

## संघ कार्य समजून घेणे - I

### घटक रचना

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ परिचय
- १.२ संघ इतके लोकप्रिय का झाले आहेत?
- १.३ गट आणि संघांमधील फरक
- १.४ संघांचे प्रकार
- १.५ प्रभावी संघाची वैशिष्ट्ये
- १.६ सारांश
- १.७ प्रश्न
- १.८ संदर्भ

---

### १.० उद्दिष्टे

---

पाठ वाचल्यानंतर, तुम्ही हे करू शकाल:

- संघांची लोकप्रियता समजून घेणे;
- गट आणि संघ यांच्यातील फरकाचे वर्णन करा.
- संघांचे प्रकार स्पष्ट करणे आणि समजून घेणे.

---

### १.१ परिचय

---

संघ हा व्यक्तींचा समूह असतो. एका कार्यसंघाचे सदस्य म्हणून सर्व सदस्य समान हेतूसाठी एकत्र काम करत असतात. संघात समावेश असलेल्या व्यक्तींची आदर्श उद्दिष्टे समान असली पाहिजेत आणि कमी-अधिक प्रमाणात त्याच धर्तीवर त्यांनी विचार केला पाहिजे. एकमेकांशी सुसंगत नसलेल्या व्यक्ती कधीही संघ बनवू शकत नाहीत. त्यांच्या आवडी, विचार प्रक्रिया, दृष्टीकोन, धारणा आणि आवडी समान नसल्या तरी ते एक समान असले पाहिजेत. संघ कोणत्याही व्यवसायासाठी आवश्यक असतात. समकालीन व्यावसायिक संस्थांमध्ये कार्य आयोजित करण्यासाठी ते प्राथमिक माध्यम आहेत. या प्रकरणात आपण संघटनात्मक सेटअपमधील संघांचा तपशीलवार अभ्यास करूयात.

## १.२ संघ इतके लोकप्रिय का झाले आहेत?

प्रत्येक बदलामागे एक कारण असते. अनेक दशकांपूर्वी, जेव्हा W. L. Gore, Volvo, आणि General Foods सारख्या कंपन्यांनी त्यांच्या उत्पादन प्रक्रियेत संघांची ओळख करून दिली, तेव्हा ती एक बातमी बनली कारण इतर कोणीही तसे करत नव्हते. त्या वेळी ही संकल्पना खूप नवीन होती, परंतु सध्या सर्वकाही कमालीचे बदलत आहे. आज, ते अगदी उलट आहे. जी संस्था संघ वापरत नाही तीची बातमी बनते आहे.

आजकाल, संघ सर्वत्र आहेत. संस्थांनी अधिक कार्यक्षमतेने आणि प्रभावीपणे स्पर्धा करण्यासाठी स्वतःची पुनर्रचना केल्यामुळे, ते कर्मचारी प्रतिभा वापरण्याचा एक चांगला मार्ग म्हणून संघांकडे वळले आहेत. पारंपारिक विभाग किंवा कायमस्वरूपी गटांच्या इतर प्रकारापेक्षा संघ अधिक लवचिक आणि बदलत्या घटनांना प्रतिसाद देणारे असतात. ते त्वरीत एकत्र, पुनः लक्षकेंद्रित करणे आणि विघटन करू शकतात. परंतु संघांच्या प्रेरक गुणधर्मांकडे दुर्लक्ष करू नये. कार्यरत निर्णयांमध्ये संघ कर्मचाऱ्यांच्या सहभागास प्रोत्साहित करतात. त्यामुळे त्यांच्या लोकप्रियतेचे आणखी एक स्पष्टीकरण म्हणजे ते व्यवस्थापनासाठी संस्थांचे लोकशाहीकरण आणि कर्मचाऱ्यांची प्रेरणा वाढवण्यासाठी प्रभावी माध्यम आहेत. कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरक शक्तीमध्ये संघ महत्त्वाची भूमिका बजावतात. हे त्यांच्या कामाच्या कामगिरीमध्ये देखील दिसून येते.

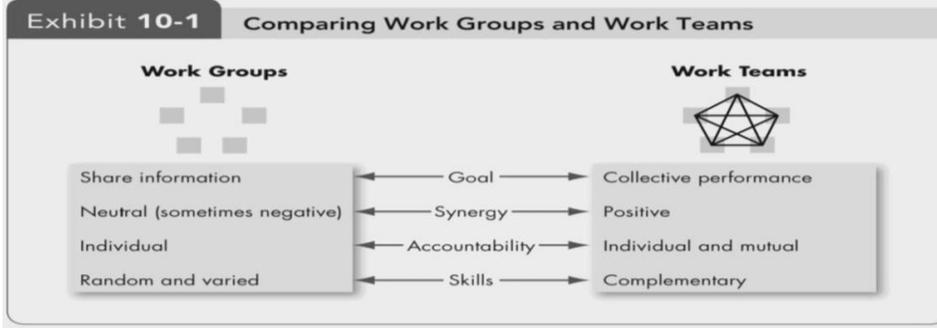
संस्था संघांकडे वळल्या आहेत हे जरी सत्य असले तरी याचा अर्थ असा नाही की ते नेहमीच प्रभावी असतात. निर्णय घेणारे, माणूस म्हणून, लहरी आणि झुंड मानसिकतेने प्रभावित होऊ शकतात. प्रत्येक महत्त्वाच्या गोष्टीला सकारात्मक आणि नकारात्मक अशा दोन बाजू असतात. या आणि पुढील प्रकरणामध्ये आपण दोन्ही बाजूंचा अभ्यास करणार आहोत. त्याआधी, गट आणि संघांमधील फरक पहाऊयात.

## १.३ गट आणि संघांमधील फरक

या दोन संकल्पनांमध्ये फरक आहे. गट आणि संघ एकच गोष्टी नाहीत. गटाची व्याख्या दोन किंवा अधिक व्यक्ती, परस्परसंवादी आणि परस्परावलंबी अशी केली जाऊ शकते, जे विशिष्ट उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी एकत्र आलेले असतात आहेत.

एक कार्य गट हा असा गट आहे जो मुख्यतः माहिती सामायिक करण्यासाठी आणि प्रत्येक सदस्याला त्याच्या किंवा तिच्या जबाबदारीच्या क्षेत्रात कार्य करण्यास मदत करण्यासाठी निर्णय घेण्यासाठी संवाद साधतो. कार्य गटांना एकत्रित कामात गुंतण्याची संधी नाही ज्यासाठी संयुक्त प्रयत्न आवश्यक आहेत. त्यामुळे त्यांची कामगिरी केवळ प्रत्येक गट सदस्याच्या वैयक्तिक योगदानाची गोळा बेरीज असते. इनपुटच्या बेरजेपेक्षा एकंदर कामगिरीची पातळी निर्माण करणारी कोणतेही सकारात्मक समन्वय नाही.

दुसरीकडे, एक कार्य संघ समन्वित प्रयत्नांद्वारे सकारात्मक समन्वय निर्माण करतो. वैयक्तिक प्रयत्नांमुळे त्या वैयक्तिक इनपुटच्या बेरजेपेक्षा जास्त कामगिरीची पातळी मिळते. म्हणून कार्य संघ हा एक असा समूह असतो ज्यांच्या वैयक्तिक प्रयत्नांमुळे वैयक्तिक इनपुटच्या बेरजेपेक्षा जास्त कामगिरी होते.

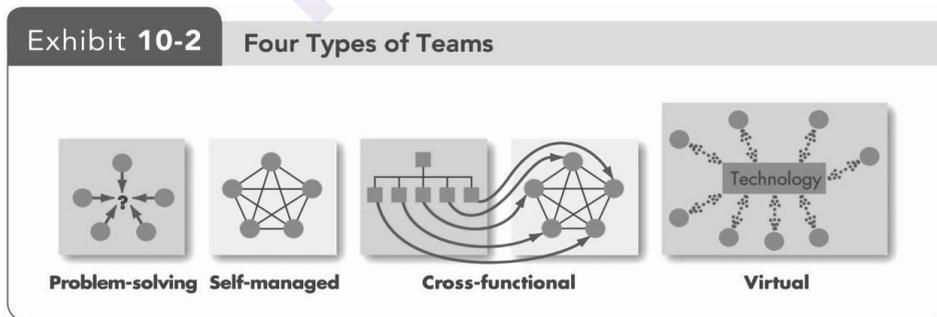


(स्रोत - Based on Robbins, S.P. Judge, T.A. & Vohra, N.(2013) Organizational Behavior (15th Edition) Pearson Education.)

या व्याख्या स्पष्ट करण्यात मदत करतात की इतक्या संस्थांनी अलीकडे संघांभोवती कामाच्या प्रक्रियेची पुनर्रचना का केली आहे. गट हा एक संघ असणे आवश्यक नाही. संघाचा एक भाग म्हणून सर्व सदस्य एकत्रितपणे कार्य करण्यास सुरवात करतात आणि समान ध्येय साध्य करण्यासाठी प्रयत्न करतात. व्यवस्थापन सकारात्मक समन्वय शोधत असतात जे संस्थांना कामगिरी वाढविण्यास अनुमती देईल. संघांचा व्यापक वापर एखाद्या संस्थेसाठी इनपुटमध्ये वाढ न करता अधिक आउटपुट निर्माण करण्याची क्षमता निर्माण करतो.

तथापि, संघांच्या निर्मितीमध्ये सकारात्मक समन्वय साधण्याची खात्री देणारे जादुई असे काहीही नाही. केवळ समूहाला संघ म्हणण्याने आपोआप त्याची कामगिरी सुधारत नाही. प्रभावी संघांमध्ये काही सामान्य वैशिष्ट्ये असतात. जर व्यवस्थापनाला संघांच्या वापराद्वारे संघटनात्मक कामगिरीमध्ये वाढ होण्याची आशा असेल, तर त्याच्या संघांकडे पुढील गोष्टी असणे आवश्यक आहे.

## १.४ संघांचे प्रकार



(स्रोत - Based on Robbins, S.P. Judge, T.A. & Vohra, N. (2013) Organizational Behavior (15th Edition) Pearson Education.)

कार्यसंघ उत्पादने बनवू शकतात, सेवा देऊ शकतात, सौद्यांच्या वाटाघाटी करू शकतात, प्रकल्प समन्वयित करू शकतात, सल्ला देऊ शकतात आणि निर्णय घेऊ शकतात. त्यामुळे संस्थेमध्ये संघाचे चार सर्वात सामान्य प्रकार आहेत: समस्या सोडवणारे संघ, स्वयं

व्यवस्थापित कार्य संघ, विपरीत-कार्यप्रणाली असणारे संघ आणि आभासी संघ (प्रदर्शन १०-२ पहा). प्रत्येक प्रकारचा संघ त्याच्या अद्वितीय सामर्थ्य आणि कमकुवतपणासह येतो. तुमच्या कार्यसंघाचा पूर्णपणे उपयोग करण्यासाठी, तुम्हाला प्रथम हे समजून घेणे आवश्यक आहे की प्रत्येक प्रकारचा संघ कुठे सर्वोत्तम कार्य करतो.

### समस्या सोडवणारे संघ:

भूतकाळात कार्यकुशलता, गुणवत्ता आणि कामाचे वातावरण सुधारण्याच्या मार्गावर चर्चा करण्यासाठी प्रत्येक आठवड्यात काही तास भेटणाऱ्या एकाच विभागातील ५ ते १२ तासांच्या कर्मचाऱ्यांचा संघ बनलेला असायचा. Merrill Lynch ने नवीन रोख व्यवस्थापन खाते उघडण्यासाठी लागणाऱ्या दिवसांची संख्या कमी करण्याचे मार्ग शोधण्यासाठी समस्या सोडवणारी टीम तयार केली. पायऱ्यांची संख्या ४६ वरून ३६ पर्यंत कमी करण्याचे सुचवून, संघाने दिवसांची सरासरी संख्या १५ वरून ८ पर्यंत कमी केली. या समस्या सोडवणाऱ्या संघांना त्यांच्या कोणत्याही सूचनांची एकतर्फी अंमलबजावणी करण्याचा अधिकार क्वचितच असतो.

### व्याख्या:

समस्या सोडवणाऱ्या टीममध्ये एकाच विभागातील ५-१० सदस्य असतात. विशिष्ट व्यावसायिक समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी संघाच्या अनेक साप्ताहिक बैठका असू शकतात.

### समस्या सोडवणाऱ्या कार्यसंघाचे फायदे:

- यातील सहभागी विविध संघ, स्तर किंवा अगदी कंपन्यांमधून निवडले जातात.
- सर्व निर्णय संघात घेतले जातात, संघाकार्य सुधारतात.
- सहभागींना त्यांच्या पद्धतीबद्दल कुशल सूत्रधाराकडून अभिप्राय प्राप्त होतो.
- कार्यक्रमाचा परिणाम परिभाषित करण्यासाठी सदस्य पक्षकारासह एकत्र काम करतात.
- सदस्य उद्योग आणि संस्कृतीनुसार कार्यक्रमाची सामग्री सानुकूलित करतात.
- कार्यक्रम कंपनी धोरण आणि संसाधनांच्या वास्तविकतेचे अनुसरण करतो.

थोडक्यात, या प्रकारची टीम विशिष्ट संकटांशी संबंधित संभाव्य जोखमीपासून मुक्त होऊ शकते आणि अनेक व्यवसाय विभागांना संबोधित करणारे कसून उपाय विकसित करू शकते.

### स्वयं-व्यवस्थापित कार्य संघ:

समस्या सोडवणाऱ्या टीमच्या विपरीत, ज्यापैकी इष्ट परिणामांच्या शिफारशींवर लक्ष केंद्रित करतात, स्वयं-व्यवस्थापित कार्य संघ उपायांची अंमलबजावणी आणि सुधारणा करण्याबद्दल अधिक चिंतित असतात. समस्या सोडवणारे संघ फक्त शिफारसी करतात.

काही संस्थांनी पुढे जाऊन संघ तयार केले आहेत जे केवळ समस्या सोडवत नाहीत तर उपाय अंमलात आणतात आणि परिणामांची जबाबदारी घेतात.

स्वयं-व्यवस्थापित कार्य संघ हे १०-१५ कर्मचाऱ्यांचे गट आहेत जे अत्यंत संबंधित किंवा परस्परावलंबी कार्ये करतात आणि त्यांच्या पूर्वीच्या पर्यवेक्षकांच्या अनेक जबाबदाऱ्या स्वीकारतात. त्यामुळे साधारणपणे, ही कार्ये कामाचे नियोजन आणि शेड्यूल करणे, सदस्यांना कार्ये सोपवणे, कार्यान्वित निर्णय घेणे, समस्यांवर कारवाई करणे आणि पुरवठादार आणि ग्राहकांसोबत कार्य करणे इ. स्वरूपाची असू शकतात. पूर्णपणे स्वयं-व्यवस्थापित कार्य संघ त्यांचे स्वतःचे सदस्य देखील निवडतात आणि एकमेकांच्या कामगिरीचे मूल्यांकन करतात. पर्यवेक्षी पदांचे महत्त्व कमी झाल्याने काहीवेळा ते काढून टाकले जाते.

परंतु स्वयं-व्यवस्थापित कार्य संघांच्या परिणामकारकतेवरील संशोधन एकसमान सकारात्मक राहिलेले नाही. स्वयं-व्यवस्थापित संघ सामान्यतः संघर्षांचे व्यवस्थापन चांगले करत नाहीत. जेव्हा विवाद उद्भवतात, तेव्हा सदस्य सहकार्य करणे थांबवतात आणि शक्ती संघर्ष होतो, ज्यामुळे गटाची कामगिरी कमी होते. ब्रिटीश आस्थापनांमधील श्रम उत्पादकतेच्या एका मोठ्या प्रमाणावरील अभ्यासात असे आढळून आले की जरी सर्वसाधारणपणे संघांचा वापर केल्याने कामगार उत्पादकता सुधारते, परंतु कोणताही पुरावा या दाव्याला समर्थन देत नाही की स्वयं-व्यवस्थापित संघांनी कमी निर्णय घेण्याचे अधिकार असलेल्या पारंपारिक संघांपेक्षा चांगले प्रदर्शन केलेले आहे.

#### व्याख्या:

स्वयं-व्यवस्थापित कार्य संघामध्ये सदस्यांच्या एका लहान गटाचा समावेश असतो जे समवयस्क असून सहकार्यांद्वारे उत्पादन किंवा सेवा वितरीत करण्यासाठी पूर्णपणे जबाबदार असतात. या प्रकारच्या संघात व्यवस्थापकाचे मार्गदर्शन अनेकदा अनुपस्थित असते.

#### स्वयं-व्यवस्थापित कार्य संघाचे फायदे:

१. कर्मचारी अधिक व्यस्त आणि मूल्यवान वाटू शकतात.
२. स्व-व्यवस्थापन उत्पादकता वाढवू शकते.
३. स्व-व्यवस्थापन नावीन्यपूर्णतेला सुरुवात करू शकते.
४. कर्मचाऱ्यांना वैयक्तिक आणि व्यावसायिक वाढीसाठी अधिक संधी मिळू शकते.
५. स्व-व्यवस्थापनामुळे तुमच्या बर्न आउट झालेल्या व्यवस्थापकांची संख्या कमी होऊ शकते.

शिवाय, जरी या संघातील व्यक्ती इतर व्यक्तींच्या तुलनेत नोकरीतील समाधानाची उच्च पातळी नोंदवतात, तरीही त्यांच्याकडे कधीकधी उच्च उलाढाल दर आणि अनुपस्थिती असते.

## विपरीत कार्यप्रणाली असणारे संघ (Cross-Functional Teams):

आजकाल, अनेक संस्थांनी त्यांच्या कार्यरतते मध्ये क्रॉस-फंक्शनल टीमसचा वापर स्वीकारला आहे. Starbucks ने इन्स्टंट कॉफीचा ब्रँड विकसित करण्यासाठी उत्पादन, जागतिक PR, जागतिक संप्रेषण आणि यू.एस. मार्केटिंगमधील व्यक्तींची टीम तयार केली. संघाच्या सूचनांमुळे उत्पादन आणि वितरणासाठी किफायतशीर असणारे उत्पादन तयार झाले आणि ते एका घट्ट एकात्मिक धोरणाद्वारे विकले गेले. हे उदाहरण क्रॉस-फंक्शनल टीमसचा वापर स्पष्ट करते, जे जवळजवळ समान श्रेणीबद्ध स्तरावरील परंतु भिन्न कार्यक्षेत्रातील कर्मचारी बनलेले असतात, जे कार्य पूर्ण करण्यासाठी एकत्र येतात.

अनेक संस्थांनी अनेक दशकांपासून क्षैतिज, सीमा-स्पॅनिंग गट वापरले आहेत. १९६० च्या दशकात, IBM ने अत्यंत यशस्वी ३६० कार्यप्रणाली विकसित करण्यासाठी विविध विभागातील कर्मचाऱ्यांचे एक मोठे टास्क फोर्स तयार केले. आज क्रॉस-फंक्शनल टीमसचा मोठ्या प्रमाणावर वापर केला जातो. यांची एखाद्या प्रमुख संस्थात्मक उपक्रमाशिवाय कल्पना करणे कठीण आहे. सर्व प्रमुख वाहन उत्पादक-टोयोटा, होंडा, निसान, BMW, GM, Ford आणि Chrysler- सध्या क्लिष्ट प्रकल्पांच्या समन्वयासाठी या संघाचा वापर करतात. सिस्को सॉफ्टवेअर मार्केटच्या अनेक क्षेत्रांमध्ये नवीन प्रवाह ओळखण्यासाठी आणि त्यांचे भांडवल करण्यासाठी विशिष्ट क्रॉस-फंक्शनल टीमवर अवलंबून असते.

हे संघ सोशल-नेटवर्किंग गटांच्या समतुल्य आहेत जे क्षेत्रातील नवीन व्यवसाय संधी ओळखण्यासाठी आणि नंतर त्यांना तळापासून लागू करण्यासाठी वास्तविक वेळेत सहयोग करतात.

क्रॉस-फंक्शनल टीम हे विविध क्षेत्रातील लोकांना माहितीची देवाणघेवाण करण्यासाठी, नवीन कल्पना विकसित करण्यासाठी, समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी आणि जटिल प्रकल्पांमध्ये समन्वय साधण्याची परवानगी देण्याचे प्रभावी माध्यम आहे.

### व्याख्या:

क्रॉस-फंक्शनल टीममध्ये समान श्रेणीबद्ध स्तरावरील परंतु संस्थेतील विविध विभागांचे सदस्य असतात.

### क्रॉस फंक्शनल संघाचे फायदे:

- क्रॉस-फंक्शनल संघ कार्य पूर्ण होण्यास गती देतात.
- त्यांच्या कुशल आणि वैविध्यपूर्ण सदस्यांसह, क्रॉस-फंक्शनल टीम हातातील विविध प्रकल्प हाताळू शकतात.
- क्रॉस-फंक्शनल टीमस नाविन्यपूर्ण कल्पना तयार करण्यात गतिमान आणि सर्जनशील असतात.

असे असूनही, क्रॉस-फंक्शनल संघ व्यवस्थापित करणे सोपे नाही. त्यांच्या विकासाचे प्रारंभिक टप्पे बरेचदा लांब असतात, कारण सदस्य विविधता आणि जटिलतेसह कार्य

करण्यास शिकतात. विशेषतः भिन्न अनुभव आणि दृष्टीकोन असलेल्या भिन्न पार्श्वभूमीतील लोकांमध्ये विश्वास आणि टीमवर्क निर्माण करण्यासाठी वेळ लागतो. तरीही टीम सदस्यांमधील अशा विविधतेमुळे कामाच्या ठिकाणी संघर्षाचा उच्च धोका असतो.

### आभासी संघ:

आभासी संघ अलीकडेच नवीन जागतिक गट गतिमान प्रवाह म्हणून उदयास आले आहेत. मागील विभागात वर्णन केलेले संघ त्यांचे कार्य समोरासमोर करतात. आभासी कार्यसंघ शारीरिकदृष्ट्या विखुरलेल्या सदस्यांना एकत्र करण्यासाठी आणि एक समान ध्येय साध्य करण्यासाठी संगणक तंत्रज्ञानाचा वापर करतात. ते ऑनलाइन सहयोग करतात. वाइड-एरिया नेटवर्क, व्हिडिओ कॉन्फरन्सिंग किंवा ई-मेल यांसारख्या संप्रेषण दुव्यांचा वापर करून मग ते एका खोली इतके दूर असोत किंवा खंडांच्या पलीकडे असोत.

आभासी संघ इतके व्यापक आहेत आणि तंत्रज्ञान आतापर्यंत प्रगत झाले आहे, की त्यांना "आभासी" म्हणणे कदाचित थोडेसे चुकीचे आहे. आज जवळपास सर्वच संघ त्यांचे काही काम दूरस्थपणे करतात.

त्यांची सर्वव्यापीता असूनही, आभासी संघांना विशेष आव्हानांचा सामना करावा लागतो. त्यांना त्रास होऊ शकतो कारण सदस्यांमध्ये कमी सामाजिक संबंध आणि थेट संवाद आहे. ५,००० पेक्षा जास्त गटांचा समावेश असलेल्या ९४ अभ्यासांमधील पुराव्यांवरून असे आढळून आले आहे की आभासी संघ अद्वितीय माहिती जसे की वैयक्तिक सदस्यांनी ठेवलेली परंतु संपूर्ण गटाकडे नसलेली माहिती सामायिक करण्यात अधिक चांगले आहेत, परंतु एकूणच कमी माहिती सामायिक करण्याचा त्यांचा कल असतो.

### व्याख्या:

एक आभासी संघ समान उद्दिष्टांसाठी कार्य करण्यासाठी आभासी सदस्यांना एकत्रित करण्यासाठी डिजिटल तंत्रज्ञानावर अवलंबून असते.

परिणामी, संघांमधील आभासीतेच्या कमी पातळीमुळे माहितीची देवाणघेवाण उच्च पातळीवर होते, परंतु उच्च पातळीची आभासीता त्यात अडथळा आणते.

### आभासी संघ प्रभावी होण्यासाठी, व्यवस्थापनाने याची खात्री केली पाहिजे:

- (१) सदस्यांमध्ये विश्वास प्रस्थापित केला जातो उदा. ईमेलमधील एक प्रक्षोभक टिप्पणी संघाच्या विश्वासास गंभीरपणे कमी करू शकते,
- (२) संघाच्या प्रगतीचे बारकाईने निरीक्षण केले जाते, त्यामुळे संघाचे ध्येय त्याच्याकडे दुर्लक्ष होत नाही आणि संघातील कोणताही सदस्य "गायब" होत नाही, आणि
- (३) संघाचे प्रयत्न आणि उत्पादने संपूर्ण संस्थेत प्रसिद्ध केली जातात, त्यामुळे संघ अदृश्य होत नाहीत.

### Using Global Virtual Teams as an Environmental Choice

**M**any teams in geographically dispersed organizations have turned to electronic media to improve communication across locations. However, there may be an equally strong *ethical* argument for using global virtual teams: it may be a more environmentally responsible choice than having team members travel internationally when they need to communicate. A very large proportion of airline, rail, and car transport is for business purposes and contributes greatly to global carbon dioxide emissions. When teams are able to meet virtually rather than face-to-face, they dramatically reduce the amount of energy consumed.

In a globally connected world, what sorts of actions might you take to

minimize your organization's environmental impact from business travel? Several tips might help to get you started thinking about ways that global virtual teams can be harnessed for greater sustainability:

1. Encourage all team members to think about whether a face-to-face meeting is really necessary, and to try to utilize alternative communication methods whenever possible.
2. Communicate as much information as possible through virtual means, including e-mail, telephone calls, and teleconferencing.
3. When traveling to team meetings, choose the most environmentally

responsible methods possible, such as flying in coach rather than business class. Also, check the environmental profile of hotels prior to booking rooms.

4. Make the business case for sustainable business travel alternatives. Most experts agree that teleconferencing and environmentally responsible travel arrangements not only help the environment but are more cost-effective as well.

Sources: P. Tilstone, "Cut Carbon... and Bills," *Director* (May 2009), p. 54; and L. C. Latimer, "6 Strategies for Sustainable Business Travel," *Greenbiz* (February 11, 2011), www.greenbiz.com.

(स्रोत - Based on Robbins, S.P. Judge, T.A. & Vohra, N. (2013) Organizational Behavior (15th Edition) Pearson Education.)

#### आभासी संघाचा फायदा:

- यात सांस्कृतिक आणि भौगोलिक विविधता आहे.
- यामुळे उत्पादकतेत वाढ झाली.
- हे संघसहकार्यासाठी अधिक लवचिक आहे.

तरीही ते परस्परविरोधी वेळापत्रक, तंत्रज्ञानावरील अवलंबित्व, एकाकीपणाची भावना आणि सहकार्यांना जाणून घेण्यात अडचण आणि मोठा वाटणारा थकवा निर्माण करू शकते. अननुभवी नेत्यांसाठी रिमोट संघ प्रभावीपणे व्यवस्थापित करणे देखील एक आव्हान असू शकते, कारण ऑनलाइन संघांचे निरीक्षण करण्यात वैयक्तिक व्यवस्थापनापेक्षा भिन्न डावपेच आवश्यक असतात. एकाच कार्यालयात काम केल्याने देखील जेव्हा व्यक्ती त्यांच्या नेत्यांबद्दल घाबरतात किंवा काळजी करतात तेव्हा संघाचे समाधान कमी होऊ शकते. अशा प्रकारे, आभासी संघामधील नेत्यांची शारीरिक अनुपस्थिती सदस्यांना अधिक जोडण्यासाठी प्रोत्साहित करते.

#### १.५ प्रभावी संघाची वैशिष्ट्ये

##### प्रभावी संघांमध्ये पुढील सामान्य वैशिष्ट्ये आहेत:

- त्यांच्याकडे पुरेशी संसाधने, प्रभावी नेतृत्व, विश्वासाचे वातावरण आणि कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन आणि बक्षीस प्रणाली आहे जी संघाचे योगदान प्रतिबिंबित करते.
- या संघांमध्ये तांत्रिक कौशल्य तसेच समस्या सोडवणे, निर्णय घेण्याची क्षमता आणि आंतरवैयक्तिक कौशल्ये आणि योग्य गुणधर्म, विशेषतः प्रामाणिकपणा आणि मोकळेपणा असलेल्या व्यक्ती आहेत.

- प्रभावी संघ देखील लहान असतात - १० पेक्षा कमी लोकांसह, शक्यतो विविध पार्श्वभूमीचे. सदस्य भूमिका मागण्या पूर्ण करतात आणि गटाचा भाग होण्यास प्राधान्य देतात. आणि सदस्य जे कार्य करतात ते स्वातंत्र्य आणि स्वायत्तता, भिन्न कौशल्ये आणि प्रतिभा वापरण्याची संधी, संपूर्ण आणि ओळखण्यायोग्य कार्य किंवा उत्पादन पूर्ण करण्याची क्षमता आणि इतरांवर महत्त्वपूर्ण प्रभाव पाडणारे कार्य प्रदान करते.
- शेवटी, प्रभावी संघांमध्ये असे सदस्य असतात जे संघाच्या क्षमतेवर विश्वास ठेवतात आणि ते एका समान योजना आणि उद्देशासाठी वचनबद्ध असतात, काय साध्य करायचे आहे याचे अचूक सामायिक मानसिक प्रारूपात, विशिष्ट संघ उद्दिष्टे, संघर्षाची आटोपशीर पातळी आणि किमान प्रमाणात सामाजिक वेळ व्यर्थ घालवणे इ. चा समावेश होतो.

## We Can Learn Much About Work Teams from Studying Sports Teams

**POINT**

In nearly every nation on earth, sports teams are looked upon as examples of teamwork and collective achievement. We celebrate when our favorite teams win and commiserate with others when they lose. Individual sports like golf or singles tennis can be enjoyable to play and, depending on your taste, to watch, but nothing compares to the exhilaration of seeing teams—whether it is football (soccer or American football), basketball, or baseball—band together and succeed.

Of course, it only stands to reason that we seek to draw leadership lessons from these teams. After all, they won at the highest levels of competition, and sometimes they can provide a unique window into team dynamics because their actions are so visible. There is nothing wrong in seeing what we can learn from these teams in terms of making our teams at work more effective. We learn from examples, and if the examples are good ones, the learning is good, too.

Interestingly, some research suggests that, more than those in other cultures, U.S. individuals tend to use team metaphors rather than references to family, the military, or other institutions. Hewlett-Packard's Susie Wee writes:

Every so often someone asks me what I learned in grad school that helped me in the working world. I can say that many of my most important learnings from school came from playing team sports. My school had a women's club ice hockey team that I played on for 10 years (as an undergrad and grad student). Over these 10 years, my role on the team evolved from a benchwarmer... to a player... to a captain... back to a player... and to an assistant coach. Many of my everyday experiences with the team turned into learnings that stayed with me and help me at work.

A perhaps more subtle learning comes from how you make yourself a part of the team when you are the "worst skilled" player or a bench warmer. You can still make important contributions by having a great attitude, [and] by working hard to improve your skills. This directly carries over to the working world, as no matter what your skill or experience level, you can always find a way to make an important contribution to your team.

My advice to people? Students—get involved in a team sport!  
Workers—treat your career like a team sport!

**COUNTERPOINT**

Susie Wee's story is a nice one, but that fact that she found her athletic experience helpful doesn't prove much, because that experience may be specific to Susie Wee. A lot of mischief is created in our understanding of organizational behavior when folks try to over-generalize from their past experience.

There certainly is no shortage of athletes and coaches hawking books they propose have organizational implications. In fact, such books are a veritable cottage industry for current and former NFL coaches. Tony Dungy can tell you how to be a "mentor leader" of your team. Rex Ryan can tell you how to use passion and humor to lead teams. Even Bill Walsh (who died in 2007) has a 2010 team leadership book whose theme is "the score takes care of itself." Vince Lombardi (who died in 1970) seems to have a book on team leadership published every year. In all these books, the coaches spend a lot of time discussing how their approach is relevant in the business world. These are all good coaches, some of them are great coaches, but there is little reason to believe athletic teams function like work teams. How many coaches go on to successful careers in organizations outside the athletic context?

In fact, some in-depth reporting on the 2010 U.S. Winter Olympic Team, which won more medals in Vancouver than have ever been won by a U.S. team, demonstrate it was not really a team. The hockey team didn't have much to do with the figure skating team, which didn't have much interaction with the curling team. However, even within the teams organized by sport, there often was no team effort in any real sense of the word. Speedskater Shani Davis, winner of a gold and a silver medal, neither lived nor practiced with the team. He didn't even allow his biography to be posted on the team's Web site. Skier Lindsey Vonn, snowboarder Shaun White, and many others were similarly and rather defiantly "on their own."

There are not many organizations in which a member of a team could get by with that kind of behavior. It often happens, and in fact may be the norm, in sports teams where winning is the only thing that matters. That is one of many differences between sports teams and work teams.

Source: G. B. Gibson and D. M. McDaniel, "Moving Beyond Conventional Wisdom: Advancements in Cross-Cultural Theories of Leadership, Conflict, and Teams," *Perspectives on Psychological Science* 5, no. 4 (2010), pp. 450-462; K. Thomas, "U.S. Olympic Glory, From Stars Hardly on Team," *The New York Times* (February 26, 2010), pp. 1, 4; and S. Schomer, "HP's Susie Wee and the 'Wall of Touch,'" *Fast Company* (May 1, 2010), downloaded June 3, 2011, from [www.fastcompany.com/](http://www.fastcompany.com/).

---

## १.६ सारांश

---

काही प्रवाहांनी नोकऱ्यांवर जितका प्रभाव टाकला आहे तितकाच कामाच्या ठिकाणी संघांचा परिचय करून देण्याच्या मोठ्या चळवळीने केला आहे. एकट्याने काम करण्यापासून संघांवर काम करण्याकडे कर्मचाऱ्यांनी इतरांना सहकार्य करणे, माहितीची देवाणघेवाण करणे, मतभेदांचा सामना करणे आणि कार्यसंघाच्या अधिक चांगल्यासाठी वैयक्तिक हितसंबंध राखणे आवश्यक आहे. गट आणि संघ यांच्यात फरक आहे. संघ लोकप्रिय आहेत आणि या बदलामागे एक कारण आहे. संघाचे मुख्य चार प्रकार आहेत. प्रत्येक प्रकाराचे त्यांचे फायदे आणि तोटे आहेत. तरीही गटामध्ये काम करणे खूप प्रभावी आहे. संस्थात्मक सेटअपमध्ये, कार्यसंघामध्ये काम करणे महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावते आणि ते कर्मचाऱ्यांना कामाची कार्यक्षमता वाढवण्यासाठी सकारात्मकपणे प्रेरित करते.

---

## १.७ प्रश्न

---

दिर्घ उत्तरे लिहा:

१. संघटनांमध्ये संघांची वाढती लोकप्रियता स्पष्ट करा?
२. गट आणि संघात काय फरक आहे?
३. चार प्रकारचे संघ कोणते आहेत?

---

## १.८ संदर्भ

---

- Robbins, S.P. Judge, T.A. & Vohra, N.(2013) Organizational Behavior (15th Edition) Pearson Education.
- J. R. Katzenbach and D. K. Smith, The Wisdom of Teams (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993), pp. 21, 45, 85; and D. C. Kinlaw, Developing Superior Work Teams (Lexington, MA: Lexington Books, 1991), pp. 3-21.
- J. H. Shonk, Team-Based Organizations (Homewood, IL: Business One Irwin, 1992); and M. A. Verespej, "When Workers Get New Roles," Industry Week (February 3, 1992), p. 11.
- G. Bodinson and R. Bunch, "AQP's National Team Excellence Award: Its Purpose, Value and Process," The Journal for Quality and Participation (Spring 2003), pp. 37-42
- C. W. Langfred, "The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams," Academy of Management Journal 50, no. 4 (2007), pp. 885-900.

- J. Devaro, "The Effects of Self-Managed and Closely Managed Teams on Labor Productivity and Product Quality: An Empirical Analysis of a Cross-Section of Establishments," *Industrial Relations* 47, no. 4 (2008), pp. 659–698.
- A. Shah, "Starbucks Strives for Instant Gratification with Via Launch," *PRWeek* (December 2009), p. 15.
- B. Freyer and T. A. Stewart, "Cisco Sees the Future," *Harvard Business Review* (November 2008), pp. 73-79.

\*\*\*\*\*

munotes.in

## कार्य संघ समजून घेणे - II

### घटक रचना

- २.० उद्दिष्टे
- २.१ परिचय
- २.२ प्रभावी संघ तयार करणे
- २.३ संघ यशस्वी आहेत की नाही हे कोणते घटक ठरवतात
- २.४ व्यक्तींना संघ खेळाडू बनवणे
- २.५ संघ हे नेहमीच उत्तर असू शकत नाही
- २.६ सारांश
- २.७ प्रश्न
- २.८ संदर्भ

---

### २.० उद्दिष्टे

---

हे युनिट वाचल्यानंतर, तुम्ही पुढील गोष्टींकरिता सक्षम होऊ शकाल:

- प्रभावी संघ तयार करण्याचे महत्त्व समजून घेणे.
- संघ यशस्वी आहेत की नाही हे ठरवणाऱ्या घटकांचे वर्णन करणे.
- व्यक्तींना संघ खेळाडूंमध्ये कसे बदलायचे ते स्पष्ट करणे.
- संघ हे नेहमीच उत्तर का असू शकत नाहीत ते स्पष्ट करणे.

---

### २.१ परिचय

---

आपण मागील प्रकरणामध्ये अभ्यास केल्याप्रमाणे, संघ संस्थात्मक रचनेमध्ये महत्त्वाची भूमिका बजावतात. हे कर्मचार्यांना त्यांच्या कामाचा अनुभव वाढविण्यास सक्षम करते. हेच कारण आहे की संघ आजकाल लोकप्रिय आहेत. संघाचे चार प्रकार आहेत आणि प्रत्येक प्रकाराचे फायदे आणि तोटे देखील आहेत. तरीही कार्य संघाचा सदस्य असण्याची परिणामकारकता लक्षणीय आहे. या प्रकरणात विद्यार्थी प्रभावी संघ तयार करण्याच्या प्रक्रियेचा अभ्यास करणार आहेत. संघांच्या यशावर परिणाम करणारे काही घटक आहेत. संघातील प्रत्येक सदस्याला एकत्र ठेवणे सोपे नाही. व्यक्तींना संघातील खेळाडू कसे बनवायचे हे देखील विद्यार्थ्यांना समजते. तरीही हे लक्षात घेणे महत्त्वाचे आहे की संघ हे प्रत्येक परिस्थितीचे उत्तर नसते.

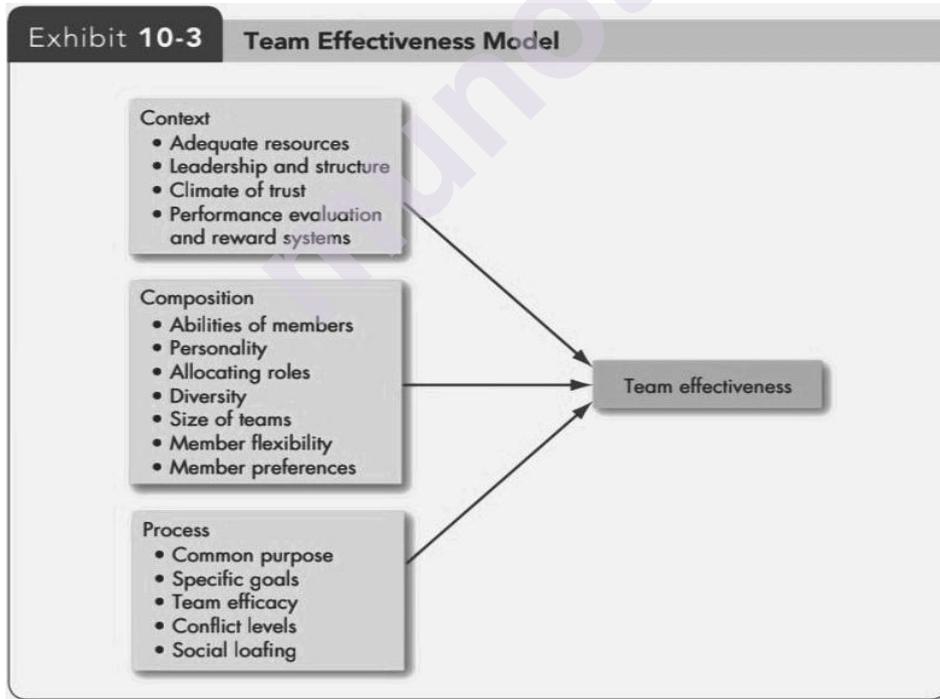
## २.२ प्रभावी संघ तयार करणे

एक प्रभावी संघ तयार करणे हे खरोखर महत्वाचे कार्य आहे. अनेकांनी संघाच्या परिणामकारकतेची संबंधित घटक ओळखण्याचा प्रयत्न केला आहे. तथापि, काही अभ्यासांनी तुलनेने केंद्रित मॉडेलमध्ये एकेकाळी "वैशिष्ट्यांची खरोखरीची लाँड्रीची यादी" होती ती व्यवस्था केली आहे. प्रदर्शन १०-३ संघांना प्रभावी बनवणाऱ्या घटकांचा सारांश देते.

पुढील चर्चा प्रदर्शन १०-३ मधील प्रारूपावर आधारित आहे. यात दोन मुद्दे लक्षात ठेवा. प्रथम, संघ स्वरूप आणि संरचनेत भिन्न आहेत. हे प्रारूप सर्व प्रकारच्या संघांमध्ये सामान्यीकरण करण्याचा प्रयत्न करते, परंतु सर्व संघांसाठी त्याचे अंदाज कठोरपणे लागू करणे टाळते. दुसरे म्हणजे, हे प्रारूप असे गृहीत धरते की संघकार्य वैयक्तिक कामापेक्षा श्रेयस्कर आहे. जेव्हा व्यक्ती चांगले काम करू शकतात तेव्हा "प्रभावी" कार्यसंघ तयार करणे म्हणजे चुकीच्या समस्येचे पूर्णपणे निराकरण करण्यासारखे आहे.

