

### 11.10 समूह में सहयोग एवं प्रतियोगिता

एक समूह अक्सर उन कार्यों पर काम करता है जो सभी सदस्यों के लिए सामान्य होते हैं और इस कार्य को पूरा करने के लिए एक समन्वित समूह प्रयास की आवश्यकता होती है। हालांकि, कभी-कभी व्यक्तिगत निष्पादन को साझा कार्यों में योगदान के साथ भी श्रेय दिया जाता है। मान लीजिए कि एक क्रिकेट टीम एक विशाल स्कोर्स का पीछा कर रही है और इसे हासिल करने के लिए पूरी टीम को तेज रन रेट के साथ बल्लेबाजी करने की आवश्यकता है। लेकिन यहाँ भी, व्यक्तिगत प्रदर्शन के लिए मैच ऑफ द मैच का पुरस्कार केवल एक खिलाड़ी को दिया जाता है। इसलिए कोई व्यक्ति अपने शतक को पूरा करने के लिए धीमी गति से रन बना सकता है।

सहयोग को एक ऐसे व्यवहार के रूप में परिभाषित किया जा सकता है, जिसमें, पूरा समूह साझा लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए मिलकर काम करता है। जबकि, प्रतियोगिता को उस व्यवहार के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जिसमें व्यक्ति अपने स्वयं के प्रदर्शन को बढ़ाने की कोशिश करता है और साथ ही साथ दूसरों को उनके कार्यों में बाधा डालता है। एक समूह के सहकारी लक्ष्य ऐसे होते हैं कि समूह उन्हें तभी प्राप्त करता है जब समूह के अन्य सदस्य अपने लक्ष्य को प्राप्त करते हैं। जबकि एक समूह के प्रतिस्पर्धी लक्ष्य ऐसे होते हैं कि कोई व्यक्ति उन्हें तभी प्राप्त कर सकता है जब अन्य अपने संबंधित लक्ष्यों को प्राप्त करने में विफल होते हैं। एक समूह में एक साथ प्रतिस्पर्धी और सहकारी लक्ष्य हो सकते हैं, जैसा कि ऊपर वर्णित उदाहरण में देखा गया है। इसके अलावा, समूह के भीतर प्रतिस्पर्धा से समूह के सदस्यों के बीच संघर्ष और असहमति हो सकती है (जबकि, समूहों के बीच सहयोग समूह के सदस्यों के भीतर सामंजस्य और एकजुटता को बढ़ाता है।

### 11.10.1 सहयोग एवं प्रतियोगिता के निर्धारक

समूह प्रदर्शन काफी हद तक समूह के सदस्यों के बीच सहयोग और प्रतिस्पर्धा पर निर्भर करता है। सामाजिक मनोवैज्ञानिकों ने विभिन्न कारकों का अध्ययन किया है जो सहयोग और प्रतिस्पर्धा के स्तर को निर्धारित करते हैं।

**पुरस्कार-संरचना:** एक पुरस्कार संरचना जो केवल समूह प्रयास पर विचार करती है, समूह में सहयोग को बढ़ावा देती है। इस तरह की पुरस्कार- संरचना सदस्यों में अन्योन्याश्रितता का समर्थन करती है। इसके विपरीत, यदि पुरस्कार संरचना केवल व्यक्तिगत प्रयासों पर विचार करती है, तो यह समूह के सदस्यों के बीच प्रतिस्पर्धा को बढ़ावा देगी। मान लीजिए कि क्रिकेट मैच के उपरोक्त उदाहरण में, यदि शर्त इस तरह से तय की गई है कि मैच ऑफ द मैच का पुरस्कार विजेता टीम के खिलाड़ी को ही दिया जाएगा, तो खिलाड़ी सबसे पहले अपने व्यक्तिगत निष्पादन पर ध्यान देने की बजाय टीम के लक्ष्य को हासिल करने की कोशिश करेंगे।

**अंतर्व्यक्तिक संचार:** समूह के सदस्यों के बीच स्वस्थ और पर्याप्त संचार उनके बीच सहयोग को बढ़ाता है। आपस में स्वस्थ संवाद के कारण सदस्य एक-दूसरे को पसंद करते हैं और वे प्रतिस्पर्धा के बजाय सहयोग करते हैं। ऐसा संचार विचारों की चर्चा और आदान-प्रदान को भी आसान बनाता है। इससे सदस्य एक दूसरे के रुख को समझते हैं और अधिक समन्वित तरीके से कार्य करते हैं।

**पारस्परिकता:** यह किये गए एहसान को वापस करने की प्रवृत्ति है। यदि समूह के किसी सदस्य ने अन्य सदस्य के प्रति प्रारंभिक सहयोग दिखाया है, तो अन्य सदस्यों के भी इसी तरह से जवाब देने की संभावना होती है। प्रतियोगिता के लिए भी यही चीज लागू होती है। इस प्रकार समूह के सदस्यों के बीच सहयोग या प्रतिस्पर्धा एक श्रृंखला प्रतिक्रिया की तरह दिखती है। यदि समूह के नेता किसी तरह सदस्यों के बीच प्रारंभिक सहयोग का प्रबंधन करते हैं तो यह आगे जारी रहेगा।

---

### 11.11 समूह में अन्तर्द्वंद्व

---

अन्तर्द्वंद्व एक ऐसी स्थिति है जिसमें व्यक्ति या व्यक्तियों का एक समूह यह अनुभव करता है कि दूसरों के द्वारा कोई कार्रवाई की जा चुकी है या की जा सकती है जो स्वयं के हित के साथ असंगत है। अन्तर्द्वंद्व सदस्यों के बीच असंगत रुचि की पहचान



है जो सच हो भी सकते हैं या नहीं भी हो सकते हैं (डीज़ेव एवं वैन लैंग, 1995)। अन्तर्द्वंद्व, प्रतिस्पर्धा से अलग होता है कि संघर्ष सिर्फ एक धारणा है जबकि, प्रतियोगिता में एक व्यवहारिक घटक भी शामिल है। अन्तर्द्वंद्व प्रतिस्पर्धा का कारण बन सकता है लेकिन सभी प्रतिस्पर्धी व्यवहार अन्तर्द्वंद्व का परिणाम नहीं हैं।

### 11.11.1 अन्तर्द्वंद्व के कारण

- कई मामलों में एक दोषपूर्ण गुणारोपण अन्तर्द्वंद्व का कारण बन सकता है (बैरन, 1990)। किसी व्यक्ति की अपनी रुचि को प्राप्त करने में विफलता के बाद लोग इस असफलता को किसी और को बताने की कोशिश करते हैं। यदि किसी तरह, वे इस विफलता को दूसरे के हस्तक्षेप की वजह समझते हैं, तो उनकी संदिग्ध हस्तक्षेपकर्ता के साथ अन्तर्द्वंद्व होने की संभावना होती है।
- दोषपूर्ण संचार से भी सदस्यों के बीच संघर्ष हो सकता है। यदि किसी को उसकी कार्यों के लिए आलोचना की जाती है, तो वह उत्तेजित महसूस कर सकता है और इस तरह उस व्यक्ति के साथ अन्तर्द्वंद्व हो सकता है जिसने कि आलोचना की है (क्रोपानजानो, 1993)। दोषपूर्ण और अनुचित संचार कभी-कभी दूसरों के हित के बारे में संदेह पैदा कर सकता है, जिसके परिणामस्वरूप भी अन्तर्द्वंद्व होता है।
- अपने विचारों को वस्तुनिष्ठ और वास्तविकता के सबसे करीब मानने की प्रवृत्ति जबकि दूसरों की पक्षपातपूर्ण और स्वार्थी मानना अन्तर्द्वंद्व की ओर जाता है (केल्टनर और रॉबिन्सन, 1996)।
- शुरु में नकारात्मक प्रतिपुष्टि के बाद समूह का खराब प्रदर्शन सदस्यों को समूह की विफलता के लिए एक दूसरे को दोष देने के लिए मजबूर कर सकता है। यह अंततः उनके बीच अन्तर्द्वंद्व उत्पन्न करता है। अध्ययनों से पता चला है कि समूह द्वारा प्राप्त नकारात्मक प्रतिपुष्टि की मात्रा जितनी अधिक होती है, संघर्ष का स्तर उतना ही अधिक होता है (पीटरसन एवं बेहफर, 2003)।
- वंचन और असंतोष की भावना तब विकसित होती है जब किसी सदस्य को लगता है कि वह उतना उपयोगी नहीं है जितना कि समूह के अन्य सदस्य हैं। इससे उनमें अन्तर्द्वंद्व शुरु हो सकता है।
- काम की हिस्सेदारी और पुरस्कार वितरण के संबंध में अनुमानित असमानता भी समूह के सदस्यों के बीच अन्तर्द्वंद्व का कारण बनती है।
- यह महसूस करना कि दूसरे समूह हमारे समूह के मानकों का सम्मान नहीं करते हैं, तो भी अन्तर्द्वंद्व हो सकता है।

### 11.11.2 अन्तर्द्वंद्व के परिणाम

प्रतिस्पर्धा और सहयोग की तरह, अन्तर्द्वंद्व भी एक श्रृंखला-प्रतिक्रिया है। एक बार जब यह किसी के विचारों में बस जाता है, तो यह उनके कार्यों में दिखाई देता है और इस प्रकार एक या दोनों पक्षों के दिमाग में और भी अधिक अन्तर्द्वंद्व पैदा करता है। अन्तर्द्वंद्व के निम्नलिखित संभावित परिणाम हो सकते हैं:

- समूह के सदस्यों के बीच खराब संचार, अविश्वास और संदेह।
- आवर्धन और यहाँ तक कि तुच्छ मतभेदों का बढ़ना।

- स्वयं की शक्ति और दूसरे पर वैधता बढ़ाने का प्रयास।
- उप समूहों और गुटों का गठन जो कि समूह में अलगाव को बढ़ाता है।