**प्रभावी संघाच्या सामान्य श्रेणींमध्ये तीन मुख्य घटक सहभागी केले जाऊ शकतात:**

- प्रथम संसाधने आणि इतर प्रभाव जे संघांना प्रभावी बनवतात.
- दुसरे म्हणजे संघाच्या रचनेशी संबंधित आहे.
- प्रक्रिया चल हे कार्यसंघाच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम करणाऱ्या घटना आहेत.



(स्रोत - Based on Robbins, S.P. Judge, T.A. & Vohra, N. (2013) Organizational Behavior (15th Edition) Pearson Education.)

या प्रारूपानुसार, संघाच्या परिणामकारकतेमध्ये संघाच्या उत्पादकतेचे वस्तुनिष्ठ उपाय, संघाच्या कामगिरीचे व्यवस्थापकांचे गुणांकन आणि सदस्यांच्या समाधानाचे एकूण उपाय समाविष्ट असतात.

## २.३ संघ यशस्वी आहेत की नाही हे कोणते घटक ठरवतात

एक यशस्वी संघ तयार करणे हे खरोखर महत्वाचे कार्य आहे. संघाच्या कामगिरीशी सर्वात लक्षणीयपणे संबंधित चार संदर्भ घटक म्हणजे पुरेशी संसाधने, प्रभावी नेतृत्व, विश्वासाचे वातावरण आणि कार्यप्रदर्शनाचे मूल्यमापन आणि बक्षीस प्रणाली जी संघाचे योगदान प्रतिबिंबित करते.

### पुरेशी संसाधने:

संघ मोठ्या संस्था प्रणालीचा एक भाग असतात; प्रत्येक कार्य संघ ते टिकवून ठेवण्यासाठी गटाबाहेरील संसाधनांवर अवलंबून असतो. संसाधनांच्या कमतरतेमुळे संघाची कार्ये प्रभावीपणे पार पाडण्याची आणि उद्दिष्टे साध्य करण्याची क्षमता थेट कमी होते.

एका अभ्यासानुसार, गटाच्या कामगिरीशी संबंधित १३ घटक पाहिल्यानंतर, "कदाचित प्रभावी कार्ये गटाचे सर्वात महत्वाचे वैशिष्ट्य म्हणजे गटाला संस्थेकडून मिळणारा पाठिंबा आहे." या समर्थनामध्ये वेळेवर माहिती, योग्य उपकरणे, प्रशासकीय सहाय्य, पुरेसा कर्मचारी वर्ग आणि प्रोत्साहन समाविष्ट आहे.

### नेतृत्व आणि रचना:

संघाचा नेता आणि संघाची रचना कर्मचाऱ्यांना योग्य दिशेने काम करण्यास सक्षम करतात. कोणी काय करावे आणि सर्व सदस्यांनी कामाचा भार सामायिक केला आहे ना याची खात्री पटत नसल्यास कार्यसंघ कार्य करू शकत नाहीत. कामाच्या वैशिष्ट्यांवर आणि वैयक्तिक कौशल्ये एकत्रित करण्यासाठी ते एकत्र कसे बसतात यावर सहमत होण्यासाठी एकतर व्यवस्थापनाकडून किंवा कार्यसंघ सदस्यांकडून नेतृत्व आणि रचना आवश्यक आहे. स्वयं-व्यवस्थापित संघांमध्ये हे खरे आहे की कार्यसंघ सदस्य सामान्यतः व्यवस्थापकांद्वारे गृहीत धरलेली अनेक कर्तव्ये आत्मसात करतात. तथापि, व्यवस्थापकांचे कार्य नंतर संघाच्या आत न राहता बाहेरचे व्यवस्थापन पाहण्याचे बनते.

पारंपारिक एकल-नेता रचना असलेल्या संघांपेक्षा प्रभावीपणे सामायिक नेतृत्व सोपवून ते प्रस्थापित करणारे संघ अधिक प्रभावी असतात. बहु-संघ प्रणालींमध्ये नेतृत्व विशेषतः महत्वाचे आहे, ज्यामध्ये विविध संघ इच्छित परिणाम देण्यासाठी त्यांच्या प्रयत्नांचे समन्वय साधतात. येथे, नेत्यांना त्यांच्याकडे जबाबदारी सोपवून संघांना सशक्त करणे आवश्यक आहे आणि ते एकमेकांच्या विरोधात न राहता संघ एकत्र काम करतात याची खात्री करून ते सूत्रधाराची भूमिका बजावतात.

### विश्वासाचे वातावरण:

कोणताही संघ तयार करण्यासाठी विश्वास हा एक आवश्यक घटक आहे. विश्वास हा नेतृत्वाचा पाया आहे. हे संघाला त्याच्या नेत्याची उद्दिष्टे आणि निर्णय स्वीकारण्याची आणि

वचनबद्ध करण्याची परवानगी देते. प्रभावी संघांचे सदस्य एकमेकांवर विश्वास ठेवतात. ते त्यांच्या नेत्यांवरही विश्वास दाखवतात. कार्यसंघ सदस्यांमधील परस्पर विश्वास सहकार्यास सुलभ करते ज्यामुळे एकमेकांच्या वर्तनावर लक्ष ठेवण्याची गरज कमी होते आणि सदस्यांना विश्वास आहे की संघातील इतर लोक त्यांचा फायदा घेणार नाहीत.

कार्यसंघ सदस्य जोखीम पत्करण्याची आणि असुरक्षा उघड करण्याची अधिक शक्यता असते जेव्हा त्यांना विश्वास असतो की ते त्यांच्या कार्यसंघावर इतरांवर विश्वास ठेवू शकतात.

### कामगिरी मूल्यमापन आणि पुरस्कार प्रणाली:

पुरस्कार प्रणाली कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणेचा स्रोत आहे. वैयक्तिक कामगिरीचे मूल्यमापन आणि प्रोत्साहन उच्च-कार्यक्षमता संघांच्या विकासामध्ये व्यत्यय आणू शकतात. त्यामुळे, कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या वैयक्तिक योगदानासाठी मूल्यमापन आणि पुरस्कृत करण्याव्यतिरिक्त, व्यवस्थापनाने पारंपारिक, वैयक्तिकरित्या केंद्रित मूल्यमापन आणि बक्षीस प्रणाली यांत सुधारणा केली पाहिजे, जेणेकरून सांघिक कामगिरी प्रतिबिंबित होईल तसेच संकरित प्रणालींवर लक्ष केंद्रित केले पाहिजे जे वैयक्तिक सदस्यांना त्यांच्या अपवादात्मक योगदानासाठी ओळखतात आणि संपूर्ण गटाला परिणाम स्वरूप सकारात्मकतेसाठी बक्षीस देतात.

गट आधारित मूल्यमापन, नफ्याची वाटणी, लाभ सामायिकरण, लहान-समूह प्रोत्साहन, आणि इतर प्रणालींमधील सुधारणा संघाचे प्रयत्न आणि वचनबद्धता मजबूत करू शकतात.

### अ. संघ रचना:

संघ रचना वर्गीकरणामध्ये चल घटक समाविष्ट आहेत जे संघांमध्ये कर्मचारी कसे असावे यावर लक्ष केंद्रित करतात- संघ सदस्यांची क्षमता आणि व्यक्तिमत्त्व, संघाचा आकार, संघकार्यासाठी सदस्यांची प्राधान्ये, भूमिकांचे वाटप आणि विविधता.

### सदस्यांची क्षमता:

संघाच्या कामगिरीचा एक भाग त्याच्या वैयक्तिक सदस्यांच्या ज्ञान, कौशल्ये आणि क्षमतांवर अवलंबून असतो. हे खरे आहे की, आपण अधूनमधून मध्यम खेळाडूंच्या अॅथलेटिक संघाबद्दल वाचतो, ज्यांनी उत्कृष्ट प्रशिक्षण, दृढ निश्चय आणि अचूक सांघिक कार्यामुळे अधिक प्रतिभावान गटाला हरवले होते. परंतु अशी प्रकरणे तंतोतंत बातम्या बनवतात कारण ते असामान्य असतात. संघाची कामगिरी ही केवळ त्याच्या वैयक्तिक सदस्यांच्या क्षमतांची बेरीज नसते. तथापि, या क्षमता सदस्य काय करू शकतात आणि ते संघावर किती प्रभावीपणे कामगिरी करतील यावर मर्यादा घालतात.

झालेले संशोधन कार्यसंघाच्या रचना आणि कार्यक्षमतेबद्दल काही अंतर्दृष्टी प्रकट करते. प्रथम, जेव्हा कार्यामध्ये एक जटिल समस्या सोडवण्यासारखे विचार करणे समाविष्ट असते, तेव्हा उच्च-क्षमता असलेले संघ- मुख्यतः बुद्धिमान सदस्यांनी बनलेले- कमी क्षमता असलेल्या संघांपेक्षा विशेषतः जेव्हा कार्यभार समान रीतीने वितरीत केला जातो तेव्हा

चांगले कार्य करतात,. अशा प्रकारे, सांघिक कामगिरी सर्वात कमकुवत दुव्यावर अवलंबून नसते.

उच्च-क्षमता असलेले संघ देखील बदलत्या परिस्थितींशी जुळवून घेतात; ते नवीन समस्यांवर विद्यमान ज्ञान अधिक प्रभावीपणे लागू करू शकतात. शेवटी, संघाच्या नेत्याची क्षमता देखील महत्त्वाची आहे. हुशार संघ नेता जेव्हा ते एखाद्या कामात संघर्ष करतात तेव्हा कमी चुणचुणीत संघ सदस्यांना मदत करतात. परंतु कमी हुशार नेता उच्च क्षमतेच्या संघाचा प्रभाव निष्फळ करू शकतो.

### सदस्यांचे व्यक्तिमत्व:

व्यक्तिमत्त्वाचा वैयक्तिक कर्मचारी वर्तनावर लक्षणीय प्रभाव पडतो. बिग फाइव्ह व्यक्तिमत्व मॉडेलमध्ये ओळखले जाणारे अनेक परिमाण संघाच्या प्रभावीतेसाठी देखील संबंधित आहेत; साहित्याच्या तीन पुनरावलोकनाने ओळखले जाते. विशेषतः, जे संघ प्रामाणिकपणा आणि अनुभवासाठी मोकळेपणाच्या सरासरी स्तरांवर उच्च गुणांकन करतात ते अधिक चांगली कामगिरी करतात तसेच संघ सदस्यांच्या सहमतीची किमान पातळी देखील महत्त्वाची असते: जेव्हा त्यांच्याकडे एक किंवा अधिक अत्यंत असहमत सदस्य होते तेव्हा संघांनी वाईट कामगिरी केलेली दिसून आली.

या संशोधनाने आपल्याला ही व्यक्तिमत्व वैशिष्ट्ये संघांसाठी का महत्त्वाची आहेत याची देखील चांगली कल्पना दिली आहे. कर्तव्यदक्ष लोक इतर कार्यसंघ सदस्यांचा बँकअप घेण्यात चांगले असतात आणि जेव्हा त्यांना खरोखर समर्थनाची आवश्यकता असते तेव्हा ते हे जाणून घेण्यात देखील उत्तम असतात.

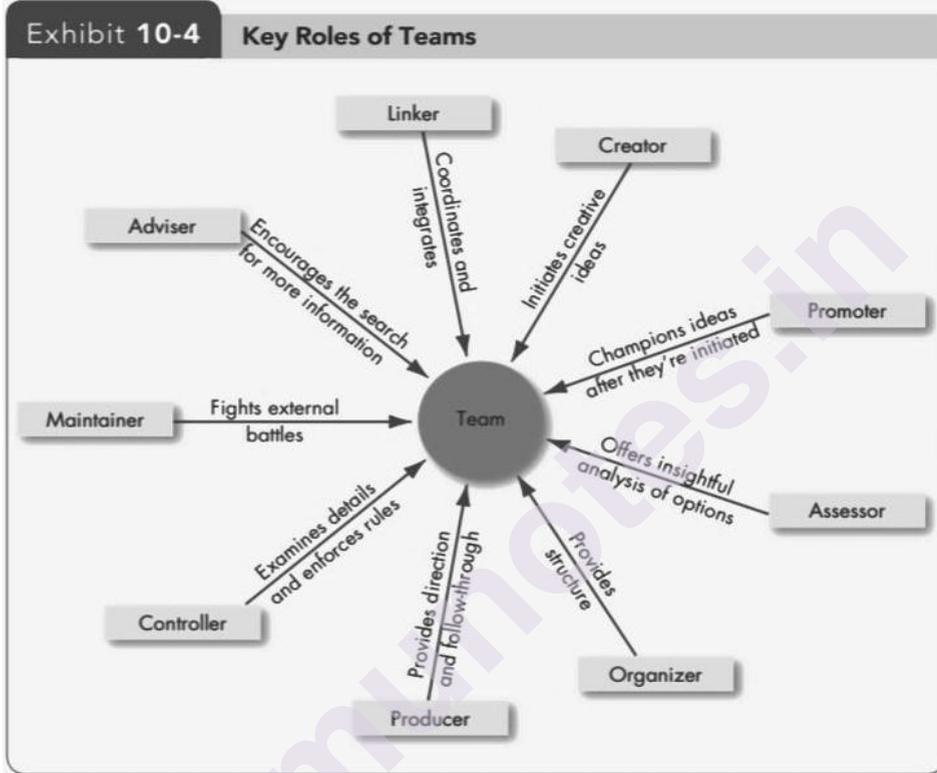
एका अभ्यासात असे दिसून आले आहे की वैयक्तिक संस्था, बोधनात्मक संरचना, यश अभिमुखता आणि सहनशीलता यासारख्या विशिष्ट वर्तणुकीशी संबंधित प्रवृत्ती संघाच्या कामगिरीच्या उच्च पातळीशी संबंधित आहेत. मुक्त कार्यसंघातील सदस्य एकमेकांशी अधिक चांगले संवाद साधतात आणि अधिक कल्पना मांडतात, ज्यामुळे खुल्या लोकांचा संघ अधिक सर्जनशील आणि नाविन्यपूर्ण बनतो. अशा प्रकारे व्यक्तिमत्व घटक संघाच्या प्रक्रियेवर प्रभाव टाकतात.

### भूमिकांचे वाटप:

संघांच्या ज्या वेगवेगळ्या गरजा आहेत आणि सर्व विविध भूमिका भरल्या गेल्या आहेत ना याची खात्री करण्यासाठी सदस्यांची निवड केली पाहिजे. २१ वर्षांच्या कालावधीत ७७८ प्रमुख लीग बेसबॉल संघांचा केला गेलेला अभ्यास योग्यरित्या भूमिका नियुक्त करण्याचे महत्त्व अधोरेखित करतो. अधिक अनुभवी आणि कुशल सदस्य असलेल्या संघांनी चांगली कामगिरी केली. तथापि, मुख्य भूमिकेत असलेल्यांचा अनुभव आणि ते कौशल्य जे संघाचे अधिक कार्यप्रवाह हाताळतात, आणि जे सर्व कार्य प्रक्रियांमध्ये केंद्रस्थानी असतात, ते विशेषतः महत्त्वपूर्ण होते.

दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, तुमच्या सर्वात सक्षम, अनुभवी आणि कर्तव्यदक्ष कार्यकर्त्यांना संघातील सर्वात मध्यवर्ती भूमिकेत ठेवा. नऊ संभाव्य संघ भूमिका आहेत (प्रदर्शन १०-४ पहा).

कार्यसंघाचे सदस्य एकत्रितपणे चांगले काम करतील अशी शक्यता वाढवण्यासाठी, व्यवस्थापकांना प्रत्येक व्यक्ती संघात आणू शकणारी वैयक्तिक सामर्थ्ये समजून घेणे आवश्यक आहे, सदस्यांची त्यांची ताकद लक्षात घेऊन निवडणे आणि सदस्यांच्या पसंतीच्या शैलीनुसार योग्य असलेली कामात नेमून दिलेली कामगिरी वाटप करणे आवश्यक आहे.



(स्रोत - Based on Robbins, S.P. Judge, T.A. & Vohra, N. (2013) Organizational Behavior (15th Edition) Pearson Education.)

### सदस्यांची विविधता:

कार्य गटाचे सदस्य (समूह, संघ किंवा विभाग) ज्या प्रमाणात एक सामान्य लोकसंख्याशास्त्रीय गुणधर्म सामायिक करतात, जसे की वय, लिंग, वंश, शैक्षणिक स्तर किंवा संस्थेतील सेवा कालावधी, हा संस्थात्मक लोकसंख्याशास्त्राचा विषय आहे.

संस्थात्मक लोकसंख्या असे सुचवते की वय किंवा सामील होण्याची तारीख यासारख्या वैशिष्ट्यांमुळे त्यांना उलाढालीचा अंदाज लावण्यास मदत होते. यामागील तर्क याप्रमाणे आहे: भिन्न अनुभव असलेल्यांमध्ये उलाढाल जास्त असेल कारण संवाद अधिक कठीण आहे आणि संघर्ष होण्याची शक्यता जास्त आहे. वाढलेल्या संघर्षांमुळे सदस्यत्व कमी आकर्षक बनते, त्यामुळे कर्मचारी सोडून जाण्याची शक्यता जास्त असते. त्याचप्रमाणे,

सत्तेच्या संघर्षात पराभूत झालेल्यांना स्वेच्छेने सोडून जाणे किंवा जबरदस्तीने बाहेर काढणे अधिक योग्य आहे.

आपल्यापैकी अनेकांचा असा आशावादी दृष्टिकोन आहे की विविधता ही चांगली गोष्ट असली पाहिजे. विविध संघांना भिन्न दृष्टीकोनातून फायदा झाला पाहिजे. संशोधन साहित्याच्या दोन मेटा-विश्लेषणात्मक पुनरावलोकन असे दर्शविते की लोकसंख्याशास्त्रीय विविधता मूलतः संघाच्या कामगिरीशी संबंधित नसते, तर एक तृतीयांश प्रत्यक्षात असे सूचित करतो की वंश आणि लिंग विविधता संघाच्या कामगिरीशी नकारात्मकरित्या संबंधित आहेत.

श्वेत किंवा पुरुष कर्मचाऱ्यांचे वर्चस्व असलेल्या व्यवसायांमध्ये लिंग आणि वांशिक विविधतेचे अधिक नकारात्मक परिणाम होतात, परंतु अधिक लोकसंख्याशास्त्रीय दृष्ट्या संतुलित व्यवसायांमध्ये, विविधता ही समस्या कमी असते. कार्य, शिक्षण आणि निपुणता यातील विविधता समूहाच्या कामगिरीशी सकारात्मकपणे संबंधित आहेत, परंतु हे परिणाम खूपच कमी आहेत आणि परिस्थितीवर अवलंबून असतात. योग्य नेतृत्वामुळे विविध संघांची कामगिरी सुधारू शकते. जेव्हा नेते विविध प्रकारचे शिक्षण आणि ज्ञान असलेल्या सदस्यांसाठी एक प्रेरणादायी सामान्य ध्येय प्रदान करतात, तेव्हा संघ खूप सर्जनशील असतात. जेव्हा नेते अशी उद्दिष्टे प्रदान करत नाहीत, तेव्हा वैविध्यपूर्ण संघ त्यांच्या अद्वितीय कौशल्यांचा फायदा घेण्यात अयशस्वी ठरतात आणि प्रत्यक्षात एकसंध कौशल्य असलेल्या संघापेक्षा कमी सर्जनशील असतात.

पुरावे सूचित करतात की विविधतेचे घटक संघाच्या प्रक्रियेत हस्तक्षेप करतात, किमान अल्पावधी करिता. सांस्कृतिक विविधता ही विविध दृष्टिकोनांची आवश्यकता असलेल्या कार्यासाठी एक मालमत्ता असल्याचे दिसते. परंतु सांस्कृतिकदृष्ट्या विषम संघांना एकमेकांसोबत काम करण्यास आणि समस्या सोडवण्यास शिकण्यात अधिक अडचणी येतात. यात चांगली बातमी अशी आहे की या अडचणी कालांतराने दूर होत आहेत. जरी नव्याने तयार झालेल्या सांस्कृतिकदृष्ट्या वैविध्यपूर्ण संघ नव्याने तयार झालेल्या सांस्कृतिकदृष्ट्या एकसंध संघापेक्षा कमी कामगिरी करत असले तरी सुमारे ३ महिन्यांनंतर हा फरक नाहीसा होतो. सुदैवाने, काही सांघिक कार्यप्रदर्शन-वर्धक धोरणे अनेक संस्कृतींमध्ये चांगले कार्य करतात असे दिसते.

### संघांचा आकार:

संघ लहान ठेवणे हे गट परिणामकारकता सुधारण्याची गुरुकिल्ली आहे या व्यक्तव्याशी बहुतेक तज्ञ सहमत आहेत. सर्वात प्रभावी संघांमध्ये पाच ते नऊ सदस्य असतात. आणि तज्ञ लोकांची सर्वात कमी संख्या वापरून कार्य करण्यास सुचवतात. दृश्ये आणि कौशल्यांची विविधता विकसित करण्यासाठी केवळ चार किंवा पाच सदस्यांची आवश्यकता असू शकते, तर कार्यसंघ सदस्य जोडल्यामुळे समन्वय समस्या वेगाने वाढू शकतात. जेव्हा संघांमध्ये जास्त सदस्य असतात, एकसंधता आणि परस्पर उत्तरदायित्व कमी होते, सामाजिक वेळेचा अपव्यय वाढतो आणि अधिक लोक कमी संवाद साधतात. मोठ्या संघांच्या सदस्यांना एकमेकांशी समन्वय साधण्यात त्रास होतो, विशेषतः वेळेच्या

दबावामुळे. जर नैसर्गिक कामकाजाचे एकक मोठे असेल आणि सांघिक प्रयत्नांची गरज असेल तर, गटाचे उप-संघांमध्ये विभाजन करण्याचा विचार करायला हवा.

### सदस्य प्राधान्ये:

उच्च-कार्यक्षम संघ अशा लोकांचा बनलेला असण्याची शक्यता आहे जे गटाचा भाग म्हणून काम करण्यास प्राधान्य देतात. प्रत्येक कर्मचारी संघातील खेळाडू नसतो. पर्याय दिल्यास, बरेच कर्मचारी संघ सहभागातून स्वतःची निवड करतील. जे लोक एकट्याने काम करण्यास प्राधान्य देतात त्यांना संघ बनवणे आवश्यक असते, तेव्हा संघाचे मनोबल आणि वैयक्तिक सदस्यांच्या समाधानाला थेट धोका असतो. हा परिणाम सूचित करतो की, संघ सदस्य निवडताना, व्यवस्थापकांनी क्षमता, व्यक्तिमत्व आणि कौशल्यांसह वैयक्तिक प्राधान्यांचा विचार केला पाहिजे.

### ब. संघ प्रक्रिया:

कार्यसंघ परिणामकारकतेची संबंधित अंतिम श्रेणी म्हणजे प्रक्रिया घटक आहे जसे की सामान्य उद्देशासाठी सदस्यांची वचनबद्धता, विशिष्ट कार्यसंघ उद्दिष्टांची स्थापना, संघाची कार्यक्षमता, संघर्षाची व्यवस्थापित पातळी आणि कमीत कमी सामाजिक वेळेचा अपव्यय. मोठ्या संघांमध्ये आणि अत्यंत परस्परावलंबी असलेल्या संघांमध्ये हे विशेषतः महत्वाचे ठरते.

जेव्हा प्रत्येक सदस्याचे योगदान स्पष्टपणे दिसत नाही, तेव्हा सदस्यांचा व्यक्तिगत कल त्यांचे प्रयत्न कमी करण्याकडे झुकातो. सोशल वेळेचा अपव्यय, दुसऱ्या शब्दांत वर्णन करायचे झाल्यास, संघ वापरण्यापासून नुकसानीची प्रक्रिया दर्शवते. परंतु संघांनी त्यांच्या इनपुटच्या बेरजेपेक्षा जास्त आउटपुट तयार केले पाहिजेत, जसे की विविध गट सर्जनशील पर्याय विकसित करतो. प्रदर्शन १०-५, समूह प्रक्रियांचा समूहाच्या वास्तविक परिणामकारकतेवर कसा परिणाम होऊ शकतो हे स्पष्ट करते.

संघांचा वापर अनेकदा संशोधन प्रयोगशाळांमध्ये केला जातो कारण ते स्वतंत्रपणे काम करणाऱ्या संशोधकांपेक्षा अधिक अर्थपूर्ण संशोधन तयार करण्यासाठी विविध व्यक्तींच्या विविध कौशल्यांचा आधार घेतात.



(स्रोत - Based on Robbins, S.P. Judge, T.A. & Vohra, N. (2013) Organizational Behavior (15th Edition) Pearson Education.)

## सामान्य योजना आणि उद्देश:

प्रभावी संघ त्यांच्या संघाच्या ध्येयाचे विश्लेषण करून, ते ध्येय साध्य करण्यासाठी उद्दिष्टे विकसित करतात आणि उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी धोरणे तयार करून सुरुवात करतात. सातत्याने चांगली कामगिरी करणाऱ्या संघांनी काय आणि कसे केले पाहिजे याची स्पष्ट जाणीव प्रस्थापित केली आहे.

यशस्वी संघांचे सदस्य एकत्रितपणे आणि वैयक्तिकरित्या त्यांच्या स्वतःच्या उद्देशावर चर्चा करण्यासाठी, आकार देण्यासाठी आणि सहमती देण्यासाठी प्रचंड वेळ आणि प्रयत्न करतात. ते कोणत्याही आणि सर्व परिस्थितीत दिशा आणि मार्गदर्शन प्रदान करते. नशिबात चांगले नियोजन कौशल्य नसलेले संघ आहेत; चुकीची योजना पूर्णपणे अंमलात आणणे हे गामावण्याचे कारण आहे. कार्य शिकणे आणि त्यात प्राविण्य मिळवणे किंवा कार्य करणे हे त्यांचे ध्येय आहे की नाही यावरही संघांनी सहमती दर्शविली पाहिजे; पुरावे असे सूचित करतात की शिकण्यावरील भिन्न दृष्टीकोन विरुद्ध कामगिरीची लक्ष्ये एकूण संघाच्या कामगिरीची पातळी कमी करतात. असे दिसून येते की ध्येय अभिमुखतेतील हे फरक चर्चा आणि माहितीची देवाणघेवाण करून त्यांचे परिणाम कमी करतात.

थोडक्यात, संघातील सर्व कर्मचारी एकाच प्रकारच्या ध्येयासाठी असणे महत्त्वाचे असते. प्रभावी कार्यसंघ देखील प्रतिक्षिप्तता दर्शवतात, याचा अर्थ ते जेव्हा आवश्यक असेल तेव्हा त्यांच्या मास्टर प्लॅनवर विचार करतात आणि समायोजित करतात. संघाची योजना चांगली असली पाहिजे, परंतु जेव्हा आवश्यक असेल तेव्हा परिस्थिती ते तयार आणि जुळवून घेण्यास सक्षम असले पाहिजे. विशेष म्हणजे, काही पुरावे असे सूचित करतात की उच्च प्रतिक्षिप्तता असलेले संघ त्यांच्या संघाच्या सदस्यांमधील परस्परविरोधी योजना आणि ध्येयांशी जुळवून घेण्यास अधिक सक्षम असतात.

## विशिष्ट ध्येये:

यशस्वी संघ त्यांच्या सामान्य उद्देशाचे विशिष्ट, मोजता येण्याजोगे आणि वास्तववादी कामगिरीच्या लक्ष्यांमध्ये रूपांतरीत करतात. विशिष्ट उद्दिष्टे हे सुस्पष्ट संप्रेषण सुलभ करतात. ते संघांना निकाल मिळविण्यावर त्यांचे लक्ष केंद्रित करण्यात मदत करतात. वैयक्तिक उद्दिष्टांवरील संशोधनाशी सुसंगत, सांघिक उद्दिष्टे देखील आव्हानात्मक असावीत. कठीण परंतु साध्य करण्यायोग्य उद्दिष्टे संघाची कामगिरी वाढवतात ज्या निकषांसाठी ते निश्चित केले गेले आहेत. तर, उदाहरणार्थ, संख्यांसाठीची उद्दिष्टे संख्या वाढवतात, अचूकतेची उद्दिष्टे अचूकता वाढवतात, इ.

## संघ कार्यक्षमता:

प्रभावी संघांचा स्वतःवर विश्वास असतो; त्यांना विश्वास असतो की ते यशस्वी होऊ शकतात. याला सांघिक परिणामकारकता म्हणतात. जे संघ यशस्वी झाले आहेत ते भविष्यातील यशाबद्दल त्यांचा स्वतःचा विश्वास वाढवतात, ज्यामुळे त्यांना अधिक कठोर परिश्रम करण्याची प्रेरणा मिळते.

दोन पर्याय संघाला छोटे यश मिळवण्यात मदत करत आहेत ज्यामुळे त्यांच्यात आत्मविश्वास निर्माण होतो आणि सदस्यांची तांत्रिक आणि आंतरवैयक्तिक कौशल्ये सुधारण्यासाठी प्रशिक्षण दिले जाते. संघातील सदस्यांची क्षमता जितकी जास्त असेल, तितकाच संघ आत्मविश्वास वाढेल आणि त्या आत्मविश्वासावर परिणाम करण्याची क्षमता वाढेल.

### मानसिक प्रारूपे:

प्रभावी कार्यसंघ अचूक मानसिक प्रारूपं सामायिक करतात - संघाच्या वातावरणातील मुख्य घटकांचे संघटित मानसिक प्रतिनिधित्व जे कार्यसंघ सदस्यांमध्ये सामायिक केली जातात. जर संघातील सदस्यांमध्ये चुकीची मानसिक प्रारूपं असतील, जे विशेषतः तीव्र तणावाखाली असलेल्या संघांसोबत असण्याची शक्यता असते, तर त्यांच्या कामगिरीवर परिणाम होतो.

जर संघातील सदस्यांकडे गोष्टी कशा करायच्या याबद्दल भिन्न कल्पना असतील, तर कार्यसंघ काय करावे लागेल यावर लक्ष केंद्रित करण्याऐवजी पद्धतींसोबत लढेल. संघ बोधनाबाबत ६५ स्वतंत्र अभ्यासांच्या एका पुनरावलोकनात असे आढळून आले की सामायिक मानसिक प्रारूप असलेले कार्यसंघ एकमेकांशी अधिक परस्परसंवादात वारंवार गुंतलेले होते, अधिक प्रेरित होते, त्यांच्या कामाबद्दल अधिक सकारात्मक दृष्टीकोन ठेऊन होते आणि त्यांच्याकडे वस्तुनिष्ठपणे गुणांकन केलेल्या कामगिरीचे उच्च स्तर होते.

### संघर्ष पातळी:

संघातील संघर्ष हा वाईट असेलच असे नाही. संघर्षाचा संघाच्या कामगिरीशी गुंतागुंतीचा संबंध असतो. नातेसंबंधातील संघर्ष - जे परस्पर विसंगती, तणाव यावर आधारित असतात - जवळजवळ नेहमीच अकार्यक्षम असतात. तथापि, जेव्हा संघ नियमित कार्यकृती करत नाहीत, तेव्हा कार्य सामग्रीबद्दल मतभेद निर्माण होतात, ज्याला कार्य संघर्ष म्हणतात, जे चर्चेला उत्तेजन देते, समस्या आणि पर्यायांचे गंभीर मूल्यांकन करण्यास प्रोत्साहन देते आणि हेच चांगले संघनिर्णय घेण्याकडे नेऊ शकते.

चीनमध्ये केलेल्या एका अभ्यासात असे आढळून आले आहे की कार्यसंघाच्या कामगिरीच्या सुरुवातीच्या टप्प्यात मध्यम स्तरावरील कार्यसंघर्ष सकारात्मकपणे सांघिक सर्जनशीलतेशी संबंधित होते, परंतु कार्यसंघर्षाचे अत्यंत कमी आणि उच्च स्तर हे दोन्ही नकारात्मकपणे सांघिक कामगिरीशी संबंधित होते. दुस-या शब्दात सांगायचे तर, संघाने सुरुवातीला सर्जनशील कार्य कसे करावे याबद्दल खूप जास्त आणि खूप कमी मतभेद हे कामगिरी रोखू शकतात. संघर्षाचे निराकरण करण्याच्या पद्धतीमुळे प्रभावी आणि अप्रभावी संघांमधील फरक देखील होऊ शकतो. ३७ स्वायत्त कार्य गटांनी केलेल्या सततच्या टिप्पण्यांच्या अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की प्रभावी कार्यसंघ समस्यांवर स्पष्टपणे चर्चा करून संघर्ष सोडवतात, तर अप्रभावी कार्यसंघांनी व्यक्तिमत्त्वांवर आणि गोष्टी सांगण्याच्या पद्धतीवर अधिक लक्ष केंद्रित केले होते.

## सामाजिक वेळेचा अपव्यय:

आपण आधी नमूद केल्याप्रमाणे, व्यक्ती समूहाच्या प्रयत्नांवर सामाजिक वेळेचा अपव्यय आणि तटबंदीमध्ये व्यस्त राहू शकतात कारण त्यांचे विशिष्ट योगदान ओळखले जाऊ शकत नाही. प्रभावी संघ त्याच्या सदस्यांना वैयक्तिकरित्या आणि संघाच्या उद्देशासाठी, ध्येयांसाठी आणि दृष्टिकोनासाठी जबाबदार बनवून या प्रवृत्तीला कमी करतात. म्हणून, सदस्यांना ते वैयक्तिकरित्या कशासाठी जबाबदार आहेत आणि ते संघासाठी संयुक्तपणे कसे जबाबदार आहेत हे स्पष्ट असले पाहिजे.

## २.४ व्यक्तींना संघातील खेळाडूंमध्ये बदलणे

सामूहिकतेवर उच्च गुण मिळवणाऱ्या देशांमध्ये संघ चपखल बसतात. पण जर एखाद्या संस्थेला व्यक्तीवादी समाजात जन्मलेल्या आणि वाढलेल्या व्यक्तींच्या लोकसंख्येमध्ये संघांची कार्ये ओळख करून द्यायची असेल तर? एका मोठ्या कंपनीतील एका अनुभवी कर्मचार्याने, ज्याने व्यक्तीवादी देशातील व्यक्तीवादी कंपनीत चांगले काम केले होते, त्यांनी संघात सामील होण्याच्या अनुभवाचे वर्णन केले: “मी माझा धडा शिकत आहे. २० वर्षात माझ्या पहिल्या नकारात्मक कामगिरीचे मूल्यांकन झाले आहे.” त्यामुळे संघटना संघाची परिणामकारकता वाढवण्यासाठी - वैयक्तिक योगदानकर्त्यांना संघ सदस्य बनवण्यासाठी काय करू शकतात? येथे व्यक्तींना संघ खेळाडू बनवण्याचा प्रयत्न करणाऱ्या व्यवस्थापकांसाठी पर्याय आहेत.

### निवडणे: संघातील खेळाडूंना नियुक्त करणे:

प्रभावी संघ खेळाडू होण्यासाठी काही लोकांकडे आधीच आंतरवैयक्तिक कौशल्ये असतात. कार्यसंघ सदस्यांना नियुक्त करताना, उमेदवार त्यांच्या कार्यसंघाच्या भूमिका तसेच तांत्रिक आवश्यकता पूर्ण करू शकतील याची खात्री करणे गरजेचे असते. कार्यात सांघिक कौशल्य नसलेल्या उमेदवारांचा सामना करताना, व्यवस्थापकांकडे तीन पर्याय असतात. प्रथम, त्यांना कामावर न घेणे. तुम्हाला त्यांना कामावर घ्यायचे असल्यास, त्यांनाच कार्ये किंवा पदांवर नियुक्त करणे ज्यांना संघ कार्याची आवश्यकता नाही. जर ते शक्य नसेल, तर त्या उमेदवारांना संघातील खेळाडू बनवण्यासाठी प्रशिक्षण प्रदान करू शकतात. संघांभोवती कार्याची पुन्हा रचना करण्याचा निर्णय घेणाऱ्या प्रस्थापित संस्थांमध्ये, काही कर्मचारी संघातील खेळाडू होण्यास विरोध करतील आणि ते कदाचित प्रशिक्षित नसतील. दुर्दैवाने, ते सहसा संघाच्या दृष्टिकोनाचे बळी ठरतात.

काहीही असो परंतु संघ तयार करणे म्हणजे अनेकवेळा सर्वोत्तम प्रतिभेला कामावर घेण्याच्या आग्रहाचा प्रतिकार केल्या सारखे असते. वैयक्तिक वैशिष्ट्ये देखील काही लोकांना विविध संघांमध्ये काम करण्यासाठी चांगले उमेदवार बनवतात. ज्या सदस्यांना कठीण मानसिक कोडी सोडवायला आवडते अशा सदस्यांनी बनलेले कार्यसंघ अधिक प्रभावी वाटतात आणि वय व शिक्षणातील विविधतेतून निर्माण झालेल्या अनेक दृष्टिकोनांचा फायदा ते घेतात.

**प्रशिक्षण: संघ खेळाडू तयार करणे:**

प्रशिक्षण तज्ञ असे सराव आयोजित करतात जे कर्मचाऱ्यांना मिळू शकणारे समाधान संघकार्याने अनुभवू दिले जातात. कार्यशाळा कर्मचाऱ्यांना त्यांची समस्या सोडवणे, संवाद, वाटाघाटी, संघर्ष-व्यवस्थापन आणि प्रशिक्षण कौशल्ये सुधारण्यात मदत करतात. प्रभावी संघ विकसित करणे एका रात्रीत शक्य होत नाही - यासाठी वेळ लागतो.

**पुरस्कृत करणे: एक चांगला संघ खेळाडू होण्यासाठी प्रोत्साहन प्रदान करणे:**

एखाद्या संस्थेची बक्षीस प्रणाली स्पर्धात्मक प्रयत्नांऐवजी सहकारी प्रयत्नांना प्रोत्साहन देणारी बनविण्यासाठी त्यावर पुन्हा कार्य करणे आवश्यक आहे. संघाच्या जीवनात शक्य तितक्या लवकर सहकारी स्वर स्थापित करणे सहसा चांगले असते. आपण आधीच नमूद केल्याप्रमाणे, जे संघ स्पर्धात्मक ते सहकारी प्रणालीकडे वळतात ते त्वरित माहिती सामायिक करत नाहीत आणि तरीही ते घाईघाईने, निकृष्ट दर्जाचे निर्णय घेतात. वरवर पाहता, स्पर्धात्मक गटातील कमी विश्वासाची जागा त्वरित पुरस्कार प्रणालीमध्ये पटकन बदल करून उच्च विश्वासाने बदलली जाऊ शकत नाही. या समस्या सातत्याने सहकारी प्रणाली असलेल्या संघांमध्ये दिसत नाहीत. नवीन सहकाऱ्यांना प्रशिक्षित करून, माहितीची देवाणघेवाण करून, संघातील संघर्षांचे निराकरण करण्यात मदत करून आणि आवश्यक ते नवीन कौशल्यांमध्ये प्रभुत्व मिळवून कार्यसंघ सदस्य म्हणून प्रभावीपणे काम करणाऱ्या व्यक्तींना पदोन्नती, वेतन वाढ आणि इतर प्रकारची ओळख दिली जायला हवी. याचा अर्थ वैयक्तिक योगदानाकडे दुर्लक्ष केले पाहिजे असा नाही; त्याऐवजी, त्यांनी संघासाठी निःस्वार्थ योगदान देऊन संघाला संतुलित केले पाहिजे.

शेवटी, कर्मचाऱ्यांना टीमवर्कमधून मिळू शकणारे आंतरिक पुरस्कार विसरू नका. यशस्वी संघाचा भाग बनणे रोमांचक आणि समाधानकारक असते. स्वतः च्या आणि सहकाऱ्यांच्या वैयक्तिक विकासाची संधी हा एक अतिशय समाधानकारक आणि फायद्याचा अनुभव असू शकतो.

**२.५ संघ हे नेहमीच उत्तर असू शकत नाही**

वैयक्तिक कामापेक्षा संघकार्यामध्ये जास्त वेळ आणि अनेकदा जास्त संसाधने लागतात. कार्यसंघांनी संप्रेषणाच्या मागण्या, व्यवस्थापित करण्यासाठी संघर्ष आणि धावण्यासाठी बैठका वाढवल्या आहेत. म्हणून, संघ वापरण्याचे फायदे खर्चापेक्षा जास्त असले पाहिजेत परंतु नेहमीच असे नसते. कार्यसंघ कार्यान्वित करण्यासाठी घाई करण्यापूर्वी, कार्यासाठी सामूहिक प्रयत्नांची आवश्यकता आहे किंवा त्याचा फायदा होईल की नाही हे काळजीपूर्वक मूल्यांकन करावे लागेल. त्याकरिता तीन चाचण्या आहेत.

प्रथम, एकापेक्षा जास्त व्यक्तींद्वारे काम अधिक चांगले केले जाऊ शकते का? यासाठी एक चांगला सूचक म्हणजे कामाची जटिलता आणि वेगवेगळ्या दृष्टीकोनांची आवश्यकता. विविध इनपुटची आवश्यकता नसलेली साधी कार्ये कदाचित व्यक्तींवर सोपवली जातील.

दुसरे, कार्य समूहातील लोकांसाठी एक सामान्य उद्देश किंवा उद्दिष्टांचा संघ तयार करते जे वैयक्तिक उद्दिष्टांच्या एकत्रिततेपेक्षा जास्त आहे? नवीन-वाहन वितरकांच्या अनेक सेवा

विभागांनी ग्राहक-सेवा लोक, मेकॅनिक, भाग विशेषज्ञ आणि विक्री प्रतिनिधी यांना जोडणारे कार्यसंघ सुरू केले आहेत. ग्राहकांच्या गरजा योग्यरित्या पूर्ण झाल्या आहेतना याची खात्री करण्यासाठी अशा संघ सामूहिक जबाबदारी अधिक चांगल्या प्रकारे व्यवस्थापित करू शकतात.