### 11.11.3 अन्तर्द्व समाधान युक्ति

- उच्च कोटि लक्ष्य (सुपर-ऑर्डिनेट गोल) का परिचय: संगठन सदस्यों के साथ-साथ समूहों के बीच अन्तर्द्व कम करने के लिए सुपर ऑर्डिनेट गोल प्रस्तावित कर सकता है। सुपर-ऑर्डिनेट गोल वे लक्ष्य हैं जिन्हें दोनों संघर्षरत पक्षों को मिलकर हासिल करने की आवश्यकता होती है। इन लक्ष्यों को दोनों पक्षों के संयुक्त प्रयासों से ही प्राप्त किया जा सकता है। वास्तविक जीवन में, सुपर-ऑर्डिनेट गोल आमतौर पर अन्तर्द्व हित से बेहतर होते हैं और उत्तरजीविता के लिए आवश्यक होते हैं (शेरिफ, 1958)
- प्रत्यक्षणों में परिवर्तन, अनुनयन, शिक्षा, मीडिया अपील आदि एक दूसरे के बारे में प्रत्यक्षण को बदलते हैं और इस प्रकार अन्तर्द्व को कम कर सकते हैं।
- अन्तर्समूह संपर्क बढ़ाना: तटस्थ जगह पर संघर्ष में शामिल दोनों पक्षों को एक साथ लाना (संघर्ष हित के अलावा कोई कार्य) अन्तर्द्व को कम कर सकता है। इससे उन्हें एक-दूसरे के रुख को समझने का मौका मिलता है। इस प्रकार के अन्तर्द्व समाधान रणनीति का सबसे अच्छा उदाहरण भारत और पाकिस्तान के बीच मैत्रीपूर्ण क्रिकेट मैचों का लगातार होना। हालांकि, इस तकनीक के सफल होने के लिए संपर्क बनाए रखने की आवश्यकता होती है।
- समूह की सीमा को कम करना: ऐसी परिस्थितियाँ बनाना जिनमें परस्पर विरोधी पार्टियाँ खुद को सामान्य समूह का हिस्सा समझें, इससे समूह की सीमाओं को कम करने से अन्तर्द्व कम हो जाता है।
- बातचीत: संघर्ष के दौर से गुजरने वाले दोनों पक्षों को पारस्परिक रूप से स्वीकार्य समाधान हासिल करने के लिए आश्वस्त किया जा सकता है। इस तरह की बातचीत से संघर्ष को कम करने में मदद मिल सकती है। इस रणनीति के लिए एक मध्यस्थ की आवश्यकता होती है जो उन्हें प्रासंगिक मुद्दों पर चर्चा पर ध्यान केंद्रित करने की अनुमति देता है।
- संरचनात्मक समाधान: न्याय के विभिन्न सिद्धांतों के अनुसार संसाधनों का पुनर्वितरण, जैसे समानता का सिद्धांत (समान वितरण), आवश्यकता का सिद्धांत (आवश्यकता के अनुसार वितरण) और साम्यता का सिद्धांत (योगदान के अनुसार वितरण) अन्याय की भावना को कम कर सकता है और इस प्रकार अन्तर्द्व को कम कर सकता है।
- अन्य समूह के मानकों के लिए सम्मान: कई बार विभिन्न समूहों के बीच अन्तर्द्व इस भावना से उत्पन्न होता है कि दूसरा समूह हमारे समूह के मानकों का सम्मान नहीं करता है। अगर, किसी तरह, हम अन्य समूहों के लिए सम्मान बढ़ाने में सक्षम हैं, तो यह अन्तर्द्व का समाधान हो सकता है।

---

### 11.12 संचार

---

संचार अंतर्व्यक्तिक अंतःक्रिया की एक प्रक्रिया है, जिसमें प्रेषक और ग्राही के मध्य विचारों, भावनाओं और समझ का आदान-प्रदान होता है (गुओ एवं सांचेज, 2005)। संचार की यह सरल परिभाषा तीन महत्वपूर्ण मुद्दों पर ध्यान केंद्रित करती है:

- संचार में संदेशों का सम्प्रेषण और ग्राह्यता शामिल है।
- संचार में कम से कम दो लोगों को शामिल किया जाता है: संदेश का सम्प्रेषण करने के लिए (प्रेषक) और दूसरा संदेश को ग्रहण करने के लिए (रिसीवर)।
- संचार को सबसे बेहतर एक प्रक्रिया के रूप में वर्णित किया जाता है क्योंकि यह सक्रिय, निरंतर, पारस्परिक और गतिशील है।

### 11.12.1 संचार के प्रकार

संचार के कई रूप हैं, सबसे महत्वपूर्ण मौखिक संचार है। मौखिक संचार को आगे दो रूपों में विभाजित किया जा सकता है: मौखिक और लिखित। संचार के मौखिक रूप में सबसे बुनियादी बोला गया शब्द है: चूंकि यह सबसे तेज और सटीक है, क्योंकि चल रहे संवाद के माध्यम से संदेशों को स्पष्ट किया जा सकता है। संचार के लिखित रूप में पत्र, ज्ञापन, कार्यालय आदेश, ई-मेल, त्वरित संदेश, ब्लॉग, आदि की सहायता से ख्यालों, विचारों, समझ आदि का आदान-प्रदान होता है।

संचार का एक अन्य रूप गैर-मौखिक है जिसमें अनिर्दिष्ट सुराग होते हैं जो एक संचारक बोले गए या लिखित संदेशों के साथ भेजता है। उदाहरणों में किसी व्यक्ति का स्वर, चेहरे के भाव, आँखों का संपर्क, सिर का इशारा, मुद्रा, चलने का तरीका आदि शामिल हो सकते हैं।

हालांकि मौखिक और गैर-मौखिक संचार अलग-अलग हैं, परन्तु दोनों एक ही समय में काम करते हैं। किसी संदेश का मौखिक भाग सामग्री या सूचना देता है। गैर-मौखिक घटक इंगित करता है कि मौखिक संदेश की व्याख्या कैसे की जानी चाहिए और इस प्रकार यह एक मेटा-संचार है। जब भी मौखिक और गैर मौखिक संदेश एक दूसरे के विपरीत होते हैं, तो लोगों द्वारा गैर-मौखिक संदेशों पर विश्वास करने की अधिक संभावना होती है।

### 11.12.2 संचार शैली

प्रत्येक व्यक्ति की अपनी प्रभावी संचार शैली होती है। विभिन्न संचार शैलियों वाले लोग विभिन्न मौखिक और गैर-मौखिक संचार पैटर्न का उपयोग करते हैं। संचार शैलियों को मोटे तौर पर चार प्रकारों में विभाजित किया जा सकता है, निष्क्रिय, आक्रामक, निष्क्रिय-आक्रामक और मुखर। प्रत्येक संचार शैली श्रोताओं को कुछ संदेश देती है और एक विशिष्ट परिणाम की ओर ले जाती है।

- निष्क्रिय संचार, निष्क्रिय संचार शैली वाले व्यक्तियों को लोग दूसरों को खुश करने वाले, संकोची माने जाते हैं और वे आमतौर पर संघर्ष से बचने के लिए दूसरों के साथ जाते हैं। वे आमतौर पर भ्रमित शारीरिक-भाषा का प्रदर्शन करते हैं और आँखों के संपर्क से बचते हैं, अपने हाथों को मुँह पर या मुँह के ऊपर रखते हैं, अक्सर बातचीत के दौरान पेन, पेंसिल, क्लिप, पेपर आदि के साथ खेलते हैं और सुनते समय पेन या पेंसिल चबाते हैं। अपनी शारीरिक भाषा के कारण वे कम आत्मसम्मान के साथ व्यक्तिगत रूप से कमजोर, डरपोक और अनिर्णात्मक होते हैं।
- आक्रामक संचार: जो लोग संचार की इस शैली का उपयोग करते हैं, वे अक्सर दूसरों के अधिकारों की अवहेलना करते हैं और अपनी जरूरतों और विचारों को

दूसरे लोगों पर थोपते हैं। संचार के इस रूप से चिल्लाना और कुछ मामलों में, शारीरिक आक्रामकता हो सकती है। ऐसे लोग अपनी बात पर जोर देने के लिए अक्सर आक्रामक लहजे और इशारों का इस्तेमाल करते हैं।

- निष्क्रिय-आक्रामक संचार: संचार की इस शैली में, व्यक्ति संचार के निष्क्रिय साधनों का उपयोग कर सकता है, जिनके आक्रामक परिणाम होते हैं, क्योंकि उन्हें अक्सर अपने विचारों और भावनाओं को निर्देशित करना मुश्किल होता है। वे कभी-कभी जो चाहते हैं उसे पाने के लिए हेरफेर का उपयोग करते हैं जो स्पष्ट रूप से हेरफेर की तरह दिखता नहीं है।
- मुखर संचार: संचार की मुखर शैली वाले लोग अपने विचारों और भावनाओं को स्पष्ट रूप से व्यक्त करने में सक्षम होते हैं। वे अपनी जरूरतों पर विचार करते हैं और दूसरों की जरूरतों को भी महत्व देते हैं। संवाद करने का यह रूप दूसरों के साथ मजबूत, संतुलित और सम्मानजनक संबंध बनाने में मदद कर सकता है।

### 11.12.3 प्रभावी संचार में बाधाएँ

प्रेषक और ग्राही के बीच “कूटसंकेतन-प्रेषण-विसंकेतन” की प्रक्रिया के दौरान संदेश या सूचना को फिल्टर करने, ब्लॉक करने या विकृत करने वाली कोई भी चीज संचार की बाधाओं के रूप में मानी जाती है। संचार की बाधाओं को मोटे तौर पर दो प्रकारों में वर्गीकृत किया जा सकता है (लांगेस्ट, राकिच, एवं दार, 2000):

- भौतिक-पर्यावरण बाधाएँ: संचार की पर्यावरणीय और भौतिक बाधाएँ संचार प्रक्रिया के भौतिक-पर्यावरणीय घटकों से संबंधित हैं। इनमें संचार चैनल में शोर, संचार का अनुचित समय, प्रेषक और ग्राही के बीच सार्थक दूरी शामिल हो सकती है।
- मनोवैज्ञानिक बाधाएँ: खराब श्रवण कौशल, पक्षपात, पूर्वाग्रहों, अविश्वास, नकारात्मक रवैये, असफलता के डर, मूल्यांकन की चिंता, सार्वजनिक शर्मिंदगी, दूसरों के द्वारा नकारात्मक ढंग से देखे जाने का विचार, हीन भावना आदि के कारण मनोवैज्ञानिक बाधाएँ बनती हैं।

#### स्व-मूल्यांकन प्रश्न 3

बताएँ कि निम्न कथन 'सत्य' या 'असत्य' में से क्या हैं:

- 1) संवाद की आक्रामक शैली वाले लोग अपने विचारों और भावनाओं को स्पष्ट रूप से व्यक्त करने में सक्षम होते हैं। ( )
- 2) बातचीत में, अन्तर्द्वंद्व के दौर से गुजर रहे दोनों पक्षों को पारस्परिक रूप से स्वीकार्य समाधान हासिल करने के लिए आश्वस्त किया जा सकता है। ( )
- 3) सहयोग को उस व्यवहार के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जिसमें व्यक्ति अपने स्वयं के प्रदर्शन को बेहतर बनाने की कोशिश करता है और साथ ही दूसरों को बाधित करता है। ( )
- 4) एक समूह की अपने सदस्यों द्वारा शुरु की तुलना में अधिक चरम निर्णयों की ओर स्थानांतरित करने प्रवृत्ति समूह ध्रुवीकरण के रूप में जानी जाती है। ( )
- 5) एक समूह एक साथ प्रतिस्पर्धी और सहकारी लक्ष्यों को एक साथ रख सकता है। ( )

उपर्युक्त चर्चाओं से यह कहा जा सकता है कि समूह सामान्य उद्देश्यों वाले लोगों का एक संकलन है, जो एक दूसरे से बातचीत करते हैं और प्रभावित करते हैं। समूह, भीड़ से अलग होता है, जहाँ लोगों का एक आम मकसद नहीं हो सकता है और यह भी कि वे अंतर्क्रिया भी नहीं करते हैं। हम, एक ऐसी सामाजिक दुनिया में रह रहे हैं, जिसमें कई समूहों का हिस्सा हैं। ये समूह कई प्रकार के हो सकते हैं: सामान्य बंधन और सामान्य पहचान समूह, सामंजस्यपूर्ण समूह, औपचारिक और अनौपचारिक समूह, प्राथमिक और द्वितीयक समूह, आदि। हम चाहे जिस भी समूह से संबंधित होते हैं, वे सभी एक निश्चित संरचना रखते हैं। उनके कुछ मानक और संस्थितियाँ होती हैं। जिन्हें पूरा करने के लिए समूह के सदस्यों की कुछ निश्चित भूमिकाएँ होती हैं और उनके बीच, संशक्ति की एक मात्रा होती है।

एक समूह विकास के विभिन्न चरणों से गुजरता है जो इसे एक पूर्ण कार्यात्मक इकाई में बदल देता है। ये चरण हैं: फॉर्मिंग, स्टॉर्मिंग, नॉर्मिंग, एवं परफॉर्मिंग। उनके गठन का उद्देश्य पूरा हो जाने के बाद कुछ समूहों को भंग कर दिया जाता है। ऐसे समूहों के पास एक अतिरिक्त चरण होता है। एक समूह की प्रभावशीलता को उत्पादकता के लक्ष्यों की प्राप्ति, परिवर्तन के प्रति अनुकूल होने की क्षमता, सदस्यों की व्यक्तिगत आवश्यकताओं की संतुष्टि, संस्थिति और सामाजिक शक्ति और संचार के आवश्यक स्तर के रख रखाव सहित सहयोग एवं कार्य-संपादन भाव की दृष्टि से देखा जाना चाहिए।

चूंकि, किसी समूह के सदस्य अक्सर समूह के अन्य सदस्यों के साथ बातचीत करते हैं, इसमें उनका व्यवहार काफी अलग है जो अलग रहने पर शायद भिन्न होता। सामाजिक सुविधा के अंतर्नोद सिद्धांत के अनुसार, जब हम प्रदर्शन करते हैं तो दूसरों की उपस्थिति हमारे उत्तेजना स्तर को बढ़ाती है जो या तो हमारे निष्पादन में सुधार करती है या उसे खराब कर सकती है। इसी प्रकार, सामाजिक सुगमीकरण के विकर्षण-अन्तर्द्व-सिद्धांत में कहा गया है कि दूसरों की उपस्थिति संज्ञानात्मक अधिभार की ओर ले जाती है, जिसके परिणामस्वरूप निष्पादन बदल जाता है। जब समूह किसी कार्य में शामिल होता है, तो सदस्यों के बीच एक प्रवृत्ति दूसरों के प्रयासों पर भरोसा करने और कम योगदान देने की होती है। इस प्रवृत्ति को सामाजिक आवारापन के रूप में जाना जाता है। यह समूह की संपूर्ण उत्पादकता को कम करता है।

चूंकि समूह कुछ विशिष्ट उद्देश्यों के लिए बनाए जाते हैं, वे अक्सर विभिन्न निर्णय निर्माण की प्रक्रियाओं में शामिल होते हैं। हालांकि, अक्सर हमसे ये गलती हो जाती है कि समूहों द्वारा लिए गए निर्णय हमेशा किसी व्यक्ति द्वारा लिए गए निर्णय से बेहतर होते हैं। कभी-कभी समूह, समूह ध्रुवीकरण का शिकार हो सकता है और इस प्रकार वे अत्यधिक चरम निर्णय ले सकते हैं। इस स्थिति में, समूह के सदस्य समूह की प्रारंभिक स्थिति की ओर इतनी तीव्रता से झुकते हैं कि अंतिम निर्णय एक चरम होता है। अत्यधिक सामंजस्यपूर्ण समूह की एक और प्रवृत्ति यह है कि उनके समूह को हमेशा सही माना जाए और इसलिए वे समूह की एक प्रवृत्ति को प्रदर्शित करते हैं जहाँ उन्हें लगता है कि समूह का निर्णय कभी गलत नहीं हो सकता। समूह के निर्णय में अन्य कमजोरियाँ सूचनाओं को अनुचित साझा करने में हो सकती हैं।

समूह के सदस्यों के बीच पारस्परिक अंतर्क्रिया द्वारा सहयोग, प्रतिस्पर्धा और संघर्ष जैसी प्रवृत्तियों को देखा जा सकता है। सहयोग तब होता है जब समूह के द्वारा समूह के सामान्य लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए एकजुट होकर काम किया जाता है। समूह में प्रतिस्पर्धा तब देखी जाती है जब सदस्य समूह लक्ष्यों पर अपने व्यक्तिगत हितों को प्राथमिकता देते हैं। प्रतियोगिता के मामले में, एक सदस्य केवल तभी लक्ष्य प्राप्त कर सकता है जब अन्य सदस्य उसे प्राप्त करने में विफल हों। अंतर्नोद इस तथ्य का बोध है कि दूसरों के हित हमारे हितों से असंगत हैं जो सत्य हो भी सकते हैं या नहीं भी। संचार एक सार्थक प्रक्रिया है और समूह की अंतर्क्रियाओं और प्रक्रियाओं को प्रभावित करती है।

---

### 11.14 इकाई के अंत में पूछे जाने वाले प्रश्न

---

- 1) समूहों को परिभाषित करें और इसके विभिन्न घटकों की व्याख्या करें।
- 2) विभिन्न प्रकार के समूहों का एक विवरण प्रस्तुत कीजिए।
- 3) समूह गठन के विभिन्न चरणों का संदर्भ लेते हुए, भीड़ और समूह के बीच अंतर कीजिए।
- 4) एक समूह में निर्णय लेने की प्रक्रिया का वर्णन करें। समूह द्वारा लिए गए निर्णय किसी एक व्यक्ति के द्वारा लिए गए निर्णय से कैसे अलग हो सकते हैं।
- 5) एक समूह में सहयोग और प्रतिस्पर्धा का वर्णन करें। समूह में सहयोग और प्रतिस्पर्धा के लिए कौन से कारक जिम्मेदार हैं। उन्हें उदाहरण सहित समझाइए।
- 6) एक समूह में अन्तर्द्वंद्व के विभिन्न कारणों और परिणामों की व्याख्या करें। अन्तर्द्वंद्व को कैसे सुलझाया जा सकता है।
- 7) सिद्ध कीजिए कि सहयोग, प्रतिस्पर्धा और अन्तर्द्वंद्व एक समूह में श्रृंखला प्रक्रियाएँ हैं।

---

### 11.15 शब्दावली

---

**समूह** : ऐसे लोगों का संकलन जो स्वयं को समूह के सदस्य के रूप में प्रत्यक्षित करते हैं, जिनके पास सामान्य उद्देश्य होते हैं, अंतर्क्रियात्मक और अन्योन्याश्रित होते हैं, एक-दूसरे को प्रभावित करते हैं और कुछ नियमों, समूह में प्रदत्त भूमिकाओं और समूह में उनकी संस्थिति से संचालित होते हैं।

**सामान्य** : बंधन समूह: समूह के सदस्यों के बीच आमने-सामने की बातचीत और उनके बीच एक मजबूत बंधन।

**सामान्य-अस्मिता समूह** : समूह के सदस्य एक-दूसरे के साथ एक श्रेणी से जुड़े होते हैं, जिसमें कदाचित ही आमने-सामने की बातचीत होती है।

**एनटायटिविटी** : जिस हद तक समूहों को एक सुसंगत पूर्ण के रूप में माना जाता है।

**प्राथमिक और द्वितीयक समूह** : प्राथमिक समूह पहले से विद्यमान संरचनाएँ हैं जिनकी सदस्यता व्यक्तियों को प्रदान की जाती है। जबकि, एक व्यक्ति स्वेच्छा से कुछ उद्देश्यों को पूरा करने के लिए द्वितीयक समूहों में शामिल हो जाता है।