गटातील सदस्य एकमेकांवर अवलंबून आहेत की नाही हे निर्धारित करण्यासाठी अंतिम चाचणी आहे. जेव्हा कार्यामध्ये परस्परावलंबन असते तेव्हा कार्यसंघ वापरणे अर्थपूर्ण असते. संपूर्ण यश प्रत्येकाच्या यशावर अवलंबून असते आणि प्रत्येकाचे यश इतरांच्या यशावर अवलंबून असते. उदाहरणार्थ सॉकर, एक स्पष्ट सांघिक खेळ आहे. यशासाठी परस्परावलंबी खेळाडूंमध्ये मोठ्या प्रमाणात समन्वय आवश्यक असतो. याउलट, शक्यतो रिले वगळता, पोहण्याचे संघ खरे पाहता हे संघ नाहीत. ते वैयक्तिकरित्या कामगिरी करणाऱ्या व्यक्तींचे गट आहेत; ज्यांची एकूण कामगिरी केवळ त्यांच्या वैयक्तिक कामगिरीची एकूण बेरीज आहे.

---

## २.६ सारांश

---

थोडक्यात, संघांची लोकप्रियता, गट आणि संघामधील फरक यांचा अभ्यास केल्यानंतर, आपल्याला मागील प्रकरणातील संघांचे प्रकार देखील समजले. येथे आपण प्रभावी संघ तयार करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या प्रयत्नांचा अभ्यास केला. पुन्हा, एक यशस्वी संघ बनवणे ही देखील एक मोठी जबाबदारी आहे. व्यवस्थापक किंवा संस्था याला कसे सामोरे जाऊ शकते याचे आपण विश्लेषण करतो. अशा अनेक व्यक्ती आहेत ज्या स्वतंत्रपणे काम करण्यास प्राधान्य देतात. त्यामुळे त्यांना संघाचा भाग होण्यासाठी सक्षम बनवणे खरोखरच प्रयत्नशील आहे. प्रत्येक व्यक्ती अद्वितीय आहे आणि म्हणून त्यांची स्वतःची मते आहेत. त्यामुळे या संघर्षाला सामोरे जाणे आणि संघर्षावर चर्चा करण्याचा निरोगी मार्ग तयार करणे खरोखर महत्वाचे आहे. संघटनात्मक रचनेमध्ये संघ महत्वाचे आहेत. परंतु प्रत्येक परिस्थिती किंवा प्रकल्पाला संघाची आवश्यकता नसते, काही कार्ये वैयक्तिकरित्या देखील केली जाऊ शकतात त्यामुळे कर्मचाऱ्याची पूर्ण क्षमता वापरण्यासाठी परिस्थितीच्या या आवश्यकतांमध्ये फरक करणे आवश्यक आहे. हीच यशस्वी संघटनात्मक कामगिरीची गुरुकिल्ली आहे.

---

## २.७ प्रश्न

---

**दिर्घ उत्तरे लिहा:**

- अ) संस्था संघ खेळाडू कसे तयार करू शकतात?
- ब) संघांद्वारे केलेल्या कामापेक्षा व्यक्तींनी केलेल्या कामास केव्हा प्राधान्य दिले जाते?
- क) संघ प्रभावी आहेत की नाही हे कोणत्या परिस्थिती किंवा संदर्भ घटक ठरवतात?

---

## २.८ संदर्भ

---

- Robbins, S.P. Judge , T.A. & Vohra,, N.(2013) Organizational Behavior (15th Edition)Pearson Education.
- J. R. Katzenbach and D. K. Smith, The Wisdom of Teams (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993), pp. 21, 45, 85; and D. C. Kinlaw, Developing Superior Work Teams (Lexington, MA: Lexington Books, 1991), pp. 3–21.
- J. H. Shonk, Team-Based Organizations (Homewood, IL: Business One Irwin, 1992); and M. A. Verespej, “When Workers Get New Roles,” Industry Week (February 3, 1992), p. 11.
- G. Bodinson and R. Bunch, “AQP’s National Team Excellence Award: Its Purpose, Value and Process,” The Journal for Quality and Participation (Spring 2003), pp. 37–42
- C. W. Langfred, “The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams,” Academy of Management Journal 50, no. 4 (2007), pp. 885–900.

\*\*\*\*\*

## संघर्ष आणि वाटाघाटी

### घटक रचना

- ३.० उद्दिष्टे
- ३.१ परिचय
- ३.२ संघर्षाची व्याख्या
- ३.३ संघर्षाच्या विचारांमध्ये संक्रमण
- ३.४ संघर्ष प्रक्रिया
- ३.५ वाटाघाटी
  - ३.५.१ वाटाघाटीचे दृष्टीकोन
  - ३.५.२ एकात्मिक सौदेबाजी
  - ३.५.३ वाटाघाटी प्रक्रियेचे पाच टप्पे
  - ३.५.४ प्रभावी वाटाघाटीसाठी मार्गदर्शक तत्त्वे
  - ३.५.५ प्रभावी वाटाघाटीमधील वैयक्तिक फरक
- ३.६ जागतिक परिणाम
- ३.७ सारांश
- ३.८ प्रश्न
- ३.९ संदर्भ

---

### ३.० उद्दिष्टे

---

हा पाठ वाचल्यानंतर तुम्ही खालील बाबींसाठी सक्षम व्हाल:

- संघर्षाची व्याख्या आणि संघर्षाच्या विविध दृष्टिकोनांवर चर्चा. संघर्ष प्रक्रिया स्पष्ट करणे आणि संघर्ष हाताळण्याच्या शैली समजून घेणे.
- वाटाघाटीची संकल्पना स्पष्ट करणे.
- सौदेबाजीची रणनीती समजून घेणे.

---

### ३.१ परिचय

---

संघर्ष हे हजारो वर्षांपासून सुरू आहेत. १८०० च्या औद्योगिक क्रांतीच्या काळात कामगार संघटना आणि व्यवस्थापनामध्ये मतभेद होते आणि संघर्ष हिंसक पद्धतीने सोडवले गेले. आज, परिस्थिती बदलली आहे आणि औद्योगिक संघर्ष अधिक सलोख्याने सोडवले जातात. ते नियोक्ते आणि कर्मचारी यांच्यातील सहकार्याच्या भावनेने सोडवले जातात.

वाटाघाटी हा संघर्ष सोडवण्यासाठी अवलंबलेल्या धोरणांपैकी एक आहे. वाटाघाटी ही मन वळवण्याची कला आहे. वाटाघाटी करणारा (निगोशिअटर) इतरांना त्याचा युक्तिवाद ऐकण्यासाठी आणि तुमचे ध्येय साध्य करण्यासाठी इतरांनी तुम्हाला कशी मदत करावी हे ठरविण्यास प्रवृत्त करतो. या पाठात वाटाघाटीच्या वितरणात्मक आणि एकात्मिक धोरणावर चर्चा केली गेली आहे.

### ३.२ संघर्षाची व्याख्या

मतभेद किंवा टक्कर असताना संघर्ष अस्तित्वात येत असतो. यात दोन्ही पक्षांनी परिस्थिती परस्परविरोधी मानली पाहिजे. संघर्ष हा एखाद्या व्यक्तीमध्ये असू शकतो जेव्हा त्याला त्याची ध्येये एकमेकांशी स्पर्धा करताना दिसतात. तसेच संघर्ष हा व्यक्ती, गट किंवा संस्थांमध्ये ही असू शकतो.

चुंग आणि मेगिन्स्टन यांनी विसंगत किंवा विरोधाभासी गरजा, कल्पना, आवडी किंवा लोक यांच्यातील संघर्ष अशी संघर्षाची व्याख्या केली. जेव्हा व्यक्ती किंवा गट हे दोन्ही पक्षांना समाधानकारकपणे प्राप्त करू शकत नाहीत अशी उद्दिष्टे समोर येतात तेव्हा संघर्ष उद्भवतो.

ही व्याख्या समूहातील वैयक्तिक सदस्यांमधील संघर्षावर जोर देते. यात स्वतः व्यक्तीने अनुभवलेल्या संघर्षाचा उल्लेख नाही.

येथे आपण संघटनांमधील संघर्षाबद्दल अधिक संबंधित आहोत. या प्रकारचा संघर्ष खालील व्याख्येद्वारे अधोरेखित केला जाऊ शकतो.

संघर्ष ही एक अशी प्रक्रिया आहे, ज्याची सुरुवात तेव्हा होते जेव्हा एका पक्षाचा असा समज होतो की दुसऱ्या पक्षावर नकारात्मक परिणाम झाला आहे किंवा ज्याची प्रथमिकतेने काळजी घ्यायला हवी अशा एखाद्या गोष्टीवर नकारात्मक परिणाम होणार आहे. या व्याख्येचा अर्थ असा आहे की जेव्हाही कोणत्याही चालू क्रियाकलापांमध्ये परस्परसंवादाच्या विरोधी मर्यादा ओलांडल्या जातात, तेव्हा संघर्षाची सुरुवात होते. संघटनात्मक स्तरावर विविध प्रकारचे संघर्ष अनुभवले गेले आहेत ते पुढीलप्रमाणे:

- ध्येयांची असंगतता.
- तथ्यांच्या स्पष्टीकरणावरील फरक.
- वर्तनात्मक अपेक्षांवर आधारित मतभेद.

संघर्षाचे विविध विचार समजून घेण्यापूर्वी संघर्ष आणि स्पर्धा यातील फरक समजून घेणे आवश्यक आहे. जेव्हा दोन किंवा अधिक व्यक्तींची उद्दिष्टे विसंगत असतात परंतु ते त्यांचे ध्येय साध्य करण्याचा प्रयत्न करत असताना ते एकमेकांमध्ये व्यत्यय आणत नाहीत तेव्हा स्पर्धा होतात. संघर्ष तेव्हा उद्भवतो जेव्हा व्यक्ती किंवा गटांची विसंगत उद्दिष्टे असतात आणि ते त्यांचे ध्येय गाठण्याचा प्रयत्न करत असताना एकमेकांमध्ये हस्तक्षेप करण्याचा प्रयत्न करतात.

अशा प्रकारे, स्पर्धेत कोणीही दुसऱ्याचे प्रयत्न हाणून पाडण्याचा किंवा निराश करण्याचा प्रयत्न करत नाही. वास्तविक जीवनात स्पर्धा आणि संघर्ष यातील फरक तेव्हाच खरा राहतो जेव्हा ती निरोगी स्पर्धा असते. उदा., क्रिकेटच्या खेळात, स्पर्धेमध्ये सामान्यतः संघर्षाचाही समावेश असतो.

### ३.३ विरोधाभासी विचारांमधील संक्रमण

गेल्या काही दशकात संघटनांमधील संघर्षाकडे पाहण्याच्या दृष्टिकोनात बदल झाला आहे. गट आणि संघटनांमधील संघर्षाच्या भूमिकेबद्दल मत आणि विचारांमध्ये मतभेद आहेत. संघर्षाबाबतची भिन्न मते पुढीलप्रमाणे:

- संघर्षाचा पारंपारिक दृष्टिकोन.
- संघर्षाचा मानवी संबंधांचा दृष्टिकोन.
- संघर्षाचा परस्परसंवादी दृष्टिकोन.

आपण या प्रत्येकाची थोडक्यात चर्चा करू:

#### १) संघर्षाचा पारंपारिक दृष्टिकोन:

हे १९३० आणि १९४० च्या दशकात प्रचलित असलेले एक मत होते. या मताने खालील बाबींवर जोर दिला;

- संघटनेतील संघर्ष अनावश्यक आणि हानिकारक होते.
- संस्थेतील संघर्ष हे खराब संवाद, विश्वासाचा अभाव आणि लोकांमधील मोकळेपणामुळे झाले.
- कर्मचाऱ्यांच्या गरजा आणि आकांक्षा समजून घेण्यात व्यवस्थापकांचे अपयश हे संघर्षाचे आणखी एक मुख्य स्रोत होते. वरील हे बिघाड दुरुस्त केल्यास संस्था सुरळीतपणे कार्य करतील.

संघर्षाचा पारंपारिक दृष्टिकोन हा संघर्ष निर्माण करणाऱ्या लोकांकडे पाहण्याचा एक अतिशय सोपा दृष्टिकोन आहे. संघर्ष टाळण्यासाठी संघर्षाच्या कारणांवर लक्ष केंद्रित केले पाहिजे आणि दोष दूर केले पाहिजे, जेणेकरून गट आणि संस्थात्मक कामगिरी सुधारली जाऊ शकते.

संशोधन संस्थेतील अभ्यास हे संघर्ष निराकरण करण्याच्या या दृष्टिकोनास समर्थन देत नाहीत. अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की संघर्षाचे निराकरण करण्याचा हा दृष्टिकोन गटाची कार्यक्षमता सुधारतो.

संघर्षाचा पारंपारिक दृष्टिकोन हा तेव्हा बदलू लागला, जेव्हा संशोधकांना हे समजू लागले की संघटनात्मक संघर्ष नेहमीच व्यवस्थापनाच्या त्रुटींचे फलित नसतात. संघर्षाच्या सध्याच्या दृष्टिकोनाला संघर्षाचा परस्परसंवादी दृष्टिकोन असे म्हणतात.

## २) संघर्षाचा मानवी संबंधांचा दृष्टिकोन:

या दृष्टिकोनाचा असा विश्वास आहे की संघर्ष ही सर्व गट आणि संघटनांमध्ये नैसर्गिक घटना आहे. संघर्ष हा परस्परसंवादाचा अपरिहार्य भाग असल्यामुळे, मानवी संबंधांच्या प्रवाहाने संघर्ष स्वीकारला आहे, ही समूह जीवनाची नैसर्गिक घटना आहे. या प्रवाहाचा असा विश्वास आहे की संघर्ष नाहीसा होऊ शकत नाही. १९४० च्या उत्तरार्धापासून ते ७० च्या दशकाच्या मध्यापर्यंत संघर्षाचा हा दृष्टिकोन प्रबळ होता.

## ३) संघर्षाचा परस्परसंवादी दृष्टिकोन:

हे सूचित करतो की एखाद्या संस्थेची रचना आणि संचालन कितीही केले जात असले तरी संघर्ष हा तिच्या कार्याचा अपरिहार्य आणि आवश्यक भाग आहे.

सामंजस्यपूर्ण आणि शांतताप्रिय गट उदासीन होण्याची शक्यता असते आणि त्यांना बदल आणि नाविन्यपूर्ण कल्पनांमध्ये रुचि नसते. परस्परसंवादवादी दृष्टिकोन, गटाला सातत्याने संघर्षाची किमान पातळी राखण्यासाठी प्रोत्साहित करते. हे गटाला व्यवहार्य, स्व समीक्षक आणि सर्जनशील ठेवते. या मताचा अजूनही असा विश्वास आहे की संघर्षाचा अतिरेक एखाद्या व्यक्तीला हानी पोहोचवू शकतो आणि संस्थेचे संस्थेच्या ध्येय पूर्तीच्या मार्गात अडथळा निर्माण करू शकते. परंतु संघर्षामुळे संघटना अधिक प्रभावी ठरते.

परस्परसंवादवादी दृष्टिकोनाचा असा विश्वास आहे की संघर्ष कार्यात्मक किंवा अकार्यक्षम असू शकतात. कार्यात्मक संघर्ष हे संघर्षाचे रचनात्मक स्वरूप आहेत; ते नाविन्यपूर्ण उपाय शोधू शकतात आणि संस्थेच्या कामकाजावर प्रभाव टाकू शकतात.

### कार्यात्मक संघर्ष:

ते संघर्षाचे रचनात्मक स्वरूप आहेत आणि त्यातून नाविन्यपूर्ण उपाय होऊ शकतात. कार्यात्मक संघर्ष दोन कल्पना, उद्दिष्टे आणि पक्ष यांच्यातील संघर्षाचा संदर्भ देते जे कर्मचारी आणि संस्थेचे कार्यप्रदर्शन सुधारतात. एखाद्या संस्थेच्या प्रभावी कार्यासाठी असे संघर्ष आवश्यक असतात. चांगल्या प्रकारे व्यवस्थापित केलेले संघर्ष हे कामगारांना अपेक्षित असलेले आणि समस्या सोडवण्यास मदतीचे ठरतात, आत्मविश्वासाचा अनुभव करून देणारे आणि नातेसंबंध मजबूत करणारे ठरतात.

### कार्यात्मक संघर्षाचे फायदे आहेत:

ते कोणत्या समस्या अस्तित्वात आहेत, त्यात कोण सामील आहे आणि समस्या कशी सोडवायची याबद्दल जागरूकता वाढवतात.

ते संस्थेच्या सदस्यांना प्रेरित करतात. ते समस्यांवर लक्ष केंद्रित करतात आणि संघर्ष सोडवण्यासाठी योजना तयार करण्यास प्रवृत्त करतात.

संघर्ष हे बदलाला प्रोत्साहन देतात. व्यक्तींना अन्याय, अकार्यक्षमता आणि निराशेची जाणीव होते आणि त्यांना सुधारण्याची गरज भासू लागते.

संघर्षामुळे मनोबल आणि एकसंधता वाढते. संघटनात्मक सदस्य एकत्र येतात, चर्चा करतात आणि त्यांची निराशा आणि नाराजी दूर करतात. संघर्षातून ते एकमेकांच्या गरजा, शैली आणि मूल्ये जाणून घेतात.

उच्च दर्जाच्या चर्चा तेव्हा परिणाम स्वरूप होतात जेव्हा एखादी व्यक्ती त्यांचे विरोधी विचार आणि दृष्टीकोन व्यक्त करते. नवीन निर्णय विकसित करण्यासाठी एकमेकांची माहिती सामायिक केली जाते आणि तपासली जाते.

संघर्ष रुचि आणि सर्जनशीलतेला उत्तेजित करते.

संघर्ष एकत्र काम करण्याच्या प्रवृत्तीमध्ये भर घालतो. काही लोक मनोरंजनाच्या इतर प्रकारांच्या तुलनेत संघर्षाचा आनंद घेतात.

संघर्ष स्वतःची समीक्षा करण्याची आणि संपूर्ण संस्थेची समीक्षा करण्याची संधी पुरवतो.

संघर्ष आणि संस्थेच्या कामगिरीमधील संबंध वक्र आलेखा द्वारे दर्शविला जातो.

संस्थात्मक कामगिरी

संघर्षाची पातळी

जेव्हा संघर्ष पातळी अत्यंत उच्च किंवा अत्यंत कमी असते तेव्हा संघटनात्मक कामगिरी कमी असते. संघर्षाचे मध्यम स्तर संस्थात्मक कामगिरीच्या उच्च पातळीवर योगदान देतात.

संघर्षाच्या निम्न पातळीच्या परिस्थितीत, उत्तेजना आणि आवेगाच्या अभावामुळे देखील कामगिरी निम्न असते. संस्थेतील वातावरण इतके आरामदायक आहे की कर्मचारी खूप आत्मसंतुष्ट होतात, वातावरण बदलण्याची गरज वाटत नाही. उलटपक्षी, जेव्हा संघर्षाची पातळी खूप जास्त असते तेव्हा अपुऱ्या समन्वय आणि सहकार्यामुळे संस्थेच्या कार्यक्षमतेचे नुकसान होते. व्यक्ती स्वतःचा बचाव करण्यात किंवा इतरांवर हल्ला करण्यात अधिक वेळ घालवतात.

जेव्हा संघर्षाची मध्यम पातळी असते तेव्हाच कामगिरीच्या इष्टतम पातळीचा परिणाम होतो. संघर्षाची इष्टतम पातळी नवीन कल्पना आणि निराकरणासाठी सर्जनशील शोधास उत्तेजना देते.

संघटनेच्या प्रभावी कामगिरीसाठी संघर्ष अपरिहार्य आणि आवश्यक आहे. अकार्यक्षम संघर्ष हे सहसा गटाच्या कामगिरीमध्ये व्यत्यय आणतात.

अकार्यक्षम संघर्ष हे ते संघर्ष आहेत जे ध्येय साध्य करण्यात अडथळा आणू शकतात आणि गटाच्या कामगिरीवर परिणाम करू शकतात. तीन प्रकारचे संघर्ष खालीलप्रमाणे आहेत:

संघर्ष हे सामग्री आणि कामाच्या उद्दिष्टांशी संबंधित असू शकतात, अशा संघर्षांना कार्य संघर्ष म्हणतात.

जे संघर्ष परस्पर संबंधांवर लक्ष केंद्रित करतात अशा संघर्षांना नातेसंबंध संघर्ष म्हणतात.

कार्य कसे केले जाऊ शकते किंवा कसे केले जावे यासंबंधीचा संघर्ष म्हणजे प्रक्रिया संघर्ष.

अभ्यास असे दर्शविते की नातेसंबंधातील संघर्ष नेहमीच अकार्यक्षम असतात. नातेसंबंध संघर्ष सहसा व्यक्तिमत्वात संघर्ष निर्माण करतात आणि परस्परांतील समज कमी करतात. अशा संबंधांमध्ये व्यवस्थापकांना व्यक्तिमत्त्वातील संघर्ष सोडवण्यासाठी बराच वेळ घालवावा लागतो.

प्रक्रिया संघर्षाची निम्न पातळी असणे आणि कार्य संघर्षाची निम्न ते मध्यम पातळी असणे हे कार्यात्मक संघर्ष आहेत. उच्च पातळीच्या प्रक्रियेतील संघर्षामुळे कोणी काय करावे याबद्दल तीव्र वाद निर्माण होऊ शकतात; हे कार्य भूमिकांबद्दल अनिश्चितता आणते. यामुळे दिलेले कार्य पूर्ण करण्यासाठी लागणारा वेळ वाढतो. निम्न ते मध्यम पातळीच्या कार्य संघर्षाचा गट कार्यक्षमतेवर सकारात्मक परिणाम होतो.

### ३.४ संघर्ष प्रक्रिया

प्रक्रियेत साधारणपणे पाच टप्पे असतात.

#### अवस्था I - असंगततेवर संभाव्य विरोध:

या अशा परिस्थिती आहेत ज्या संघर्षाला जन्म देतात. ते नेहमी थेट संघर्षाला कारणीभूत नसतात. यापैकी एका स्थितीची उपस्थिती संघर्षाच्या वाढीसाठी पुरेशी आहे. ते संघर्षाचे स्रोत किंवा कारणे देखील असू शकतात. या अटी तीन श्रेणींमध्ये विभागल्या जाऊ शकतात.

१. संप्रेषण
२. रचना
३. वैयक्तिक परिवर्तनशील घटक

#### १. संप्रेषण:

हे संघर्षाचे एक महत्त्वाचे स्रोत बनू शकते. दळणवळणाच्या माध्यमांमधील गैरसमज किंवा गोंगाट संघर्षाला जन्म देऊ शकतात. अभ्यास असे सूचित करतात की भिन्न शब्दार्थ, शब्दार्थ हे संप्रेषणातील अडथळे आहेत. ते संघर्षासाठी संभाव्य पूर्ववर्ती परिस्थिती म्हणून कार्य करतात. संशोधन दर्शविते की संघर्षाची सांभाव्यता खूप जास्त किंवा खूप कमी संवादाने वाढते.

#### २. रचना:

रचना म्हणजे समूह सदस्यांना नियुक्त केलेल्या कार्यामधील विशिष्टतेची पायरी. भूमिकेचे अधिकार क्षेत्र, ध्येयाची सुसंगतता, नेतृत्व शैली, बक्षीस प्रणाली देखील संस्थेच्या संरचनात्मक पैलूमध्ये समाविष्ट आहेत. संघटनेतील गटाचे संबंध आणि अवलंबित्व देखील

संघर्षाचे स्रोत बनू शकते. परस्परवलंबन संघर्ष निर्माण करू शकते, विशेषतः ज्यावेळी एका गटाचा फायदा हा दुसऱ्या गटाचे नुकसान होऊ शकतो.

### ३. वैयक्तिक परिवर्तनशील घटक:

व्यक्तिमत्त्वाची वैशिष्ट्ये जसे की पेहराव, ध्वनि, व्यक्तीचा आवाज, स्मित हास्य इ. देखील त्रासदायक ठरू शकतात. जेव्हा व्यक्तींना अशा लोकांसोबत काम करणे आवश्यक असते तेव्हा अनेकदा संघर्ष होण्याची शक्यता असते. भावना आणि मूल्ये यासारखी वैयक्तिक परिवर्तनशील घटक संघर्षाचे संभाव्य स्रोत बनू शकतात. ज्या व्यक्ती स्वभावाने अत्यंत हुकुमशाही स्वरूपाच्या असतात त्या इतर व्यक्तीकडून, विशेषतः कामाच्या ठिकाणी क्वचितच स्वीकारल्या जातात. व्यक्ती स्वतः सोबत ज्या भावना वाहून घेऊन येतात त्या भावना संस्थेच्या बाहेरच्या घटनांच्या असू शकतात आणि हे देखील संघर्षाचे कारण बनू शकते. सोबत वाहून आणलेली राग आणि चीड ह्या भावना सहकर्मी आणि सहकारी यांच्याकडून क्वचित संतप्तता म्हणून समजली जाऊ शकते.

### अवस्था II - आकलन आणि वैयक्तिकरण:

अवस्था १ मध्ये वर्णन केलेल्या अटींमुळे एका पक्षाला काळजी वाटते आणि संघर्षाची संभाव्यता जास्तीत जास्त वाढवली जाते.

संघर्षाची व्याख्या ही संघर्षाच्या आकलनावर जोर देते. एक किंवा अधिक पक्षांना संघर्षाच्या अस्तित्वाची जाणीव असणे आवश्यक असते. ही अशी अवस्था आहे ज्यावर सदस्यांना समस्यांची जाणीव होते. गरजांची विसंगती लक्षात येते आणि मगच तणाव निर्माण होतो. सर्व घटनांमध्ये ही परिस्थिती असू शकत नाही, दोन्ही पक्षांना गंभीर मतभेदांची जाणीव होऊ शकते, यामुळे दोन्ही पक्षांमध्ये तणाव आणि चिंता निर्माण होऊ शकत नाही परंतु जेव्हा व्यक्ती भावनिकरित्या सहभागी होतात तेव्हा पक्षांना तणाव आणि चिंता जाणवते. जेव्हा व्यक्ती भावनिकरित्या गुंतलेली असते आणि मतभेदांवर आणि विरोधी हितसंबंधांवर लक्ष केंद्रित करू लागते तेव्हा ही संघर्षाची पातळी ठरते. अशाप्रकारे, समजलेला संघर्ष तीव्र होतो.

व्यक्ती भावनिकरित्या गुंतू शकतात आणि दोन्ही पक्ष तणाव आणि चिंता अनुभवू शकतात. हे संघर्षाच्या जाणवलेल्या पातळीवर असते. समजलेला संघर्ष नेहमीच तणाव आणि चिंता आणत नाही. "A" ला "B" शी गंभीर मतभेदाची जाणीव असू शकते, परंतु तरीही कोणताही तणाव किंवा चिंता नसू शकते. मतभेद कायम राहतील, तरीही दोन्ही पक्षांना त्रास होत नाही.

### स्टेज II च्या संघर्षाचे महत्त्वाचे पैलू पुढीलप्रमाणे आहेत:

संघर्षाच्या मुद्यांच्या व्याख्या केलेल्या आहेत.

संघर्षाची व्याख्या ज्या प्रकारे केली जाते त्यावरून असे परिणाम ठरवले जातात ज्याने संघर्षाचे निराकरण होऊ शकेल. उदा., एक कामगार त्याच्या वेतन कराराची व्याख्या त्याच्या विभागाला होणारा तोटा म्हणून करतो, कारण त्याच्या विभागाद्वारे झालेला नफा

कंपनीच्या त्या इतर विभागांद्वारे शेअर केला जाईल ज्यांना सध्या तोटा होत आहे. इतर कामगारांच्या वेतनात वाढ केल्यास विभागातील इतर काही कामगारांचे नुकसान होईल, अशी परिस्थिती निर्माण होते. अशा परिस्थितीत कामगार या पद्धतीच्या करारासाठी आणि वेतनवाढीसाठी तडजोड करण्यास कमी इच्छुक असतील. अशा परिस्थितीत संघर्षाची व्याख्या अधिक महत्त्वाची ठरते.

संघर्षाची धारणा देखील भावनांनी प्रभावित होते. अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की नकारात्मक भावना या समस्यांचे अधिक सरलीकरण, विश्वास कमी करणे आणि इतर पक्षांच्या वर्तनाचा नकारात्मक अर्थ लावणे इत्यादि निर्माण करते.

### अवस्था III - हेतु:

हेतु म्हणजे दिलेल्या मार्गाने कार्य करण्याचे निर्णय. धारणांमागे भावना आणि हेतू असतात. हेतू हा एक वेगळा टप्पा म्हणून पाहिला जातो कारण इतरांच्या वर्तनाला प्रतिसाद देण्यासाठी, आपल्याला त्यांचे हेतू समजून घेणे आवश्यक आहे. परंतु सर्व परिस्थितींमध्ये वर्तन आणि हेतू यांचा संबंध असू शकत नाही. वर्तन हे व्यक्तीचे हेतू अचूकपणे परावर्तित करत नाही.

### संघर्ष हाताळणीची तीव्रता दोन आयामांवर पाहिली जाऊ शकते:

- **सहकारिता:** एका पक्षाचा कल हा दुसऱ्या पक्षाच्या चिंतांचे समाधान करण्याच्या प्रयत्नाकडे असण्याशी संदर्भित आहे.
- **ठामपणा:** एक पक्ष ज्या प्रमाणात त्याच्या स्वतःच्या चिंता पूर्ण करण्याचा प्रयत्न करतो.

या आयामांच्या आधारे संघर्ष हाताळण्याचे पाच हेतू ओळखले जाऊ शकतात. ते पुढीलप्रमाणे आहेत:

- १) स्पर्धा करणे
- २) सहयोग करणे
- ३) टाळणे
- ४) सामावून घेणे
- ५) तडजोड करणे

### स्पर्धात्मक (ठाम आणि असहयोगी):

ही अशी परिस्थिती आहे जिथे एक पक्ष इतरांवर होणारा परिणाम लक्षात न घेता स्वतःचे ध्येय गाठण्याचा प्रयत्न करतो. उदा., जेव्हा एखादी व्यक्ती शर्यत जिंकते आणि दुसरी हरते.

### सहयोगपूर्ण (ठाम आणि सहकारी):

प्रत्येक पक्षाला इतर पक्षाच्या चिंतांचे समाधान करण्याची आणि परस्पर फायदेशीर परिणाम शोधण्याचा प्रयत्न करण्याची इच्छा असते. येथे पक्ष इतरांच्या दृष्टिकोनाशी जुळवून घेण्याऐवजी मतभेद स्पष्ट करून संघर्ष सोडवतात.

### टाळणे (नीःसंशय आणि असहयोगी):

ज्यांच्यात संघर्ष आहेत ते पक्ष विवादित परिस्थितीतून माघार घेण्याची आणि बाहेर पडण्याची इच्छा बाळगू शकतात. ज्यांच्याशी सहमत नाही अशा लोकांना टाळण्याचा हा एक मार्ग आहे.

### सामावून घेणारा (नीःसंशय आणि असहयोगी):

याचा अर्थ जरी त्या मतांबद्दल बद्दल इतर कोणाचेही आरक्षण असले तरीही त्या दुसऱ्याच्या मताचे समर्थन करणे, एक पक्ष इतरांच्या फायद्यासाठी किंवा नातेसंबंध टिकवून ठेवण्याच्या उद्देशाने स्वार्थाचा त्याग करतो.

### तडजोड (ठामपणा आणि सहकार्याची मध्यम श्रेणी):

ही अशी परिस्थिती आहे जिथे प्रत्येक पक्ष काहीतरी सोडून देण्यास तयार असतो ज्यामुळे परिणाम हा तडजोड होतो. यात कोणताही पक्ष विजयी किंवा पराभूत नसतो.

सहभागी पक्षांतील सदस्यांच्या व्यक्तिमत्त्व आणि बौद्धिक वैशिष्ट्यांच्या आधारे संघर्ष हाताळणी, शैली आणि प्रथमिकतांचा अंदाज लावला जाऊ शकतो.

### अवस्था IV - वर्तन:

हा असा टप्पा आहे जिथे वर्तनात संघर्ष व्यक्त केला जातो. वर्तन अवस्थे मध्ये विवादित पक्षांनी केलेली विधाने, कृती आणि प्रतिक्रियांचा समावेश होतो. पक्षाच्या सदस्यांचे वर्तन हे पक्षाच्या हेतूचे प्रतिबिंब आहे, चुकीची गणना; अकुशल अभिव्यक्ती हेतूची इच्छित अभिव्यक्ती होऊ शकत नाही. अशा परिस्थितीत वर्तन हे यात गुंतलेल्या पक्षांचे हेतू प्रतिबिंबित करू शकत नाही.

संघर्षामुळे होणारे वर्तन ही परस्परसंवादाची गतिमान प्रक्रिया आहे. संघर्षाचे वर्तन सासत्येवर अवलंबून असते. सर्व संघर्ष या सातत्येवर कुठे ना कुठे अवलंबून असतात. खालच्या स्तरावरील सातत्य म्हणजे किरकोळ मतभेदांसारख्या संघर्षाची सूक्ष्म अभिव्यक्ती. उदा., सरकारने राबविलेल्या किंवा नियोजित केलेल्या विकास प्रकल्पाबद्दल लोक त्यांची मते मांडू लागतात, नागरिक उपयुक्ततेला आव्हाने देऊ लागतात आणि हळूहळू संघर्ष वरच्या दिशेने सरकू लागतो, परिणामी हिंसाचार आणि सरकारी अधिकाऱ्यांवर हल्ले होतात. संप, दंगली आणि युद्धे सातत्याच्या वरच्या श्रेणीवर येतात.

सातत्येच्या वरच्या श्रेणीपर्यंत पोहोचणारे संघर्ष हे अकार्यक्षम स्वरूपाचे असतात. याउलट जेव्हा संघर्ष सातत्याच्या खालच्या टोकाला राहतो तेव्हा तो कार्यात्मक संघर्ष बनतो.

संघर्ष व्यवस्थापन रणनीती, संघर्षाचे निराकरण करण्यासाठी किंवा संघर्षाला उत्तेजन देण्याच्या दृष्टीने संघर्ष हाताळण्यात मदत करतात.

### अवस्था V - परिणाम:

जेथे संघर्षामुळे गटाच्या कामगिरीत सुधारणा होते तेथे संघर्षाचा परिणाम कार्यक्षम असू शकतो. अकार्यक्षम परिणाम गटाच्या कामगिरीच्या मार्गाआड येतो.

### कार्यात्मक परिणाम:

संघर्ष हा तेव्हा रचनात्मक असतो जेव्हा तो निर्णयांची गुणवत्ता सुधारतो, सर्जनशीलता आणि नवकल्पना यांना उत्तेजित करतो. हे गट सदस्यांमध्ये रुचि आणि कुतूहल वाढवते. त्यामुळे स्व-मूल्यांकन आणि बदलाच्या वातावरणाला प्रोत्साहन मिळते. संघर्ष गटातील सदस्यांना निष्क्रीयपणे निर्णय स्वीकारण्याची परवानगी देत नाही. त्यामुळे समूहातील सदस्यांना गृहीतके, संबंधित पर्याय आणि इतर शक्यतांवर प्रश्न विचारण्यास प्रोत्साहन मिळते. संघर्ष नवीन कल्पनांना प्रोत्साहन देतात, गटाच्या उद्दिष्टांचे आणि उपक्रमांचे पुनर्मूल्यांकन करतात. त्यातून गट बदलासाठी अधिक प्रतिसाद देणारा बनतो.

याचे उत्तम उदाहरण म्हणजे Yahoo! माजी सीईओ Tim Koogle हे इतके संघर्ष विरोधी होते की आत्मसंतुष्टतेची भावना स्थायिस्वरूपाची झाली. व्यवस्थापक प्रश्न विचारण्यास घाबरत होते. याहू! ची Google पेक्षा अधिक यशस्वीपणे सुरुवात केली होती, परंतु लवकरच ती संपुष्टात आली.

हे दर्शविते की संघर्ष हे गटांना विचार करण्यास आणि संबंधित पर्यायांचा विचार करण्यास प्रोत्साहित करतात. प्रस्थापित गटांमध्ये, जवळच्या करारापेक्षा गटांमध्ये संघर्ष असतो तेव्हा कामगिरी सुधारते.

संशोधन हे देखील दर्शविते की कामगारांमधील सांस्कृतिक विविधता सर्जनशीलता वाढवते आणि निर्णयांची गुणवत्ता देखील सुधारते.

### अकार्यक्षम परिणाम:

हे संघर्षाचे विध्वंसक परिणाम आहेत. अनियंत्रित विरोधामुळे गटातील सदस्यांमध्ये असंतोष वाढतो आणि गटाची परिणामकारकता कमी होते. संघर्षाचे अकार्यक्षम परिणाम म्हणजे गट संवाद मंदावणे, गटातील सदस्यांमधील भांडणे इत्यादी. समस्या केवळ अर्थव्यवस्थेपुरत्या मर्यादित राहत नाहीत, त्या व्यक्तिमत्त्वाच्या समस्या बनतात.

### कार्यात्मक संघर्ष निर्माण करणे:

भूतकाळात संघर्षविरोधी संस्कृती सहन केल्या जात होत्या. स्पर्धात्मक जागतिक अर्थव्यवस्थेत विविध विचारांना प्रोत्साहन न देणाऱ्या संस्था टिकून राहू शकत नाहीत. ज्या ज्या संस्था कार्यात्मक संघर्ष निर्माण करतात त्या असहमतांना प्रोत्साहन देतात आणि संघर्ष टाळणाऱ्यांना शिक्षा करतात. व्यवस्थापकास त्याच्या चेहऱ्यावरची एक रेषा ही न हलवता वाईट बातमी किंवा नको असलेल्या बातम्या सक्षमपणे ऐकता येणे आवश्यक आहे, त्याऐवजी त्याच्याकडे बातम्यांशी संबंधित साधे, अगदी स्वभाविक प्रश्न विचारण्याची क्षमता असणे सुद्धा आवश्यक आहे.

## ३.५ वाटाघाटी

सौदेबाजी आणि वाटाघाटी असे शब्द आहेत ज्या एकाच प्रक्रियेचा संदर्भ देण्यासाठी वापरले जातात.

### वाटाघाटी:

ही मनं वळवण्याची कला आहे. तुमच्या अटींशी सहमत होण्यासाठी इतर व्यक्ती किंवा पक्षाला प्रेरणा देणे किंवा प्रभावित करणे हे वाटाघाटीचे उद्दिष्ट आहे. वाटाघाटी ही वस्तु विनिमय प्रणालीसारखी असते जिथे देवाणघेवाण होते, वस्तू आणि सेवांची न्याय्य देवाणघेवाण होते. हा संघर्ष निराकरण प्रक्रियेचा एक भाग आहे. वाटाघाटीमध्ये महत्त्वाच्या मुद्द्यांवर तडजोड, सहयोग आणि शक्यतो काही जबरदस्ती यांचा समावेश होतो. वाटाघाटीचे यश स्थान, भौतिक सेटिंग्ज, वेळ आणि प्रेक्षक यासारख्या परिस्थितीजन्य घटकांवर अवलंबून असते.

### स्थान:

वाटाघाटी करणाऱ्या पक्षांना ते त्यांच्या ओळखीच्या ठिकाणी काम करतात तेव्हा त्यांना ओळखीचे वाटते. त्यामुळे अनेक वाटाघाटी करणारे तटस्थ ठिकाणी भेटणे पसंत करतात. संगणक तंत्रज्ञानाच्या मदतीने दोन वेगवेगळ्या गटांना भेटून चर्चा करणे शक्य झाले आहे. दोन्ही पक्ष ई-मेलद्वारे एकमेकांशी संपर्क साधू शकतात. अशा संदेशांचे भावनिक शुल्क मोजावे लागू शकते आणि चुकीचा अर्थ लावला जाऊ शकतो. ई-मेल हे जलद प्रतिसाद किंवा प्रतिक्रिया असतात, त्यामुळे त्यांच्यावर भावनिक शुल्क मोजावे लागण्याची शक्यता असते. पत्र किंवा मेमो लिहिण्याच्या पारंपारिक प्रणालीचा एक फायदा आहे, जिथे व्यक्ती आणखी दुसराही विचार करू शकते.

भौतिक मांडणी : हे दोन पक्षांमधील अंतर, त्यांची बसण्याची व्यवस्था यांचा संदर्भ देते. दोन पक्षांमधील भौतिक अंतर एकमेकांच्या दिशेने आणि विवादित मुद्याकडे पक्षांच्या अभिमुखतेवर प्रभाव टाकू शकते. जे लोक समोरासमोर बसतात त्यांचा संघर्ष परिस्थितीकडे लक्ष वेधण्याची शक्यता जास्त असते.

### वेळ आणि मुदती:

लोक वाटाघाटीमध्ये जितका जास्त वेळ गुंतवतील तितकी त्यांची करारावर पोहोचण्याची वचनबद्धता अधिक मजबूत होईल. यामुळे करारावर पोहोचण्याची प्रेरणा वाढते, परंतु पक्ष किंवा व्यक्ती त्यांच्या भूमिकेवर किंवा मतांवर टिकून राहतात.

वेळ मुदती पक्षांना वाटाघाटी पूर्ण करण्यास प्रवृत्त करतात. मुदत ओलांडणे महाग ठरू शकते, तेव्हा दिलेली वेळ पाळणे ही मुदतीचे दायित्व बनते. जसजशी अंतिम मुदत जवळ येईल, तसतसे वाटाघाटी करणारे त्यांच्या मागण्या देखील कमी करू शकतात.

### प्रेक्षकांची वैशिष्ट्ये:

वाटाघाटींना पुढील प्रकारचे प्रेक्षक असतात.

१) जो आपली आवड पणाला लावणार आहे.

२) व्यवस्थापन.

३) इतर कार्यसंघ सदस्य आणि सामान्य लोक.