**औपचारिक और अनौपचारिक समूह :** औपचारिक समूह में स्पष्ट रूप से नियमों और कार्यों, अपने सदस्यों के लिए निश्चित भूमिकाएँ और स्पष्ट रूप से निर्दिष्ट मानदंड होते हैं। इसके विपरीत, अनौपचारिक समूह के पास स्पष्ट रूप से वर्णित नियम और विनियमन नहीं होते।

**संस्थिति :** समूह में किसी व्यक्तिगत सदस्य की एक आधिकारिक स्थिति या रैंक।

**भूमिकाएँ :** विशिष्ट पद धारित करने वाले समूह के विभिन्न सदस्यों से व्यवहार का अपेक्षित समुच्चय।

**मानक :** किसी समूह के अन्तर्निहित नियम जो निर्देशित करते हैं कि उसके सदस्यों को कैसे व्यवहार करना या नहीं करना चाहिए।

**संशक्तिशीलता :** एक समूह को बांधे रखने वाला बल।

**समूह-प्रभावशीलता :** एक टीम के रूप में समूह बनाए रखने के क्रम में परिवर्तन के प्रति समायोजन करने की योग्यता एवं सदस्यों की व्यक्तिगत आवश्यकताओं की संतुष्टि को उत्पादकता लक्ष्यों की उपलब्धि के संदर्भ में देखना।

**सामाजिक सुकरीरण :** एक व्यक्ति की दर्शकों की उपस्थिति में या सह-अभिनेता के साथ अलग-अलग प्रदर्शन करने की प्रवृत्ति।

**सामाजिक आवारापन :** समूह के सदस्यों की कम प्रेरणा जिसके परिणामस्वरूप समूह।

**(सोशल लोफिंग) :** लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए व्यक्तिगत प्रयास कम हो गए।

**निर्व्यक्तिकरण :** एक आत्म-जागरूकता और व्यक्तिगत पहचान की विशेषता वाली मनोवैज्ञानिक स्थिति, जिसे बाहरी परिस्थितियों द्वारा लाया जाता है जैसे कि एक बड़ी भीड़ का अनाम सदस्य।

**समूह ध्रुवीकरण :** एक समूह की प्रवृत्ति जो अपने सदस्यों द्वारा शुरू की गई तुलना में अधिक चरम निर्णयों की ओर शिफ्ट करना है।

**सहयोग :** व्यवहार जिसमें पूरा समूह साझा लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए मिलकर काम करता है।

**समूह सोच :** ऐसी धारणा कि एक अत्यधिक संशक्तिशील समूह के सदस्य सोचते हैं कि उनके निर्णय गलत नहीं हो सकते हैं और सभी सदस्यों को समूह द्वारा लिए गए निर्णय का समर्थन करना चाहिए।

**प्रतियोगिता :** व्यवहार जिसमें व्यक्ति अपने स्वयं के प्रदर्शन को बढ़ाने की कोशिश करता है और साथ ही साथ दूसरों को अपने कार्यों को पूरा करने में बाधा डालता है।

**अन्तर्द्वंद्व :** ऐसी स्थिति जिसमें कोई व्यक्ति या व्यक्तियों का समूह यह अनुभव करता है कि दूसरे ने कार्रवाई की है या वह कार्रवाई कर सकता है जो अपनी रुचि के साथ असंगत है।

**उच्च-कोटि लक्ष्य :** लक्ष्य जो की दोनों संघर्षरत पक्षों को प्राप्त करने की आवश्यकता होती है, आमतौर पर संघर्ष हित से बेहतर होते हैं।

---

## 11.16 स्व-मूल्यांकन प्रश्नों के उत्तर

---

### स्व-मूल्यांकन प्रश्न 1

- 1) मेल-मिलाप सम्बन्धी आवश्यकताएँ
- 2) संशक्तिशीलता
- 3) अव्यक्त नियम
- 4) औपचारिक
- 5) प्राथमिक

### स्व-मूल्यांकन प्रश्न 2

- 1) सत्य
- 2) सत्य
- 3) असत्य
- 4) सत्य
- 5) सत्य

### स्व-मूल्यांकन प्रश्न 3

- 1) असत्य
- 2) सत्य
- 3) असत्य
- 4) सत्य
- 5) सत्य

---

## 11.17 सुझाए गए पठन और सन्दर्भ

---

Kassin, S., Fein, S., & Markus, H. R. (2017). *Social psychology (10<sup>th</sup> ed.)*. Cengage Learning.

Baron, R. A., & Branscombe, N. R. (2016). *Social psychology (14<sup>th</sup> ed.)*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.

### References

Baron, R. A. (1990). Attributions and organizational conflict. In S. Graha & V. Folkes (Eds.), *Attribution theory: Applications to achievement, mental health, and interpersonal conflict* (pp. 185-204), Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Brickner, M., Harkins, S., & Ostrom, T. (1986). Personal involvement: Thought provoking implications for social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 763-769.

Brown, R. (2000). *Group Processes: Dynamics Within and Between Groups (2nd Ed.)*. Oxford, UK: Blackwell.



Burnstein, E. (1983). Persuasion as argument processing. In M. Brandstatter, J. H. Davis, & G. Stocker-Kriechgauer (Eds.), *Group decision processes*, London: Academic Press.

Buss, D. M. (1999). *Evolutionary psychology: The new science of the mind*, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Buss, D.M. (1999). *Evolutionary psychology: The new science of the mind*. Needham Heights, MA: Allyn& Bacon.

Campbell, D. T. (1958). Common fate, similarity, and other indices of the status of aggregates of persons as social entities. *Behavioral Science*, 4, 14-25.

Cropanzano, R. (Ed.). (1993). *Justice in the workplace* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Dasgupta, N., Banji, M. R. & Abelson, R. P. (1999). Group entiativity and group perception: Association between physical features and psychological judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 991-1005.

DeDreu, C. K. W., & Van Lange, P. A. M. (1995). Impact of social value orientation on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1178-1188.

Ellemers, N., de Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459-478.

Guo, L. C. & Sanchez, Y. (2005). Workplace Communication. In Borkowski, N. (Ed.), *Organizational Behavior in Health Care* (pp. 77-110), Jones and Bartlett Publications.

Hargadon, A., & Sutton, R. I. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 716-749.

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organisations: The social identity approach (2nd ed.)*, London: Sage.

Hogg, M. A. (2007). Organizational orthodoxy and corporate autocrats: Some nasty consequences of organizational identification in uncertain times. In C. Bartel, S. Blader & A. Wrzesniewski (Eds.), *Identity and the modern organization* (pp. 35-59), Mahwah, NJ: Erlbaum.

Jetten, J., Hornsey, M. A., & Adarves-Yorno, I. (2006). When group members admit to being conformist: The role of relative intragroup status in conformity self-reports. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 162-173.

Jetten, J., Spears, R., & Manstead, A. S. R. (1997). Strength of identification and intergroup differentiation: The influence of group norms. *European Journal of Social Psychology*, 27, 603-609.

- Judge, T. A., & Cable, T. A. (2004). The effect of physical height on workplace success and income: Preliminary test of a theoretical model. *Journal of Applied Psychology, 89*, 428-441.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 681-706.
- Keltner, D., & Robinson, R. J. (1996). Extremism, power, and the imagined basis of social conflict. *Current Directions in Psychological Science, 5*, 101-105.
- Lickel, B., Rutchick, A. M., Hamilton, D. L., & Sherman, S. J. (2006). Intuitive theories of group types and relational principles. *Journal of Experimental Social Psychology, 42*, 28-39.
- Longest, B. B., Rakich, J. S. & Darr, K. (2000). *Managing Health Services Organizations and Systems* (4th ed.) (pp. 808-810), Baltimore, MD: Health Professions Press.
- McGrath, J. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2001). Socialization in organizations and work groups. In M. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 69-112), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Mullen, B., & Cooper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin, 115*, 210-227.
- Peterson, R., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 92*, 102-112.
- Postmes, T., & Spears, R. (1998). Deindividuation and antinormative behavior: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 123*, 238-259.
- Prentice, D. A., Miller, D. T., & Lightdale, J. R. (1994). Asymmetries in attachments to groups and to their members: Distinguishing between common-identity and common-bond groups. *Personality and Social Psychology Bulletin, 20*, 484-493.
- Price, K. H., Harrison, D. A., & Gavin, J. H. (2006). Withholding inputs in team contexts: Member composition, interaction processes, evaluation structure, and social loafing. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1375-1384.
- Sherif, M. (1958). Superordinate goals in the reduction of intergroup conflict. *American journal of Sociology, 349-356*.
- Slater, P.E. (1955), Role Differentiation in Small Groups. *American Sociology Journal, 20*, 300-310.
- Tuckman, B. W. (1965). *Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin. 63*, 384-399.

Weldon, E., & Mustari, L. (1988). Felt dispensability in groups of coactors: The effects of shared responsibility and explicit anonymity on cognitive effort. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 330-351.

Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 570-581.

Williams, K. D., Harkins, S., & Latane, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 303-311.

Yzerbyt, V. Y., Corneille, O., & Estrada, C. (2001). The interplay of subjective essentialism and entitativity in the formation of stereotypes. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 141-155.

Zajonc, R. B., Heingartner, A., & Herman, E. M. (1969). Social enhancement and impairment of performance in the cockroach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 83-92.

Zimbardo, P.G. (1970). The human choice: Individuation, reason, and order versus deindividuation, impulse, and chaos. In W.J. Arnold & D. Levine (Eds.), *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 17, pp. 237-307). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

---

## इकाई 12 नेता और नेतृत्व\*

---

### सरचना

- 12.0 उद्देश्य
- 12.1 परिचय
- 12.2 नेता की अवधारणा और भूमिका
- 12.3 नेता की विशेषताएँ
- 12.4 नेतृत्व के प्रकार
- 12.5 सामाजिक वर्गीकरण
- 12.6 द्वंद्व समाधान में नेता की भूमिका
- 12.7 सारांश
- 12.8 इकाई के अंत में पूछे जाने वाले प्रश्न
- 12.9 शब्दावली
- 12.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्नों के उत्तर
- 12.11 सुझाए गए पठन और संदर्भ

---

### 12.0 उद्देश्य

---

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात विद्यार्थी योग्य हो जायेंगे:

- नेता की विशेषताओं का विवरण करने में;
- नेतृत्व के प्रकार की व्याख्या करने में;
- सामाजिक वर्गीकरण के संक्षेपण में, और
- द्वंद्व समाधान में एक नेता की भूमिका की व्याख्या करने में।

---

### 12.1 परिचय

---

कल्पना कीजिए कि आप 18वीं शताब्दी में हैं, जब सती व्यवस्था जैसे सामाजिक मुद्दों ने पूरे भारत को चिंतित कर दिया था, तब इस व्यवस्था को रोकने के लिए आप क्या करते? यही वह समय था जब राजाराम मोहन राय ईस्ट इंडिया कम्पनी से सेवा मुक्त हुए थे और उन्हें हमेशा से समाज को सुधारने में दिलचस्पी थी। उन्होंने लोगों की स्थितियों में सुधार लाने के लिए बहुत परिश्रम किया एवं सामाजिक- धार्मिक एवं शैक्षिक कार्यों के क्षेत्र में भी बहुत अच्छा कार्य किया। सती व्यवस्था को प्रतिबंधित करने की दिशा में उनके सक्रिय योगदान और नेतृत्व कौशल को बहुत अच्छे शब्दों में स्मरण किया जाता है।

वास्तव में आप किसे महान नेता मानते हैं? आपके मस्तिष्क में सदैव राजनेताओं के नाम आते हैं: नेल्सन मंडेला, महात्मा गांधी, इंदिरा गांधी और नरेंद्र मोदी। अडोल्फ हिटलर और किम जांग-उन जैसे कुछ नाम भी आपके मस्तिष्क में आते हैं।

कई नेता दूरदर्शी हैं, कुछ अपने अधिकार की शक्ति का प्रयोग करते हैं एवं अन्य अपनी इच्छा के कार्य करवाते हैं। हमारे जीवन में असाधारण परिवर्तन लाने के लिए इनके भार की कल्पना करना कठिन नहीं है। यह रोचक तथ्य है कि सामाजिक मनोविज्ञान ने नेता और नेतृत्व के अध्ययन में 75 से अधिक वर्षों तक एक केंद्रीय भूमिका निभाई है। इकाई 11 में आपने सामूहिक गतिशीलता के विषय में सीखा है। इस इकाई में आप, नेता की विशेषताएँ, नेतृत्व के प्रकार, सामाजिक वर्गीकरण और द्वंद्व समाधान में एक नेता की भूमिका के विषय में जानेंगे।

## 12.2 नेता की अवधारणा और भूमिका

*नेता* वो व्यक्ति है, जिसका सामूहिक क्रियाओं और धारणाओं पर गहरा प्रभाव होता है। ये वह व्यक्ति है जो करवाई शुरू करता है, आदेश देता है, निर्णय लेता है, समूह के सदस्यों के द्वंद्वों को सम्बोधित करता है, प्रेरणा प्रदान करता है, एक उदाहरण के रूप में कार्य करता है और सभी संचालन गतिविधियों का केंद्र होता है।

औपचारिक और अनौपचारिक समूह का अंतर इस पर निर्भर है कि उनके पास औपचारिक नेता हैं या अनौपचारिक। बड़े संगठनों में समान संगठनात्मक चार्ट होते हैं जो आदेश की आधिकारिक शृंखला दिखाते हैं और निर्णय लेने, समस्या समाधान करने और पर्यवेक्षी पैटर्न जैसे कि कंपनियों, सहकारी समितियों, विद्यालयों, महाविद्यालयों या विश्वविद्यालयों को निर्देश प्रदान करते हैं। हाउसिंग सोसाइटी, रोटरी क्लब आदि जैसे छोटे समूहों में विशेष कर्तव्यों के साथ निर्वाचित नेता हो सकते हैं।

दूसरी ओर, कुछ निश्चित समूहों में कोई भी औपचारिक नेता नहीं होता है। मैत्री/बोर्ड अथवा आवेगात्मक समूह अनौपचारिक नेतृत्व की प्रवृत्ति दिखाते हैं। सामूहिक चर्चा में, कोई एक सदस्य दूसरों की तुलना में अधिक सहज और प्रभावी हो सकता है और इसलिए निर्णय लेने एवं द्वंद्व समाधान में उसका अधिक प्रभाव पड़ सकता है।

समूह के अधिकांश कार्य नेता द्वारा नियंत्रित किए जाते हैं। नेता की मौलिक भूमिकाएँ औपचारिक और अनौपचारिक समूह के प्रमुख के रूप में भिन्न होती हैं। विभिन्न मनोवैज्ञानिक और संगठनात्मक मनोवैज्ञानिकों द्वारा व्यक्त विभिन्न मतों के अनुसार, नेता सामान्यतः समूह निर्णय लेने और द्वंद्व समाधान में निम्नलिखित में से किसी एक या सभी भूमिकाएँ निभाता है:

- बेहतर संचार के लिए सदस्यों को प्रोत्साहित करना।
- समूह के सदस्यों को कानून का पालन करने के लिए प्रेरित करना।
- समूह और अन्य औपचारिक और अनौपचारिक संस्थानों के बीच एक सेतु के रूप में कार्य करना।
- समूह की दक्षता की निगरानी करना और उसे बढ़ाना।
- समूह के बीच पारस्परिक संबंधों को विकसित करना।

- समूह के सदस्यों के बीच विवादों को निपटना।
- समूह को रणनीतिक दिशा देना।
- विभिन्न स्थानों पर समूह का प्रतिनिधित्व करना।
- समूह लक्ष्य को व्यक्त एवं संलग्न करना।
- समूह प्रयास की उत्पादकता सुदृढ़ करना।
- नए सदस्यों की भर्ती एवं मुख्य योग्यताओं में प्रशिक्षित करना।
- सामूहिक निष्ठा विकसित करना।

---

### 12.3 नेता की विशेषताएँ

---

जब आप समाज के कुछ नेताओं के बारे में विचार करते हैं, चाहे वह आपके पर्यवेक्षक हों, कार्यस्थल पर अधिकारी या जिन राजनेताओं को आप वोट देते हैं, तो आप वास्तव में उन कारणों को जानकार आश्चर्यचकित रह जाएंगे जो उन्हें नेतृत्व के योग्य बनाता है। सामाजिक वैज्ञानिकों और मनोवैज्ञानिकों ने नेता की कुछ विशेषताओं की पहचान करने का प्रयास किया है। नेता बनने के लिए आवश्यक विशेषताएँ विभिन्न समूहों, स्थानों, समय एवं स्थितियों पर निर्भर करती हैं। एक नेता की प्रमुख मनोवैज्ञानिक विशेषताएँ इस प्रकार हैं:

- क) **शालीनता एवं ईमानदारी** : एक नेता में ईमानदारी का गुण होना आवश्यक है। ईमानदारी का महत्व स्पष्ट होना चाहिए। यद्यपि सदस्यों की समीक्षा के लिए यह आकलन आवश्यक नहीं, परंतु नेता और समूह के लिए ईमानदारी आवश्यक है। यह उन नेताओं के लिए अविश्वसनीय रूप से आवश्यक है जो समूह की दिशा की योजना बनाते हैं और अन्य अनगिनत उपयोगी निर्णय लेते हैं।
- ख) **संचार** : नेतृत्व और सफल संचार आपस में जुड़े हुए हैं। समूह के सदस्यों को प्रशिक्षण देने से लेकर जानकारी प्रेषित करने के लिए नेता को विभिन्न प्रकार से संवाद करने में सक्षम होने की आवश्यकता होती है। इसके अतिरिक्त, व्यवसायों, सामाजिक पहचान के द्वारा, सदस्यों की विस्तृत श्रृंखला को संबोधित करने की क्षमता एवं दूसरों के साथ संवाद करने में सक्षमता आदि। समूह में संचार की गुणवत्ता और प्रभावकारिता सीधे समूह सामंजस्य, सामूहिक कार्य और योजना की प्रभावशीलता को प्रभावित करती है।
- ग) **अभियान एवं प्रेरणा** : उपलब्धि के लिए इसके अंतर्गत इच्छा, उत्साह, शक्ति एवं रणनीति आते हैं। कई नेताओं के पास लक्ष्य, उद्देश्य, एकाग्रता और समर्पण की एक दृढ़ भावना होती है।
- घ) **आत्मसम्मान** : जब कोई व्यक्ति स्वयं के साथ अविरोध की परिस्थिति में है एवं उसके आत्ममूल्य और कौशल का समग्र मूल्यांकन अच्छा है, तो ऐसे व्यक्ति को नेता बनने के लिए उपयुक्त माना जाता है। उच्च आत्मसम्मान वाले नेता अपने अनुयायियों का अधिक प्रभावित करते हैं। आत्मविश्वास का उच्च स्तर उन्हें उच्च आत्मसम्मान के साथ प्रभावित कर सकता है एवं उनकी यह छवि उनके अनुयायियों को प्रभावित करती है। आत्मसम्मान कुछ भौतिक विशेषताओं और नेताओं के उद्भव के संबंध की व्याख्या भी कर सकता है।