जेव्हा प्रेक्षक निरीक्षण करतात आणि प्रक्रियेबद्दल तपशीलवार माहिती घेतात तेव्हा वाटाघाटी करणारे वेगळ्या पद्धतीने वागू शकतात. अण्णा हजारे आणि केंद्र सरकार यांच्यातील वाटाघाटी हे त्याचे उत्तम उदाहरण आहे.

अशा परिस्थितीत जेथे प्रेक्षक केवळ अंतिम परिणाम प्राप्त करतात तेथे वाटाघाटी करणारे वार्ताकार वेगळ्या पद्धतीने वागतात. जेव्हा प्रेक्षक वाटाघाटी करणाऱ्यांचे थेट निरीक्षण करत असतात, तेव्हा ते अधिक स्पर्धात्मक बनतात, त्यांना सवलती देण्याची शक्यता कमी असते, ते राजकीय डावपेचांमध्ये गुंतण्याची अधिक शक्यता असते. जेव्हा वार्तालाप करणाऱ्यांवर लक्ष ठेवणारे लोक मोठ्या संख्येने असतात, तेव्हा ते चेहरा जातन करण्याविषयी संबंधित असतात. सर्वसाधारणपणे, जेव्हा असे गट सरकारशी वाटाघाटी करतात तेव्हा प्रेक्षक एक अप्रत्यक्ष आवाहन करू शकतात, तेथे लोकांचे मत महत्त्वाचे ठरते. लोकपाल विधेयकासाठी अण्णा हजारे उपोषणाला बसले होते तेव्हा हा प्रकार घडला होता.

### ३.५.१ वाटाघाटीचे दृष्टीकोन:

या गटांद्वारे स्वीकारलेली वाटाघाटीची धोरण आहेत. यात दोन दृष्टिकोन आहेत:

१) वितरणात्मक सौदेबाजी

२) एकात्मिक सौदेबाजी

वितरणात्मक सौदेबाजी: वितरणात्मक सौदेबाजीचे उत्तम उदाहरण जर तुम्ही खरेदीसाठी बाहेर पडलेल्या चुणचुणीत गृहिणीसोबत असाल तर पाहता येईल. साध्या वस्तूच्या खरेदीवर देखील त्या वाटाघाटी करतील. जिथे एक साधा नियम चालतो, तो म्हणजे मला मिळणारा कोणताही फायदा तुमच्या खर्चाने होतो आणि त्याउलटही होऊ शकते. दुकानदाराने केलेला कोणताही फायदा तुमच्या खर्चावर होतो आणि तुम्ही केलेला कोणताही फायदा दुकानदाराच्या खर्चावर होतो. त्यामुळे निश्चित पाईचा कोणता वाटा कोणाला मिळेल यावर वाटाघाटी करत असतात. निश्चित पाई द्वारे, याचा अर्थ असा आहे की सौदेबाजी करणाऱ्या पक्षांचा असा विश्वास असतो की वस्तू किंवा सेवांची फक्त एक निश्चित रक्कम विभागली गेली पाहिजे. निश्चित पाई हा शून्य बेराजेचा खेळ आहे ज्यात पक्षाच्या खिशात प्रत्येक रुपया असतो, जो त्यांच्या काउंटर पार्टच्या गळ्या बाहेरील एक रुपया आहे.

मजुरीच्या व्यवस्थापनाच्या वाटाघाटी हे निश्चित पाईचे उत्तम उदाहरण आहे. युनियन नेते, जेव्हा ते व्यवस्थापनाशी वाटाघाटीसाठी एकत्र येतात, तेव्हा व्यवस्थापनातून जास्तीत जास्त पैसे मिळवण्याचा प्रयत्न करतात. युनियन नेत्यांनी मागितलेल्या प्रत्येक रुपयामुळे व्यवस्थापनाची किंमत वाढते, म्हणून प्रत्येक पक्ष आक्रमकपणे वाटाघाटी करतो.

वितरणात्मक सौदेबाजीचे सार खाली दिले आहे.

पक्ष A आणि पक्ष B, प्रत्येकाकडे त्यांना काय साध्य करायचे आहे या दृष्टीने लक्ष्य बिंदू आहे.

### प्रतिरोधक:

बिंदू हा सर्वात कमी परिणाम आहे जो त्या दोघांनाही मान्य असतो. कमी अनुकूल असलेली गोष्ट स्वीकारण्यापेक्षा वाटाघाटी खंडित केल्या जातील असा हा एक मुद्दा आहे.

या दोघांमधील अंतर म्हणजे आकांक्षेची श्रेणी. A आणि B च्या आकांक्षा एकमेकांवर आच्छादल्या जायला हव्यात, तरच त्यावर काहीतरी तोडगा निघू शकतो.

वितरणात्मक सौदेबाजीतून सर्वोत्तम नफा कमावणारे लोक प्रथम आक्रमक ऑफर देतात. संशोधन दर्शविते की प्रथम ऑफर देणे हे शक्तीचे संकेत आहे. असे लोक ऑफर देतात आणि मीटिंगमध्ये प्रथम बोलू शकतात.

एकाच गोष्टीवर अडून राहणे (Anchoring bias) हे देखील सूचित करते की लोक प्रारंभिक माहितीवर लक्ष केंद्रित करतात. एक हुशार वाटाघाटी करणारा तो असतो जो प्रथम सुरुवात करतो. अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की अशा वाटाघाटी इतरांपेक्षा अधिक यशस्वी होतात.

अंतिम मुदत उघड करणे ही वाटाघाटींनी स्वीकारलेली आणखी एक महत्त्वाची वितरणात्मक सौदेबाजीची युक्ती आहे. खालील उदाहरणाचा विचार करा, श्रेयश हा मानवी संसाधन व्यवस्थापक आहे. तो एमसीए असलेल्या आदितशी पगाराची वाटाघाटी करत आहे, ज्याला कंपन्यांकडून खूप मागणी आहे. आदितला माहित आहे की कंपनीला त्याची गरज आहे आणि त्याने असाधारण पगार आणि इतर अनेक फायदे मागण्याचे ठरवले. श्रेयश आदितला कळवतो की कंपनी त्याच्या गरजा पूर्ण करू शकत नाही. आदितही श्रेयशला सांगतो की तो इतर पर्यायांचा विचार करेल. कंपनी सक्षम हात गमावू शकते या वस्तुस्थितीवर काम करून, आदितने श्रेयसला सांगण्याचा निर्णय घेतला की तो (श्रेयस) वेळेच्या दबावाखाली आहे आणि त्याच्याशी त्वरित करार करणे आवश्यक आहे अन्यथा ही नोकरी दुसऱ्या उमेदवाराला दिली जाईल.

आता तुम्हाला काय वाटतं? श्रेयश अनुभवी वाटाघाटी करणारा आहे का? होय तो आहे, अंतिम मुदत उघड करून, त्याने त्याच्या वाटाघाटींचा पुनर्विचार करण्यास भाग पाडण्यासाठी वाटाघाटी करणाऱ्या समकक्षांकडून सवलत वाढवली आहे. अनेकांचा असा विश्वास आहे की अशा वाटाघाटी करणारे लक्ष्य साध्य करत नाहीत, परंतु प्रत्यक्षात अशा वाटाघाटी करणारे इतरांपेक्षा अधिक प्रभावी असतात.

### ३.५.२ एकात्मिक सौदेबाजी:

एकात्मिक सौदेबाजी हे असे गृहीत धरून चालते की यात एक किंवा अधिक समझौते आहेत जे विजयी समाधान निर्माण करू शकतात. या सौदेबाजीत, दोन्ही वाटाघाटी करणारे पक्ष

खुलेपणाने टेबलवर एकत्र भेटतात आणि त्यांच्या पर्यायांचा आढावा घेतात. चर्चेनंतर ते दोन्ही पक्षांच्या गरजा पूर्ण करणाऱ्या उपायावर येण्यास सहमती देतात.

वितरणात्मक सौदेबाजीच्या तुलनेत एकात्मिक सौदेबाजीचा नेहमीच फायदा असतो. एकात्मिक सौदेबाजीमुळे दीर्घकालीन संबंध निर्माण होतात. दोन्ही पक्ष कर्तृत्वाच्या भावनेने टेबल सोडतात, याउलट वितरणात्मक सौदेबाजीने एक पक्ष गमावलेला असतो. यामुळे गटांमध्ये फूट पडू शकते, विशेषतः जेव्हा लोकांना दीर्घकालीन आधारावर एकत्र काम करावे लागते. याउलट एकात्मिक सौदेबाजीत तुम्ही जिंकलात तरीही तुमच्या प्रतिस्पर्ध्याला त्याबद्दल सकारात्मक वाटावे असे तुम्हाला वाटते. एकात्मिक सौदेबाजी ही बहुतेक संस्थांमध्ये सामान्य घटना नसते. कारण त्यांच्याकडे अशा प्रकारच्या सौदेबाजीसाठी आवश्यक असलेल्या अटी नसतात. जर पक्ष माहिती, चिंतांसह खुले असतील आणि एकमेकांच्या गरजांबद्दल संवेदनशील असतील तर एकात्मिक सौदेबाजी यशस्वी होऊ शकते. दोन्ही पक्षांचा एकमेकांवर विश्वास असणे आवश्यक आहे आणि लवचिकता राखण्यासाठी तयार असणेसुद्धा आवश्यक आहे. एकात्मिक सौदेबाजीसाठी ही सर्वात आदर्श परिस्थिती असते. एकात्मिक सौदेबाजीसाठी आवश्यक असलेल्या अटी क्वचितच पाळल्या जातात म्हणून, कोणत्याही संस्थेतील बहुतेक वाटाघाटी कोणत्याही किंमतीवर जिंकण्याच्या उद्देशाने हातळलेल्या असतात.

जेव्हा व्यक्ती वैयक्तिकरित्या न करता संघांमध्ये सौदेबाजी करतात तेव्हा एकात्मिक सौदेबाजी साध्य करता येते. जेव्हा व्यक्ती संघात सौदेबाजी करतात तेव्हा अधिक कल्पना निर्माण होतात. एकात्मिक सौदेबाजी साध्य करण्याचा आणखी एक मार्ग म्हणजे, वाटाघाटीयोग्य मुद्दे टेबलवर मांडणे. जितके अधिक वाटाघाटीयोग्य मुद्दे चर्चेसाठी ठेवले जातात, तितके अधिक पर्याय आणि प्राधान्यांचा विचार केला जातो. यामुळे प्रत्येक पक्षाला चांगला निकाल मिळतो.

वाटाघाटींच्या परिणामांवर तडजोडींचा वाईट परिणाम होतो, कारण ते एकात्मिक सौदेबाजीसाठी दबाव कमी करतात. जेव्हा एखादा पक्ष सहज गुंफला जातो तेव्हा तडजोड होते, मग त्याला तोडगा काढण्यासाठी कोणतेही प्रयत्न करावे लागत नाहीत. अशा प्रकारे, लोकांनी इतर पक्षांच्या समस्या आणि समस्यांचा विचार करून ते मिळवले असते तर ते खूपच कमी पडण्याची शक्यता असते.

### ३.५.३ वाटाघाटी प्रक्रियेचे पाच टप्पे:

#### तयारी आणि नियोजन:

पक्षाने वाटाघाटी सुरू करण्यापूर्वी काही प्रमाणात गृहपाठ करणे आवश्यक आहे. पुढील मुद्दे समजून घेणे आवश्यक आहेत. A) संघर्षाचे स्वरूप B) वाटाघाटीकडे नेणारा इतिहास C) सहभागी व्यक्ती आणि त्यांची संघर्षाची धारणा D) वाटाघाटीचे ध्येय आणि उद्दिष्ट E) वाटाघाटीचे अंतिम उद्दिष्ट F) इतर पक्षांची उद्दिष्टे काय आहेत G) ते काय मागू शकतात H) इतर पक्षांचे छुपे हितसंबंध काय आहेत इ.. जर तुम्हाला सर्व माहिती आवश्यक असेल तर तुम्ही तुमचे इच्छित ध्येय शोधण्यासाठी अधिक चांगल्या स्थितीत आहात.

एकदा का तुम्ही सर्व माहिती गोळा केली की, तुमची स्वतःची रणनीती विकसित करण्यासाठी तिचा वापर करा. तज्ञ बुद्धिबळपटूंची त्यांची स्वतःची रणनीती असते, त्यांना प्रतिस्पर्ध्यांच्या चाली माहित असतात आणि ते त्याला कसे प्रतिसाद देतील. रणनीतीचा एक भाग म्हणून तुम्ही तुमचा आणि इतरांच्या बाजूचा वाटाघाटी झालेल्या करारांचा सर्वोत्तम पर्याय [Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)] ठरवला पाहिजे. वाटाघाटी केलेल्या करारासाठी BATNA तुम्हाला स्वीकार्य असलेले सर्वात कमी मूल्य निश्चित करते.

तुम्हाला प्राप्त होणारी कोणतीही ऑफर जी BATNA पेक्षा जास्त असेल ती उत्तम मान्यता किंवा करार आहे. तुम्ही तुमच्या वाटाघाटीमध्ये यशस्वी होऊ शकता आणि जेव्हा तुम्ही ऑफर करता तेव्हा इतर बाजू त्यांच्या BATNA पेक्षा अधिक आकर्षक वाटू लागतात.

### मूलभूत नियमांची व्याख्या:

एकदा नियोजन आणि रणनीती तयार झाल्यावर पुढील पायरी म्हणजे मूलभूत नियम आणि कार्यपद्धती परिभाषित करणे आणि तयार करणे. मूलभूत नियम पुढीलप्रमाणे असतात - कोण वाटाघाटी करणार? वाटाघाटी कुठे होणार? काही वेळेची मर्यादा असेल का? कोणत्या मुद्द्यांवर वाटाघाटी होणार? करार किंवा जोर दिल्यास विशेष प्रक्रिया काय असेल? या कालावधीत दोन्ही पक्ष त्यांच्या सुरुवातीच्या प्रस्तावांची देवाणघेवाण करतील.

### स्पष्टीकरण आणि समर्थन:

एकदा पदांची देवाणघेवाण झाल्यानंतर, प्रत्येक पक्ष मूळ मागण्यांचे स्पष्टीकरण आणि समर्थन करेल. हा संघर्षाचा प्रकार नसावा. मागण्यांबाबत एकमेकांना शिक्षित करण्याची आणि त्या का महत्त्वाच्या आहेत हे स्पष्ट करण्याची ही संधी असते. तुमच्या मागण्यांचे समर्थन तुम्ही देऊ केलेल्या गोष्टींचे कागदपत्र करतात.

### सौदेबाजी आणि समस्या निराकरण:

ही एक देवाण घेवाण प्रक्रिया आहे आणि तसेच सहमतीपूर्ण तोडगा काढण्याची प्रक्रिया आहे, जेव्हा दोन्ही पक्षांना एकमेकांसाठी सवलती द्याव्या लागणार असतात.

### शेवट आणि अंमलबजावणी:

वाटाघाटीचा शेवटचा टप्पा म्हणजे कराराची औपचारिकता आणि त्याची अंमलबजावणी करण्यासाठी प्रक्रिया विकसित करणे. परंतु बहुतेक संस्थांमध्ये, वाटाघाटी प्रक्रियेचा शेवटचा टप्पा म्हणजे हस्तांदोलन करण्याशिवाय दुसरे काहीही नसते.

### ३.५.४ प्रभावी वाटाघाटीसाठी मार्गदर्शक तत्त्वे:

- इतर पक्षाची परिस्थिती आणि दृष्टिकोन विचारात घ्या.
- नेहमी एक योजना आणि योग्य धोरण ठेवा.
- सकारात्मक सुचनांसह सह तयारीत राहावे .

- व्यक्तिमत्वा ऐवजी समस्या पर्यंत पोहोचावे.
- प्रारंभिक देऊ केलेल्या गोष्टींकडे थोडे लक्ष द्या.
- विजयी-विजयी उपाययोजनेवर जोर द्या.
- विश्वासाचे वातावरण निर्माण करा
- मन खुले ठेवा.
- वस्तुनिष्ठ निकष वापरण्याचा आग्रह ठेवा.
- सांस्कृतिक फरकांशी जुळवून घ्या.

### ३.५.५ प्रभावी वाटाघाटीमधील वैयक्तिक फरक:

हे वाटाघाटींवर परिणाम करणाऱ्या वैयक्तिक घटकांचा संदर्भ देते. यात व्यक्तिमत्त्वाची वैशिष्ट्ये, भावना आणि लिंग यांचा समावेश होतो. आम्ही या प्रत्येकाची थोडक्यात चर्चा करूयात.

व्यक्तिमत्व वैशिष्ट्ये आणि वाटाघाटी : प्रारंभिक संशोधनात असे दिसून आले आहे की व्यक्तिमत्व आणि वाटाघाटी यांचा थेट संबंध नाही. अलीकडील संशोधन असे दर्शविते की पाच मोठ्या वैशिष्ट्यांपैकी अनेक गुण वाटाघाटीच्या परिणामांशी संबंधित आहेत. वाटाघाटी करणारे जे सहमत आहेत किंवा बहिर्मुख आहेत ते वितरणात्मक सौदेबाजीच्या बाबतीत फारसे यशस्वी होत नाहीत. बहिर्मुख लोक अधिक मैत्रीपूर्ण आणि बाहेर जाणारे असतात, ते आवश्यकतेपेक्षा अधिक माहिती सामायिक करतात. वाटाघाटीशी सहमत असलेले लोक संस्थेच्या हिताचे रक्षण करण्याऐवजी सहकार्य करण्याचे मार्ग शोधतील. एकात्मिक सौदेबाजीचा संबंध असल्यास ही वैशिष्ट्ये थोडीशी उपयुक्त ठरतात. पण जेव्हा हितसंबंधांमुळे जेव्हा एकमेकांना विरोध करतात तेव्हा ते दायित्व बनतात. माहिती अधिक सामायिक न करणाऱ्या अंतर्मुख व्यक्तीद्वारे वितरणात्मक सौदेबाजी उत्तम प्रकारे केली जाऊ शकते. अंतर्मुख लोक इतर पक्षाला खूश करण्यापेक्षा आणि चांगले सामाजिक समर्थन मिळवण्यापेक्षा त्यांच्या स्वतःच्या परिणामांबद्दल अधिक चिंतित असतात.

शेवटी बुद्धिमत्तेचा वाटाघाटीच्या परिणामकारकतेवरही प्रभाव पडतो. व्यक्तिमत्व आणि बुद्धिमत्तेचा प्रभाव वाटाघाटीच्या एकूण परिणामांवर इतका मजबूतरित्या होत नाही.

### वाटाघाटीमधील भावना:

वाटाघाटी करणाऱ्यांनी जेव्हा राग दर्शवला तेव्हा वितरणात्मक वाटाघाटींचे चांगले परिणाम होतात. रागामुळे विरोधकांकडून सवलती मिळतात. हे खरे आहे की वाटाघाटी करणाऱ्यांना राग नसतानाही राग दाखवण्याची सूचना दिली जाते. सकारात्मक मनःस्थिती आणि भावनांमुळे विशेषतः एकात्मिक वाटाघाटीमध्ये उच्च पातळीवरील संयुक्त लाभ होतात.

## वाटाघाटींमध्ये लिंग फरक:

एक लोकप्रिय रूढीवादी प्रकार आहे, स्त्रिया पुरुषांपेक्षा वाटाघाटींमध्ये अधिक सहकार्य आणि आनंददायी असतात. परंतु पुराव्यांवरून असे दिसून आले आहे की पुरुष स्त्रियांपेक्षा चांगले निकाल देतात. पुरुष आणि स्त्रिया यांच्यातील फरक तुलनेने कमी आहे. वाटाघाटींच्या परिणामांमध्ये दिसून आलेला फरक परिणामांशी संलग्न असलेल्या फरकांमुळे आहे.

बहुतेक संस्थांमध्ये लिंग आणि कमी पातळीचे अधिकार यांच्यातील गोंधळामुळे स्त्रियांना वाटाघाटींमध्ये पुरुषांपेक्षा चांगले मानले जाते. लिंग रूढीवादामुळे, पुरुषांच्या तुलनेत, स्त्रियांनी वाटाघाटी सुरू केल्यास त्यांना अधिक दंड आकारला जातो. जेव्हा पुरुष कठोर वागतात आणि स्त्रिया छान वागतात तेव्हा ते लिंग रूढीवाद पूर्तता करतात आणि हे एक कारण आहे की पुरुष आणि स्त्रियांच्या वाटाघाटींमध्ये फरक केला जातो. बहुतेक वाटाघाटी, स्त्रियांपेक्षा पुरुषांना पसंती देतात कारण स्त्रियांनी लिंग रूढीवाद प्रकाराचे उल्लंघन केल्यास टीका केली जाते आणि त्यांनी तसे केले नाही तरीही त्यांच्यावर टीका केली जाते.

## तृतीय पक्षीय वाटाघाटी:

अनेकदा व्यक्ती आणि गट अशा टप्प्यावर पोहोचतात जिथे थेट वाटाघाटीद्वारे संघर्ष सोडवता येत नाही. अशा परिस्थितीत ते तृतीय पक्षीय वाटाघाटी करणाऱ्यांकडे वळतात.

ते तृतीय पक्ष चार मूलभूत नियम पार पाडतात: १) मध्यस्थ, २) लवाद, ३) सामंजस्य घडवून आणणारे, ४) सल्लागार.

### १) मध्यस्थ:

- एक तटस्थ तृतीय पक्ष जो विवेकबुद्धी, मन वळवणे आणि पर्यायांसाठी सूचनांचा वापरून वाटाघाटींची सेवा प्रदान करतो.
- अनेकदा दिवाणी न्यायालय आणि कामगार व्यवस्थापनात वापर केला जातो.
- जेव्हा दोन्ही पक्ष असतील तेव्हाच तो यशस्वी होऊ शकतो.
- संघर्ष सोडवण्यासाठी प्रवृत्त.
- मध्यस्थ जर दोन्ही पक्षांकडून तटस्थ आणि जबरदस्ती नसलेला समजला गेला तरच यशस्वी होऊ शकतो.

### २) लवाद:

- वाटाघाटीसाठी एक तृतीय पक्ष ज्याला करार ठरवण्याचा अधिकार असतो.
- पक्षकारांनी विनंती केल्यावर मध्यस्थ स्वैच्छिक असू शकतो.
- कायदाने किंवा कराराद्वारे सक्ती केल्यावर मध्यस्थ निश्चित केले जाते.

- त्याचा परिणाम नेहमी सेटलमेंटमध्ये होतो.
- तोडगा लवादाच्या अधिकारावर अवलंबून असतो.
- यामुळे एक पक्ष पराभूत होऊन असमाधानी राहू शकतो, ज्यामुळे संघर्ष पुन्हा निर्माण होण्याची शक्यता असते.

### ३) सामंजस्यकर्ता:

- हा एक विश्वासाई तृतीय पक्ष आहे जो वाटाघाटी करणारे आणि विरोधक यांच्यात अनौपचारिक संप्रेषणाचा दुवा प्रदान करतो.
- सामंजस्यकर्ते आणि मध्यस्थाची भूमिका एकमेकांना झाकोळून टाकणारी होण्याची शक्यता जास्त असते.
- सामंजस्यकर्ता केवळ संवाद साधणारे एजंट म्हणून काम करत नाहीत तर ते भूमिकेच्या पलीकडे देखील जातात.
- ते वस्तुस्थिती शोधण्यात, संदेशांचा अर्थ लावण्यात आणि विवादांचे रूपांतर करार विकसित करण्यात स्वतःला गुंतवून घेतात.

### ४) सल्लागार:

- त्यांना संघर्ष व्यवस्थापनाचे ज्ञान असते.
- ते निःपक्षपाती तृतीय पक्ष असतात, संवाद आणि विश्लेषणाद्वारे समस्या सोडवण्यात गुंतलेले असतात.
- ते समझोता करण्याचे उद्दिष्ट ठेवत नाहीत ते विवादित पक्षांमधील संबंध सुधारण्याबाबत अधिक चिंतित असतात.
- ते पक्षांना समज विकसित करण्यास आणि एकमेकांसोबत काम करण्यास मदत करतात. अशा प्रकारे, परस्पर समंजसपणावर आधारित तोडगा काढतात.

## ३.६ जागतिक परिणाम

संघर्ष निराकरण धोरणांमधील संस्कृतींपलिकडील फरक खरोखरच समजले गेलेले नाहीत. त्यावर फार कमी संशोधन झाले आहे. यूएस आणि आशियाई व्यवस्थापकांमधील फरक दर्शविणारे अभ्यास झालेले आहेत. जपानी वाटाघाटी करणाऱ्यांच्या तुलनेत, यूएस वाटाघाटीकारांना विरुद्ध विभागांकडून देऊ केल्या जाणाऱ्या गोष्टी अयोग्य म्हणून पाहण्याची आणि त्या नाकारण्याची अधिक शक्यता असते. दुसऱ्या अभ्यासात असे दिसून आले आहे की यूएस व्यवस्थापक संघर्षाच्या वेळी प्रतिस्पर्धीपणाची युक्ती वापरण्याची अधिक शक्यता असते. तडजोड करणे आणि टाळणे या चीनमधील संघर्ष व्यवस्थापनाच्या सर्वाधिक पसंतीच्या पद्धती आहेत.

## वाटाघाटीतील सांस्कृतिक फरक:

जेव्हा वाटाघाटी करणारे पक्ष भिन्न सांस्कृतिक पार्श्वभूमीचे असतात तेव्हा वाटाघाटी क्लिष्ट होतात. वाटाघाटी करण्याच्या पद्धती वेगवेगळ्या देशांमध्ये बदलत जातात. भारत, जपान, चीन, अर्जेन्टिना, फ्रान्स आणि यूएसए मधील बहुसंख्य वाटाघाटी करणारे वाटाघाटीसाठी बसताना विजयी-विजयी दृष्टिकोन स्वीकारतात. ब्रिटीश, मेक्सिकन, जर्मन, नायजेरियन आणि स्पॅनियाई सामान्यतः वाटाघाटीसाठी जिंकण्याचा दृष्टिकोन वापरतात. स्पॅनिश आणि जर्मन लोकांशी वाटाघाटी करताना देवाण आणि घेवाणीची अपेक्षा करणे कठीण आहे, परंतु भारतीय आणि मेक्सिकन लोकांसोबत ते शक्य आहे. एका अभ्यासाने यूएस आणि जपानी वाटाघाटीकारांची तुलना केली. असे आढळून आले की जपानी वाटाघाटीकारांनी अप्रत्यक्षपणे संवाद साधला आणि त्यांच्या वर्तन परिस्थितीशी जुळवून घेतले. पाठपुरावा करणाऱ्या अभ्यासात असे दिसून आले आहे की यूएस व्यवस्थापकांमध्ये, लवकर ऑफर केल्याने अँकरिंग परिणाम होतो, जपानी वार्ताकारांसाठी लवकर ऑफरमुळे अधिक माहितीची देवाणघेवाण होते आणि चांगले एकत्रित परिणाम होते.

उत्तर अमेरिकन, अरब आणि रशियन वाटाघाटीकारांची तुलना केली गेली. उत्तर अमेरिकन वस्तुस्थिती आणि तर्कावर अवलंबून असल्याचे दिसून आले. त्यांनी सुरुवातीच्या वाटाघाटींमध्ये छोट्या सवलती दिल्या. संबंध प्रस्थापित करण्यासाठी त्यांनी विरोधकांनाही सवलती दिल्या. त्यांच्यासाठी मुदत महत्त्वाची होती. भावनांचा वापर करून अरबी लोकांचे मन वळवले. त्यांनी संपूर्ण सौदेबाजीच्या प्रक्रियेत सवलती दिल्या आणि नेहमी विरुद्ध पक्षांनी दिलेल्या सवलतीचा प्रतिवाद केला. त्यांनी अत्यंत आकस्मिकपणे मुदती गाठल्या. रशियन लोकांनी सौदेबाजीसाठी ठाम आदर्श वापरले. त्यांनी फार कमी सवलती दिल्या. विरोधकांनी दिलेली कोणतीही सवलत हे दुर्बलतेचे लक्षण होते. त्यांनी मुदतीकडे दुर्लक्ष केले.

शेवटी, विविध देशांतील वाटाघाटीकारांच्या सांस्कृतिक अपेक्षांशी जुळवून घेणे महत्त्वाचे आहे. हे संभाव्य परिणामांची परस्परसंबंध आणि विश्वासाहता राखण्यात मदत करते. स्वतःचे सांस्कृतिक पूर्वग्रह आणि बारकावे याबद्दल जागरूक असणे देखील आवश्यक आहे, जेणेकरून विरोधकांकडून त्यांचे शोषण होणार नाही.

---

### ३.७ सारांश

---

संघर्षाची व्याख्या “विसंगत किंवा विरोधी गरजा, इच्छा, कल्पना, रुचि किंवा लोक यांच्यातील संघर्ष” अशी केली जाऊ शकते. जेव्हा दोन्ही पक्ष समाधानकारकपणे प्राप्त करू शकत नाहीत अशी उद्दिष्टे वैयक्तिक किंवा गटांना भेटतात तेव्हा संघर्ष उद्भवतात. संस्थेमध्ये आढळणारा संघर्ष ही एक प्रक्रिया आहे जी एका पक्षाला जेव्हा समजते की दुसऱ्या पक्षावर नकारात्मक परिणाम झाला आहे किंवा ज्याची प्रथम काळजी आहे अशा एखाद्या गोष्टीवर नकारात्मक परिणाम होणार आहे तेव्हा तीची सुरुवात होते.

संघर्ष आणि स्पर्धा, दोघांचीही विसंगत उद्दिष्टे असतात. स्पर्धा नेहमीच इतरांच्या उद्दिष्टांमध्ये हस्तक्षेप करत नाही, तर संघर्ष म्हणजे इतरांच्या ध्येयांमध्ये हस्तक्षेप करणे होय.

संघर्षाच्या तीन दृष्टिकोनांवर सामान्यतः चर्चा केली जाते. १९३० आणि १९४० च्या दशकात पारंपारिक दृष्टिकोन प्रचलित होता. संघटनेतील संघर्ष अनावश्यक आणि हानिकारक आहे यावर जोर देण्यात आला. ह्यात असे मानले गेले आहे की संघर्ष खराब संवाद, विश्वासाचा अभाव आणि कर्मचाऱ्यांच्या गरजा आणि आकांक्षा समजून घेण्यात व्यवस्थापकांच्या अपयशामुळे होतो. संघर्षाचा मानवी संबंधांचा दृष्टिकोन (१९७०) असे सूचित करतो की संघर्ष ही सर्व गट आणि संघटनांमध्ये एक नैसर्गिक घटना आहे. तसेच हे असेही सूचित करते की संघर्ष दूर केला जाऊ शकत नाही परंतु ते गटाच्या कार्यक्षमतेसाठी फायदेशीर ठरू शकतात. संघर्षाच्या परस्परक्रियावादी दृष्टिकोनाचा असा विश्वास आहे की संघर्ष हा त्याच्या कार्याचा अपरिहार्य आणि आवश्यक भाग आहे. हे संघर्षाचे अलीकडील दृश्य आहे, हे सूचित करते की संघर्ष कार्यात्मक किंवा अकार्यक्षम असू शकतो.

अकार्यक्षम संघर्ष हा गटाच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम करणारा संघर्ष आहे. अकार्यक्षम संघर्षाचे तीन प्रकार आहेत, कार्य संघर्ष, नातेसंबंध संघर्ष आणि प्रक्रिया संघर्ष. कार्यात्मक संघर्ष हे संघर्षाचे रचनात्मक प्रकार आहेत. ते पक्षांच्या कल्पना किंवा ध्येयांमधील संघर्षाचा संदर्भ देतात.

संघर्ष पातळी अत्यंत उच्च किंवा कमी असते तेव्हा सामान्यतः संघटनात्मक कामगिरी कमी असते, संघर्षाची मध्यम पातळी उच्च पातळीवरील कामगिरीमध्ये योगदान देते. जेव्हा संघर्ष कमी असतो तेव्हा उत्तेजनाच्या अभावामुळे कामगिरी देखील कमी असते.

प्रक्रियेतील संघर्षामध्ये या पाच टप्प्यांपैकी प्रत्येकी पाच टप्प्यांचा समावेश आहे.

### वाटाघाटी:

ही वस्तु विनिमय प्रणालीसारखी आहे, जिथे वस्तू आणि सेवांची योग्य देवाणघेवाण होते. वाटाघाटीमध्ये तडजोड आणि सहयोग यांचा समावेश होतो. वाटाघाटीचे यश भौतिक पूर्तता, स्थान, वेळ आणि प्रेक्षक यावर अवलंबून असते.

### वाटाघाटी करण्याचे दृष्टीकोन:

ते गटांद्वारे स्वीकारलेल्या सौदेबाजीची धोरणे आहेत. ते पुढीलप्रमाणे,

१) वितरणात्मक सौदेबाजी

आणि

२) एकात्मिक सौदेबाजी.

वाटाघाटीच्या प्रक्रियेत पाच प्रमुख पायऱ्यांचा समावेश होतो, या प्रत्येक चरणावर चर्चा करण्यात आली आहे:

वाटाघाटींवरही भावनांचा प्रभाव असतो. रागामुळे विरोधी पक्षांकडून सवलती मिळतात. सकारात्मक मनोदशेमुळे दोन्ही पक्षांचा संयुक्त फायदा होतो. वाटाघाटीमध्ये लिंगभेद आहेत. पुरावे असे दर्शवितात की पुरुष स्त्रियांपेक्षा चांगले वाटाघाटी करतात. पुरुष आणि स्त्रिया यांच्यातील फरक परिणामांना जोडलेल्या भिन्न महत्त्वामुळे दिसून येतो.

जेव्हा दोन्ही पक्ष थेट वाटाघाटीद्वारे निराकरण करू शकत नाहीत तेव्हा तृतीय पक्ष वाटाघाटी होतात. तृतीय पक्ष वाटाघाटी या चार मूलभूत प्रकारच्या वाटाघाटी करतात.

- मध्यस्थ
- पंच
- समेट करणारा
- सल्लागार

जेव्हा वाटाघाटी करणारे पक्ष भिन्न सांस्कृतिक पार्श्वभूमीचे असतात तेव्हा वाटाघाटी करणे गुंतागुंतीचे होते.

---

### ३.८ प्रश्न

---

प्र.१ संघर्षाची व्याख्या करा आणि संघर्षाच्या विचारांमधील संक्रमणांची चर्चा करा.

किंवा

संघर्षावर विविध दृष्टीकोन स्पष्ट करा.

प्र.२ संघर्ष प्रक्रियेतील विविध टप्प्यांची चर्चा करा.

प्र.३ खालील गोष्टींवर लघु टिपा लिहा:

१. कार्यात्मक परिणाम
२. अकार्यक्षम परिणाम
३. सौदेबाजीच्या रणनीती

प्र.४ वाटाघाटी प्रक्रियेत सामील असलेल्या विविध चरणांची चर्चा करा.

प्र.५ वाटाघाटी प्रभावीतेतील वैयक्तिक फरकांवर एक टीप लिहा.

किंवा

प्रभावीपणे वाटाघाटी करण्यात मदत करणाऱ्या काही महत्त्वाच्या घटकांवर चर्चा करा.

प्र.६ खालील गोष्टींवर टिपा लिहा:

- तृतीय पक्ष वाटाघाटी?
- वाटाघाटीच्या शैलींमधील सांस्कृतिक फरक.

---

### ३.९ संदर्भ

---

- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sanghi, S. (2009). Organisational Behaviour. (13 ed.), Pearson Education, Dorling Kindersley, New Delhi.
- Newstrom, J. W., and Davis, K. (2002). Organisational Behaviour: Human Behaviour at Work (11th ed.). Tata McGraw-Hill.
- Kumar V. B. (2011) Psychology of Human Behaviour at Work, Himalaya Publishing House, Mumbai, pages 3-32.

\*\*\*\*\*

munotes.in

## भावना आणि मनोदशा

### घटक रचना

- ४.० उद्दिष्टे
- ४.१ परिचय
- ४.२ भावना आणि मनोदशा काय आहेत?
  - ४.२.१ व्यक्त केलेली भावना
  - ४.२.२ अनुभवलेल्या भावना: राग आणि आनंद
- ४.३ भावना आणि मनोदशांचे स्रोत
- ४.४ भावनिक श्रम
  - ४.४.१ भावनिक श्रमांचा कर्मचाऱ्यावर काय परिणाम होतो?
- ४.५ प्रभावी घटना सिद्धांत
  - ४.५.१ कामावरील कर्मचाऱ्यांच्या अनुभवावर परिणाम करणारे घटक
- ४.६ भावनिक बुद्धिमत्ता
  - ४.६.१ भावनिक बुद्धिमान व्यक्तीची वैशिष्ट्ये:
- ४.७ भावना नियमन
  - ४.७.१ आपण आपल्या भावनांवर नियंत्रण कसे ठेवतो
  - ४.७.२ भावना नियमन करण्याच्या धोरणे
- ४.८ भावना आणि मनोदशांचे OB अनुप्रयोग
- ४.९ सारांश
- ४.१० प्रश्न
- ४.११ संदर्भ

---

### ४.० उद्दिष्टे

---

हे युनिट वाचल्यानंतर तुम्हाला समजेल:

- भावनेची संकल्पना
- भावना आणि मनोदशांचे स्रोत
- भावनिक बुद्धिमत्ता संकल्पना
- OB मधील भावना आणि मनोदशांचे अनुप्रयोग

## ४.१ परिचय

सर्वोत्कृष्ट अमानवी कामगिरीसाठी आणि इतिहासातील सर्वात वाईट कामगिरीसाठी भावना जबाबदार आहेत. त्या आपल्या जीवनातील सुख आणि दुःखाचे स्रोत आहेत. नकारात्मक आणि दीर्घकाळ टिकणाऱ्या भावना आपल्याला आजारी बनवू शकतात. तर या, भावना काय आहेत? भावना या आपल्या शरीराचा अनुकूल प्रतिसाद आहेत. त्या आपल्याला आपल्या जगण्यासाठी आधार देण्यासाठी अस्तित्वात आहेत. जेव्हा आपल्याला आव्हानाचा सामना करावा लागतो तेव्हा भावना त्यावर आपले लक्ष केंद्रित करतात आणि आपल्या कृतींना ऊर्जा देतात. (Cyders & Smith, 2008). भावना हे शारीरिक उत्तेजना (हृदयाची धडधड), अभिव्यक्त वर्तणूक (तीव्र गती) व विचार आणि भावना (घाबरणे, भीती, आनंद) यासह जाणीवपूर्वक अनुभव यांचे मिश्रण आहे. (Mayers D.G., 2013)

## ४.२ भावना आणि मनोदशा म्हणजे काय?

प्रत्येक व्यक्तीने तीच्या जीवनात कधी ना कधी, लोकांना आनंद, दुःख, राग, सकारात्मकता किंवा नकारात्मकतेच्या भावना आणि मनोदशा अनुभवल्या आहेत. हे अनुभव अनेक कारणामुळे येऊ शकतात आणि प्रत्येक विशिष्ट कालावधीत व्यक्तीद्वारे परावर्तित होतात. मनोदशा आणि भावना व्यक्त करण्याची मनोवैज्ञानिक प्रक्रिया ही अनेक लोकांच्या जीवनात एक नैसर्गिक घटना आहे.

मनोदशा आणि भावना कशा वेगळ्या आहेत? याचे सर्वात मूलभूत उत्तर म्हणजे मनोदशा विरुद्ध भावना यांना प्रत्येक अभिव्यक्तीसाठी किती वेळ लागतो यात आहे. भावना हे एक अल्पायुषी संवेदन आहे जी एखाद्या ज्ञात कारणामुळे येते किंवा एखाद्या व्यक्तीला विशिष्ट वेळी कसे वाटते यामुळे उत्पन्न होते. भावना या एखादी व्यक्तीची देहबोली, चेहऱ्यावरील अचानक हावभाव आणि निर्णय घेण्याद्वारे काही काळासाठी कशी वागते हे ठरवू शकतात. मनोदशा दीर्घ कालावधीसाठी असते आणि तीच्या निर्मितीची कोणतीही स्पष्ट किंवा ओळखण्यायोग्य सुरुवात नसते. मनोदशा या जरी तितकेसे प्रकर्षाने दाखवले जात नसल्या तरी बहुधा त्या अनेक भावनांचे दीर्घकाळचे प्रसंग असतात.

मनोदशा विरुद्ध भावनांच्या व्याख्यांचे उदाहरण देण्यासाठी, खालील परिस्थितीची कल्पना करा: क्रेगला नुकतेच होम डिझायनर म्हणून जी त्याच्या स्वप्नातील नोकरी होती त्यासाठी नियुक्त केले गेले. या नोकरीतून त्याला मिळणारे फायदे विलक्षण आहेत आणि त्याला विश्वास आहे की तो त्याच्या वाढत्या कुटुंबाला पुढील अनेक वर्षांसाठी चांगला आधार देऊ शकेल. तात्काळ वर्तमानात आणि मोठी बातमी मिळाल्यानंतर थोड्या काळासाठी, क्रेगला आनंद आणि आनंदाच्या भावनांचा अनुभव येतो. काही वर्षे दीर्घ तास काम केल्यानंतर, क्रेगला असे वाटते की त्याच्या कंपनीत त्याच्याकडे फारशी वरची बढती नाही किंवा तो त्याच्या कुटुंबाला वारंवार भेटत नाही. या प्रदीर्घ कारणामुळे क्रेग दररोज रात्री कामावरून नकारात्मक मनःस्थिती मध्ये घरी येतो. अधिक सकारात्मक आणि निरोगी मनःस्थिती आणि जीवनशैली मिळविण्यासाठी, क्रेग एक स्वयंरोजगारी डिझायनर म्हणून सुरुवात करतो जेथे तो स्वतःचे तास निश्चित करू शकतो आणि आपल्या कुटुंबासह अधिक वेळ घालवू शकतो.

## ४.२.१ व्यक्त केलेली भावना:

### अ) इतरांमधील भावना शोधणे:

इतर लोकांच्या भावना निश्चित करण्यासाठी आपण त्यांच्या शारीरिक हालचाली वाचतो, त्यांच्या आवाजाची पातळी ऐकतो आणि त्यांच्या चेहऱ्याचा अभ्यास करतो. मानसशास्त्रज्ञांना आश्चर्य वाटले की अशाब्दिक भाषा आपल्या संस्कृतीनुसार भिन्न आहेत आणि आपल्या अभिव्यक्तीमुळे आपल्या अनुभवलेल्या भावनांवर परिणाम होऊ शकतो. उदाहरणार्थ, पाश्चिमात्य संस्कृतीत, एक मजबूत हस्तांदोलन एक बहिर्मुखी, अभिव्यक्त व्यक्तिमत्त्व व्यक्त करते. एक टक लावून पाहणे, टाळलेली नजर किंवा टक लावून पाहणे हे आत्मीयता, सबमिशन किंवा वर्चस्व दर्शवते. एका अभ्यासात, पुरुष-महिला जोड्यांना जे एकमेकांसाठी पूर्णपणे अनोळखी होते, त्यांना दोन मिनिटे एकमेकांकडे लक्षपूर्वक पाहण्यास सांगितले गेले. त्यांनी एकमेकांबद्दल आकर्षणाची भावना असल्याचे नोंदवले.

आपल्यापैकी बरेच जण गैर-मौखिक संकेत चांगले वाचतात. आपण विशेषतः गैर-मौखिक धमक्या शोधण्यात चांगले असतो. चेहऱ्यांच्या गर्दीत, एकच रागावलेला चेहरा एका आनंदी चेहऱ्यापेक्षा खूप लवकर ओळखला जातो. अनुभव आपल्याला विशिष्ट भावनांबद्दल देखील संवेदनशील करू शकतो, उदा., रागाच्या भीतीचे चित्रण करणाऱ्या चेहऱ्यांची मालिका पाहणे, शारीरिक शोषण झालेली मुले गैर-शोषित मुलांपेक्षा रागाचे संकेत अधिक जलद ओळखतात. चेहऱ्याच्या स्नायूंचे नियंत्रण ठेवणे कठीण असल्याने एखादी व्यक्ती लपविण्याचा प्रयत्न करत असलेल्या भावनांची चिन्हे प्रकट करतात, उदा. एकत्र खेचलेल्या आणि उंचावलेल्या भुवया भीतीचे संकेत देतात. आपले मेंदू सूक्ष्म अभिव्यक्तींचे खूप चांगले शोधक आहेत. फक्त ०.१ सेकंदांसाठी चेहरा पाहण्याने लोकांना एखाद्या व्यक्तीचे आकर्षण किंवा विश्वासार्हता तपासता येते (विलिस आणि टोडोरोव्ह, २००६). हे अगदी बरोबर म्हटले जाते की पहिली छाप विजेच्या वेगाने येते. आपल्या मेंदूची भावना ओळखण्याचे कौशल्य असूनही, फसव्या अभिव्यक्ती शोधणे कठीण आहे. खोटे बोलणारे आणि सत्य सांगणारे यांच्या वर्तणुकीतील फरक बहुतेक लोकांना खूप कमी शोधता येतो. तथापि, काही लोक इतरांपेक्षा खूप चांगले भावना शोधक (विशेषतः अंतर्मुख) असतात. लिखित संप्रेषणातून भावना ओळखणे कठीण आहे कारण त्यात भावना ओळखण्यात मदत करण्यासाठी असणारे हावभाव, चेहऱ्यावरील वैशिष्ट्ये आणि आवाजाची पातळी नसते. इलेक्ट्रॉनिक संप्रेषण देखील अत्यंत निकृष्ट दर्जाचे अशाब्दिक संकेत प्रदान करते. म्हणूनच, लोक सहसा भावमुद्रा (Emoticons) वापरतात.

### असत्य शोधणे:

असत्य शोधण्यासाठी असत्य शोधक-पॉलीग्राफ वापरणे हे संशोधक आणि गुन्हे शोधकांसाठी एक सामान्य सारवाचे आहे. खोटे शोधण्यात पॉलीग्राफ कितपत प्रभावी आणि विश्वासार्ह आहे असा प्रश्न निर्माण होतो. पॉलीग्राफ हे ज्या तत्वावर कार्य करते ते म्हणजे काही भावना-संबंधित शारीरिक बदल जसे की जेव्हा एखादी व्यक्ती खोटे बोलत असते तेव्हा जरी ती व्यक्ती त्याच्या चेहऱ्यावरील हावभाव नियंत्रित करू शकत असली तरी तीच्या श्वासोच्छवासातील बदल, हृदय व रक्तवाहिन्यासंबंधीच्या क्रियाकलाप आणि घाम येण्यात होणारा बदल इ. बदल घडतात. परीक्षक/चाचणी घेणारी व्यक्ती चाचणी देणाऱ्या व्यक्तीला

प्रश्न विचारतात आणि प्रश्नांची उत्तरे देताना चाचणी देणाऱ्या व्यक्तीमध्ये होत असलेले हे शारीरिक बदलांचे निरीक्षण करतात. परीक्षक विशिष्ट प्रश्नांसह प्रश्न विचारण्यास सुरुवात करतो ज्यामुळे कोणतीही व्यक्ती चिंताग्रस्त होऊ शकते आणि पॉलीग्राफ उत्तेजित होण्याची चिन्हे दर्शवू शकते. त्यांना नियंत्रित करणारे प्रश्न म्हणतात. उदाहरणार्थ, एखादा परीक्षक विचारू शकतो की गेल्या १० वर्षांत तुम्ही असे काही घेतले आहे का जे तुमच्या मालकीचे नाही? पॉलीग्राफवर दर्शविलेली उत्तेजनाची पातळी, या नियंत्रण प्रश्नांच्या प्रतिसादात आधार रेखेचे काम करते. मग परीक्षक गंभीर प्रश्न विचारतात, उदा., तुम्ही तुमच्या पूर्वीच्या मालकाकडून काही चोरले आहे का? या प्रश्नाच्या उत्तरात पॉलीग्राफवर दर्शविलेली उत्तेजित पातळी दर्शवेल की ती व्यक्ती खरे बोलत आहे की खोटे बोलत आहे. उदाहरणार्थ, जर गंभीर प्रश्नाचे उत्तर देताना उत्तेजित होण्याची पातळी आधी निर्धारित केलेल्या बेस लाइन उत्तेजनापेक्षा कमकुवत असेल, तर आपण असे म्हणू शकतो की ती व्यक्ती सत्य बोलत आहे. दुसरीकडे, जर गंभीर प्रश्नाच्या उत्तरात दर्शविलेली उत्तेजना आधार रेखा उत्तेजनापेक्षा जास्त असेल तर याचा अर्थ ती व्यक्ती खोटे बोलत आहे.

### ब) लिंग, भावना आणि अशाब्दिक वर्तन:

अभ्यासाने हे सिद्ध केले आहे की स्त्रिया पुरुषांपेक्षा भावनिक संकेत वाचण्यात अधिक चांगल्या असतात, जरी त्या समोरच्या व्यक्तीच्या वर्तनास अगदी कमी कालावधी करिता सामोरे गेले असले तरीही, उदा., पुरुष-महिला जोडपे अस्सल रोमॅंटिक जोडपे आहे की नाही हे ते शोधू शकतात (बार्न्स आणि स्टर्नबर्ग, १९८९). महिलांची गैर-मौखिक संवेदनशीलता त्यांच्या मोठ्या भावनिक साक्षरतेमुळे आहे आणि त्या अधिक भावनिकदृष्ट्या प्रतिसाद देतात. उदाहरणार्थ, भावनिक साक्षरतेच्या प्रयोगात, जेव्हा पुरुषांना विचारले गेले की त्यांना मित्राला अलविदा म्हणताना कसे वाटेल, तेव्हा ते म्हणाले, "मला वाईट वाटेल", तर महिला म्हणाल्या "हे कडू असेल; मला आनंद आणि दुःख दोन्ही वाटेल." (बॅरेट आणि सहकारी २०००). २६ विविध संस्कृतींमधील लोकांच्या अभ्यासात असे आढळून आले की स्त्रिया पुरुषांपेक्षा भावनांबद्दल अधिक मुक्त असतात (कोस्टा आणि सहकारी, २००१). हे निरीक्षण स्पष्टपणे सूचित करते की स्त्रिया पुरुषांपेक्षा अधिक भावनिक असतात. तथापि, सामान्यतः, लोक स्त्रियांच्या प्रतिक्रियांचे श्रेय त्यांच्या भावनांना देतात तर पुरुषांच्या प्रतिक्रिया त्यांच्या रागाच्या भावना वगळता त्यांच्या परिस्थितीवर अवलंबून असतात. राग ही अधिक मर्दानी भावना मानली जाते. सर्वेक्षणात असे दिसून आले आहे की स्त्रिया स्वतःला सहानुभूती दर्शविण्याची अधिक शक्यता असते. त्यांच्या हृदयाचे ठोके वाढतात आणि जेव्हा ते एखाद्या संकटाच्या प्रसंगात सापडतात तेव्हा त्या रडण्याची शक्यता असते.

### क) संस्कृती आणि भावनिक अभिव्यक्ती:

वेगवेगळ्या संस्कृतींमध्ये मूलभूत भावनांसाठी चेहऱ्यावरील सार्वत्रिक भाव असल्याचे अभ्यासांनी दर्शविले आहे. चेहऱ्याचे स्नायू एक सार्वत्रिक भाषा बोलतात. संपूर्ण जगात मुले संकटात असताना रडतात आणि आनंदी असताना हसतात. जन्मापासून आंघळे असलेले लोक देखील नैसर्गिकरित्या आनंद, दुःख, भीती आणि राग यासारख्या भावनांशी संबंधित चेहऱ्यावरील सामान्य भाव दर्शवतात. संगीत अभिव्यक्ती देखील संस्कृती ओलांडून जातात. सर्व संस्कृतींमध्ये, वेगवान संगीत आनंदी आणि मंद संगीत दुःखी मानले जाते.

चार्ल्स डार्विन म्हणाले की प्रागैतिहासिक काळात, आपल्या पूर्वजांनी शब्दांद्वारे संप्रेषण करण्यापूर्वी, त्यांनी चेहऱ्यावरील हावभावांद्वारे धमक्या, अभिवादन आणि सादरीकरण केले. त्यांचे सामायिक अभिव्यक्ती त्यांच्या जगण्यात मदत करतात. भावनिक अभिव्यक्ती इतर मार्गांनीही आपल्या जगण्यात मदत करतात, उदा., आश्चर्याने भुवया उंचावतात आणि डोळे रुंद होतात जेणेकरून आपण अधिक माहिती घेऊ शकतो. तथापि, असे दिसून आले आहे की लोक त्यांच्या स्वतःच्या संस्कृतीतून भावनांचा न्याय करण्यात अधिक अचूक असतात तसेच भावना किती व्यक्त केल्या जातील याबद्दल सांस्कृतिक फरक आहेत. उदाहरणार्थ, पाश्चात्य संस्कृतीत, लोक उघडपणे त्यांच्या भावना दर्शवतात तर आशियाई संस्कृतींमध्ये, लोक त्यांच्या भावनांचे दृश्यमान प्रदर्शन कमी करतात.

### ड) चेहऱ्यावरील हावभावाचे परिणाम:

अभ्यास दर्शवितात की अभिव्यक्ती भावनांना केवळ संप्रेषित करत नाहीत तर त्या वाढवून आणि त्यांचे नियमन देखील करतात. भीतीदायक अभिव्यक्ती तयार करण्यासाठी लोक इतर कोणत्याही भावनांपेक्षा अधिक भीतीची भावना नोंदवतात. असे म्हणतात की जर तुम्ही वरवर उबदारपणे हसालात की तुम्हाला आतून बरे वाटेल. म्हणजे, तुमचा चेहरा तुमच्या भावनांचा पुरवठा करतो. एका प्रयोगात, उदासीन रुग्णांना बोटॉक्स इंजेक्शन्स मिळाल्यानंतर बरे वाटले जे सुरकुतनाच्या स्नायूंना दुर्बल करते. त्याचप्रमाणे, असे नोंदवले गेले आहे की कथा वाचन करताना ते कोणत्या बोटाने वर आणि खाली हलतात यास संदिग्ध वर्तन म्हणून लोक वेगळ्या प्रकारे पाहतात. जर त्यांनी कथा वाचत असतांना, सातत्याने मधले बोट हलवके, कथा वाचनाचे वर्तन अधिक प्रतिकूल वाटले. आणि जर हाताचा आंगाठा वर करून वाचले तर ते अधिक सकारात्मक वाटले

### ४.२.२ अनुभवल्या जाणाऱ्या भावना: क्रोध आणि आनंद:

मानवातील भावनांचा अनुभव दोन आयामांवर ठेवता येतो - सकारात्मक विरुद्ध नकारात्मक आणि कमी उत्तेजना विरुद्ध उच्च उत्तेजना. कोणतीही भावना ही या दोन आयामांची जोड असते. उदाहरणार्थ, जर आपण क्रोधाची भावना घेतली तर क्रोध येणे हे क्रोधापेक्षा अधिक क्रुद्ध (उत्तेजनाच्या पातळीवर) आहे आणि ती एक नकारात्मक भावना आहे. आपल्या जीवनावर परिणाम करणाऱ्या दोन सर्वात लक्षणीय आणि व्यापक भावनांवर चर्चा करूया. त्या म्हणजे क्रोध आणि आनंद होय.

#### क्रोध:

प्राचीन कालीन हुशार लोक क्रोधाचे वर्णन 'छोटे वेडेपणा' असे करते. त्यात म्हटले आहे की क्रोध 'मनाला दूर नेतो' आणि 'त्यामुळे झालेल्या दुखापती इतर दुखपतीपेक्षा कितीतरी पटींनी अधिक त्रासदायक' असू शकतात. दुसऱ्या शब्दांत, हे सांगण्याचा प्रयत्न केला जातो की जेव्हा आपण रागावतो तेव्हा आपण तर्कशुद्धपणे विचार करू शकत नाही आणि अशा गोष्टी करू किंवा बोलू शकतो ज्यामुळे शेवटी आपल्याला अधिक दुःख होते. तथापि, शेक्सपियरने वेगळा दृष्टिकोन ठेवला आणि म्हटले की उदात्त राग एखाद्या भिऱ्या माणसाला शूर बनवतो आणि आपल्याला ऊर्जा देतो. कोण बरोबर आहे? यांचे उत्तर म्हणजे दोन्ही बरोबर आहे. रागामुळे आपले नुकसान होऊ शकते. अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की

दीर्घकालीन शत्रुत्वामुळे हृदयविकार, रक्तदाब होऊ शकतो, सामाजिक संबंध बिघडू शकतात आणि आपले आयुष्यही कमी होऊ शकते.

असा प्रश्न पडतो की आपण आपल्या रागातून मुक्त होऊ शकतो का? जर होय, तर ते कसे?

### लिंग भिन्नता:

सरसकट किशोरवयीन मुलांच्या सर्वेक्षणात असे दिसून आले आहे की रागाचा सामना करताना लिंग फरक दिसून येतो. त्यात असे नोंदवले गेले आहे की रागापासून मुक्त होण्यासाठी, मुले सहसा त्यांना राग आणणाऱ्या परिस्थितीपासून दूर निघून जातात, ते त्यांच्या रागावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी व्यायामासारख्या अनेक शारीरिक कृती करतात. दुसरीकडे, मुली मित्राशी बोलून, संगीत ऐकून किंवा डायरी किंवा जर्नलमध्ये लिहून त्यांच्या रागाचा सामना करतात.

### सांस्कृतिक फरक:

पाश्चात्य संस्कृती, मुख्यतः एक व्यक्तिवादी संस्कृती, असे मानते की लोकांनी त्यांचा राग काढला पाहिजे, कारण रागाची भावना आंतरिक कारणे अधिक हानिकारक आहे. खरं तर, 'रिकव्हरी' थेरपिस्ट लोकांना आपल्या मृत पालकांविरुद्ध संताप व्यक्त करण्यासाठी, आपल्या बालपणातील अत्याचार करणाऱ्यांचा सामना करण्यास आणि आपल्या कल्पनेत आपल्या मालकाला शाप देण्यास प्रोत्साहित करतात. आपल्यात राग साठवून ठेवणे आपल्या मानसिक आणि शारीरिक आरोग्यासाठी वाईट मानले जाते. पाश्चात्य संस्कृतीचा असा विश्वास आहे की रागातून भावनिक मुक्तीद्वारे (एकतर आक्रमक कृतीद्वारे किंवा काल्पनिक कृतीद्वारे बाहेर पडणे) किंवा विवेचनांद्वारे केले जाऊ शकते. या विचारसरणीला काही अनुभवजन्य आधार आहे. अभ्यास असे दर्शवितात की, नेहमीच नाही परंतु काहीवेळा, जेव्हा लोक चिथावणी देणाऱ्याविरुद्ध बदला घेतात तेव्हा क्रोधाचे प्रमाण कमी होते. परंतु राग तेव्हाच कमी होतो जेव्हा एखाद्या व्यक्तीने त्याच्या प्रक्षोभकांवर थेट पलटवार केला, बदला घेणे न्याय्य आहे, त्यांचे लक्ष्य भयभीत करणारे नाही (गिन आणि सहकारी, १९७७) आणि नंतर त्यांना चिंता किंवा अपराधी वाटत नसल्यास. जर रागामुळे शारीरिक किंवा शाब्दिक कृत्ये नंतर पश्चात्ताप निर्माण करत असतील, तर ते अपायकारक ठरू शकते.

तथापि, कथान्सीस / विवेचन (तीव्र भावनांना मोकळी वाट करून देण्यासाठी सांगण्यात येणाऱ्या गोष्टी) अनेकदा आपल्या क्रोधाची भावना पुसून टाकण्यात अयशस्वी ठरते. त्याची काही कारणे असू शकतात

१. राग व्यक्त केल्याने राग कमी होण्याऐवजी तो बळकट होऊ शकतो: उदा., रस्त्यावरील रागाच्या बाबतीत. एबेसेन आणि सहकारी (१९७५) यांनी कामावरून काढून टाकलेल्या कर्मचाऱ्यांवर एक प्रयोग केला. त्यांना त्यांचे शत्रुत्व व्यक्त करण्याची परवानगी देण्यात आली आणि नंतर कंपनीबद्दल त्यांची वृत्ती व्यक्त करण्याची संधी देण्यात आली. कामावरून काढून टाकलेल्या कर्मचाऱ्यांच्या तुलनेत ज्यांना सुरुवातीच्या प्रश्नावलीमध्ये शत्रुत्व व्यक्त करण्याची संधी देण्यात आली नव्हती, असे आढळून आले की ज्या कर्मचाऱ्यांना पहिल्या प्रश्नावलीमध्ये अशी संधी देण्यात आली होती, त्यांनी अधिक शत्रुत्व व्यक्त केले. त्यांचे वैर कमी होण्याऐवजी वाढले. तत्सम

परिणाम दुसऱ्या अभ्यासाद्वारे नोंदवले गेले. ब्रॅड बुशमन (२००२) बरोबरच म्हणाले की राग कमी करण्यासाठी तो बाहेर काढणे म्हणजे आग विझवण्यासाठी पेट्रोल वापरण्यासारखे आहे.

२. **यांमुळे सूड उगवल्या सारखे होऊ शकते आणि लहान संघर्ष मोठ्या संघर्षात बदलू शकतो:** आशियाई संस्कृतीत, जी एक सामुदायिक संस्कृती आहे, अशा प्रकारे आपल्या आक्रमकतेला वाव देणे वाईट मानले जाते. लोक त्यांच्या रागाला बळी पडत नाहीत कारण त्यांना त्यांची ओळख त्यांच्या गटातून मिळते आणि त्यांना परस्परवलंबनाची भावना असते. असे लोक त्यांचा राग काढणे म्हणजे समूह एकोपा धोक्यात आणण्या सारखे मानतात.
३. **रागाचा उद्रेक दुसऱ्या मार्गाने धोकादायक आहे:** ते आपल्याला तात्पुरते शांत करू शकतात परंतु हे मजबुतीकरण म्हणून कार्य करू शकते आणि त्यामुळे सवय होऊ शकते.
४. **रागामुळे पूर्वग्रह होऊ शकतो:** ९/११ नंतर अमेरिकन लोकांनी स्थलांतरित आणि मुस्लिमांविरुद्ध पूर्वग्रह विकसित केला.

#### रागावर नियंत्रण ठेवण्याची तंत्रे:

१. प्रतिक्रिया देण्यापूर्वी प्रतीक्षा करा. प्रतीक्षा करून तुम्ही रागाच्या शारीरिक उत्तेजनाची पातळी खाली आणू शकता.
२. अफवा पसरवू नका. आंतरिक रित्या रमणे हे वाढवण्यास मदत करते
३. व्यायाम करून, एखादे वाद्य वाजवून किंवा मित्रासोबत बोलून स्वतःला शांत करा.
४. रागाचा शहाणपणाने वापर केला तर ती ताकद बनू शकते आणि नातेसंबंधाला फायदा होऊ शकतो. सूड घेण्याऐवजी सलोख्याला प्रोत्साहन देणाऱ्या मार्गांनी तक्रारी व्यक्त करा.
५. अपराधीपणा बाबत काही गोष्टी बोला, त्यामुळे त्रास कमी होतो. शांत परंतु आग्रही राहा.
६. संघर्ष सोडवता येत नसल्यास, क्षमा वापरा. क्षमा केल्याने राग मुक्त होतो आणि शरीर शांत होते.

#### आनंद:

आनंद ही मनाची स्थिती किंवा सुख, समाधान, आनंद किंवा हर्षाची भावना आहे. 'सकारात्मक मानसशास्त्र, आनंदाचे वर्णन सकारात्मक ते नकारात्मक भावना किंवा जीवनातील समाधानाची भावना यांचे उच्च गुणोत्तर म्हणून करते.

## अ) आपल्या जीवनात आनंदाचे महत्त्व:

आनंद / दुःख यांचा आपल्या जीवनातील प्रत्येक पैलूवर प्रचंड प्रभाव पडतो. हा प्रभाव तात्पुरता किंवा दीर्घकाळ टिकणारा, सौम्य किंवा गंभीर असू शकतो. मानसशास्त्रज्ञ आनंदी आणि दुःखी लोकांमधील फरक आणि त्याचा त्यांच्यावर कसा परिणाम होतो याचा अभ्यास करत आहेत. काही निष्कर्ष असे आहेत की आनंदी लोक जग हे अधिक सुरक्षित आहे असे मानतात आणि त्यांना अधिक आत्मविश्वास वाटतो, ते निर्णय घेतात आणि अधिक सहज सहकार्य करतात, अधिक सहनशील असतात, नोकरीच्या अर्जदारांना अधिक अनुकूलतेने श्रेणीबद्ध करतात, नकारात्मक पैलूवर जास्त विचार न करता त्यांच्या सकारात्मक भूतकाळातील अनुभवांचा आस्वाद घेतात, अधिक सामाजिकरित्या जोडलेले असतात, निरोगी आणि अधिक उत्साही आणि समाधानी जीवन जगतात (माऊस आणि सहकारी, २०११), लक्षणीयरित्या अधिक पैसे कमावतात (डायनर आणि सहकारी, २००२).

बास आणि सहकारी (२००८) याने असे नमूद केले की जेव्हा तुमची मनोदशा उदास असते, संपूर्ण जीवन निराशाजनक आणि निरर्थक वाटते, तुम्ही तुमच्या सभोवतालच्या परिस्थितीवर टीका करता आणि तुमचा विचार साशंक असतो, अशा परिस्थितीत तुम्ही तुमची मनोदशा उजळ करण्याचा प्रयत्न केल्यास तुमच्या विचारसरणीला यश मिळेल. विस्तृत आणि तुम्ही अधिक खेळकर आणि सर्जनशील व्हाल. दुस-या शब्दात सांगायचे तर, तुम्हाला दुःखी स्थितीतून आनंदी स्थितीत स्थानांतरित केले जाईल. जेव्हा आपण आनंदी असतो, तेव्हा आपले नाते, स्व-प्रतिमा आणि भविष्यासाठीच्या आशा देखील अधिक सकारात्मक दिसतात.

## चांगले-अनुभवा, चांगले-करा घटना:

अनेक संशोधन अभ्यासांनी अहवाल दिला आहे की आनंदामुळे केवळ चांगले वाटत नाही, तर तो चांगले करतो देखील, उदा., अनेक अभ्यासांमध्ये, मनःस्थिति वाढवणारे अनुभव (जसे की पैसे शोधणे, आनंदी घटना आठवणे इ.) लोकांना पैसे देण्याची, एखाद्याची पडलेली कागदपत्रे उचलण्याची, स्वयंसेवसाठी वेळ देण्याची आणि इतर चांगली कामे करण्याची अधिक शक्यता निर्माण केली गेली होती. सत्य चांगले-अनुभवा आणि चांगले-करा यांच्या उलटही असल्याचे दिसून आले. जेव्हा तुम्ही एखाद्यासाठी चांगले करता तेव्हा तुम्हाला चांगले वाटते.

## ब) भावनिक चढ-उतारांचे लहान आयुष्य:

अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की दीर्घकाळापर्यंत, आपल्या भावनिक चढ-उतारांमुळे केवळ दिवसेंदिवसाच नव्हे तर दिवसभरातही समतोल राखला जातो. सकारात्मक भावना बहुतेक दिवसांच्या सुरुवातीच्या ते मधल्या भागात वाढतात आणि नंतर कमी होतात. एखादी तणावपूर्ण घटना वाईट मनोदशेला कारणीभूत ठरू शकते, परंतु दुसऱ्या दिवशी, त्याबाबतची अंधुकता जवळजवळ नेहमीच उठू शकते. जरी नकारात्मक घटना दीर्घकाळ टिकून राहिल्या, तरी आपली वाईट मनोदशा सहसा संपुष्टात येते. उदाहरणार्थ, प्रेमपूर्ण नातेसंबंध तुटणे विनाशकारी वाटते, परंतु अखेरीस भावनिक जखम बरी होते आणि आपण आयुष्यात पुढे जातो.

एखाद्या प्रिय व्यक्तीच्या नुकसानाबद्दल दुःख किंवा लहान मुलांवर अत्याचार, बलात्कार किंवा युद्धाची भीती यासारख्या गंभीर आघातानंतरची चिंता, दीर्घकाळ टिकू शकते, परंतु शेवटी आपण त्यावर मात करतो. कोणतीही शोकांतिका कायमस्वरूपी निराश करणारी नसते. जे लोक आपली दृष्टी गामावतात किंवा त्यांना अर्धांगवायू होतो ते दैनंदिन आनंदाच्या सामान्य पातळीच्या जवळपास बरे होतात.

जरी लोक आनंदाच्या आणि कल्याणाच्या पूर्वीच्या भावनांकडे परत येऊ शकले नाहीत तरी, ते लोक कायमस्वरूपी अपंगत्वाचा चांगला सामना करतात. मोठ्या अपंगत्वामुळे लोक सरासरीपेक्षा कमी आनंदी राहतात, तरीही नैराश्याने ग्रस्त असलेल्या सक्षम शरीराच्या लोकांपेक्षा खूप आनंदी असतात. ब्रुनो आणि सहकारी (२००८) याने टिप्पणी केली की बहुतेक रुग्ण जे "लॉक-इन" गतिहीन शरीर (कोमात असल्याने) त्यांची मरायची मारायची नसते. वस्तुस्थिती अशी आहे की आपण आपल्या भावनांचा कालावधी जास्त मानतो आणि आपली लवचिकता आणि परिस्थितीशी जुळवून घेण्याची क्षमता कमी लेखतो.

### क) संपत्ती आणि स्वास्थ्य:

काही प्रमाणात, संपत्तीचा स्वास्थ्यशी संबंध असतो, उदा., श्रीमंत लोक सामान्यतः हे ज्यांच्या जीवनावर नियंत्रण नसते अशा गरीब लोकांपेक्षा अधिक आनंदी, निरोगी असतात. पैसा भूक आणि निराशेतून बाहेर पडण्यास आणि आनंद विकत घेण्यास मदत करू शकतो. पण एकदा तुमच्याकडे आराम आणि सुरक्षिततेसाठी पुरेसा पैसा मिळाला की, अधिक पैसे जोडल्याने अधिक आनंद मिळत नाही. याचे कारण म्हणजे अशा घटना परताव्यात घट होत आहे. आनंद वाढवण्यासाठी अधिक पैशाची शक्ती कमी उत्पन्नात लक्षणीय असते आणि जसजसे उत्पन्न वाढते तसतसे ती कमी होते. प्रत्येक संस्कृतीत, जे लोक संपत्तीसाठी खूप प्रयत्न करतात ते निम्न दर्जाच्या स्वास्थ्यसह जगतात, विशेषतः जर ते स्वतः ला सिद्ध करण्यासाठी, सत्ता मिळविण्यासाठी किंवा त्यांच्या कुटुंबांना पाठिंबा देण्याऐवजी केवळ पैसे मिळविण्यासाठीच पैशांच्या शोधात असतील.

### ड) दोन मानसशास्त्रीय घटना - अनुकूलन आणि तुलना:

आनंद सापेक्ष का आहे हे स्पष्ट करणाऱ्या दोन मनोवैज्ञानिक घटना आहेत. हे अनुकूलन आणि तुलना आहेत. ही दोन तत्वे समजून घेऊयात,

#### १) अनुकूलन-स्तरीय घटना:

हे तत्त्व सूचित करते की आपल्या भूतकाळातील अनुभवांच्या तुलनेत विविध उत्तेजनांचा न्याय करण्याची आपली नैसर्गिक प्रवृत्ती आहे. हॅरी हेल्सन (१९७७) या घटनेचे स्पष्टीकरण देऊन स्पष्ट करतात की आपल्या भूतकाळातील अनुभवांच्या आधारावर, आपण सर्व प्रत्येक गोष्टीसाठी विशिष्ट तटस्थ पातळीपर्यंत पोहोचतो, उदा., असे काही स्तर आहेत ज्यावर आपल्याला आवाज खूप मोठा किंवा मृदु, तापमान खूप जास्त किंवा कमी, घटना आनंददायी किंवा अप्रिय आढळणार नाहीत. आपल्याला त्यांच्याबद्दल तटस्थ वाटेल. एकदा हे तटस्थ बिंदू विकसित झाल्यानंतर, आपण या पातळीच्या तुलनेत कोणत्याही नवीन घटना किंवा विद्यमान घटनांमधील भिन्नता तपासतो, उदा., जर तापमान आपल्या

तटस्थ बिंदूच्या तापमानापेक्षा जास्त झाले, तर आपल्याला तापमान आपल्या आरामासाठी अति उष्ण वाटते.

त्याचप्रमाणे, आपल्या सध्याच्या उत्पन्नाशी तुलना केल्यास, आपल्याला जास्त उत्पन्न मिळते, तर आपल्याला आपल्या आनंदात तात्पुरती वाढ जाणवते, परंतु नंतर ही नवीन उच्चता नवीन सामान्य पातळी बनते आणि नंतर पुन्हा आनंदी होण्यासाठी आपल्याला या नवीन सामान्य पातळीपेक्षा अधिक उत्पन्नाची आवश्यकता असेल. शैक्षणिक बक्षिसे, सामाजिक प्रतिष्ठा इ. यांसारख्या इतर क्षेत्रांसाठीही हेच खरे आहे. उदाहरणार्थ, कॉर्डलेस फोन बाजारात आल्यावर आणि तुमचा एक फोन होता तेव्हा तुमचा थरार आठवतो का? (ते फोन फक्त लॅंडलाइन फोनच्या मर्यादित श्रेणीत काम करत होते, ज्यामुळे तुम्हाला खूप कमी लवचिकता मिळत होती). पुढे मोबाईल फोन बाजारात आले आणि त्यांनी घरापासून लांब प्रवास करतानाही कोणाशीही बोलण्याचे स्वातंत्र्य दिले. त्या टप्प्यावर तुम्हाला कॉर्डलेस फोन्सचा आनंद वाटला नाही. नंतर, मोबाईल स्मार्ट फोनमध्ये अपग्रेड झाले आणि आता तुम्ही फक्त मोबाईल फोनवरच बोलू शकत नाही तर फोनवर इंटरनेट वापरण्यासारखे बरेच काही करू शकता. आता सामान्य मोबाईल फोन तुम्हाला काही आनंद किंवा उत्साह देतो का? याचे उत्तर नाही असेच येईल. आनंद हा आपल्या स्वतःच्या अनुभवांशी सापेक्ष असतो असे मानसशास्त्रज्ञांनी नेमके हेच म्हटले होते.

सुख हे कायमस्वरूपी नाही. उद्या, समजा तुम्हाला अशा आदर्श जगात राहण्याची संधी मिळेल जिथे तुम्हाला कोणतीही आर्थिक चिंता किंवा आरोग्याची चिंता नाही आणि तुमचे जवळचे प्रियजन तुम्हाला बिनशर्त प्रेम देतात. तुम्ही आनंदी व्हाल, परंतु काही काळानंतर तुम्ही तुमची अनुकूलन पातळी समायोजित कराल आणि तुमचे हे नवीन जग नंतर सामान्य होईल. आता घटना तुमच्या अपेक्षेपेक्षा जास्त झाल्यास तुम्हाला समाधान वाटेल किंवा या घटना तुमच्या अपेक्षेपेक्षा कमी झाल्यास तुम्हाला असमाधानी वाटेल. मुद्दा असा आहे की समाधान किंवा असंतोष हे आपल्या भूतकाळातील अनुभवांवर आधारित आपले निर्णय असतात.

## २) तुलना - सापेक्ष वंचितता:

आपण नेहमी स्वतःची तुलना इतरांशी करतो आणि आपली चांगली किंवा वाईट भावना आपण स्वतःची तुलना कोणाशी करतो यावर अवलंबून असते. इतर अनेकांना श्रीमंत होताना पाहून सापेक्ष वंचिततेची भावना निर्माण होऊ शकते. गरीब लोकांपेक्षा श्रीमंत लोक जीवनात अधिक समाधानी असण्याचे कारण अशी केली जाणारी तुलना आहे. तथापि, Russell (1930, p90) यांनी अतिशय योग्यतेने नमूद केले की "भिकारी लक्षाधीशांचा हेवा करत नाहीत, तरीही ते अधिक यशस्वी असलेल्या इतर भिकाऱ्यांचा हेवा करतील". जे चांगले आहेत त्यांच्याशी स्वतःची तुलना केल्याने मत्सर निर्माण होतो आणि जे वाईट आहेत त्यांच्याशी स्वतःची तुलना केल्याने समाधान मिळते.

## इ) आनंदाचे भाकित करणारे:

आनंदी लोकांमध्ये अनेक वैशिष्ट्ये आहेत जसे की त्यांच्यात उच्च सन्मान आहे, आशावादी, सहज असणारे आणि सहमत आहेत, जवळचे नाते किंवा समाधानी वैवाहिक

जीवन असणे, त्यांच्या कौशल्यांमध्ये व्यस्त असलेले काम आणि विश्रांती अनुभवणे, सक्रिय धार्मिक विश्वास असणे, चांगली झोप आणि व्यायाम असणे. संशोधन दर्शवते की वय, लिंग, पालकत्व आणि शारीरिक आकर्षण यांचा आनंदाशी काही संबंध नाही, परंतु जीन्स महत्त्वाचे असतात.

### आनुवंशिकपणा:

एकबिज आणि द्वि बीज जुळ्या मुलांच्या एका अभ्यासात असे आढळून आले की लोकांच्या आनंदाच्या श्रेणीबद्धतेमध्ये सुमारे ५०% फरक अनुवांशिकतेचा होता. इतर अभ्यासांनी असेही सूचित केले आहे की एकबिज जुळी मुले देखील सारखीच आनंदी असतात.

वैयक्तिक इतिहास आणि संस्कृती: वैयक्तिक स्तरावर, आम्हाला आधीच माहित आहे की आमच्या भावना आमच्या अनुभवांद्वारे परिभाषित केलेल्या पातळीभोवती संतुलित असतात. सांस्कृतिक स्तरावर, गट त्यांच्या महत्त्वाच्या वैशिष्ट्यांमध्ये भिन्न असतात. उदाहरणार्थ, व्यक्तिवादावर भर दिल्यामुळे पाश्चात्यांसाठी आत्मसन्मान आणि कर्तृत्व अधिक महत्त्वाचे असते. जपान सारख्या सांप्रदायिक संस्कृतीत राहणाऱ्या लोकांसाठी सामाजिक स्वीकृती आणि सुसंवाद अधिक महत्त्वाचा आहे, जिथे वैयक्तिक यशापेक्षा कुटुंब आणि समुदाय अधिक महत्त्वाचा आहे. तथापि, आपल्या जनुकांव्यतिरिक्त, अभ्यास सूचित करतात की नातेसंबंधाची गुणवत्ता देखील आपल्या आनंदाचा एक महत्त्वाचा निर्धारक आहे.

तर, आपल्या जनुकांवर, आपल्या मूल्यांवर, आपल्या अलीकडील अनुभवांवर अवलंबून, आपला आनंद आपल्या “आनंदाच्या सेट पॉइंट” भोवती चढ-उतार होताना दिसतो. यामुळे काही लोक नेहमी आनंदी असतात तर काही नेहमी नकारात्मक असतात. तथापि, मानसशास्त्रज्ञ मानतात की आपल्या जीवनाबद्दलचे समाधान निश्चित नाही. आनंद वाढू शकतो किंवा कमी होऊ शकतो. आपल्या नियंत्रणाखाली असलेल्या घटकांवर त्याचा प्रभाव पडू शकतो.

---

## ४.३ भावना आणि मनोदशांचे स्रोत

---

भावना आणि मनोदशा अनेक कारणांमुळे निर्माण होऊ शकतात.

### व्यक्तिमत्व:

सर्व व्यक्तींप्रमाणे, विशिष्ट मनोदशा आणि भावना इतरांपेक्षा अधिक वारंवार अनुभवण्याची अंगभूत प्रवृत्ती आपल्याकडे असली पाहिजे. आपण समान भावना किती तीव्रतेने अनुभवतो याबद्दल देखील आपण भिन्न आहोत, तर जे उत्कट असतात ते चांगले आणि वाईट मनोदशा आणि भावना अधिक खोलवर अनुभवतात.

### आठवड्यातील दिवस किंवा दिवसाची वेळ:

तुम्ही आतापर्यंत अंदाज लावला असेल की लोक आठवड्याच्या सुरुवातीला त्यांच्या सर्वात वाईट मनोदशेमध्ये असतात आणि आठवड्याच्या शेवटी त्यांच्या सर्वोत्तम मनोदशेमध्ये असतात. त्यामुळे सोमवारची सकाळ ही वाईट बातमी सांगण्यासाठी किंवा कोणालातरी मदतीसाठी विचारण्याची सर्वोत्तम वेळ नसते.

**हवामान:**

तुम्ही भ्रामक सहसंबंध ऐकले आहेत का? प्रत्यक्षात कोणताही संबंध नसताना दोन घटनांचा संबंध जोडण्याची लोकांची प्रवृत्ती असते. बऱ्याच लोकांना असे वाटते, परंतु हवामानाचा आपल्या मनःस्थितीवर फारसा प्रभाव पडत नाही.

**तणाव:**

तणाव आपल्या मनःस्थितीवर आणि भावनांवर नकारात्मक परिणाम करू शकतो. वेळोवेळी होणारे परिणाम आणि सततच्या तणावामुळे आपली मनोदशा आणि भावना बिघडू शकतात.

**सामाजिक उपक्रम:**

आपल्या बहुतेकांसाठी, सामाजिक उपक्रम सकारात्मक मनोदशा वाढवतात आणि नकारात्मक मनोदशावर थोडासा प्रभाव पडतो. सकारात्मक मनोदशा सामाजिक संवाद शोधते. शारीरिक, अनौपचारिक आणि विलासी क्रियाकलाप औपचारिक आणि गतिहीन घटनांपेक्षा सकारात्मक मनोदशेशी अधिक दृढपणे संबंधित आहेत.

**झोप:**

झोपेच्या गुणवत्तेचा मनोदशेवर परिणाम होतो. जर तुम्ही थकले असाल तर तुम्हाला थकवा, राग आणि शत्रुत्व जाणवण्याची शक्यता असते आणि त्यामुळे निर्णयक्षमता बिघडू शकते आणि भावनांवर नियंत्रण ठेवणे कठीण होऊ शकते.

**व्यायाम:**

व्यायामामुळे आपली सकारात्मक मनोदशा वाढते. हे विशेषतः उदासीन लोकांसाठी चांगले आहे.

**वय:**

जसजसे लोक मोठे होतात तसतसे नकारात्मक भावना कमी होतात. उच्च सकारात्मक मनोदशा वृद्ध लोकांसाठी जास्त काळ टिकतो तर वार्ड मनोदशा तरुण लोकांपेक्षा लवकर कमी होते. वयानुसार भावनिक अनुभव सुधारतो.

**लिंग:**

स्त्रिया पुरुषांपेक्षा भावनिकदृष्ट्या अधिक अभिव्यक्त असतात. ते त्यांना अधिक तीव्रतेने अनुभवतात आणि पुरुषांपेक्षा जास्त काळ भावनांना धरून ठेवतात. ते राग वगळता सकारात्मक आणि नकारात्मक भावनांच्या अधिक वारंवार अभिव्यक्ती प्रदर्शित करतात. याचे कारण असे की पुरुषांना कणखर आणि धाडसी व्हायला शिकवले जाते. स्त्रिया सामाजिक आणि पालनपोषण करतात, म्हणून त्या अधिक सकारात्मक मनोदशा दर्शवतात.