- ड) **बुद्धिमत्ता** : यद्यपि कोई नेता नियुक्त हो या निर्वाचित, बुद्धिमत्ता नेतृत्व की महत्वपूर्ण विशेषता में से एक है।
- च) **सहानुभूति** : एक नेता अपने अनुयायियों के इरादों, सपनों, अपेक्षाओं और चुनौतियों को समझने के लिए पर्याप्त खुले विचारों वाला होना चाहिए ताकि वे उनके साथ गहरा भावनात्मक संपर्क बना सके।
- छ) **परिपक्वता** : नेता का भावनात्मक अनुपात उच्चस्तरीय होना चाहिए। उसे अपना स्वभाव शांत रखने की आवश्यकता होती है। वह अत्यधिक सहिष्णु होना चाहिए। नये विचारों का पता लगाने के लिए ग्रहणशील होना चाहिए। वह तार्किक रूप से स्थितियों को देखने में सक्षम होना चाहिए।
- ज) **भौतिक विशेषताएँ** : एक नेता की छवि मनभावन होनी चाहिए। एक अच्छे नेता के लिए शारीरिक संरचना एवं स्वास्थ्य बहुत महत्वपूर्ण होता है।
- झ) **उत्तरदायित्व की भावना** : किसी व्यक्ति में उसके कार्य के प्रति उत्तरदायित्व, शक्ति एवं जवाबदेही की भावना का होना बहुत महत्वपूर्ण है। किसी नेता में समूह के उद्देश्यों के लिए उत्तरदायित्व की भावना होनी चाहिए एवं तभी वास्तविक रूप में वह अपनी पूर्ण क्षमता का प्रयोग करेगा। अपने कौशल का सर्वश्रेष्ठ देने के लिए नेता को स्वयं को प्रेरित और जागरूक करना होगा। तभी सदस्य सर्वोत्तम तरीके से प्रेरित होंगे।
- ट) **परिकल्पना एवं दूरदर्शिता** : कोई नेता ये केवल आगे का सोचकर सत्ता को बनाए नहीं रख सकता है। नेता को परिदृश्यों की कल्पना करने की आवश्यकता है एवं इसीलिए तार्किक कार्यक्रमों को तैयार किया जाना चाहिए।
- ठ) **जुनून** : नेताओं में अपने कार्य के प्रति जुनून होना चाहिए और उसका प्रदर्शन करना चाहिए। सदस्यों का विश्वास और गहरा होगा यदि उनके नेता यह स्पष्ट करें कि वह उनके कार्य का ध्यान रखते हैं।
- ड) **प्रभाव** : महान नेता अपने कार्यकर्ताओं को सकारात्मक रूप से प्रभावित करेंगे। संगठन का विश्वास और सराहना अर्जित करें ताकि आप उन्हें कड़ी मेहनत करने, आशावादी रहने और पटुता दिखाने के लिए प्रेरित कर सकें।

### स्व- मूल्यांकन 1

निम्नलिखित कथनों में सत्य एवं असत्य कथनों को चिह्नित करें:

- 1) आत्मसम्मान कुछ भौतिक विशेषताओं और नेताओं के उद्भव के पारस्परिक संबंध को भी समझा सकता है। ( )
- 2) कम आत्मसम्मान वाले नेता अपने अनुयायियों का अधिक सम्मान करते हैं। ( )
- 3) एक नेता के पास अपने अनुयायियों के अनुकल्प को समझने के लिए पर्याप्त ग्रहणशीलता होनी चाहिए। ( )
- 4) एक अच्छे नेता के लिए शारीरिक संरचना एवं स्वास्थ्य महत्वपूर्ण नहीं है। ( )

## 12.4 नेतृत्व के प्रकार

- 1) **निरंकुश शैली** : "जैसा मैं कहता हूँ वैसा करो" एक निरंकुश नेतृत्व शैली की सबसे अधिक निराशाजनक अभिव्यक्ति है। एक निरंकुश नेता प्रायः ये मानता है कि किसी भी संदर्भ में वो सबसे उत्तम है। वे सदस्यों की भागीदारी के बिना सभी निर्णय स्वयं लेते हैं।
- 2) **सहभागीतापूर्ण शैली** : सहभागीतापूर्ण नेतृत्व, नेतृत्व का वह रूप है जिसमें कोई निर्णय लेने के लिए सभी समूह सदस्य एक साथ कार्य करते हैं। सहभागी नेतृत्व को लोकतांत्रिक नेतृत्व के रूप में भी जाना जाता है, जहाँ सभी के भाग लेने की संभावना होती है।
- 3) **अहस्तक्षेप शैली** : इस शैली के नेतृत्व के अंतर्गत नेता प्रत्यक्ष रूप से अपने सदस्यों पर शक्ति का प्रयोग नहीं कर सकता। चूंकि सदस्य अत्यधिक अनुभवी होते हैं और उन्हें न्यूनतम मार्गदर्शन की आवश्यकता होती है, अतः इस शैली में नेता सदस्यों को निरंतर सहयोग प्रदान करने में असफल रहते हैं। नेतृत्व की यह शैली उन नेताओं से भी संबंधित है जो अपने सामूहिक सदस्यों पर दृष्टि नहीं रख पाते हैं, जिनके निरंतर सहयोग नहीं देने के परिणामस्वरूप उच्च लागत, खराब सेवा, समय सीमा को पूरा करने में विफलता, नियंत्रण और उत्पादन की क्षति होती है।
- 4) **आत्मरतिक नेतृत्व शैली** : आत्मरतिक नेतृत्व, नेतृत्व का एक रूप है जिसमें नेता केवल स्वयं के लिए विचार करता है। अपने लोगों/समूह के प्रतिभागियों को हानि पहुँचाकर वह केवल स्वयं को लाभ पहुंचाते हैं। यह नेता संकीर्णतावादी की विशेषताओं अहंकार, श्रेष्ठता और आक्रामकता को प्रदर्शित करता है।
- 5) **विषाक्त नेतृत्व शैली** : एक विषाक्त नेता वह व्यक्ति होता है, जो किसी महासंघ या संघ के सदस्य के लिए जिम्मेदार होता है और समूह या संघ की बुरी परिस्थिति का ज्ञान होते ही उसे छोड़कर नेता और सदस्य के संबंधों का शोषण करता है।
- 6) **चमत्कारिक नेतृत्व शैली** : इस प्रकार के नेतृत्व में, नेता अपने क्रांतिकारी प्रभुत्व को दर्शाता है। चमत्कार का अर्थ कार्यों में पूर्णतया बदलाव नहीं है। वर्तमान में, इसमें सदस्यों के आदर्शों और विश्वासों के परिवर्तन की आवश्यकता है। चमत्कारिक नेता में सकारात्मक व्यक्तित्व के लक्षण होते हैं और अनुयायियों के विशाल समूह को आकर्षित करते हैं। महात्मा गांधी, इन्दिरा गांधी, नरेन्द्र मोदी, मेधा पाटकर ऐसे नेताओं के उदाहरण हैं।
- 7) **परिवर्तनकारी नेतृत्व शैली** : परिवर्तनकारी नेतृत्व, अन्य प्रकार के नेतृत्व के विपरीत, संगठनों, समूहों, स्वयं और अन्य में परिवर्तन की सुविधा से संबंधित है। परिवर्तनकारी नेता आरंभ में दूसरों को अपेक्षित कार्य से अधिक कार्य करने के लिए प्रेरित करते हैं और कभी कभी संभावित कार्य से भी अधिक कार्य करते हैं। वे अधिक कठिन लक्ष्य निर्धारित करते हैं और आमतौर पर एक उच्च परिणाम प्राप्त करते हैं। सांख्यिकीय रूप से, परिवर्तनकारी नेतृत्व में अधिक प्रतिबद्ध और संतुष्ट अनुयायी होते हैं। यह अधिकांशतः इसलिए होता है क्योंकि अनुयायी परिवर्तन करने वाले प्रतिनिधियों से प्रेरित होते हैं।



- 8) **संव्यवहारपरक नेतृत्व शैली** : संव्यवहारपरक नेतृत्व एक सिद्धांत या शैली है जिसे पहले 1947 में समाजशास्त्री मैक्स वेबर द्वारा स्थापित किया गया और बाद में बर्नार्ड एम. बास द्वारा विस्तारित किया गया था, जिन्होंने परिवर्तनकारी नेतृत्व के विकास में भी अग्रणी भूमिका निभाई थी। इस नेतृत्व में एक विनिमय प्रक्रिया की आवश्यकता होती है जिसमें सदस्यों को नेता के निर्देशों को पूरा करने पर तत्काल लाभ प्राप्त होता है।
- 9) **नौकरशाही नेतृत्व शैली** : नौकरशाही नेतृत्व प्रक्रियाओं, शिष्टाचार और प्रणालियों के एक अत्यधिक औपचारिक समुच्चय के माध्यम से संगठनात्मक नेतृत्व को संदर्भित करता है। कानून, नीतियाँ और पदानुक्रम यहाँ उद्देश्यों का एक स्पष्ट समुच्चय और साथ ही एक सुस्पष्ट श्रृंखला की स्थापना करते हैं। नौकरशाही के प्रत्येक स्तर पर, संगठनात्मक सदस्य अपने तत्काल अधीनस्थों नियमों एवं व्यापक पारिस्थितिकी तंत्र के लिए बाध्य होते हैं। नौकरशाही नेता परिभाषित कानूनों के माध्यम से वर्तमान प्रणालियों को लागू करने और पदानुक्रम के विशेष भागों पर शासन करते हुए नेतृत्व करते हैं।
- 10) **परामर्शात्मक नेतृत्व शैली** : परामर्शात्मक नेता नियमित रूप से सहयोग के लिए सदस्यों की राय लेता है और सदस्यों की शिकायतों को गंभीरता से लेता है। उनके पास एक मुक्त-द्वार नीति भी है जो सदस्यों को समूह में यह साझा करने की अनुमति देती है कि क्या काम कर रहा है और क्या काम नहीं कर रहा है। यद्यपि नेता सदस्यों के साथ परामर्श करते हैं, किन्तु वे सर्वोच्च निर्णय लेने वाले प्राधिकरण को अनिवार्य रूप से बनाए रखते हैं।
- 11) **सामाजिक-भावनात्मक नेतृत्व शैली** : एक सामाजिक-भावनात्मक नेतृत्व शैली में नेता वह होता है, जो डर को दूर करे, तनाव को कम करे, द्वंद्वों का समाधान करे एवं तर्कों और असहमतियों को निपटाने के साथ उच्च स्तर पर अपने समूह का मनोबल बढ़ाए।
- 12) **पैतृक नेतृत्व शैली** : पैतृक नेतृत्व वह प्रबंधन रणनीति है, जिसमें एक प्रमुख आधिकारिक व्यक्तित्व शामिल है जो एक कुलमाता या कुलपिता के रूप में कार्य करता है और भागीदारों और कर्मचारियों के साथ वैसा ही व्यवहार करता है जैसे कि वे बड़े विस्तारित परिवारों के सदस्य हों। बदले में नेता सदस्यों से विश्वास, आज्ञाकारिता और वफादारी की आशा करते हैं।
- 13) **समाजवादी नेतृत्व शैली** : समाजवादी नेता समूह को सामाजिक क्लब की तरह चलाने का प्रयास करता है। यह नेता विकास से अधिक महत्व मित्रता को देता है। दूसरे शब्दों में वह अपने सदस्यों को वास्तव में संतुष्ट करना चाहता है। अतः नेता एक सकारात्मक और अच्छा सामाजिक वातावरण प्रदान करता है।
- 14) **स्थितिपरक नेतृत्व शैली** : विभिन्न परिस्थितियों में, नेता का स्थितिपरक रूप भिन्न रूपों का प्रयोग करता है। नेता स्थिति के अनुसार अपनी शैली बदल देता है। नेता एकतंत्र, परामर्शी, सहयोगी आदि हो सकता है। आजकल अधिकांश नेता नेतृत्व के इस रूप को अपनाते हैं।