## ४.४ भावनिक श्रम

भावनिक श्रम ही नोकरीच्या भावनिक गरजा पूर्ण करण्यासाठी भावना आणि अभिव्यक्ती व्यवस्थापित करण्याची प्रक्रिया आहे. अधिक विशेषतः, ग्राहक, सहकारी आणि व्यवस्थापक यांच्याशी संवाद साधताना कामगारांनी त्यांच्या भावनांचे नियमन करणे अपेक्षित आहे. यात भावनांच्या अभिव्यक्तीच्या संदर्भात विश्लेषण आणि निर्णय घेणे समाविष्ट आहे, प्रत्यक्षात जाणवले किंवा नाही, तसेच त्याच्या विरुद्ध: भावनांचे दडपण ज्या भावना व्यक्त केल्या जातात परंतु काही व्यक्त केल्या जात नाहीत यांचा समावेश होतो. हे ग्राहक किंवा क्लायंटमध्ये विशिष्ट भावना निर्माण करण्यासाठी केले जाते जे कंपनी किंवा संस्थेला यशस्वी होण्यास अनुमती देऊ शकते.

भावनिक श्रम आवश्यक म्हणून ओळखल्या गेलेल्या भूमिकांमध्ये सार्वजनिक प्रशासन, कायदा, बालसंगोपन, आरोग्य सेवा, सामाजिक कार्य, आदरातिथ्य, मीडिया आणि हेरगिरी यांचा समावेश होतो. अर्थव्यवस्था विशिष्ट उत्पादनातून सेवा-आधारित अर्थव्यवस्थेकडे वळत असताना, साठ वर्षांपूर्वीच्या तुलनेत विविध व्यावसायिक क्षेत्रातील अधिक कामगारांनी नियोक्त्याच्या मागणीनुसार त्यांच्या भावनांचे व्यवस्थापन करणे अपेक्षित आहे.

या शब्दाचा वापर अव्यावहारिक कामाचा संदर्भ देण्यासाठी देखील वाढविण्यात आला आहे जे परस्पररित्या अपेक्षित आहे, जसे की सुट्टीच्या कार्यक्रमांचे आयोजन करण्याची काळजी घेणे किंवा एखाद्या मित्राला त्यांच्या समस्यांचे निराकरण करण्यात मदत करणे इ.

### भावनिक श्रम व्याख्या:

समाजशास्त्रज्ञ आर्ली हॉचस्चाइल्ड यांनी भावनिक श्रमाची पहिली व्याख्या प्रदान केली, जी नोकरीच्या आवश्यकता पूर्ण करण्यासाठी विशिष्ट भावना प्रदर्शित करते. संबंधित शब्द भावना कार्य (ज्याला "भावना व्यवस्थापन" देखील म्हटले जाते) वैयक्तिक हेतूसाठी विशिष्ट भावना प्रदर्शित करणे यांच्याशी संबंधित आहे, जसे की एखाद्याच्या घराच्या खाजगी क्षेत्रामध्ये किंवा कुटुंब आणि मित्रांसह होणारा संवाद. हॉचस्चाइल्ड ने तीन भावना नियमन करणारी धोरणे ओळखली: बोधनात्मक, शारीरिक आणि अभिव्यक्ती. बोधनात्मक भावनांच्या कार्यामध्ये, एखादी व्यक्ती त्यांच्याशी संबंधित भावना बदलण्याच्या आशेने प्रतिमा, कल्पना किंवा विचार बदलण्याचा प्रयत्न करते. उदाहरणार्थ, एखादी व्यक्ती कौटुंबिक छाया चित्राला आनंदी भावनेशी जोडू शकते आणि आनंदी वाटण्याचा प्रयत्न करताना त्या छाया चित्राचा विचार करू शकतो. शारीरिक भावनांच्या कार्यामध्ये, एखादी व्यक्ती इच्छित भावना निर्माण करण्यासाठी शारीरिक लक्षणे बदलण्याचा प्रयत्न करते. उदाहरणार्थ, राग कमी करण्यासाठी एखादा दीर्घ श्वास घेण्याचा प्रयत्न करू शकतो. अभिव्यक्त भावनांच्या कार्यामध्ये, एखादी व्यक्ती आंतरिक भावना बदलण्यासाठी अभिव्यक्त हावभाव बदलण्याचा प्रयत्न करते, जसे की आनंदी अनुभवण्याचा प्रयत्न करताना हसणे.

भावनिक कार्य खाजगी क्षेत्रात घडत असताना, भावनिक श्रम म्हणजे नियोक्त्याच्या अपेक्षांनुसार कामाच्या ठिकाणी भावनांचे व्यवस्थापन. भावनिक श्रमाचा समावेश असलेल्या नोकऱ्यांची अशी व्याख्या केली जाते की:

- लोकांशी समोरासमोर किंवा प्रत्यक्ष बोलण्याने होणारा संपर्क आवश्यक आहे.
- कामगाराने दुसऱ्या व्यक्तीमध्ये भावनिक स्थिती निर्माण करणे आवश्यक आहे.
- नियोक्याला, प्रशिक्षण आणि पर्यवेक्षणाद्वारे, कर्मचाऱ्यांच्या भावनिक क्रियाकलापांवर काही प्रमाणात नियंत्रण ठेवण्याची परवानगी द्यावी.

हॉचस्चाइल्ड ने (१९८३) असा युक्तिवाद करतात की या कमोडिफिकेशन प्रक्रियेत, सेवा कर्मचारी कामाच्या ठिकाणी त्यांच्या स्वतःच्या भावनांपासून दूर जातात.

#### ४.४.१ भावनिक श्रमांचा कर्मचाऱ्यांवर काय परिणाम होतो?

भावनिक श्रम आणि भावनिक विसंगती हे कर्मचारी कामावर कसे कार्य करतात यावर परिणाम करतात. भावनिक श्रम हे त्यांच्या भावनांना दुखावल्यास कर्मचारी कामावरील प्रतिकूल परिस्थिती कशी हाताळू शकतात याचे सूचक आहे. जेव्हा कर्मचारी त्यांच्या भावनांवर नियंत्रण ठेवू शकत नाहीत तेव्हा भावनिक विसंगती उद्भवते. त्यांच्या खऱ्या भावना नेमून दिलेल्या कार्याच्या कामगिरीत अडथळा ठरतात. व्यवस्थापक भावनात्मक असंतोष असलेल्या कामगारांना ओळखू शकतात आणि त्यांना वैयक्तिक समस्या हाताळण्यात मदत करण्यासाठी आउटलेट आणि प्रशिक्षण देऊ शकतात. अशा प्रकारे, कर्मचारी वैयक्तिक समस्यांचे निराकरण करून सकारात्मकपणे काम करण्यास सक्षम होतात. जे कर्मचारी सखोल अभिनयाचा उपयोग करण्यास सक्षम आहेत ते खूप उत्पादक, सकारात्मक असतात आणि ते नेमून दिलेल्या कार्याचे नुकसान टाळण्यास सक्षम असतात. हॅरी कामावर त्यांच्या सकारात्मक भावनांसाठी ओळखला जात होता आणि असंतुष्ट प्रवाशांना शांत करण्याच्या आणि नकारात्मक तणाव हाताळण्याच्या त्यांच्या क्षमतेसाठी तो पूर्ण वर्षातील मुख्य ग्राहक सेवा प्रतिनिधी होता.

#### ४.५ प्रभावी घटना सिद्धांत

प्रभावी घटना सिद्धांत (AET) हे संस्थात्मक मानसशास्त्रज्ञ हॉवर्ड एम. वेस (जॉर्जिया इन्स्टिट्यूट ऑफ टेक्नॉलॉजी) आणि रसेल क्रॉपन्झानो (कोलोरेडो विद्यापीठ) यांनी विकसित केलेले मॉडेल आहे जे भावना आणि मनोदशा नोकरीच्या कामगिरीवर आणि नोकरीच्या समाधानावर कसा प्रभाव पाडतात हे स्पष्ट करण्यासाठी आहे. मॉडेल कर्मचाऱ्यांचे अंतर्गत प्रभाव (उदा., आकलन, भावना, मानसिक स्थिती) आणि त्यांच्या कामाच्या वातावरणात घडणाऱ्या घटनांवरील त्यांच्या प्रतिक्रिया यांच्यातील संबंध स्पष्ट करते ज्यामुळे त्यांची कार्यक्षमता, संस्थात्मक बांधिलकी आणि नोकरीचे समाधान प्रभावित होते. सिद्धांत सुचवितो की भावनिक कार्य वर्तणूक कर्मचाऱ्यांच्या मनःस्थिती आणि भावनांद्वारे स्पष्ट केली जाते, तर बोधनात्मक-आधारित वर्तन हे नोकरीच्या समाधानाचे सर्वोत्तम भविष्यसूचक आहेत. सिद्धांत असे सुचवितो की सकारात्मकरित्या-प्रेरित (उदा., उन्नती) तसेच नकारात्मकरित्या-प्रेरित (उदा., त्रास) कामावरील भावनिक घटना वेगळ्या आहेत आणि कामगारांच्या नोकरीच्या समाधानावर महत्त्वपूर्ण मानसिक प्रभाव पाडतात. याचा परिणाम चिरस्थायी अंतर्गत (उदा., अनुभूती, भावना, मानसिक स्थिती) आणि बाह्य

भावनिक प्रतिक्रिया नेमून दिलेल्या कार्यावरील कामगिरी, कार्य समाधान आणि संस्थात्मक बांधिलकी द्वारे प्रदर्शित होतात.

वैकल्पिकरित्या, काही संशोधन असे सुचविते की कार्य समाधान विविध पूर्ववर्ती चलांमधील संबंधाना मध्यस्थी करते जसे की स्वभाव, कामाच्या ठिकाणी होणाऱ्या घडामोडी, नोकरीची वैशिष्ट्ये, नोकरीच्या संधी आणि नोकरीवर असताना प्रदर्शित केलेले कर्मचारी वर्तन (उदा. संस्थात्मक नागरिकत्व वर्तन, प्रति-उत्पादक कार्य वर्तन आणि नोकरी काढून घेणे). त्यासाठी, जेव्हा कामगारांना उन्नतीपूर्ण अनुभव येतो (उदा. ध्येय पूर्ण करणे, पुरस्कार प्राप्त करणे) किंवा अडचणी येतात (उदा. कठीण क्लायंटशी व्यवहार करणे, अद्ययावत अंतिम मुदतीवर प्रतिक्रिया देणे), तेव्हा त्यांचा पुढे जाण्याचा किंवा सोडण्याचा हेतू भावनांवर, मनःस्थितीवर अवलंबून असतो. आणि त्यांच्या नोकऱ्यांमधून मिळालेल्या समाधानाशी संबंधित विचारावर देखील अवलंबून असतो.

इतर संशोधनातून असे दिसून आले आहे की नोकरीचे समाधान आणि उलाढाल यांच्यातील संबंध पूर्णपणे सोडण्याच्या उद्देशाने मध्यस्थी करतात; जे कामगार कमी कामात समाधानी असल्याची तक्रार करतात ते नियोजित नोकरी सोडण्यात गुंतण्याची शक्यता असते. तथापि, हे नातेसंबंध अशा कर्मचा-यांच्या लेखी गृहीत धरले जात नाही जे उच्च कार्य समाधानाची तक्रार करतात, परंतु अनपेक्षितपणे नोकरी सोडतात. जरी बाह्य बक्षिसे, जसे की त्यांच्या सध्याच्या संस्थेबाहेरील चांगल्या नोकरीच्या ऑफर, त्यांच्या निर्णयांवर प्रभाव टाकू शकतात, अन्यथा आदर्श कामकाजाच्या परिस्थितीत आदर्श नोकऱ्यांमधून लवकर बाहेर पडण्यासाठी कर्मचाऱ्यांचे व्यक्तिमत्व घटक देखील त्यांच्या निर्णयांवर परिणाम करू शकतात.

स्वेच्छेने त्यांच्या वर्तमान नोकऱ्या सोडताना प्राप्तकर्ते बऱ्याचदा बाहेर पडत असतांना दिल्या जाणाऱ्या मुलाखतींमध्ये विशिष्ट घटनांचा संदर्भ घेतात. सूक्ष्म भावनिक प्रभावांसोबतच किरकोळ घटनांचा देखील नोकरीच्या समाधानावर एकत्रित प्रभाव पडतो, विशेषतः जेव्हा ते उच्च वारंवारतेसह तीव्रतेने घडतात. उदाहरणार्थ, कामाच्या ठिकाणी जाणवलेल्या तणावपूर्ण घटना ज्या दिवशी उद्भवतात त्या दिवशी नोकरीच्या उच्च ताणाशी सकारात्मकपणे संबंधित असतात आणि दुसऱ्या दिवशीच्या ताणाशी नकारात्मकपणे संबंधित असतात, परिणामी वेळोवेळी नोकरी-संबंधित तणावाचा संचय होतो. हे व्यावसायिक मानसशास्त्रातील सामान्य समजाशी सुसंगत आहे की नोकरीतील समाधान हा एक दूरचा, दीर्घकालीन परिणाम आहे जो नोकरीच्या तणावामुळे मध्यस्थी करतो.

#### ४.५.१ कामावरील कर्मचाऱ्यांच्या अनुभवावर परिणाम करणारे घटक:

कामाशी संबंधित घटकांमधील संबंध (उदा. नेमून दिलेली कार्ये, स्वायत्तता, नोकरीच्या ठिकाणच्या मागण्या आणि भावनिक श्रम) आणि त्यांचा नोकरीच्या परिणामांवर होणारा परिणाम AET ला समर्थन देतो. आव्हानात्मक, फायद्याची किंवा नवीन कौशल्ये विकसित करण्याची संधी देणारी कार्ये सकारात्मक प्रभाव पाडतात आणि नोकरीतील समाधान वाढवतात. वैकल्पिकरित्या, दैनंदिन, कंटाळवाणे किंवा जबरदस्त म्हणून श्रेणीबद्ध केलेली कार्ये नकारात्मक प्रभावाशी संबंधित आहेत (उदा., कमी आत्मसन्मान, कमी आत्मविश्वास)

आणि नोकरीच्या मूल्यमापनावरील चिंता. यामुळे कामगार नियोजितपणे नोकरी सोडण्याच्या वर्तनात गुंतू शकतात.

कामगारांच्या नोकऱ्यांमध्ये स्वायत्ततेची पातळी त्यांच्या उत्पादकता, समाधान आणि नोकरी सोडण्याच्या इराद्यावर परिणाम करते. संशोधनातून असे दिसून आले आहे की निर्णय घेण्याची आणि नोकरीवर जे घडते त्यावर प्रभाव टाकण्याच्या क्षमतेचा नोकरीच्या समाधानावर विशेषतः तरुण पुरुष कामगारांमध्ये सर्वाधिक प्रभाव पडतो. नोकरीची स्वायत्तता नोकरीच्या समाधानावर मिळकतीचा परिणाम देखील करते. वैकल्पिकरित्या, कामाच्या अतिभारांमुळे मध्यमवयीन महिला आणि पुरुषांमधील नोकरीतील समाधान लक्षणीयरीत्या कमी होते परंतु तरुण पुरुष कामगारांमध्ये नोकरीच्या समाधानावर लक्षणीय परिणाम होत नाही. कामगारांचे वय आणि लिंग यांच्यातील हे फरक करिअरच्या टप्प्यातील फरक दर्शवतात, जेथे तरुण (पुरुष) कामगार कामाचा अतिभार सहन करतात किंवा अपेक्षा करतात, तर मध्यमवयीन कामगार त्यांच्या शिखरावर पोहोचलेले असतात आणि काही सवलतीची अपेक्षा करतात (उदा., ट्रॅक रेकॉर्ड, गुणवत्ता किंवा संस्थेच्या चलनावर आधारित).

त्याचप्रमाणे, कामाची लवचिकता नोकरीच्या समाधानावर परिणाम करते. खरे तर, काम केव्हा केले जाते हे ठरवण्याची लवचिकता ही समाधानकारक नोकरीची वैशिष्ट्ये ठरवण्यात महिलांमध्ये प्रथम क्रमांकावर आणि पुरुषांमध्ये दुसऱ्या किंवा तिसऱ्या क्रमांकावर असते. नोकरीच्या स्वायत्ततेप्रमाणेच, नोकरीच्या समाधानाचे मूल्यांकन करताना उत्पन्नापेक्षा नोकरीची लवचिकता अधिक महत्त्वाची असते. एखाद्याच्या कामाचे वेळापत्रक ठरवण्याची लवचिकता ही कमी आणि उच्च उत्पन्नाच्या नोकऱ्यांच्या वैविध्यपूर्ण प्रवाहामध्ये नोकरीच्या समाधानासाठी महत्त्वपूर्ण योगदान आहे. कामाची लवचिकता कर्मचाऱ्यांना काम-कौटुंबिक संघर्षाच्या घटना कमी करून आणि एकंदर जीवनाचा दर्जा सुधारण्यासाठी नियोजितपणे नोकरी सोडण्यात गुंतवून सक्षम करते. सकारात्मक परिणाम हा कामाच्या लवचिकतेचा एक कडेचा लाभ आहे जो कर्मचारी आणि त्यांचे नियोजित दोघांनाही भरपूर लाभांश देतो, पूर्वीच्या कामगारांचे सशक्तीकरण करतो आणि नंतरच्या कामगारांना कायम ठेवण्याची क्षमता सुधारतो.

मागील संशोधनाने असे सुचवले आहे की कामाच्या ठिकाणी होणारा परिणाम हा अवस्थाभिमुख रचना (जसे की भावना आणि मनःस्थिती), कामाच्या वातावरणावर किंवा कामावर आलेल्या परिस्थितींवर अवलंबून असते. तथापि, अधिक अलीकडील संशोधन व्यक्तीवर अवलंबून असणारे स्वभाववैशिष्ट्य म्हणून प्रभावाचे वर्णन करते. जरी कामाच्या ठिकाणी घडणाऱ्या घटनांचा कर्मचाऱ्यांवर लक्षणीय परिणाम होत असला तरी, मुख्यत्वे कामावर अनुभवलेल्या घटनांवरिल त्यांच्या प्रतिक्रियांची तीव्रता त्यांची मनोदशा ठरवते. या भावनिक प्रतिसादाची तीव्रता कामाच्या कामगिरीवर आणि समाधानावर परिणाम करते. इतर रोजगार घटक, जसे की प्रयत्न, काम सोडणे, विचलन, वचनबद्धता आणि नागरिकत्व, देखील कामावर अनुभवलेल्या घटनांच्या सकारात्मक आणि नकारात्मक समजांमुळे प्रभावित होतात.

सामान्य बोधनात्मक क्षमता (ज्याला 'g' देखील म्हणतात) आणि व्यक्तिमत्व देखील नोकरीच्या कामगिरीवर प्रभाव टाकतात. संघटनात्मक नागरिकत्वाचे वर्तन [Organizational Citizenship Behaviours (OCB)] स्पष्ट करण्यात भावना आणि आकलन मदत करतात. उदाहरणार्थ, एखाद्याच्या नोकरीबद्दलच्या भावना (म्हणजेच, नोकरीवर परिणाम) व्यक्तींवर निर्देशित केलेल्या OCB शी दृढपणे संबंधित असतात, तर एखाद्याचे विचार किंवा नोकरीची जाणीव या संस्थेकडून निर्देशित केलेल्या OCB शी अधिक दृढतेने संबंधित असतात. वैयक्तिक कर्मचारी संस्थेतील तिच्या/त्याच्या कामावर किती समाधानी आहे याचा परिणाम कामावर अनुभवलेली एखादी घटना तिला/त्याला कशी समजते यावर अवलंबून असू शकते. नोकरीतील समाधान हे त्या समजाशी संबंधित भावना आणि विचारांवर तसेच सहकारी आणि संपूर्ण संस्थेद्वारे प्रदान केलेल्या सामाजिक समर्थनावर देखील अवलंबून असते.

## ४.६ भावनिक बुद्धिमत्ता

बहुतेक मानसशास्त्रज्ञांनी बुद्धिमत्तेला एक बोधनात्मक क्षमता मानले आहे, लोक त्यांच्या भावनांचा वापर त्यांना आलेल्या समस्या सोडवण्यासाठी आणि इतरांशी प्रभावीपणे संबंध ठेवण्यात मदत करण्यासाठी करतात. भावनिक बुद्धिमत्ता म्हणजे भावना अचूकपणे ओळखणे, मूल्यांकन करणे आणि समजून घेणे, तसेच स्वतःच्या भावनांवर प्रभावीपणे नियंत्रण ठेवण्याची क्षमता होय (फेल्डमन-बॅरेट आणि सालोवे, २००२; मेयर, सालोवे आणि कारुसो, २०००).

ही संकल्पना प्रथम सालोवे आणि मेयर यांनी मांडली. त्यांच्या मते, बुद्धिमत्ता म्हणजे स्वतःच्या आणि इतरांच्या भावनांवर लक्ष ठेवण्याची क्षमता, भावनांमध्ये भेदभाव करणे आणि एखाद्याच्या विचार आणि कृतींना मार्गदर्शन करण्यासाठी माहितीचा वापर करणे. भावनिक बुद्धिमत्तेची कल्पना हॉवर्ड गार्डनर च्या परस्पर बुद्धिमत्ता (इतर लोकांच्या भावना, हेतू, प्रेरणा आणि इच्छा समजून घेण्याची क्षमता) आणि अंतर्वैयक्तिक बुद्धिमत्ता (एखाद्याच्या भावनांसह स्वतःला समजून घेण्याची क्षमता) मध्ये दिसून येते.

### भावनिक अंश (EQ):

भावनिक गुणांक (EQ) चा वापर भावनिक बुद्धिमत्ता व्यक्त करण्यासाठी केला जातो ज्याप्रमाणे बुद्ध्यांक (IQ) बुद्धिमत्ता व्यक्त करण्यासाठी वापरला जातो. भावनिक गुणांक (EQ) ही एक गुणोत्तर संकल्पना आहे आणि शारीरिक वयाला भावनिक वयाने भागून आणि १०० ने गुणाकार करून प्राप्त झालेल्या भावनिक बुद्धिमत्तेचा एक गुण आहे. भावनिक गुणांक (EQ)चे सूत्र खाली दिले आहे.

$$\text{भावनिक गुणांक (EQ)} = \text{भावनिक वय} / \text{शारीरिक वय} \times १००$$

भावनिक बुद्धिमत्ता हा कौशल्यांचा एक संच आहे जो अचूक मूल्यांकन, अभिव्यक्ती आणि भावनांचे नियमन करतो. ही बुद्धिमत्तेची अनुभूतीची बाजू आहे. जीवनात यशस्वी होण्यासाठी चांगला IQ आणि शैक्षणिक रेकॉर्ड पुरेसे नाही. तुम्हाला असे अनेक लोक सापडतील जे शैक्षणिकदृष्ट्या हुशार आहेत पण स्वतःच्या आयुष्यात अयशस्वी आहेत.

त्यांना त्यांच्या जीवनात, कामाच्या ठिकाणी आणि परस्पर संबंधांमध्ये समस्या येतात. त्यांना कशाची कमतरता आहे? काही मानसशास्त्रज्ञांचा असा विश्वास आहे की त्यांच्या अडचणीचे स्रोत भावनिक बुद्धिमत्तेची कमतरता असू शकते. सोप्या शब्दात, भावनिक बुद्धिमत्ता म्हणजे भावनिक माहितीवर अचूक आणि कार्यक्षमतेने प्रक्रिया करण्याची क्षमता. भावनिक बुद्धिमान व्यक्तीची काही वैशिष्ट्ये आहेत. भावनिक बुद्धिमत्ता उच्च पातळीवर असणारी व्यक्ती ज्यांच्याकडे खालील वैशिष्ट्ये आहेत.

#### ४.६.१ भावनिकरित्या बुद्धिमान व्यक्तीची वैशिष्ट्ये:

- आपल्या जाणिवा आणि भावना समजून घेण्यात संवेदनशील असतात.
- इतरांची देहबोली, आवाज, आवाजाची पातळी आणि चेहऱ्यावरील हावभाव लक्षात घेऊन त्यांच्यातील विविध प्रकारच्या भावना जाणून घेण्यात संवेदनशील असतात.
- तुमच्या भावना तुमच्या विचारांशी जोडाव्यात म्हणजे तुम्ही समस्या सोडवताना आणि निर्णय घेताना त्या विचारात घेण्यात येतील.
- आपल्या भावनांच्या स्वभावाचा आणि तीव्रतेचा शक्तिशाली प्रभाव समजून घ्यावे.
- स्वतःशी आणि इतरांशी वागताना तुमच्या भावना व त्यांच्या अभिव्यक्तींवर नियंत्रण आणि नियमन करावे.

डॅनियल गोलमन, या अमेरिकन लेखक आणि पत्रकाराने आपल्या भावनिक बुद्धिमत्ता (१९९५) या पुस्तकात मांडलेली ही संकल्पना लोकप्रिय झाली. सामान्य सामाजिक सक्षमतेचा समावेश करण्यासाठी त्यांनी संकल्पनेचा विस्तार केला. भावनिक बुद्धिमत्तेचे महत्त्व डॅनियल गोलमन यांनी खालील शब्दांत अतिशय चांगल्या प्रकारे मांडले आहे “भावनिक बुद्धिमत्ता ही एक उत्कृष्ट योग्यता आहे, अशी क्षमता जी इतर सर्व क्षमतांवर खोलवर परिणाम करते, एकतर त्यांना सुलभ करते किंवा त्यात हस्तक्षेप करते. डॅनियल गोलमन च्या मते व्यापून टाकणे (encompasses) या संज्ञेमध्ये खालील पाच वैशिष्ट्ये आणि क्षमता आहेत:

१. **आत्म-जागरूकता:** आपल्या भावना जाणून घेणे, भावना ज्याप्रमाणे होतात त्या ओळखणे आणि त्यांच्यात भेदभाव करणे.
२. **मनोदशेचे व्यवस्थापन:** भावना हाताळणे जेणेकरून ते सध्याच्या परिस्थितीशी सुसंगत असतील आणि तुम्ही योग्य प्रतिक्रिया द्याल.
३. **आत्म-प्रेरणा:** स्वतःची शंका, जडत्व आणि आवेग असूनही, आपल्या भावना एकत्रित करणे आणि स्वतःला ध्येयाकडे निर्देशित करणे.
४. **सहानुभूती:** इतरांच्या भावना ओळखणे आणि त्यांच्या शाब्दिक आणि गैर-मौखिक संकेतांशी जुळवून घेणे.
५. **नातेसंबंध व्यवस्थापित करणे:** परस्पर संवाद, संघर्ष निराकरण आणि वाटाघाटी हाताळणे.

अशा प्रकारे, भावनिक बुद्धिमत्ता आत्मसन्मान आणि आशावाद यांसारखी नसते. त्याऐवजी भावनिकदृष्ट्या बुद्धिमान लोक सामाजिक आणि आत्म-जागरूक असतात. जे लोक भावनांचे व्यवस्थापन करण्यासाठी उच्च गुण मिळवतात ते मित्रांसह उच्च-गुणवत्तेच्या संवादाचा आनंद घेतात (लोपेस आणि सहकारी, २००४). ते जबरदस्त नैराश्य, चिंता किंवा रागाने अपहृत होण्याचे टाळतात. भावनिक संकेतांबद्दल संवेदनशील असल्याने, दुःखी मित्राला शांत करण्यासाठी, सहकाऱ्याला प्रोत्साहन देण्यासाठी आणि संघर्ष व्यवस्थापित करण्यासाठी काय बोलावे हे त्यांना माहित असते.

भावनिक बुद्धिमत्ता ही जाणीवपूर्वक केलेल्या प्रयत्नांची कमी आणि भावनिक माहितीच्या नकळत झालेल्या प्रक्रियेची जास्त असते (फिओरी, २००९). बऱ्याच देशांमधील अनेक अभ्यासांमध्ये, भावनिक बुद्धिमत्तेवर उच्च गुण मिळवणाऱ्यांनी नोकरीची कामगिरी काहीशी चांगली दर्शविली. ते तात्काळ आवेगांनी मागे जाण्याऐवजी दीर्घकालीन बक्षिसे मिळविण्यासाठी तृप्त होण्यास विलंब करू शकतात. ते भावनिकदृष्ट्या इतरांशी सुसंगत होते आणि म्हणूनच ते करिअर, लग्न आणि पालकत्व इत्यादींमध्ये यशस्वी झाले.

---

## ४.७ भावनांचे नियमन

---

भावनिक स्व-नियमन किंवा भावना नियमन ही भावनांच्या श्रेणीसह अनुभवाच्या सुरु असलेल्या मागण्यांना प्रतिसाद देण्याची क्षमता आहे जी सामाजिकदृष्ट्या सुसह्य आणि उत्स्फूर्त प्रतिक्रियांना परवानगी देण्यासाठी पुरेशी लवचिक आहे तसेच आवश्यकतेनुसार उत्स्फूर्त प्रतिक्रियांना विलंब करण्याची क्षमता देखील आहे. भावनिक प्रतिक्रियांचे निरीक्षण, मूल्यमापन आणि सुधारणेसाठी जबाबदार असलेल्या बाह्य आणि आंतरिक प्रक्रिया म्हणून देखील त्याची व्याख्या केली जाऊ शकते. भावनिक स्व-नियमन हे भावना नियमन प्रक्रियेच्या विस्तृत संचाशी संबंधित आहे, ज्यामध्ये स्वतःच्या भावनांचे नियमन आणि इतर लोकांच्या भावनांचे नियमन यांचा समावेश होतो.

भावना नियमन ही एक जटिल प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये एखाद्याची स्थिती किंवा वर्तन एखाद्या दिलेल्या परिस्थितीत आरंभ करणे, प्रतिबंधित करणे किंवा सुधारणे यांचा समावेश होतो - उदाहरणार्थ, व्यक्तिनिष्ठ अनुभव (भावना), बोधनात्मक प्रतिसाद (विचार), भावना-संबंधित शारीरिक प्रतिक्रिया (उदाहरणार्थ हृदय गती किंवा संप्रेरकांचे क्रियाशील होणे), आणि भावना-संबंधित वर्तन (शारीरिक क्रिया किंवा अभिव्यक्ती). कार्यात्मकदृष्ट्या, भावनांचे नियमन एखाद्या कार्यावर लक्ष केंद्रित करण्याची प्रवृत्ती आणि सूचनांनुसार अयोग्य वर्तन दडपण्याची क्षमता यासारख्या प्रक्रियांचा संदर्भ घेऊ शकते. भावनांचे नियमन हे मानवी जीवनातील अत्यंत महत्त्वाचे कार्य आहे.

दररोज, लोक सातत्याने विविध प्रकारच्या संभाव्य उत्तेजक आवेगांच्या संपर्कात असतात. अशा आवेगांना अनुचित, अत्यंत किंवा अनियंत्रित भावनिक प्रतिक्रिया समाजातील कार्यक्षमतेत अडथळा आणू शकतात; म्हणून, लोकांनी जवळजवळ सर्व वेळ कोणत्या ना कोणत्या प्रकारच्या भावनांचे नियमन केले पाहिजे. सर्वसाधारणपणे बोलायचे झाल्यास, भावनांच्या अनियमनची व्याख्या संस्थेवर भावनिक उत्तेजनाच्या प्रभावावर आणि विचार, कृती आणि परस्परसंवादाच्या गुणवत्तेवर नियंत्रण ठेवण्यात अडचणी आणणारी म्हणून केली

गेली आहे. ज्या व्यक्ती भावनिकदृष्ट्या अनियंत्रित असतात ते प्रतिसाद देण्याचे नमुने दाखवतात ज्यामध्ये त्यांची उद्दिष्टे, प्रतिसाद आणि/किंवा अभिव्यक्तीच्या पद्धती आणि सामाजिक वातावरणाच्या मागण्या यांच्यात जुळत नाही. उदाहरणार्थ, भावनांचे विनियमन आणि नैराश्य, चिंता, खाण्याचे रोगनिदानशास्त्र आणि मादक पदार्थांचे दुरुपयोग या लक्षणांमध्ये महत्त्वपूर्ण संबंध आहे. उच्च स्तरावरील भावनांचे नियमन हे उच्च पातळीवरील सामाजिक क्षमता आणि सामाजिकदृष्ट्या योग्य भावनांच्या अभिव्यक्तीशी संबंधित असण्याची शक्यता आहे.

#### ४.७.१ आपण आपल्या भावनांवर नियंत्रण कसे ठेवतो:

एखाद्याच्या भावनिक अवस्थेवर चांगल्या प्रकारे प्रभाव टाकण्याचे अनेक मार्ग असले तरी, भावनांच्या नियमनामध्ये अनेकदा तज्ञ ज्याला "डाउन-रेग्युलेशन" म्हणतात किंवा भावनांची तीव्रता कमी करतात त्यांचा समावेश होतो. शोक करणारी व्यक्ती एखादी मनोरंजक गोष्ट आठवून आपले दुःख कमी करू शकते. एक चिंताग्रस्त व्यक्ती तिच्या चिंतेला कारणीभूत असलेल्या विचारांपासून स्वतःचे लक्ष विचलित करून त्या चिंतेचा सामना करू शकते. भावनांच्या नियमनामध्ये "अप-रेग्युलेशन" किंवा एखाद्याच्या भावना वाढवणे देखील समाविष्ट असू शकते, जेव्हा एखादा सुस्पष्ट धोका किंवा आव्हान चिंता किंवा उत्साहाच्या निरोगी औषधाची मागणी करते तेव्हा ते उपयुक्त ठरू शकते.

मानसशास्त्रज्ञ जेम्स ग्रॉस यांनी प्रस्तावित केलेल्या भावना नियमन प्रक्रियेचे मॉडेल यावर जोर देते की लोक त्यांच्या भावनांवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी वेळोवेळी विविध बिंदूवर कार्य करू शकतात - ज्यात त्यांना भावना जाणवण्यापूर्वी ("पूर्व-केंद्रित भावना नियमन") आणि त्यांनी आधीच भावनिक प्रतिक्रिया देण्यास सुरुवात केली आहे ("प्रतिसाद-केंद्रित भावना नियमन").

#### भावना नियमन महत्वाचे का आहे?

लहान मुलांच्या विपरीत, प्रौढांनी त्यांच्या भावनांचे व्यवस्थापन करणे-विशेषतः चिंता आणि राग-समाजमान्य रीतीने व्यवस्थापित करणे अपेक्षित आहे. जेव्हा भावनिक नियंत्रण अयशस्वी होते, तेव्हा लोक सहसा असे काही बोलतात किंवा कृत्य करतात ज्याचा त्यांना नंतर पश्चाताप होतो आणि त्यांना असे वाटते की त्यांनी त्यांच्या भावना नियंत्रित ठेवल्या असत्या तर. भावनांचे विनियमन हा मानसिक आजाराच्या विशिष्ट प्रकारांचा एक घटक आहे. कालांतराने, एखाद्याच्या वैयक्तिक कल्याणावर आणि सामाजिक संबंधांवर त्याचा नकारात्मक परिणाम होऊ शकतो.

#### ४.७.२ भावना नियमन करण्यासाठीची धोरणे:

##### अ. परिस्थिती निवड:

परिस्थिती निवडीमध्ये भावनिकदृष्ट्या संबंधित परिस्थिती टाळणे किंवा त्याच्याशी संपर्क साधण्याची निवड करणे समाविष्ट असते. एखाद्या व्यक्तीने भावनिकदृष्ट्या संबंधित परिस्थितीपासून दूर राहणे किंवा त्यापासून दूर जाणे निवडल्यास, तो किंवा ती भावना अनुभवण्याची शक्यता कमी करत असते. वैकल्पिकरित्या, जर एखाद्या व्यक्तीने

भावनिकदृष्ट्या संबंधित परिस्थितीशी संपर्क साधणे किंवा त्यात व्यस्त राहणे निवडले, तर त्याला किंवा तिला भावना अनुभवण्याची शक्यता वाढते.

परिस्थितीच्या निवडीची विशिष्ट उदाहरणे आंतरवैयक्तिकरित्या पाहिली जाऊ शकतात, जसे की जेव्हा पालक आपल्या मुलाला भावनिकदृष्ट्या अप्रिय परिस्थितीतून बाहेर काढतात. मनोरोगनिदानशास्त्रामध्ये देखील परिस्थिती निवडीचा वापर केला जाऊ शकतो. उदाहरणार्थ, भावनांचे नियमन करण्यासाठी सामाजिक परिस्थिती टाळणे विशेषतः सामाजिक चिंता विकृती आणि टाळणारे व्यक्तिमत्व विकृती असलेल्यांसाठी उच्चारले जाते.

प्रभावी परिस्थिती निवडणे नेहमीच सोपे काम नसते. उदाहरणार्थ, मानवांना भविष्यातील घटनांबद्दल त्यांच्या भावनिक प्रतिसादांचा अंदाज लावण्यात अडचणी येतात. त्यामुळे, कोणत्या भावनिकदृष्ट्या संबंधित परिस्थितींकडे जावे किंवा टाळावे याबद्दल अचूक आणि योग्य निर्णय घेण्यात त्यांना समस्या येऊ शकते.

### ब. परिस्थिती सुधारणा:

परिस्थिती सुधारणेमध्ये परिस्थिती सुधारण्यासाठी प्रयत्नांचा समावेश होतो जेणेकरून त्याचा भावनिक प्रभाव बदलता येईल. परिस्थिती सुधारणे विशेषतः एखाद्याच्या बाह्य, भौतिक वातावरणात बदल करणे होय. भावनांचे नियमन करण्यासाठी एखाद्याच्या "अंतर्गत" वातावरणात बदल करणे याला बोधनात्मक बदल म्हणतात.

परिस्थिती सुधारण्याच्या उदाहरणांमध्ये हशा काढण्यासाठी भाषणात विनोद पेरणे किंवा स्वतः आणि दुसऱ्या व्यक्तीमधील शारीरिक अंतर वाढवणे इ. चा समावेश होऊ शकतो.

### क. लक्षपूर्वक उपयोजन:

लक्षपूर्वक उपयोजनामध्ये एखाद्याचे लक्ष भावनिक परिस्थितीकडे किंवा त्यापासून दूर नेणे समाविष्ट असते.

### लक्ष विचलित करणे:

लक्ष विचलित करणे, लक्ष केंद्रित करण्याचे उदाहरण, ही एक प्रारंभिक निवड धोरण आहे, ज्यामध्ये एखाद्याचे लक्ष भावनिक उत्तेजनापासून इतर सामग्रीकडे वळवणे समाविष्ट असते. वेदनादायक आणि भावनिक अनुभवांची तीव्रता कमी करण्यासाठी, भावनांशी संबंधित अमिगडालामध्ये चेहऱ्याचा प्रतिसाद आणि चेतापेशीय सक्रियता कमी करण्यासाठी, तसेच भावनिक त्रास कमी करण्यासाठी विचलितता दर्शविली गेली आहे. पुनर्मूल्यांकनाच्या विरोधात, व्यक्ती उच्च नकारात्मक भावनिक तीव्रतेच्या उत्तेजनांना तोंड देत विचलित होण्यास सापेक्ष प्राधान्य दर्शवितात. याचे कारण असे की विचलनामुळे उच्च-तीव्रतेची भावनात्मक सामग्री सहजपणे चाळली जाते, ज्याचे मूल्यांकन करणे आणि प्रक्रिया करणे तुलनेने कठीण असते.

**खंथ:**

खंथ, लक्षवेधक उपयोजनाचे उदाहरण, एखाद्याचे लक्ष एखाद्याच्या त्रासाच्या लक्षणांवर आणि या लक्षणांची कारणे आणि परिणामांवर केंद्रित करणे निष्क्रिय आणि पुनरावृत्ती म्हणून परिभाषित केले जाते. खंथ ही सामान्यतः विकृत भावना नियमन धोरण मानली जाते, कारण ती भावनिक त्रास वाढवते. हे मोठ्या नैराश्यासह अनेक विकारांमध्ये देखील गुंतलेले आहे.

**काळजी:**

काळजी, लक्षपूर्वक उपयोजनाचे एक उदाहरण आहे, यात भविष्यातील संभाव्य नकारात्मक घटनांशी संबंधित विचार आणि प्रतिमांकडे लक्ष देणे समाविष्ट आहे. या घटनांवर लक्ष केंद्रित करून, चिंता केल्याने तीव्र नकारात्मक भावना आणि शारीरिक क्रियाकलाप कमी होण्यास मदत होते. चिंतेमध्ये काहीवेळा समस्या सोडवणे समाविष्ट असू शकते, परंतु सततची चिंता ही सामान्यतः अयोग्य मानली जाते, चिंता विकारांचे एक सामान्य वैशिष्ट्य आहे, विशेषतः सामान्यीकृत चिंता विकार.

**विचारांचे दमन:**

विचार दमन, लक्षपूर्वक उपयोजनाचे उदाहरण, एखाद्याचे लक्ष विशिष्ट विचार आणि मानसिक प्रतिमांमधून इतर सामग्रीकडे पुनर्निर्देशित करण्याच्या प्रयत्नांचा समावेश आहे जेणेकरून एखाद्याची भावनिक स्थिती सुधारली जाईल. जरी विचारांचे दमन अवांछित विचारांपासून तात्पुरती आराम मिळवून देऊ शकते, तरीही उपरोधिकपणे ते आणखी अवांछित विचारांच्या निर्मितीस उत्तेजन देऊ शकते असे देखील म्हणता येईल. ही रणनीती सामान्यतः विकृत मानली जाते, बहुतेक सक्तीचे पछाडणे विकृतीशी (obsessive-compulsive disorder) संबंधित आहे.

**ड. बोधनात्मक बदल:**

बोधनात्मक बदलामध्ये एखाद्या व्यक्तीचे भावनिक अर्थ बदलण्यासाठी परिस्थितीचे मूल्यांकन कसे करावे हे बदलणे समाविष्ट आहे.