15) तंत्रिका सम्बंधी नेतृत्व शैली : इस शैली में कार्य-उन्मुख नेता होता है जो अत्यधिक न्यूरोक्रैटिक है। वो किसी भी मूल्य पर कार्य पूर्ण करवाना चाहते हैं। किसी प्रकार की क्षति होने पर वे क्षुब्ध हो जाते हैं। नेता वास्तव में भावनात्मक, संवेदनशील एवं विचित्र होता है। निर्णय लेने में नेता अपने सदस्यों से परामर्श नहीं करता है। नेता अपने निर्णय स्वयं लेता है।

### स्व- मूल्यांकन 2

निम्नलिखित कथनों में सत्य एवं असत्य कथनों को चिह्नित करें।

- 1) एक निरंकुश नेता सामान्यतः ये मानता है कि वह उस परिस्थिति में सबसे अच्छा व्यक्ति है। ( )
- 2) नेतृत्व की अहस्तक्षेप शैली का संबंध उन नेताओं से है जो अपने समूह के सदस्यों पर नज़र रखते हैं। ( )
- 3) चमत्कारिक नेता अपने क्रांतिकारी प्रभुत्व को नहीं दर्शाता है। ( )
- 4) परामर्शात्मक नेता सहयोग के लिए नियमित रूप से सदस्यों से परामर्श लेता है। ( )

### 12.5 सामाजिक वर्गीकरण

लिंग, नस्ल और सामाजिक श्रेणी जैसे सामाजिक वर्गीकरण हमारी धारणाओं को प्रभावित करते हैं।

उदाहरण के लिए, जब हम एक नए शिक्षक से मिलते हैं, तो हम उसे पुरुष के रूप में वर्गीकृत कर सकते हैं, एक मध्यम आयु वर्ग के व्यक्ति, एक एशियाई, एक अकादमिक और इसी प्रकार का वर्गीकरण। सामाजिक वर्गीकरण सामाजिक अनुभूति का एक स्वाभाविक लक्षण है; यह एक मानसिक शॉर्टकट प्रदान करता है जो हमें एक ही समुदाय में दूसरों के गुणों के आधार पर किसी व्यक्ति के गुणों का पता लगाने में मदद करता है।

सामाजिक वर्गीकरण स्वयं और दूसरों के बीच एवं स्वयं के समूह और अन्य समूहों के बीच का अंतर है, और यह एक ऐसी प्राकृतिक और सहज घटना है जिसके बारे में हम प्रायः नहीं जानते हैं।

रूढ़िवादिता एवं पूर्वाग्रह की उत्पत्ति पर एक तीसरा परिप्रेक्ष्य इस मूल तथ्य से शुरू होता है कि लोग प्रायः सामाजिक दुनिया को दो भिन्न श्रेणियों में विभाजित करते हैं, हमारा और उनका- सामाजिक- वर्गीकरण हमारा अन्तःसमूह है और उनका बाह्य समूह है (चार्ल्स सुमर, 1906, पृष्ठ 12)। अन्तःसमूह में व्यक्तियों को अनुकूल माना जाता है जबकि बाद वाले लोगों को नकारात्मक माना जाता है। एक समूह के सदस्यों की तुलना में दूसरे समूह के सदस्यों के बारे में अधिक अनुकूल और चापलूसी करने की प्रवृत्ति को अंतिम आरोपण त्रुटि के रूप में जाना जाता है।

शोध के साक्ष्य बताते हैं कि कुछ विशेष वर्गों के साथ पहचान करके, लोग अपने आत्म-सम्मान को बढ़ावा देना चाहते हैं। और इसलिए अंतिम परिणाम अपरिहार्य है, क्योंकि प्रत्येक समूह प्रतिद्वंद्वियों की तुलना में स्वयं को बेहतर देखना चाहता है। इस

प्रकार, हमारे समूह को दो विरोधी समूहों में विभाजित करना रूढ़िवादिता एवं भेदभाव के महत्वपूर्ण कारणों में से एक है।

## 12.6 द्वंद्व समाधान में एक नेता की भूमिका

द्वंद्व प्रबंधन कौशल का उपयोग करने वाले नेता द्वंद्व समाधान के लिए समर्थन और दिशा प्रदान कर सकते हैं। नेताओं का एक सामान्य गुण यह है कि वे उन समूहों का निर्माण करने में सक्षम होते हैं जो एकजुट होकर कार्य करते हैं और समूह के लिए स्वर निर्धारित करने में सहायता करते हैं।

द्वंद्व के संकल्प को द्वंद्व के शांतिपूर्ण अंत की सुविधा में शामिल तकनीकों और प्रक्रियाओं के रूप में संकल्पित किया गया है। समूह के बाकी सदस्यों (जैसे ध्येय; मान्यताओं को बनाए रखने के कारण) को उनके विरोधाभासी उद्देश्यों या कार्यावली के बारे में और सामूहिक सौदेबाजी में भाग लेने के लिए प्रतिबद्ध समूह के सदस्य या नेता सामूहिक द्वंद्व को दूर करने का प्रयास करते हैं।

कार्य एवं समूहों में किसी को भी द्वंद्व पसंद नहीं है। ठीक ढंग से एवं नियत समय पर संबोधित नहीं किए जाने पर समूह के मनोबल, पारस्परिक संबंधों एवं कार्य-कुशलता को प्रभावित एवं संक्रमित कर सकता है। समय-कुशल और प्रभावकारी द्वंद्व समाधान के उपायों की पहचान करने के लिए बहुत सारे शोध किए गए हैं।

शोधकर्ता केनेथ थॉमस और रॉलफ़ किलमैन ने 1970 के दशक में द्वंद्व समाधान के लिए एक मॉडल विकसित किया। इस मॉडल को "थॉमस-किलमैन मॉडल" का नाम दिया गया। शब्द 'द्वंद्व' को इस मॉडल के अंतर्गत स्थिति के रूप में परिभाषित किया गया है जिसमें लोगों की चिंताओं की दूसरों के साथ तुलना नहीं की जा सकती है। यदि दो या अधिक व्यक्ति या समूह उन वस्तुओं की इच्छा करते हैं जो एक दूसरे की परस्पर विरोधी हैं, तो इसका परिणाम द्वंद्व होता है।

द्वंद्व की स्थिति में व्यवहार की एक प्रणाली का चयन करते समय, यह मॉडल दो मुख्य आयामों को परिभाषित करता है: 'मुखरता' और 'सहकारिता'। अपने वांछित परिणामों को हल करने के लिए जिस हद तक आप प्रयास करते हैं, वह मुखरता होती है।

द्वंद्व को समाधान करने के लिए थॉमस-किलमैन की पाँच विधियाँ:

**थॉमस-किलमैन ने हमें इन दोनों की समानता और कार्यान्वयन के स्तर के आधार पर सामने आए प्रतिद्वन्द्व से निपटने के लिए निम्नलिखित पाँच विधियाँ बताई हैं:**

- 1) **प्रतिस्पर्धा** : प्रथम थॉमस-किलमैन प्रतिद्वन्द्व विधि प्रतिस्पर्धा है, जो मुखर और असहयोगी है। यह दूसरे की क्षति के निवारण में केवल अपने मुद्दों का उत्तर देने के लिए निर्दिष्ट करता है। यह एक अभिविन्यस्त उन्मुख प्रणाली है जो अपने लिए वांछनीय परिणाम प्राप्त करने के लिए जो भी गतिशील ऊर्जा आवश्यक है उसका प्रयोग करता है।

किसी व्यक्ति की बहस करने की इच्छा, पदानुक्रम में उनका स्थान, या उनकी वित्तीय शक्ति सबसे अधिक महत्व रखती है। इसका अर्थ दृढ़ता से स्वयं के विश्वासों के लिए खड़ा होना और वास्तव में जीतने का प्रयास करना होता है। प्रतिस्पर्धा रक्षात्मक है।