**पुनर्मूल्यांकन:**

पुनर्मूल्यांकन, बोधनात्मक बदलाचे उदाहरण होय, यात एक विलंब निवड धोरण आहे, ज्यामध्ये एखाद्या घटनेचा भावनिक प्रभाव बदलून त्याचा अर्थ बदलणे समाविष्ट असते. यात सकारात्मक पुनर्मूल्यांकन (उत्तेजनाच्या सकारात्मक पैलू निर्माण करणे आणि त्यावर लक्ष केंद्रित करणे), विकेंद्रित करणे ("मोठे चित्र" पाहण्यासाठी एखाद्याचा दृष्टीकोन विस्तृत करून एखाद्या घटनेची पुनर्व्याख्या करणे), किंवा काल्पनिक पुनर्मूल्यांकन (घटना वास्तविक नाही, उदाहरणार्थ "फक्त एक चित्रपट" किंवा "फक्त माझी कल्पना" आहे असा विश्वास स्वीकारणे किंवा त्यावर जोर देणे). पुनर्मूल्यांकनामुळे शारीरिक, व्यक्तिनिष्ठ आणि चेतापेशीय भावनिक प्रतिसाद प्रभावीपणे कमी झाल्याचे दिसून आले आहे. विचलित होण्याच्या विरुद्ध, कमी नकारात्मक भावनिक तीव्रतेच्या उत्तेजनांना सामोरे जाताना व्यक्ती

पुनर्मूल्यांकनामध्ये व्यस्त राहण्यास सापेक्ष प्राधान्य दर्शवतात कारण या उत्तेजनांचे मूल्यांकन करणे आणि प्रक्रिया करणे तुलनेने सोपे आहे. पुनर्मूल्यांकन हे सामान्यतः अनुकूलक भावना नियमन धोरण मानले जाते. दमन (विचारांचे दमन आणि अभिव्यक्ती दमन या दोन्हीसह) च्या तुलनेत, ज्याचा सकारात्मक संबंध अनेक मनोवैज्ञानिक विकारांशी आहे, पुनर्मूल्यांकन चांगल्या परस्पर परिणामांशी संबंधित असू शकते आणि सकारात्मकरित्या कल्याणाशी संबंधित असू शकते. तथापि, काही संशोधकांचा असा युक्तिवाद आहे की रणनीतीच्या अनुकूलतेचे मूल्यमापन करताना संदर्भ महत्त्वाचा आहे, हे असे सुचविते की काही संदर्भांमध्ये पुनर्मूल्यांकन चुकीचे असू शकते. शिवाय, काही संशोधनात असे दिसून आले आहे की पुनर्मूल्यांकनामुळे पुनरावृत्ती होणाऱ्या तणावावर परिणाम होत नाही किंवा शारीरिक प्रतिसादांवर परिणाम होत नाही.

### दूर करणे:

दूर करणे, बोधनात्मक बदलाचे एक उदाहरण होय, यात भावनिक घटनेचे मूल्यांकन करताना स्वतंत्र, तृतीय-व्यक्ती दृष्टीकोन विचारात घेणे समाविष्ट आहे. दूर करणे हे आत्म-प्रतिबिंबाचे एक अनुकूली स्वरूप असल्याचे दर्शविले गेले आहे, नकारात्मक संयोजित उत्तेजनांच्या भावनिक प्रक्रियेस सुलभ करणे, नकारात्मक उत्तेजनांवर भावनिक आणि हृदय व रक्तवाहिन्यासंबंधी प्रतिक्रिया कमी करणे आणि समस्या सोडवण्याचे वर्तन वाढवणे.

### विनोद:

विनोद, बोधनात्मक बदलाचे एक उदाहरण आहे, यात एक प्रभावी भावना नियमन धोरण असल्याचे दर्शविले गेले आहे. विशेषतः, सकारात्मक, चांगल्या स्वभावाचा विनोद सकारात्मक भावनांना प्रभावीपणे नियंत्रित करण्यासाठी आणि नकारात्मक भावनांना कमी-नियमित करण्यासाठी असे दर्शविले गेले आहे. दुसरीकडे, नकारात्मक, क्षुद्र-उत्साही विनोद या बाबतीत कमी प्रभावी आहे.

### इ. प्रतिसाद स्वरनियमन(Response modulation):

प्रतिसाद स्वरनियमनमध्ये प्रत्यक्षपणे अनुभवात्मक, वर्तणुकीशी आणि शारीरिक प्रतिसाद प्रणालींवर प्रभाव टाकण्याच्या प्रयत्नांचा समावेश होतो.

### अभिव्यक्ती दमन:

अभिव्यक्ती दमन, प्रतिसाद स्वरनियमनचे एक उदाहरण, ज्यामध्ये भावनिक अभिव्यक्ती रोखण्याचा समावेश आहे. हे प्रभावीपणे चेहऱ्यावरील अभिव्यक्ती, सकारात्मक भावनांच्या व्यक्तिनिष्ठ भावना, हृदय गती आणि सहानुभूतीशील सक्रियता कमी करते असे आढळून आले आहे. तथापि, नकारात्मक भावना कमी करण्यासाठी ही रणनीती प्रभावी आहे की नाही याबद्दल संशोधनाचे निष्कर्ष मिश्रित स्वरूपाचे आहेत. संशोधनात असेही दिसून आले आहे की अभिव्यक्त दमनाचे नकारात्मक सामाजिक परिणाम होऊ शकतात, वैयक्तिक संबंध कमी होतात आणि नातेसंबंध तयार करण्यात अधिक अडचणी येतात. अभिव्यक्ती दमन सामान्यतः विकृत भावना नियमन धोरण मानले जाते. पुनर्मूल्यांकनाच्या तुलनेत, हे बऱ्याच मानसिक विकारांशी सकारात्मकरित्या संबंधित आहे, वॉर्ट परस्पर परिणामांशी निगडित

आहे, नकारात्मकरित्या कल्याणाशी संबंधित आहे आणि तुलनेने मोठ्या प्रमाणात बोधनात्मक संसाधने एकत्र करणे आवश्यक आहे. तथापि, काही संशोधकांचा असा युक्तिवाद आहे की रणनीतीच्या अनुकूलतेचे मूल्यमापन करताना संदर्भ महत्त्वाचा आहे, हे असेही सुचविते की काही संदर्भांमध्ये हे दमन अनुकूल असू शकते.

### औषधांचा वापर:

औषधांचा वापर, प्रतिसाद स्वरनियमनचे एक उदाहरण आहे, भावना-संबंधित शारीरिक प्रतिसाद बदलण्यासाठी वापरले जाऊ शकते. उदाहरणार्थ, अल्कोहोल हे शामक आणि चिंताग्रस्त प्रभाव निर्माण करू शकते आणि बीटा ब्लॉकर्स सहानुभूतीशील सक्रियतेवर परिणाम करू शकतात.

### व्यायाम:

व्यायाम, प्रतिसाद स्वरनियमनचे एक चांगले उदाहरण आहे, नकारात्मक भावनांचे शारीरिक आणि अनुभवात्मक परिणाम कमी-नियमन करण्यासाठी वापरले जाऊ शकते. नियमित शारीरिक हालचालींमुळे भावनिक त्रास कमी होतो आणि भावनिक नियंत्रण सुधारते.

### झोप:

जरी तणाव आणि चिंता झोपेत व्यत्यय आणू शकतात तरी भावनांच्या नियमनात झोप ही महत्त्वाची भूमिका बजावते. अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की झोप, विशेषतः REM स्लीप, मागील भावनिक अनुभवांच्या प्रतिसादात, भावनांच्या प्रक्रियेत गुंतलेली मेंदूची रचना, अमिग्डालाची प्रतिक्रिया कमी करते. उलटपक्षी, झोपेची कमतरता मोठ्या भावनिक प्रतिक्रियाशी किंवा नकारात्मक आणि तणावपूर्ण उत्तेजनांवरील जास्त प्रतिक्रियाशी संबंधित आहे. अमिग्डालाची वाढलेली क्रिया आणि अॅमिग्डाला आणि मेंदूच्या पुढच्या बाह्यपटलामधील संबंध तुटणे या दोन्हींचा हा परिणाम आहे, जो अॅमिग्डाला प्रतिबंधाद्वारे नियंत्रित करतो, एकत्रितपणे एक अतिक्रियाशील भावनिक मेंदू बनतो. भावनिक नियंत्रणाच्या नंतरच्या कमतरतेमुळे, झोपेची कमतरता उदासीनता, आवेग आणि मनोदशांमधील दोलनांशी संबंधित असू शकते. याव्यतिरिक्त, असे काही पुरावे आहेत की झोपेच्या कमतरतेमुळे सकारात्मक उत्तेजना आणि घटनांमध्ये भावनिक प्रतिक्रिया कमी होऊ शकते आणि इतरांमध्ये भावना ओळखणे कमी होऊ शकते.

## ४.८. भावना आणि मनोदशांचे OB अनुप्रयोग

संघटनात्मक वर्तनाचे अनेक घटक, जसे की निर्णय घेणे, नवकल्पना, प्रेरणा आणि व्यवस्थापन, आपल्या मनोदशा आणि भावनांच्या आकलनावर प्रभाव टाकू शकतात.

### निर्णय घेण्याची क्षमता:

भावना आणि भावनांचा एखाद्या व्यक्तीच्या जीवनावर महत्त्वपूर्ण प्रभाव पडतो, ते कसे निर्णय घेतात त्या प्रक्रियेला आकार देतात. समस्या सोडवण्याची कौशल्ये सकारात्मक भावनांद्वारे वर्धित केली जातात. सकारात्मक भावना आणि मनःस्थिती असलेल्या व्यक्ती चांगले निर्णय

घेण्याची शक्यता जास्त असते. परिणामी, सकारात्मक लोक अधिक अद्ययावत कल्पना घेऊन येतात.

### सर्जनशीलता:

असे दिसते की ज्या व्यक्ती सकारात्मक भावना किंवा मनोदशा अनुभवत आहेत त्या अधिक लवचिक आणि पारदर्शक आहेत; ते स्वतः उत्पादक आणि मूळचे का आहेत हे देखील स्पष्ट करू शकतात. व्यवस्थापकांनी कर्मचाऱ्यांचा आनंद टिकवून ठेवण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे कारण यामुळे त्यांना संस्थेची उद्दिष्टे अधिक यशस्वीपणे आणि प्रभावीपणे साध्य करण्यात मदत होईल अँड्रेड आणि डॅन (२००९).

### प्रेरणा:

व्यक्तींना त्यांच्या कृतींचा अपेक्षित परिणाम अपेक्षित असलेल्या मर्यादेपर्यंत घेऊन जातो. जे कर्मचारी त्यांच्या व्यवसायात खूप प्रेरित असतात त्यांच्यामध्ये भावनिक गुंतवणूक केली जाते, ज्यामुळे ते त्यांच्या कामात अधिक व्यस्त होतात आणि ध्येय गाठण्यासाठी अभिनयाच्या अनुभवात शारीरिक आणि भावनिकरित्या गुंततात ह्यूम (२०१२).

### नेतृत्व:

सकारात्मक भावना सामायिक करणारे नेते अधिक प्रभावी मानले जातात, तर अनुयायी जे आनंदी भावनिक वातावरणात असतात ते अधिक सर्जनशील असतात. ध्येयाभिमुख असलेले नेते कर्मचाऱ्यांना अधिक आशावादी, सहकारी आणि प्रेरित होण्यासाठी प्रेरित करतात, परिणामी सहकारी आणि ग्राहकांसोबत अधिक चांगले सामाजिक संवाद साधतात. भावनांना उधाण आणून आणि त्यांना एक मनोरंजक दृष्टी देऊन, नेते इतरांना बदल स्वीकारण्यात आणि निहारिका (२०१९) या नवीन योजनेशी संलग्न वाटण्यास मदत करतात; ब्रॅडली (२०२०); होय (२०१८).

### कार्य - जीवन समाधान:

काम आणि घर या दोन्हीतील घटनांचा मनोदशा आणि कार्य -जीवनातील समाधान यांच्या मधील संबंधांवर परिणाम होतो. कामाच्या ठिकाणी आनंदी मनोदशा सहसा तुमच्या कामाच्या ऑफ-तासांमध्ये प्रवाहित असतो आणि विश्रांतीनंतर कामावर नकारात्मक मनोदशा सकारात्मक मनोदशेमध्ये बदलू शकतो. तथापि, काहीवेळा तुमच्या घरातील भावना तुमच्या स्वतःमध्ये व्यत्यय आणू शकतात. परिणामी, भावना आणि नोकरीतील समाधान यांच्यात सकारात्मक आणि नकारात्मक संबंध आहे.

### कामाच्या ठिकाणी विचलित वर्तन:

नोकरीमध्ये सामान्य नसलेली वर्तणूक - स्थापित संस्थात्मक मानकांचे उल्लंघन करणाऱ्या नकारात्मक भावना विचलित वर्तनाशी संदर्भित मानल्या जातात. आपण तेव्हा अप्रिय भावना अनुभवतो आणि प्रतिकूल विचलित वर्तनात गुंततो जेव्हा आपण एखाद्याला आपल्याजवळ नसलेल्या परंतु त्याबाबत तीव्र इच्छा असलेल्या गोष्टीसाठी नाराज करतो. बऱ्याच अभ्यासातून असे आढळून आले आहे की ज्या व्यक्तींना नकारात्मक भावना,

विशेषतः रागाचा अनुभव येतो, ते तसे न करणे निवडणाऱ्या लोकांपेक्षा कामावर अनैतिक वर्तनात गुंतण्याची अधिक शक्यता असते.

### ग्राहक सेवा:

ग्राहक सेवेवर कर्मचाऱ्यांच्या भावनिक स्थितीचा प्रभाव पडतो, ज्याचा ग्राहकांच्या समाधानावर परिणाम होतो. कर्मचारी त्यांच्या भावना ग्राहकांपर्यंत पोहचवू शकतात. जेव्हा एखादी व्यक्ती तुमच्याकडे हास्य आणि स्मित हास्य यासारख्या आनंददायी भावना व्यक्त करते, तेव्हा तुम्ही त्यांच्या वर्तनाचे अनुकरण करण्यास सुरवात करता. परिणामी, जेव्हा कर्मचारी आनंदी भावना प्रदर्शित करतात, तेव्हा ग्राहक सकारात्मक प्रतिसाद देण्याची अधिक शक्यता असते. याला मी भावनिक संसर्ग म्हणून संबोधतो, आणि हे महत्त्वाचे आहे कारण आनंदी ग्राहक संतप्त ग्राहकांपेक्षा जास्त काळ खरेदी करतात. जेव्हा एखादा कर्मचारी चिडचिडे किंवा तिरस्करणीय असतो, तेव्हा, अशा अप्रिय भावनांचा ग्राहकांवर हानिकारक प्रभाव पडत असतो.

## ४.९ सारांश

भावनांमध्ये आपण प्रथम त्याच्या व्याख्येबद्दल बोललो. शेवटी, आपण दोन प्रमुख भावना अनुभवण्याबद्दल चर्चा केली, त्या म्हणजे राग आणि आनंद. रागाचे काय परिणाम होतात आणि त्यावर नियंत्रण कसे ठेवता येते हे आपण सविस्तरपणे पाहिले. आनंदाच्या बाबतीत, आपण आनंदाची व्याख्या, स्वरूप आणि संपत्ती व कल्याणाची भावना यांच्यात सकारात्मक परंतु मर्यादित संबंध कसा आहे याबद्दल चर्चा केली. त्यासोबतच दोन मानसशास्त्रीय घटना-अनुकूलन आणि तुलना आनंदाच्या अनुभवावर कसा प्रभाव टाकू शकतात हे देखील पाहिले.

पुढे, आपण भावना आणि मनोदशांचे स्रोत पाहिले ज्यामध्ये आपण व्यक्तिमत्त्व, आठवड्याचे दिवस किंवा दिवसाची वेळ, हवामान, तणाव, सामाजिक उपक्रम, झोप, व्यायाम, वय आणि लिंग याविषयी भावना आणि मनोदशांचे स्रोत म्हणून चर्चा केली. त्यानंतर या घटकामध्ये आपण भावनिक श्रम, त्याची व्याख्या आणि परिणाम पाहिले.

आपण कामावरील कर्मचाऱ्यांच्या अनुभवावर परिणाम करणारे भावनिक घटनांचे सिद्धांत आणि घटक देखील पाहिले आहेत. भावनिक बुद्धिमत्ता या बुद्धिमत्तेशी संबंधित एक महत्त्वाची संकल्पना आणि घटक यावरही चर्चा झाली.

भावनिक श्रमाच्या व्याख्येच्या रूपात आणि भावनिक श्रमांचा कर्मचाऱ्यांवर काय परिणाम होतो यावर देखील चर्चा केली गेली.

शेवटी, आपण कामावरील कर्मचाऱ्यांच्या अनुभवावर परिणाम करणारे घटक आणि भावना नियमन करण्यासाठी आपल्या भावना आणि धोरणांवर नियंत्रण कसे ठेवतो हे जाणून घेऊन आपण परिणामकारक घटनांचा सिद्धांत देखील पाहिला.

---

## ४.१० प्रश्न

---

१. भावना आणि मनोदशा काय आहेत? चर्चा करा.
२. भावना आणि मनोदशांचे विविध स्रोत थोडक्यात लिहा.
३. भावनिक श्रमावर थोडक्यात टीप लिहा.
४. भावनिक बुद्धिमत्तेबद्दल तपशीलवार चर्चा करा.
५. भावना नियमन वर तपशीलवार चर्चा करा

---

## ४.११ संदर्भ

---

- Robbins, S. P. Judge, T. A. (2019). Essentials of Organizational Behavior. (14th ed.). Indian subcontinent reprint, Pearson India Education Services
- Myers, D. G. (2013). Psychology. 10th edition; International edition. New York: Worth Palgrave Macmillan, Indian reprint 2013
- Ciccarelli, S. K. & Meyer, G. E. (2008). Psychology. (Indian sub-continent adaptation). New Delhi: Dorling Kindersley (India) pvt ltd.
- Andrade, E.B., & Dan, A. (2009) "The enduring impact of transient emotions on decision making." Organizational Behaviour and Human Decision Processes 109.1: 1-8.
- Bradley, A.J. (2020). Gartner Blog Network. Hoy, M.B. (2018). Alexa, Siri, Cortana, and more: an introduction to voice assistants. Medical reference services quarterly, 37(1), 81-88.
- Hume, D. "Emotions and moods." Organizational behaviour (2012): 258-297. Neharika, V., Stephen, P., Timothy, A. (2019). CH-4: Organizational Behaviour. 116, 137-142

\*\*\*\*\*

## संघटनात्मक बदल आणि तणाव व्यवस्थापन - I

### घटक रचना

- ५.० उद्दिष्टे
- ५.१ परिचय
- ५.२ बदलासाठी शक्ती
- ५.३ नियोजित बदल
- ५.४ बदलाचा प्रतिकार
- ५.५ बदलाच्या प्रतिकारावर मात करणे
- ५.६ बदलाचे राजकारण
- ५.७ संस्थात्मक बदल व्यवस्थापित करण्यासाठी दृष्टीकोन
- ५.८ बदलासाठी संस्कृती निर्माण करणे
- ५.९ सारांश
- ५.१० प्रश्न
- ५.११ संदर्भ

---

### ५.० उद्दिष्टे

---

हा पाठ वाचल्यानंतर, तुम्ही पुढील गोष्टींमध्ये सक्षम व्हाल:

- बदल, नियोजित बदलाची शक्ती समजून घेणे;
- बदलाचा प्रतिकार आणि त्यावर मात कशी करायची याचे वर्णन करणे.
- बदलाचे राजकारण स्पष्ट करणे.
- संस्थात्मक बदल व्यवस्थापित करण्यासाठीचे दृष्टीकोन विस्तृत करणे.
- बदलासाठी संस्कृती निर्माण करण्यावर विचार करणे.

---

### ५.१ परिचय

---

हा अध्याय बदल आणि तणाव यांविषयी आहे. येथे तुम्हाला काही पर्यावरणीय शक्ती सापडतील ज्या कंपन्यांनी बदलण्याची आवश्यकता आहे, जसे की लोक आणि संस्था अनेकदा बदलाला का विरोध करतात आणि या प्रतिकारावर मात कशी करता येईल. संस्थात्मक बदल व्यवस्थापित करण्यासाठी पुनरावलोकन प्रक्रियांचा अभ्यास करणे

आवश्यक आहे. मग आपण पुढील प्रकरणामध्ये तणाव आणि त्याचे स्रोत आणि परिणाम या विषयाकडे जाऊयात. चला बदलासाठी ताकदीने सुरुवात करूया.

## ५.२ बदलासाठीच्या शक्ती

विशेषतः स्थिर वातावरणात आज कोणतीही कंपनी नाही. संपूर्ण बाजारपेठेत ज्यांचा प्रबळ वाटा असलेल्यांनी देखील बदलले पाहिजेत, काहीवेळा मुळभूतपणे बदलले पाहिजे. आकृति ८-१ बदल उत्तेजक सहा विशिष्ट शक्ती सारांशित करते.

Force	Examples
Nature of the workforce	More cultural diversity Aging population Increased immigration and outsourcing
Technology	Faster, cheaper, and more mobile computers and handheld devices Emergence and growth of social networking sites Deciphering of the human genetic code
Economic shocks	Rise and fall of global housing market Financial sector collapse Global recession
Competition	Global competitors Mergers and consolidations
Social trends	Increased government regulation of commerce Increased environmental awareness Liberalization of attitudes toward gay, lesbian, and transgender employees
World politics	More multitasking and connectivity Rising health care costs Negative social attitudes toward business and executives Opening of markets in China

(स्रोत - Based on Robbins, S.P. Judge, T.A. & Vohra, N. (2013) Organizational Behavior (15th Edition) Pearson Education.)

बहुसांस्कृतिक वातावरण, लोकसंख्याशास्त्रीय बदल, बाहेरून घेतली जाणारी कुमक आणि होणारे स्थलांतर यांच्याशी जवळपास प्रत्येक संस्थेने जुळवून घेतले पाहिजे. तंत्रज्ञानामुळे सतत नोकऱ्या आणि संस्थामध्ये बदल होत आहे. नजीकच्या भविष्यात कार्यालय ही एक पुरातन संकल्पना बनण्याची कल्पना करणे कठीण नाही. गृहनिर्माण आणि आर्थिक क्षेत्रांना अलीकडेच विलक्षण आर्थिक धक्के बसले आहेत, ज्यामुळे उन्मूलन, दिवाळखोरी, हजारो नोकऱ्यांचा झालेला न्हास आणि कदाचित ज्या पुन्हा परत येणारही नाहीत.

स्पर्धा बदलत आहे. स्पर्धक समुद्राच्या पलीकडून असे येण्याची शक्यता आहे जसे की पलीकडच्या शहरातून येत आहेत. यशस्वी संस्था त्यांच्या पायावर वेगवान असतील, नवीन उत्पादने वेगाने विकसित करण्यास आणि त्यांना त्वरीत बाजारात आणण्यास सक्षम असतील. दुसऱ्या शब्दांत, ते लवचिक असतील आणि त्यांना तितकेच लवचिकता असणारे आणि प्रतिसाद देणारे कर्मचारी आवश्यक असतील. जे ग्राहक अद्याप अनोळखी होते ते आता भेटतात आणि चॅट रूम आणि ब्लॉगमध्ये उत्पादनाच्या माहितीचा प्रसार करतात. बदलत्या सामाजिक प्रवाहाप्रति संवेदनशील होण्यासाठी कंपन्यांनी उत्पादन आणि विपणन

धोरणे सतत समायोजित केली पाहिजेत. ग्राहक, कर्मचारी आणि संघटनात्मक नेते पर्यावरणाच्या चिंतेबद्दल अधिक संवेदनशील असतात. पर्यायांऐवजी "Green" सराव पद्धतीचा अवलंब पटकन अपेक्षित होत आहेत. अलिकडच्या वर्षात जागतिक राजकारण कसे बदलेल याची कल्पना जागतिकीकरणाच्या प्रबळ समर्थकांनीही केली नसेल. संपूर्ण औद्योगिक जगात, व्यवसाय-विशेषतः बँकिंग आणि वित्तीय क्षेत्रातील-नवीन तपासणी अंतर्गत आले आहेत.

### ५.३ नियोजित बदल

एका छोट्या हॉटेलमध्ये काम करणाऱ्या हाऊसकीपिंग कर्मचाऱ्यांच्या गटाचा त्यांच्या मालकाशी असा आमना सामना झाला: ज्यात त्यांच्या प्रवक्त्याने सांगितले की, “आमच्यापैकी बहुतेकांना ७ ते ४ असे कामाचे तास कठोरपणे पाळणे खूप कठीण आहे.” “आपल्या प्रत्येकावर महत्त्वपूर्ण कौटुंबिक आणि वैयक्तिक जबाबदाऱ्या आहेत. आणि कठोरपणे हे तास आमच्यासाठी योग्य ठरत नाहीत. तुम्ही लवचिक कामाचे तास स्थापित न केल्यास आम्ही कामासाठी दुसरे ठिकाण शोधण्यास सुरुवात करणार आहोत.” मालकाने समूहाचा निर्वाणीचा संदेश विचारपूर्वक ऐकला आणि त्याची विनंती मान्य केली. दुसऱ्या दिवसापासून या कर्मचाऱ्यांसाठी लवचिक वेळेची योजना आखण्यात आली.

एका मोठ्या ऑटोमोबाईल उत्पादकाने अत्याधुनिक रोबोटिक्स स्थापित करण्यासाठी अब्जावधी डॉलर्स खर्च केले. नवनवीन उपकरणे प्राप्त होणारे एक क्षेत्र म्हणजे गुणवत्ता नियंत्रण, जिथे अत्याधुनिक संगणक हे कंपनीच्या दोष शोधण्याची आणि त्यात सुधार करण्याची क्षमता लक्षणीयरीत्या सुधारतील. कारण नवीन उपकरणे गुणवत्ता-नियंत्रण क्षेत्रातील नोकऱ्यांमध्ये नाटकीय बदल घडवून आणतील, आणि व्यवस्थापनाला कर्मचाऱ्यांचा मोठा प्रतिकार अपेक्षित असल्यामुळे ते, त्यांच्या अधिकारी लोकांना या गोष्टींशी परिचित होण्यासाठी आणि त्यांना वाटणाऱ्या कोणत्याही चिंतांना तोंड देण्यासाठी एक कार्यक्रम विकसित करत होते.

ह्या दोन्ही परिस्थिती बदलाची किंवा गोष्टी वेगळ्या बनवण्याची उदाहरणे आहेत. तथापि, केवळ दुसरी परिस्थिती नियोजित बदलाचे वर्णन करते. बरेच बदल हॉटेलमध्ये झालेल्या बदलासारखे आहेत: ते फक्त घडतात. काही संस्था सर्व बदलांना अपघाती घटना मानतात. या पाठात, आपण एक हेतुपुरस्सर, ध्येय-केंद्रित क्रियाकलाप म्हणून बदल संबोधित करत आहोत.

#### नियोजित बदलाची उद्दिष्टे काय आहेत?

प्रथम, ते संस्थेच्या वातावरणातील बदलांशी जुळवून घेण्याची क्षमता सुधारण्याचा प्रयत्न करते.

दुसरे, ते कर्मचाऱ्यांचे वर्तन बदलण्याचा प्रयत्न करते. बदल घडवून आणारे प्रतिनिधि संस्थांमधील बदल क्रियाकलाप व्यवस्थापित करण्यासाठी जबाबदार असतात. संस्थेसाठी इतरांनी न ओळखलेल्या भविष्य ते पाहतात आणि ते या दृष्टीकोनाला प्रेरित, शोध आणि अंमलबजावणी करण्यास सक्षम असतात. बदल घडवून आणारे प्रतिनिधि (चेंज एजंट)

व्यवस्थापकीय किंवा अव्यवस्थापकीय, वर्तमान किंवा नवीन कर्मचारी किंवा बाहेरील सल्लागार असू शकतात.

## ५.४ बदलाचा प्रतिकार

बदल घडवून आणारे प्रतिनिधि (चेंज एजंट) अपयशी ठरतात कारण संस्थात्मक सदस्य बदलाला विरोध करतात. आपले अहंकार नाजूक असतात आणि आपण अनेकदा बादलांकडे धोक्यात आणणारा घटक म्हणून पाहतो. अलीकडील एका अभ्यासात असे दिसून आले आहे की जरी कर्मचाऱ्यांना बदलण्याची आवश्यकता आहे असे सूचित करणारा डेटा दर्शविला गेला तरीही, ते जे काही डेटा शोधू शकतात त्यात आपण योग्य आहोत आणि बदलण्याची आवश्यकता नाही असेच सूचित करणाऱ्या माहितीवर ते स्वतःला बंदिस्त करून घेतात. ज्या कर्मचाऱ्यांना बदलाबद्दल नकारात्मक भावना आहेत ते त्याबद्दल विचार न करता, वीट आलेल्या वेळेचा वापर वाढवून आणि नोकरी सोडण्याद्वारे त्याचा सामना करतात. या सर्व प्रतिक्रिया महत्वपूर्ण ऊर्जेची सर्वात जास्त गरज असताना त्याचे संघटन त्यांच्यासाठी करू शकतात. बदलाला असलेला विरोध हा जर तो खुला चर्चा आणि वादविवादाकडे नेणारा असेल तर तो सकारात्मक ठरू शकतो. असे प्रतिसाद सामान्यतः उदासीनता किंवा शांततेपेक्षा श्रेयस्कर असतात आणि संस्थेचे सदस्य प्रक्रियेत गुंतलेले असल्याचे सूचित करू शकतात, चेंज एजंटाना बदलाच्या प्रयत्नांचे स्पष्टीकरण देण्याची संधी प्रदान करतात. चेंज एजंट संस्थेच्या इतर सदस्यांच्या पसंतीनुसार होऊ घातलेल्या बदलात सुधार करण्यासाठी प्रतिकाराचा देखील वापरू शकतात. जेव्हा ते प्रतिकाराला केवळ एक धोका म्हणून पाहतात, तेव्हा ते चर्चा करण्याच्या दृष्टिकोनापेक्षा, अकार्यक्षम संघर्ष वाढवू शकतात.

प्रतिकार प्रमाणित मार्गांनी दिसून येत नाही. हे प्रतिकार उघड, निहित आणि तात्काळ असू शकतात. तक्रारी, कामातील मंदाई किंवा संपाची धमकी यासारख्या उघड आणि तात्काळ प्रतिकारांना सामोरे जाणे व्यवस्थापनासाठी सर्वात सोपे असते.

निहित किंवा पुढे ढकललेले प्रतिकार व्यवस्थापित करणे हे मोठे आव्हान असते. हे प्रतिसाद - निष्ठा किंवा प्रेरणा कमी होणे, वाढलेल्या त्रुटी किंवा अनुपस्थिती - अशा प्रकारचे असून ते काय आहेत हे ओळखणे अधिक सूक्ष्म आणि अधिक कठीण असू शकते. पुढे ढकलल्या गेलेल्या कृती ह्या बदल आणि त्यावरील प्रतिक्रिया यांच्यातील दुव्यामध्ये देखील काळोख निर्माण करू शकतात आणि आठवडे, महिने किंवा वर्षांनंतरही येऊ शकतात. किंवा थोड्या जन्मजात प्रभावाचा एकच बदल हा गवताच्या पूर्ण पेंढयतील एक काडी प्रमाणे असून देखील त्याच्या वजनाने उंटाची पाठ मोडू शकतो कारण पूर्वीच्या बदलांचा प्रतिकार पुढे ढकलला गेला आहे आणि त्याची साठवण केली गेली आहे.

प्रतिकारासाठी वेगवेगळे स्रोत आहेत. वैयक्तिक स्रोत मानवी वैशिष्ट्यांमध्ये वास्तव्य करत असतात जसे की धारणा, व्यक्तिमत्व आणि गरजा. संस्थात्मक स्रोत स्वतः संस्थांच्या संरचनात्मक रचनेत राहतात. हे लक्षात घेण्यासारखे आहे की सर्व बदल चांगलेच नसतात. गतीमुळे चुकीचे निर्णय होऊ शकतात आणि काहीवेळा बदल जे परिणाम सुरू करतात ते किंवा त्यांची खरी किंमत समजू शकत नाहीत. जलद, परिवर्तनीय बदल धोकादायक आहे

आणि या कारणास्तव काही संस्था कोलमडल्या देखील आहेत. चेंज एजंटना संपूर्ण परिणामांचा काळजीपूर्वक विचार करणे आवश्यक असते.

## ५.५ बदलाच्या प्रतिकारावर मात करणे

बदलाच्या प्रतिकाराला सामोरे जाण्यासाठी बदल करणाऱ्या एजंटना आठ युक्त्या मदतीच्या ठरू शकतात.

### शिक्षण आणि संवाद:

बदलाच्या तर्काबाबत संवाद साधल्याने दोन स्तरांवर कर्मचारी प्रतिकार कमी होऊ शकतो. प्रथम, ते चुकीची माहिती आणि खराब संप्रेषणाच्या परिणामांशी लढा देते: जर कर्मचाऱ्यांना संपूर्ण तथ्ये प्राप्त झाली आणि गैरसमज दूर केले तर प्रतिकार कमी झाला पाहिजे. दुसरे, संप्रेषण योग्यरित्या गठन करून बदलाची गरज "विक्री करण्यास" मदत करू शकते.

### सहभाग:

आपण ज्या निर्णयात सहभागी झालो आहोत त्या बदलाच्या निर्णयाचा प्रतिकार करणे कठीण असते. असे गृहीत धरून की सहभागींना अर्थपूर्ण योगदान देण्याचे कौशल्य आहे, त्यांचा सहभाग प्रतिकार कमी करू शकतो, वचनबद्धता प्राप्त करू शकतो आणि बदलाच्या निर्णयाची गुणवत्ता वाढवू शकतो. तथापि, फायदे याच्या विपरीत व नकारात्मक आहेत: सुमार दर्जाचे समाधान आणि वेळेचा प्रचंड अपव्यय होण्याची शक्यता.

### समर्थन आणि वचनबद्धता यांची बांधणी:

जेव्हा कर्मचाऱ्यांची भीती आणि चिंता जास्त असते, तेव्हा समुपदेशन आणि उपचार पद्धती, नवीन-कौशल्य प्रशिक्षण किंवा अनुपस्थितीची देय अल्प रजा समायोजन सुलभ करू शकते. जेव्हा व्यवस्थापक किंवा कर्मचाऱ्यांमध्ये बदलासाठी कमी भावनिक बांधिलकी असते, तेव्हा ते यथास्थितीचे समर्थन करतात आणि विरोध करतात. जेव्हा कर्मचारी संपूर्णपणे संस्थेशी वचनबद्ध असतात तेव्हा ते बदल अधिकप्रमाणात स्वीकारतात. म्हणून, कर्मचाऱ्यांना काढून टाकणे आणि एकूणच संस्थेशी असलेल्या त्यांच्या वचनबद्धतेवर जोर देणे देखील त्यांना यथास्थिती स्वीकारण्याऐवजी भावनिकरित्या बदलासाठी वचनबद्ध होण्यास मदतीचे ठरू शकते.

### सकारात्मक संबंध विकसित करणे:

बदलांची अंमलबजावणी करणाऱ्या व्यवस्थापकांवर विश्वास असल्यास लोक बदल स्वीकारण्यास अधिक इच्छुक असतात. एका अभ्यासात विलीनीकरणाचा अनुभव घेत असलेल्या मोठ्या गृहनिर्माण महामंडळातील २३५ कर्मचाऱ्यांचे सर्वेक्षण करण्यात आले. ज्यांचे त्यांच्या पर्यवेक्षकांशी अधिक सकारात्मक संबंध होते आणि ज्यांना असे वाटले की कामाचे वातावरण विकासास समर्थन देणारे आहे, तेव्हा ते बदल प्रक्रियेबद्दल अधिक सकारात्मक होते. अभ्यासाचा आणखी एका संचात असे आढळून आले की ज्या व्यक्ती बदलासाठी स्वभावतः प्रतिरोधक होत्या त्यांनी चेंज एजंटवर विश्वास ठेवल्यास बदलाबाबत त्यांना अधिक सकारात्मक वाटले. हे संशोधन असे सुचविते की जर व्यवस्थापक

सकारात्मक संबंधांची सोय करू शकले, तर ते ज्यांना सामान्यतः बदल आवडत नाहीत त्यांच्याकडून होणाऱ्या बदलाविषयीच्या प्रतिकारावर मात करू शकतील.

### **बदलांची योग्य अंमलबजावणी करणे:**

नकारात्मक प्रभाव कमी करण्याकरिता संस्थांकडे असणारा एक मार्ग म्हणजे बदल निष्पक्षपणे अंमलात आणला जाईल याची खात्री करणे. प्रक्रियात्मक निष्पक्षता विशेषतः तेव्हा महत्वाची असते जेव्हा कर्मचाऱ्यांना परिणाम नकारात्मक वाटत असतात, त्यामुळे कर्मचाऱ्यांनी बदलाचे कारण पाहणे आणि त्याची अंमलबजावणी सुसंगत आणि न्याय्य समजणे महत्त्वाचे आहे.

### **फेरफार आणि सहकार्य:**

येथे फेरफार म्हणजे गुप्त प्रभाव प्रयत्नांशी संदर्भित आहे. तथ्यांना अधिक आकर्षक बनवण्यासाठी ती वळवणे, माहिती रोखून ठेवणे आणि कर्मचाऱ्यांना बदल स्वीकारण्यासाठी खोट्या अफवा निर्माण करणे ही सर्व फेरफाराची उदाहरणे आहेत. जर व्यवस्थापनाने त्या कारखण्यातील उत्पादन बंद करण्याची धमकी दिली ज्याचे कर्मचारी संपूर्ण पगार कपातीला विरोध करत आहेत आणि जर ही धमकी प्रत्यक्षात असत्य असेल, तर व्यवस्थापन हेराफेरी करत आहे असे म्हणता येईल.

दुसरीकडे सहकार्य हे, हाताळणी आणि सहभाग यांचे एकत्रीकरण करते. हे प्रतिकार करणाऱ्या गटाच्या नेत्यांना मुख्य भूमिका देऊन "खरेदी" करण्याचा प्रयत्न करते, चांगला उपाय शोधण्यासाठी नव्हे तर त्यांचे समर्थन मिळविण्यासाठी त्यांचा सल्ला घेते. फेरफार आणि सहकार्य हे दोन्ही शत्रूंचा पाठिंबा मिळविण्याचे तुलनेने स्वस्त मार्ग आहेत, परंतु कर्मचाऱ्यांना ते फसवले जात आहेत किंवा वापरले जात आहेत याची जाणीव झाल्यास त्याचा उलट परिणाम होऊ शकतात. एकदा का हे सापडले की त्यानंतर, चेंज एजंटची विश्वासार्हता शून्यावर येऊ शकते.

### **बदल स्वीकारणाऱ्या लोकांची निवड:**

संशोधन सूचित करते की बदल सहजपणे स्वीकारण्याची आणि त्यांच्याशी जुळवून घेण्याची क्षमता ही व्यक्तिमत्त्वाशी संबंधित आहे - काही लोक इतरांपेक्षा बदलाविषयी अधिक सकारात्मक दृष्टिकोन बाळगतात. अशा व्यक्ती खुलेपणाने अनुभव स्वीकारत असतात, बदलाकडे सकारात्मक दृष्टिकोन ठेवतात, जोरखीम पत्करण्यास तयार असतात आणि त्यांच्या वागण्यात लवचिक असतात. २५८ पोलिस अधिकाऱ्यांच्या अभ्यासात त्यांची वाढ जास्त असल्याचे आढळून आले - त्यांच्यात ताकदीची गरज अधिक असते, नियंत्रणाचे अंतर्गत प्रभाव, आणि अंतर्गत कार्य प्रेरणा संस्थात्मक बदलाच्या प्रयत्नांबद्दल ते अधिक सकारात्मक दृष्टिकोन बाळगतात. सामान्य मानसिक क्षमता उच्च असलेल्या व्यक्ती कामाच्या ठिकाणी शिकण्यास आणि त्यांच्याशी जुळवून घेण्यास अधिक सक्षम असतात.

थोडक्यात, पुराव्यांचा एक प्रभावशाली भाग दर्शवितो की संस्था ते स्वीकारण्यास प्रवृत्त असलेल्या लोकांची निवड करून बदल सुलभ करू शकतात. बदल स्वीकारण्यास इच्छुक असलेल्या व्यक्तींची निवड करण्याबरोबरच, अधिक जुळवून घेणारे संघ निवडणे देखील

शक्य आहे. अभ्यासातून असे दिसून आले आहे की कार्ये शिकून आणि प्राविण्य मिळवून प्रबळपणे प्रेरित असलेले संघ बदलत्या वातावरणाशी जुळवून घेण्यास अधिक सक्षम असतात. हे संशोधन सूचित करते की बदल लागू करण्याचा प्रयत्न करताना केवळ वैयक्तिक प्रेरणाच नव्हे तर समूह प्रेरणा देखील विचारात घेणे आवश्यक आहे.

### जबरदस्ती:

डावपेचांच्या यादीतील शेवटचा घटक म्हणजे जबरदस्ती, प्रतिकार करणाऱ्यांवर थेट धमक्या किंवा बळाचा वापर. जर व्यवस्थापन खरोखरच तो उत्पादन प्रकल्प बंद करण्याचा निर्धार करत असेल ज्याचे कर्मचारी वेतन कपात करण्यास सहमत नाहीत, तर समजावे की कंपनी जबरदस्ती वापरत आहे. इतर उदाहरणे म्हणजे हस्तांतरणाच्या धमक्या, पदोन्नती गमावणे, नकारात्मक कार्यप्रदर्शन मूल्यमापन आणि एक खराब शिफारस पत्र. जबरदस्तीचे फायदे आणि तोटे फेरफार आणि सहकार्य यांसारखेच आहेत.