- 2) *समन्वयात्मक* : थॉमस-किलमन मॉडल के अनुसार, समन्वयात्मक प्रणाली स्वीकार्य और सहकारी दोनों है। यह प्रतियोगी होने के विपरीत है। जिस व्यक्ति की बात की जा रही हो, स्वागत करते समय दूसरे पक्ष के मुद्दों से निपटने के लिए स्वयं के हितों या मूल्यों की उपेक्षा करता है। इस प्रणाली में आत्म-बलिदान पर बल दिया जाता है। प्रायः समायोजन के लिए निस्वार्थ समझ, उदारता या दान की आवश्यकता होती है। यदि आपको ऐसा करना पसंद नहीं है, या दूसरे व्यक्ति की राय या निर्णय का पालन करते हैं, तो आपको दूसरे व्यक्ति के निर्देशों का पालन करना होगा।
- 3) *परिहार* : थॉमस-किलमन का परिहार मॉडल गैर-जिम्मेदार और असहयोगी दोनों हैं। व्यक्ति अपनी समस्याओं या दूसरों की समस्याओं से निपटना नहीं चाहता है। यह अनिवार्य रूप से सुझाव देता है कि वे विवाद में भाग नहीं लेना चाहते हैं। कभी-कभी, परिहार को एक राजनयिक कदम के रूप में देखा जा सकता है जिसमें समस्या को दरकिनार या अनदेखा करना निहित है। इसका अर्थ यह भी हो सकता है कि समस्या को तब तक दूर रखा जाए जब तक कि सही समय न आए, या किसी अप्रिय या असुरक्षित स्थिति से वापस खड़ी न हो।
- 4) *सहयोग करना* : थॉमस-किलमन द्वंद्व मॉडल में, एक साथ काम करना सबसे लाभप्रद परिणाम है। यह प्रणाली मुखर होने के साथ-साथ सहकारी भी है। यह प्रणाली परिहार का पूर्ण विपरीत है। सहयोग करने के लिए एक स्वैच्छिक प्रयास पूर्ण समाधान खोजने के लिए विपक्ष के साथ मिलकर काम करने की आवश्यक है जो सामूहिक मुद्दे को पूर्णतया हल करता है। सहयोग करने के लिए सदस्यों या समूह के महत्वपूर्ण मानदंडों को परिभाषित करने के लिए दुविधा में गहरी गोताखोरी की आवश्यकता पड़ती है। विवाद के 'कारण' को समझने की इच्छा दो या दो से अधिक व्यक्तियों के बीच सहयोग का रूप ले सकती है। इसका अर्थ है पारस्परिक समस्याओं के लिए दिलचस्प समाधानों की तलाश करना और अन्य सदस्यों के अनुभवों से खुद को समृद्ध करना।
- 5) *समझौता* : थॉमस-किलमन द्वंद्व मॉडल की इस प्रणाली में, अंतिम परिणाम औसत बिंदु पर मुखरता और सहयोगात्मकता दोनों पैमानों पर पड़ता है। यहाँ उद्देश्य पारस्परिक रूप से एक संतोषजनक और दृढ़ समाधान ढूँढना है जो किसी भी तरह से दोनों व्यक्तियों को संतुष्ट करता है।

यह प्रतिस्पर्धा और स्वागत के बीच में होता है। यह एक समस्या को अनदेखा करने की तुलना में इसका सामना अधिक स्पष्ट रूप से करता है, लेकिन एक साथ कार्य करने में बहुत गहरी एवं दृढ़ विश्लेषण करने में न्यून हो जाता है। समझौता करते समय कुछ मामलों में बीच का रास्ता ढूँढना, समझौता करना, या एक तीव्र समाधान की माँग करना शामिल हो सकता है जो बाधा से आगे का रास्ता प्रदान करता है।

#### द्वंद्व समाधान प्रणाली का सारांश :

- जीतने के उद्देश्य के साथ प्रतिस्पर्धा।
- समन्वयात्मक : "फल प्राप्ति" उद्देश्य है।
- परिहार : 'टालना' लक्ष्य है।

- सहयोग : उद्देश्य एक सर्व-विजयी समाधान ढूँढना है।
- समझौता : 'बीच का रास्ता ढूँढना' उद्देश्य है।

### स्व-मूल्यांकन 3

निम्नलिखित कथनों में सत्य एवं असत्य कथनों को चिह्नित करें।

- 1) सामाजिक वर्गीकरण सामाजिक अनुभूति का एक स्वाभाविक गुण है।
- 2) केनेथ थॉमस और राल्फ किल्मैन ने प्रतिद्वन्द्व समाधान के लिए एक मॉडल विकसित किया।
- 3) मिलनसार ढंग स्वकार्य एवं सहकारी दोनों हैं।
- 4) परिहार थॉमस-किल्मैन मॉडल में निष्क्रिय एवं असहयोगी दोनों हैं।

## 12.7 सारांश

उपरोक्त चर्चा से निष्कर्ष प्राप्त होता है कि नेता वह व्यक्ति है, जिसका सामूहिक कार्यों एवं धारणाओं पर सबसे अधिक प्रभाव पड़ता है। नेता की विशेषताएँ: सम्पूर्णता एवं ईमानदारी, संचार, आत्मसम्मान, सहानुभूति, परिपक्वता, भौतिक विशेषताएँ एवं प्रभाव। नेतृत्व के विभिन्न प्रकार : एकतंत्र, सहयोगी, विषाक्त, नौकरशाही, परामर्शात्मक, सामाजिक वर्गीकरण आदि।

## 12.8 इकाई के अंत में पूछे जाने वाले प्रश्न

- 1) नेता के विभिन्न कार्यों का वर्णन करें।
- 2) नेतृत्व के प्रकार बताएँ।
- 3) नेता की विशेषताओं की व्याख्या करें।
- 4) लाइसेज़-फेयर से आपका क्या अभिप्राय है?
- 5) एकतंत्र और सहभागी प्रकार के नेतृत्व में क्या अंतर है?
- 6) सामाजिक वर्गीकरण पर एक संक्षिप्त लेख लिखें।
- 7) द्वंद्व समाधान के लिए थॉमस-किल्मैन की पाँच प्रणालियों का वर्णन करें।

## 12.9 शब्दावली

**नेता** : नेता वह व्यक्ति होता है, जो सामूहिक क्रियाओं एवं विश्वासों पर सबसे अधिक प्रभाव डालता है।

**एकतंत्र** : एकतंत्र नेता साधारणतः यह मानता है कि वह किसी भी संदर्भ में सर्वश्रेष्ठ व्यक्ति है और सबसे बेहतर है।

**सहयोगी** : सहभागी नेतृत्व, नेतृत्व का वह रूप है, जिसमें सभी समूह सदस्य निर्णय लेने के लिए एक साथ काम करते हैं।

**आत्मरतिक** : आत्मरतिक नेतृत्व, नेतृत्व का वह रूप है जिसमें नेता सिर्फ स्वयं के लिए सोचता है।

**नौकरशाही** : नौकरशाही नेतृत्व प्रक्रियाओं, प्रोटोकॉल और प्रणालियों के एक अत्यधिक औपचारिक समुच्चय के माध्यम से संगठनात्मक नेतृत्व को संदर्भित करता है।

**परामर्शात्मक** : परामर्शात्मक नेता नियमित रूप से सहयोग के लिए सदस्यों की सलाह लेता है और सदस्यों के द्वंद्व को गंभीरता से लेता है।

**सामाजिक वर्गीकरण** : लिंग, नस्ल और सामाजिक श्रेणी जैसे सामाजिक वर्गीकरण, हमारी धारणाओं को प्रभावित करते हैं।

---

## 12.10 स्व-मूल्यांकन प्रश्नों के उत्तर

---

### बोध प्रश्न 1

- 1) सत्य
- 2) असत्य
- 3) सत्य
- 4) असत्य

### बोध प्रश्न 2

- 1) सत्य
- 2) असत्य
- 3) असत्य
- 4) सत्य

### बोध प्रश्न 3

- 1) सत्य
- 2) सत्य
- 3) सत्य
- 4) सत्य

---

## 12.11 सुझाए गए पठन और संदर्भ

---

Baron, R.A., Byrne, D. & Bhardwaj, G (2010). *Social Psychology* (12th Ed). New Delhi: Pearson.

### References:

Allport, F.H. (1924). *Social Psychology*, Houghton, Mifflon.

Chadha, N.K. (2012). *Social Psychology*, MacMillan: New Delhi

Deaux, K & Wrightsman, L. (2001). *Social Psychology*. California: Cole Publishing

Kassin, S., Fein, S., & Markus, H.R. (2008). *Social psychology*. New York: Houghton Mifflin.

David, H. (1968). *Social Psychology*, Harper and Row, New York.

Davis, L. E., Galinsky, M.J. and Schopler, J. H. (1995). *RAP : A framework for leading multiracial groups*, *Social Work*, 40 (2), 155-165.

Dawson and Gettys, *Introduction to Sociology*.

Deutsch, M. and Gerard, H. (1955). A study on normative and informational social influence upon individual judgement. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 629-636.

Dollard, J. (1939). *Frustration and Aggression*, Yale University Press. Eldredge and Merrill, *Culture and Society*, p. 483. Gillin and Gillin, *Cultural Sociology*, p. 488.

Gish, N.P., *Fundamentals of Sociology*, p. 63. Green Arnold, *Sociology*, p. 71. Green, A.W., *Sociology*, (5th edition) p. 60.

Hopps, J.G. and Pinderhughes, E.B. (1999). *Group work with overwhelmed clients*, New York : Free Press. Krech, Crutchfield and Ballachy (1962). *Individual and Society*, McGraw Hill, New York.

Krech, Crutchfield and Ballacy (1962). *Individual and Society*, McGraw Hill, New York.

Kuppuswamy, B. (1980), *An Introduction to Social Psychology*, 2nd revised edition, (reprinted, 2004), Asia Publishing House, Mumbai.

Kuppuswamy, B. (1980). *An Introduction to Social Psychology*, Asia Publishing House, New Delhi. Kuppuswamy, B.(2002), *Elements of Social Psychology*, 7th Revised Edition, Konark Publishers Pvt. Ltd., New Delhi.

Macgowan, M.J. (2000). *Evaluation of a measure of engagement for group work*, *Research on Social Work Practice*, 10(3), 348-361. MacIver, R. M., *Society*, p. 521.

MacKenzie, K.R. (1983). The clinical application of a group climate measure. In R. Dies and K.R. MacKenzie (Eds.) *Advances in group psychotherapy: Integrating research and practice* (155-170). New York: International Universities Press.

Misra, G. (2009). *Psychology in India*, Volume 4: Theoretical and Methodological

Developments (ICSSR survey of advances in research). New Delhi: Pearson.

Myers, D.G. (2008). *Social psychology* New Delhi: Tata McGraw-Hill.

Taylor, S.E., Peplau, L.A. & Sears, D.O. (2006). *Social Psychology* (12th Ed). New Delhi: Pearson.

Shetgovekar, S(2018) *An introduction to social psychology*, Sage publication India Pvt. Ltd. New Delhi.