---

## ५.६ बदलाचे राजकारण

---

बदलाच्या राजकारणाचा थोडक्यात उल्लेख केल्याशिवाय प्रतिकाराची कोणतीही चर्चा पूर्ण होणार नाही. बदलामुळे कायमस्वरूपी यथास्थिती धोक्यात येत असल्याने, त्याचा अंतर्भाव राजकीय क्रियाशीलतेत होतो. राजकारण असे सूचित करते की बदलाची प्रेरणा बाहेरील चेंज एजंट्स, संस्थेत नवीन कर्मचारी किंवा मुख्य शक्ती संरचनेतून थोडेसे काढून टाकलेल्या व्यवस्थापकांकडून येण्याची शक्यता असते. ज्या व्यवस्थापकांनी आपली संपूर्ण कारकीर्द एकाच संस्थेमध्ये घालवली आणि पदानुक्रमात वरिष्ठ स्थान प्राप्त केले ते बदलण्यात अनेकदा मोठे अडथळे असतात. त्यांच्या स्थिती आणि पदासाठी हा एक अतिशय वास्तविक धोका आहे. तरीही ते आपण केवळ काळजीवाहू नाहीत हे दाखवण्यासाठी त्यांच्याकडून बदल अंमलात आणण्याची अपेक्षा केली जाऊ शकते. चेंज एजंट म्हणून काम करून, ते भाग धारक, पुरवठादार, कर्मचारी आणि ग्राहकांना कळवू शकतात की ते समस्या सोडवत आहेत आणि गतिशील वातावरणाशी जुळवून घेत आहेत. अर्थात, तुम्ही अंदाज लावू शकता की, जेव्हा बदल सादर करण्यास भाग पाडले जाते, तेव्हा हे दीर्घकालीन अधिकार धारक वाढीव बदल लागू करतात. आमूलाग्र बदल खूप धोकादायक असतात. हे स्पष्ट होते की जलद आणि मूलगामी बदलाची अत्यावश्यकता ओळखणारे संचालक मंडळ नवीन नेतृत्वासाठी बाहेरील उमेदवारांकडे का वळतात.

---

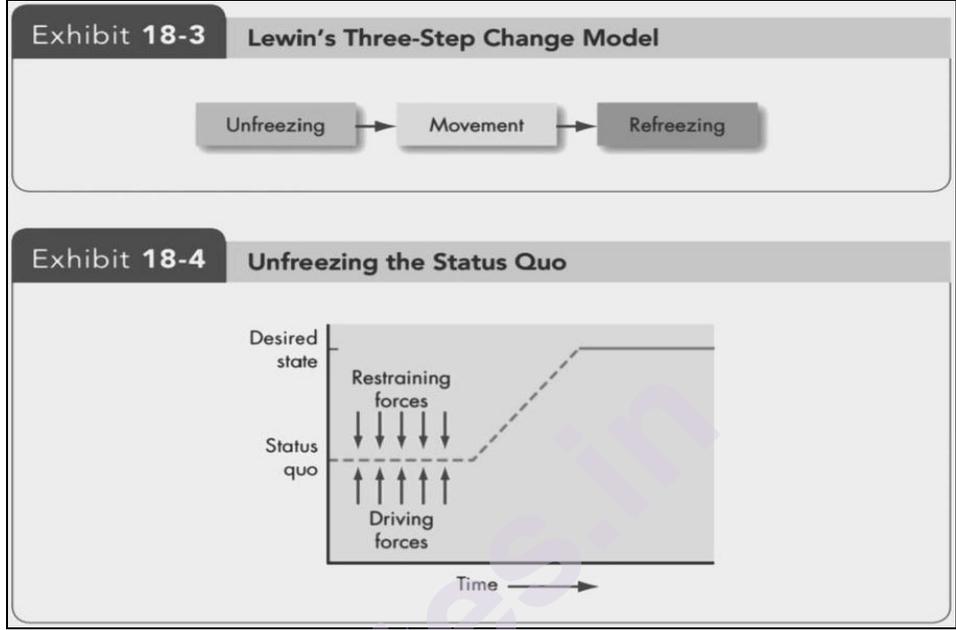
## ५.७ संस्थात्मक बदल व्यवस्थापित करण्यासाठीचे दृष्टिकोन

---

आता आपण बदल व्यवस्थापित करण्यासाठीच्या अनेक दृष्टिकोनांकडे वळूयात: बदल प्रक्रियेचे लेविन चे शास्त्रीय तीन चरणीय प्रारूप, कोटर ची आठ-चरण योजना, कृती संशोधन आणि संस्थात्मक विकास.

## लेविनचे तीन चरणीय प्रारूप:

कर्ट लेविन ने असा युक्तिवाद केला की संस्थांमधील यशस्वी बदलांनी तीन चरणांचे पालन केले पाहिजे: स्थिती स्थिर करणे, इच्छित अंतिम स्थितीकडे हालचाल करणे आणि कायमस्वरूपी करण्यासाठी नवीन बदल पुन्हा गोठवणे. (प्रदर्शन १८-३ पहा.)



(स्रोत - Based on Robbins, S.P. Judge, T.A. & Vohra, N. (2013) Organizational Behavior (15th Edition) Pearson Education.)

यात quo स्थिती ही एक समतोल स्थिती आहे. समतोलतेपासून पुढे जाण्यासाठी-वैयक्तिक प्रतिकार आणि समूह अनुरूपता या दोन्हीच्या दबावांवर मात करण्यासाठी - अनफ्रीझिंग तीनपैकी एका मार्गाने होणे आवश्यक आहे (प्रदर्शन १८-४ पहा).

प्रेरक शक्ती, ज्या यथास्थितीपासून थेट दूर वर्तन करतात, त्या वाढवता येतात. समतोलपणापासून दूर हालचालींना अडथळा आणणाऱ्या प्रतिबंधक शक्ती कमी केल्या जाऊ शकतात. तिसरा पर्याय म्हणजे पहिल्या दोन पद्धती एकत्र करणे.

भूतकाळात यशस्वी झालेल्या कंपन्यांना प्रतिबंधात्मक शक्तींचा सामना करावा लागण्याची शक्यता आहे, कारण लोक बदलाच्या गराजांवर प्रश्न विचारतात. त्याचप्रमाणे, संशोधन असे दर्शविते की सांस्कृतिक बळकटी असलेल्या कंपन्या वाढीव बदलांमध्ये उत्कृष्ट आहेत परंतु मूलगामी बदलाविरुद्ध शक्तींना प्रतिबंध करून त्यावर मात करतात.

वेतनात वाढ, उदारमतवादी उपक्रमांवरील खर्च आणि नवीन घरांसाठी कमी किमतीचे तारण निधी यासारखे सकारात्मक प्रोत्साहन कर्मचाऱ्यांना बदल स्वीकारण्यास प्रोत्साहित करू शकतात. प्रतिबंधात्मक शक्ती काढून टाकून व्यवस्थापन देखील यथास्थितीची स्वीकृती रद्द करू शकते. हे कर्मचाऱ्यांना वैयक्तिकरित्या समुपदेशन करू शकते, प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या विशिष्ट चिंता आणि शंका ऐकून आणि स्पष्टीकरण देऊ शकते. बहुतेक

प्रतिबंधात्मक शक्ती अन्यायकारक आहेत असे गृहीत धरून, समुपदेशक कर्मचाऱ्यांना खात्री देऊ शकतो की घाबरण्यासारखे काहीही नाही आणि प्रतिबंधित शक्ती अनुचित आहेत याचा ठोस पुरावाही देऊ शकतो. फ्रीझिंग यशस्वी व्हायचे असेल आणि जर प्रतिकार खूप जास्त असेल, तर व्यवस्थापनाला प्रतिकार कमी करणे आणि पर्यायाचे आकर्षण वाढवणे या दोन्ही उपायांचा अवलंब करावा लागेल.

संस्थात्मक बदलावरील संशोधनात असे दिसून आले आहे की, प्रभावी होण्यासाठी, वास्तविक बदल लवकर होणे आवश्यक आहे. ज्या संस्था बदल घडवून आणण्याची फक्त तयारीच करत असतात त्या, ज्या संस्था त्वरित बदल घडवून त्यामधून उपक्रमांच्या टप्प्यावरून पुढे गेलेल्या आहेत त्यांच्यापेक्षा कमी चांगली कामगिरी करतात. एकदा बदल अंमलात आणला आणि तो यशस्वी झाला हे सिद्ध झाले की नवीन परिस्थिती पुन्हा गोठवली जाणे आवश्यक आहे जेणेकरून ती कालांतराने टिकून राहू शकेल. या शेवटच्या चरणाशिवाय, बदल अल्पकालीन असेल आणि कर्मचारी पूर्वीच्या समतोल स्थितीकडे परत जाण्याचा प्रयत्न करतील. रिफ्रीझिंगचे उद्दिष्ट, प्रेरक आणि प्रतिबंधित शक्तींमध्ये संतुलन साधून नवीन परिस्थिती स्थिर करणे हे आहे.

बदलामुळे प्रभावित झालेल्यांचे वर्तन नियंत्रित करणारे औपचारिक नियम आणि नियम देखील नवीन परिस्थितीला बळकट करण्यासाठी सुधारित केले गेले पाहिजेत. अर्थातच, कालांतराने, नवीन समतोल राखण्यासाठी कार्य गटाचे स्वतःचे नियम विकसित होतील. पण तिथपर्यंत पोहोचोपर्यंत व्यवस्थापनाला अधिक औपचारिक यंत्रणेवर अवलंबून राहावे लागेल.

### **बदलाची अंमलबजावणी करण्यासाठी कोटर ची आठ-चरण योजना:**

हार्वर्ड बिझनेस स्कूलच्या जॉन कोटर याने बदलाची अंमलबजावणी करण्यासाठी लेविनच्या तीन-चरण मॉडेलवर आधारित अधिक तपशीलवार दृष्टीकोन तयार केला. Kotter ने बदल सुरू करण्याचा प्रयत्न करताना व्यवस्थापकांनी केलेल्या सामान्य चुका सूचीबद्ध करून सुरुवात केली. बदलाच्या गरजेबद्दल निकडीची भावना निर्माण करण्यात, बदलाची प्रक्रिया व्यवस्थापित करण्यासाठी एक युती तयार करण्यात, बदल घडवून आणण्याची दृष्टी असणे आणि त्याबाबत प्रभावीपणे संवाद साधणे, त्या दृष्टीच्या टप्प्यामध्ये अडथळा आणणारे अडथळे दूर करणे, लहान- मुदत आणि साध्य करण्यायोग्य उद्दिष्टे आणि संस्थेच्या संस्कृतीत बदल घडवून आणणे.. ते विजयाची घोषणा अतिलवकर करू शकतात.

त्यानंतर कोटर ने या समस्यांवर मात करण्यासाठी आठ अनुक्रमिक पायऱ्या स्थापित केल्या. ते प्रदर्शन १८-५ मध्ये सूचीबद्ध आहेत.

### Exhibit 18-5

### Kotter's Eight-Step Plan for Implementing Change

1. Establish a sense of urgency by creating a compelling reason for why change is needed.
2. Form a coalition with enough power to lead the change.
3. Create a new vision to direct the change and strategies for achieving the vision.
4. Communicate the vision throughout the organization.
5. Empower others to act on the vision by removing barriers to change and encouraging risk taking and creative problem solving.
6. Plan for, create, and reward short-term "wins" that move the organization toward the new vision.
7. Consolidate improvements, reassess changes, and make necessary adjustments in the new programs.
8. Reinforce the changes by demonstrating the relationship between new behaviors and organizational success.

Source: Based on J. P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

कोटर चे पहिले चार टप्पे लेविन च्या "अनफ्रीझिंग" स्टेजला मूलतः कसे बाहेर काढतात (extrapolate) करतात ते पहाऊयात. चरण ५, ६ आणि ७ "हालचाल" दर्शवतात आणि अंतिम चरण "रिफ्रीझिंग" वर कार्य करते. त्यामुळे बदल यशस्वीरित्या अंमलात आणण्यासाठी व्यवस्थापक आणि चेंज एजंटना अधिक तपशीलवार मार्गदर्शक प्रदान करण्यात कोटर चे योगदान आहे.

#### कृती संशोधन:

कृती संशोधन ही माहितीच्या पद्धतशीर संकलनावर आधारित बदल प्रक्रिया आहे आणि विश्लेषण केलेली माहिती काय सूचित करते यावर आधारित बदलासाठीच्या क्रियेची केलेली निवड होय. नियोजित बदल व्यवस्थापित करण्यासाठी वैज्ञानिक पद्धती प्रदान करण्यात या प्रकारच्या संशोधनाचे मूल्य आहे.

कृती संशोधनामध्ये पाच पायऱ्या असतात: निदान, विश्लेषण, अभिप्राय, क्रिया आणि मूल्यमापन. चेंज एजंट, अनेकदा कृती संशोधनातील बाहेरील सल्लागार, संस्थेच्या सदस्यांकडून समस्या, चिंता आणि आवश्यक बदलांविषयी माहिती गोळा करून सुरुवात करतो. हे निदान एखाद्या रुग्णाला विशेषतः कशामुळे त्रास होतो हे शोधण्यासाठी डॉक्टरांच्या शोधाशी साधर्म्य पावणारे असते. कृती संशोधनात, चेंज एजंट प्रश्न विचारतो, रेकॉर्डचे पुनरावलोकन करतो आणि कर्मचाऱ्यांची मुलाखत घेतो आणि त्यांच्या समस्या ऐकतो

विश्लेषणानंतर निदान केले जाते. लोक कोणत्या समस्यांना तोंड देतात? या समस्या कोणते नमुने घेतात असे लक्षात येते? चेंज एजंट ही माहिती प्राथमिक चिंता, समस्या क्षेत्र आणि संध्या कृतींमध्ये एकत्रित करतो. कृती संशोधनासाठी समस्या ओळखण्यासाठी आणि उपाय निश्चित करण्यात मदत करण्यासाठी कोणत्याही बदल कार्यक्रमात सहभागी होणारे लोक आवश्यक आहेत. तर तिसरी पायरी- अभिप्राय - कर्मचाऱ्यांसह पहिल्या आणि दुसऱ्या पायऱ्यांमधून काय सापडले आहे ते सामायिक करणे आवश्यक आहे. कर्मचारी, चेंज एजंटच्या मदतीने, आवश्यक बदल घडवून आणण्यासाठी कृती योजना तयार करतात. आता कृती संशोधनाचा कृती भाग गतीमध्ये सेट आहे. कर्मचारी आणि चेंज एजंट समस्या

दुरुस्त करण्यासाठी त्यांनी ओळखलेल्या विशिष्ट कृती करतात. अंतिम टप्पा म्हणजे, कृती संशोधनाच्या वैज्ञानिक आधारांशी सुसंगत, मैलाचे दगड म्हणून एकत्रित केलेल्या प्रारंभिक माहितीचा वापर करून, कृती योजनेच्या परिणामकारकतेचे मूल्यमापन करणे हे आहे.

कृती संशोधन किमान दोन विशिष्ट फायदे प्रदान करते. प्रथम, ती समस्या केंद्रित आहे. चेंज एजंट वस्तुनिष्ठपणे समस्या शोधतो आणि समस्येचा प्रकार बदल क्रियेचा प्रकार ठरवतो. जरी हे अंतर्ज्ञानाने स्पष्ट दिसत असले तरी, अनेक बदल क्रियाकलाप अशा प्रकारे हाताळले जात नाहीत. त्याऐवजी, ते समाधान केंद्रीत आहेत. चेंज एजंटकडे एक आवडते उपाय आहे-उदाहरणार्थ, फ्लेक्सटाइम, टीम्स किंवा प्रक्रिया रीड्जिनियरिंग प्रोग्रामची अंमलबजावणी करणे-आणि नंतर समाधानास बसणारी समस्या शोधतो. दुसरे, कारण कृती संशोधन कर्मचाऱ्यांना प्रक्रियेत पूर्णपणे गुंतवून ठेवते, त्यामुळे बदलाचा प्रतिकार कमी होतो. एकदा कर्मचाऱ्यांनी फीडबॅक स्टेजमध्ये सक्रियपणे भाग घेतला की, बदल घडवून आणण्यासाठी त्यांच्या सततच्या दबावाखाली बदल प्रक्रिया सामान्यतः स्वतःची गती घेते.

### संस्थात्मक विकास:

संस्थात्मक विकास [Organizational development (OD)] हा बदल पद्धतींचा संग्रह असतो जो संस्थात्मक परिणामकारकता आणि कामगार कल्याण यांना सुधारण्याचा प्रयत्न करतो. OD च्या पद्धती मानवी आणि संस्थात्मक वाढ, सहयोगी आणि सहभागी प्रक्रिया आणि चौकशीच्या भावनेला महत्त्व देतात. समकालीन संस्थात्मक विकासात लोक त्यांचे वातावरण ज्या व्यक्तिनिष्ठ मार्गांनी पाहतात त्यावर जास्त जोर देण्यासाठी संस्था उत्तराआधुनिक तत्त्वज्ञानाकडून मोठ्या प्रमाणावर कर्ज स्वरूपात घेतले जाते. लोक त्यांच्या कामाच्या वातावरणाची जाणीव कशी करतात यावर लक्ष केंद्रित केले जाते. चेंज एजंट कदाचित OD मध्ये पुढाकार घेऊ शकतो, परंतु सहयोगावर जोरदार भर दिला जातो. बहुतेक OD च्या प्रयत्नांमध्ये ही पुढील मूलभूत मूल्ये आहेत:

### १. लोकांप्रति आदर:

प्रत्येक व्यक्ती जबाबदार, प्रामाणिक आणि काळजी घेणारी म्हणून ओळखली जाते. त्यांना सन्मानाने आणि आदराने वागवले गेले पाहिजे.

### २. विश्वास आणि समर्थन:

एक प्रभावी आणि निरोगी संस्था विश्वास, सत्यता, मोकळेपणा आणि एक सहाय्यक वातावरण इ. द्वारे दर्शविले जाते.

### ३. अधिकारांचे समानीकरण:

प्रभावी संस्था श्रेणीबद्ध अधिकार आणि नियंत्रण यावर जोर देतात.

### ४. संघर्ष:

झाडूने गालीच्याखाली लपवून ठेवलेल्या कचऱ्याप्रमाणे न हाताळता, समस्यांना मोकळेपणाने सामोरे जावे.

## ५. सहभाग:

निर्णयामध्ये जितके जास्त कर्मचारी गुंतले जातील, बदलामुळे प्रभावित होणारे तितके जास्त लोक त्यांची अंमलबजावणी करण्यासाठी कटिबद्ध होतील. हे सहा संस्थात्मक विकासाची तंत्रे किंवा हस्तक्षेप आहेत जे बदल घडवून आणतात.

### संवेदनशीलता प्रशिक्षण:

संवेदनशीलता प्रशिक्षण, प्रयोगशाळा प्रशिक्षण, चकमकी गट आणि टी-समूह (प्रशिक्षण गट) ही सर्व असंरचित गटांची विविध नावे परस्परसंवादाद्वारे वर्तन बदलण्याच्या सुरुवातीच्या पद्धतीच्या संदर्भ घेतली जातात. एका व्यावसायिक वर्तणूक शास्त्रज्ञाने सहजपणे निर्देशित करतांना त्याने कोणतीही नेतृत्व भूमिका न घेता कल्पना, विश्वास आणि वृत्ती व्यक्त करण्याची संधी निर्माण केली, ज्यात सदस्यांना एका मुक्त आणि खुल्या वातावरणात एकत्र आणले गेले ज्यामध्ये सहभागी व्यक्ति स्वतःची आणि त्यांच्या परस्परसंवादी प्रक्रियांवर चर्चा करतात. हा गट प्रक्रियाभिमुख होता, याचा अर्थ व्यक्तींना विशिष्ट गोष्टी सांगितले जाण्याऐवजी त्या स्वतः निरीक्षण करून आणि सहभागी होऊन शिकल्या. बऱ्याच सहभागींना हे असंरचित गट भयभीत करणारे, गोंधळलेले आणि कामाच्या संबंधांना हानीकारक असल्यासारखे वाटले.

### सर्वेक्षण अभिप्राय:

संस्थात्मक सदस्यांच्या मनोवृत्तीचे मूल्यांकन करणे, सदस्यांच्या धारणांमधील विसंगती ओळखणे आणि या फरकांचे निराकरण करण्याचे एक साधन म्हणजे सर्वेक्षण अभिप्राय दृष्टिकोन होय. संस्थेतील प्रत्येकजण सर्वेक्षण अभिप्रायामध्ये सहभागी होऊ शकतो, परंतु मुख्यत्वे करून महत्वाची गोष्ट म्हणजे संघटनात्मक "कुटुंब" - कोणत्याही विभागाकरिता नेमून दिलेला व्यवस्थापक आणि त्याला किंवा तिला थेट अहवाल देणारे कर्मचारी. यात सर्व सामान्यतः विविध विषयांवरील त्यांच्या धारणा आणि वृत्तींबद्दल प्रश्नावली पूर्ण केली जाते ज्यात; निर्णय घेण्याच्या पद्धतींसह; संवाद प्रभावीता; विभागांमध्ये असलेला समन्वय; आणि संस्था, नोकरी, समवयस्क आणि तत्कालीन पर्यवेक्षक यांच्याबद्दल समाधान इ. चा समावेश होतो. या प्रश्नावलीतील माहिती एखाद्या व्यक्तीच्या विशिष्ट "कुटुंब" आणि संपूर्ण संस्थेशी संबंधित माहितीसह सारणीबद्ध केली जाते आणि नंतर कर्मचाऱ्यांना वितरित केली जाते. ही माहिती समस्या ओळखण्यासाठी आणि लोकांसाठी अडचणी निर्माण करणाऱ्या समस्यांचे स्पष्टीकरण करण्यासाठी एक प्रकारचा स्प्रिंगबोर्ड बनते. चर्चेला प्रोत्साहन देण्यासाठी आणि ती समस्या ही कल्पनांवर केंद्रित असून ती व्यक्तींवर हल्ला करण्याकरिता नाही हे सुनिश्चित करण्यासाठी विशेष लक्ष दिले जाते. उदाहरणार्थ, लोक ऐकत आहेत का? नवीन कल्पना निर्माण होत आहेत का? निर्णय घेणे, आंतरवैयक्तिक संबंध किंवा नोकरीत नेमून दिलेले काम सुधारणे शक्य आहे का? इ. प्रकारच्या प्रश्नांच्या उत्तरांनी गटाला ज्या समस्या ओळखल्या आहेत त्यांच्यावरील विविध उपायांसाठी वचनबद्ध केले पाहिजे.

### प्रक्रिया सल्लामसलत:

व्यवस्थापकांना त्यांच्या विभागाची कामगिरी सुधारली जाऊ शकते हे सामान्यतः समजते परंतु नेमके काय सुधारावे आणि ते कसे हे ओळखण्यात ते अक्षम असतात. प्रक्रिया

सल्लामसलतीचा (PC) उद्देश म्हणजे बाहेरील सल्लागाराने एखाद्या पक्षकाराला, विशेषतः व्यवस्थापकाला, ज्या प्रक्रिया त्याने हाताळणे आवश्यक आहे त्या प्रक्रियेतील प्रसंग समजून घेणे, आणि त्यावर कार्यवाही कशी करणे याबाबत संबंधित आहे. या कार्यक्रमांमध्ये कार्यप्रवाह, विभागाच्या सदस्यांमधील अनौपचारिक संबंध आणि औपचारिक संप्रेषण माध्यमे समाविष्ट असू शकतात. प्रक्रिया सल्लामसलत हे संवेदनशीलता प्रशिक्षणासारखे आहे ज्यात आपण परस्पर समस्या हाताळून आणि सहभागावर जोर देऊन संस्थात्मक परिणामकारकता आणखी सुधारू शकतो असा अंदाज बांधला जातो. परंतु पीसी हे अधिक कार्य निर्देशित करते आणि सल्लागार "पक्षकाराला त्याच्या आसपास, त्याच्या स्वतःमध्ये आणि त्याच्या व इतर लोकांमध्ये काय चालले आहे याबद्दल 'अंतर्दृष्टी' देण्यासाठी असते." ते संस्थेच्या समस्या सोडवत नाहीत तर काय सुधारणे आवश्यक आहे हे संयुक्तपणे निदान केल्यानंतर पक्षकाराला त्याच्या स्वतःच्या समस्या सोडवण्यासाठी मार्गदर्शन किंवा प्रशिक्षण देते. पक्षकार त्याच्या किंवा तिच्या विभागामधील प्रक्रियांचे विश्लेषण करण्याचे कौशल्य विकसित करतो आणि सल्लागार निघून गेल्यानंतरही तो त्यावर कार्य करणे सुरू ठेवू शकतो. कारण पक्षकार निदान आणि पर्यायांचा विकास या दोन्हीमध्ये सक्रियपणे भाग घेतो, तो किंवा ती प्रक्रिया आणि उपायांबद्दल अधिक समजून घेतो आणि त्यामुळे निवडलेल्या कृती योजनेला कमी प्रतिरोधक असतो.

### संघ बांधणी (टीम बिल्डिंग):

कामात नेमून दिलेली कार्ये पूर्ण करण्यासाठी संस्था अधिकाधिक संघांवर अवलंबून असतात. संघ बांधणी ही संघ सदस्यांमध्ये विश्वास आणि मोकळेपणा वाढवण्यासाठी, समन्वयाचे प्रयत्न सुधारण्यासाठी आणि संघाची कामगिरी वाढवण्यासाठी उच्च-संवाद गट उपक्रमांचा वापर करते. येथे, आपण संघटनात्मक कुटुंबे (आज्ञा देणारे गट) तसेच समित्या, प्रकल्प संघ, स्वयं-व्यवस्थापित संघ आणि कार्य गट अशा आंतर सांघीय स्तरावर भर देतो.

संघ बांधणीमध्ये सामान्यतः ध्येय-निर्धारण, कार्यसंघ सदस्यांमधील परस्पर संबंधांचा विकास, प्रत्येक सदस्याची भूमिका आणि जबाबदाऱ्या स्पष्ट करण्यासाठी भूमिका विश्लेषण आणि कार्यसंघ प्रक्रियेचे विश्लेषण समाविष्ट असते. विकासासाठी आवश्यक प्रयत्नांच्या उद्देशावर आणि संघाला ज्या विशिष्ट समस्यांचा सामना करावा लागतो त्यानुसार ते काही उपक्रमांवर जोर देऊ शकते किंवा उपक्रम वगळू शकते. तथापि, मूलभूतपणे, संघ बांधणी विश्वास आणि मोकळेपणा वाढविण्यासाठी सदस्यांमधील उच्च संवादाचा वापर करते.

### आंतरगट विकास:

संस्थात्मक विकासा मधील चिंतेचे प्रमुख क्षेत्र म्हणजे गटांमधील अकार्यक्षम संघर्ष. आंतरगट विकास हा गटांच्या वृत्ती, रूढीवादी मतं आणि एकमेकांबद्दलच्या धारणा बदलण्याचा प्रयत्न करतात. येथे, प्रशिक्षण सत्रे विविधतेच्या प्रशिक्षणासारखी दिसतात, लोकसंख्याशास्त्रीय फरकांवर लक्ष केंद्रित करण्याऐवजी, ते एखाद्या संस्थेतील व्यवसाय, विभाग किंवा विभागांमधील फरकांवर लक्ष केंद्रित करतात. एका कंपनीत, अभियंत्यांना असे दिसले की लेखा विभाग लाजाळू आणि पुराणमतवादी प्रकारांचा बनलेला आहे आणि मानवी संसाधन विभाग "अति-उदारमतवादी" आहे, असे निदर्शनात आले असता कंपनीने नफा बनवण्यापेक्षा काही संरक्षित कर्मचाऱ्यांच्या गटाच्या भावना दुखावल्या तर जाणार नाही ना

याची काळजी घेणे आवश्यक आहे." अशा रूढीवादिपणाचा विभागांमधील समन्वयाच्या प्रयत्नांवर स्पष्ट नकारात्मक परिणाम होऊ शकतो. आंतरसमूह संबंध सुधारण्याच्या अनेक पद्धतींपैकी, एक लोकप्रिय मार्ग समस्या सोडवण्यावर भर देतो. प्रत्येक गट स्वतंत्रपणे भेटतो व स्वतःच्या आणि इतर गटाबद्दलच्या त्याच्या समजांची यादी करतो आणि इतर गट ते ज्या दृष्टीने ते पाहतील त्यावर त्यांचा विश्वास असतो. सर्व गट त्यांच्या याद्या सामायिक करतात, समानता आणि फरकांवर चर्चा करतात आणि असमानतेची कारणे शोधतात. गटांची उद्दिष्टे विषम आहेत का? ऋद्धिवादी धारणा कशाच्या आधारावर तयार केल्या गेल्या? प्रत्येक गटाने शब्द आणि संकल्पना वेगळ्या पद्धतीने परिभाषित केल्या आहेत का? यासारख्या प्रश्नांची उत्तरे संघर्षाचे नेमके स्वरूप स्पष्ट करतात.

एकदा का त्यांनी अडचणीची कारणे ओळखली की त्यानंतर, गट एकत्रीकरणाच्या टप्प्यात जातात. त्यांच्यातील संबंध सुधारण्यासाठी उपाय विकसित करणे. पुढील निदान करण्यासाठी आणि पर्यायी उपाय तयार करण्यासाठी प्रत्येक परस्परविरोधी गटातील सदस्यांचे उपसमूह तयार केले जाऊ शकतात.

### मार्मिक चौकशी:

बहुतेक संस्थात्मक विकासाचे दृष्टिकोन समस्या केंद्रीत आहेत. ते समस्या किंवा समस्यांचा संच ओळखतात, नंतर उपाय शोधतात. मार्मिक चौकशी (AI) त्याऐवजी सकारात्मकतेवर जोर देते. समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी ते समस्यासंच शोधण्याऐवजी, संस्थेचे असे अद्वितीय गुण आणि विशेष सामर्थ्य ओळखण्याचा प्रयत्न करते, जे कामगिरी सुधारण्यासाठी सदस्य तयार करू शकतात. म्हणजेच, मार्मिक चौकशी एखाद्या संस्थेच्या समस्यांपेक्षा त्याच्या यशावर लक्ष केंद्रित करते. मार्मिक चौकशीच्या प्रक्रियेमध्ये चार पायऱ्या असतात-शोध, स्वप्न पाहणे, योजना ठरविणे आणि शोध — ही प्रक्रिया सहसा २- किंवा ३-दिवसांच्या कालावधीत मोठ्या-गटाच्या बैठकीत खेळले जाते आणि प्रशिक्षित चेंज एजंटच्या देखरेखीखाली होते. संस्थेची ताकद लोकांना काय वाटते हे ओळखण्याचे कार्य शोध निश्चित करतो. कर्मचाऱ्यांना संस्थेने सर्वोत्कृष्ट काम केले असे वाटते किंवा जेव्हा त्यांना विशेषतः त्यांच्या नोकरीबद्दल समाधानी वाटते. स्वप्नात, कर्मचारी शोध टप्प्यातील माहितीचा वापर संभाव्य भविष्याचा अंदाज लावण्यासाठी करतात, जसे की ५ वर्षांत संस्था कशी असेल. योजना ठरविण्यामध्ये, सहभागींना भविष्यात संस्था कशी दिसेल याची एक सामान्य दृष्टी सापडते आणि तिच्या अद्वितीय गुणांवर सहमती होते. चौथ्या टप्प्यासाठी, सहभागी घटक संस्थेचे भविष्य किंवा त्यांचे स्वप्न कसे पूर्ण करायचे ते परिभाषित करण्याचा प्रयत्न करतात आणि ते सामान्यतः कृती योजना लिहितात आणि अंमलबजावणी धोरणे विकसित करतात.

मार्मिक चौकशी ने अनेक प्रसिद्ध संस्थांमध्ये प्रभावी बदल धोरण सिद्ध केले आहे. वरिष्ठ व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांच्या माहितीचा उपयोग आर्थिक अंदाज बांधण्याच्या त्यांच्या पद्धती चांगल्या करण्यासाठी, IT गुंतवणूक सुधारण्यासाठी आणि व्यवस्थापकांसाठी नवीन कामगिरी-व्यवस्थापन साधने तयार करण्यासाठी सक्षम होते. अंतिम परिणाम म्हणजे विजयी वृत्ती आणि वर्तनांवर लक्ष केंद्रित करणारी नूतनीकृत संस्कृती विकसित होते.

## ५.८ बदलासाठी एका संस्कृतीची निर्मिती करणे

संस्था या बादलांशी कसे जुळवून घेऊ शकतात याचा आपण विचार केला आहे. परंतु अलीकडे, काही संस्थात्मक वर्तन विद्वानांनी अधिक सक्रिय दृष्टिकोनावर लक्ष केंद्रित केले आहे - संस्था त्यांच्या संस्कृतींमध्ये परिवर्तन करून बदल कसा स्वीकारू शकतात. या विभागात, आपण अशा दोन दृष्टिकोनांचे पुनरावलोकन करणार आहोत: एक नाविन्यपूर्ण संस्कृती उत्तेजित करणे आणि एक शिक्षण संस्था तयार करणे.

### नाविन्यपूर्णतेच्या संस्कृतीचे उद्दिपण:

संशोधक जेव्हा नाविन्यपूर्णता असलेल्या संस्थांचा अभ्यास करतात तेव्हा काही वैशिष्ट्ये वारंवार समोर येतात. आपण त्यांना संरचनात्मक, सांस्कृतिक आणि मानव संसाधन श्रेणींमध्ये गटबद्ध केले आहे. एक नाविन्यपूर्ण वातावरण तयार करण्यासाठी चेंज एजंट्सनी त्यांच्या संस्थेमध्ये या वैशिष्ट्यांचा परिचय करून देण्याचा विचार केला पाहिजे. तथापि, ही वैशिष्ट्ये पाहण्याआधी, नाविन्य म्हणजे काय हे स्पष्ट करूयात.

### नाविन्यपूर्णतेची व्याख्या:

आपण म्हटल्याप्रमाणे बदल म्हणजे गोष्टी वेगळ्या करणे होय. नाविन्यपूर्ण, अधिक विशिष्ट प्रकारचा बदल, ही एक नवीन कल्पना आहे जी उत्पादन, प्रक्रिया किंवा सेवा सुरू करण्यासाठी किंवा सुधारण्यासाठी लागू केली जाते. त्यामुळे सर्व नवकल्पना बदल घडवून आणतात, परंतु सर्व बदल नवीन कल्पना आणतात किंवा लक्षणीय सुधारणा करतात असे नाही. नवकल्पना नेटबुक संगणक इ. सारख्या लहान वाढीव सुधारणांपासून, ते मूलगामी यशापर्यंत असू शकतात.

### नाविन्यपूर्णतेचे स्रोत:

संरचनात्मक मूल्य असणारे घटक हे नवनिर्मितीचे सर्वाधिक अभ्यासलेले संभाव्य स्रोत आहेत. संरचना-नाविन्यपूर्णता संबंधाच्या सर्वसमावेशक पुनरावलोकनामुळे खालील निष्कर्ष निघतात:

१. संघटनात्मक संरचना नाविन्यपूर्णतेवर सकारात्मक प्रभाव टाकतात. अनुलंब भिन्नता, औपचारिकीकरण आणि केंद्रीकरणामध्ये ते कमी असल्यामुळे, संघटनात्मक संस्था लवचिकता, अनुकूलन आणि विजातीय संयुग सुलभ करतात ज्यामुळे नवकल्पनांचा अवलंब करणे सोपे होते.
२. व्यवस्थापनातील दीर्घ कार्यकाळ नाविन्यपूर्णतेशी संबंधित आहे. व्यवस्थापकीय कार्यकाळ वरवर पाहता कायदेशीरपणा आणि कार्ये कशी पूर्ण करायची आणि इच्छित परिणाम कसे मिळवायचे याचे ज्ञान प्रदान करते.
३. संसाधनांची कमतरता असताना नाविन्यपूर्णतेचे पालनपोषण केले जाते. भरपूर संसाधने असल्यास संस्थेला नवकल्पना विकत घेणे, त्यांना प्रस्थापित करण्याचा खर्च उचलणे आणि अपयश शोषून घेणे परवडते.

४. नाविन्यपूर्ण संस्थांमध्ये आंतरविभागीय संप्रेषण जास्त असते. या संस्था समित्या, कार्य दल, परस्पर विरोधी कार्यात्मक संघ आणि सरळ ओळीत होणारा विभागीय परस्परसंवाद सुलभ करणाऱ्या इतर यंत्रणा इ, चा अधिक प्रमाणात वापर करतात. नाविन्यपूर्ण संस्थांमध्ये समान संस्कृतींचा कल असतो. ते प्रयोगाला प्रोत्साहन देतात. ते यश आणि अपयश दोन्हीना बक्षीस देतात. ते चुकाना ही आनंदाने स्वीकारतात. दुर्दैवाने, बऱ्याच संस्थांमध्ये, लोकांना यशाच्या उपस्थितीऐवजी अपयशाच्या अनुपस्थितीसाठी पुरस्कृत केले जाते. अशा संस्कृती जोखीम घेणे आणि नवकल्पना नष्ट करतात. लोक नवीन कल्पना सुचवतील आणि प्रयत्न करतील तेव्हाच त्यांना असे वाटेल की अशा वागणुकीला दंड मिळत नाही. नाविन्यपूर्णता असलेल्या संस्थांमधील व्यवस्थापक हे ओळखतात की अपयश हे अज्ञात गोष्टींमध्ये जाण्याचे नैसर्गिक उप-उत्पादन आहे.

मानव संसाधन श्रेणीमध्ये, नाविन्यपूर्ण संस्था त्यांच्या सदस्यांच्या प्रशिक्षण आणि विकासाला सक्रियपणे प्रोत्साहन देतात जेणेकरून ते सध्या असलेली नोकरी पुढे सुरू ठेवतात, उच्च दर्जाच्या नोकरीची सुरक्षा देतात जेणेकरून कर्मचाऱ्यांना चुका केल्याबद्दल काढून टाकण्याची भीती वाटत नाही आणि व्यक्तींना बदलाचे चॅम्पियन होण्यासाठी प्रोत्साहित करतात. एकदा नवीन कल्पना विकसित झाल्यानंतर, चॅम्पियन कल्पनाचा सक्रियपणे आणि उत्साहाने प्रचार करतात, समर्थन तयार करतात, प्रतिकारांवर मात करतात आणि त्याची अंमलबजावणी होते आहे का याची खात्री करतात. चॅम्पियन्समध्ये सामान्यतः पुढील व्यक्तिमत्त्व वैशिष्ट्ये असतात: अत्यंत उच्च आत्मविश्वास, चिकाटी, ऊर्जा आणि जोखीम घेण्याची प्रवृत्ती. ते परिवर्तनशील नेतृत्वाशी संबंधित वैशिष्ट्ये देखील प्रदर्शित करतात - ते इतरांना त्यांच्या नाविन्यपूर्ण क्षमतेच्या दृष्टीकोनातून आणि त्यांच्या ध्येयाबद्दल त्यांच्या दृढ वैयक्तिक विश्वासाने प्रेरणा देतात आणि उत्साही करतात. आदर्श चॅम्पियन इतरांची वचनबद्धता मिळविण्यात उत्कृष्ट असतात आणि त्यांच्या कामात निर्णय घेण्याच्याबाबत योग्य विवेकबुद्धीस चालना देतात; ही स्वायत्तता त्यांना नवकल्पनांचा परिचय आणि अंमलबजावणी करण्यास मदत करते.

सामूहिक संस्कृतीतील लोक नाविन्यपूर्ण प्रयत्नांसाठी परस्पर-विरोधी कार्यात्मक समर्थनासाठी अपील करणे पसंत करतात; मुक्त उच्च शक्ती संस्कृतीतील लोक चॅम्पियन्सने काम सुरू होण्यापूर्वी नाविन्यपूर्ण उपक्रमांना मान्यता देण्यासाठी अधिकार असलेल्यांसोबत जवळून काम करण्यास प्राधान्य देतात; आणि समाजाची अनिश्चितता टाळणे जितके जास्त असेल तितके अधिक चॅम्पियन्सने नाविन्य विकसित करण्यासाठी संस्थेच्या नियम आणि कार्यपद्धतींमध्ये राहून कार्य केले पाहिजे. हे निष्कर्ष सूचित करतात की प्रभावी व्यवस्थापक सांस्कृतिक मूल्ये प्रतिबिंबित करण्यासाठी त्यांच्या संस्थेच्या चॅम्पियनिंगच्या धोरणांमध्ये बदल करतात. म्हणून, उदाहरणार्थ, जरी रशियामधील आदर्श चॅम्पियन बजेटच्या मर्यादांकडे दुर्लक्ष करून आणि मर्यादित कार्यपद्धतींभोवती काम करून यशस्वी होऊ शकतात, तरी ऑस्ट्रिया, डेन्मार्क, जर्मनी किंवा अनिश्चितता टाळण्याच्या उच्च संस्कृतीतील चॅम्पियन बजेट आणि प्रक्रियांचे बारकाईने पालन करून अधिक प्रभावी होतात.

## शिक्षण संस्थेची निर्मिती करणे:

संस्था सक्रियपणे बदल व्यवस्थापित करू शकेल असा आणखी एक मार्ग म्हणजे तीच्या संस्कृतीचा सतत वाढ होणारा भाग बनवणे - एक शिक्षण संस्था बनणे.

## शिक्षण संस्था म्हणजे काय?

"सर्व संस्था शिकत असतात, मग ते शिकणे जाणीवपूर्वक निवडतात की नाही - त्यांच्या शाश्वत अस्तित्वासाठी ही एक मूलभूत आवश्यकता आहे." ज्याप्रमाणे व्यक्ती शिकत असतात, त्याचप्रमाणे संस्थाही शिकतात. एक सातत्याने शिकत असलेल्या शिक्षण संस्थेने सतत जुळवून घेण्याची आणि बदलण्याची क्षमता विकसित करते. काही संस्था हे इतरांपेक्षा चांगल्यारित्या करतात. बहुतेक संस्था एकाच वाटेने होणाऱ्या शिक्षणात गुंततात. जेव्हा त्यांना त्रुटी आढळतात, तेव्हा त्यांची दुरुस्ती प्रक्रिया मागील नित्यक्रम आणि वर्तमान धोरणांवर अवलंबून असते. याउलट, ज्या शिक्षण संस्था द्विमार्गी शिक्षण वापरतात त्या उद्दिष्टे, धोरणे आणि मानक नित्यक्रम सुधारून चुका सुधारवतात. द्विमार्गी शिक्षणातील आव्हाने गृहितके आणि मानदंड खोलवर रुजलेली असतात. हे समस्यांवर पूर्णपणे भिन्न उपाययोजना आणि सुधारणेत नाट्यमयीरित्या उडी मारण्यासाठी संधी प्रदान करते. शिक्षण संस्थेचे समर्थक हे पारंपारिक संस्थांच्या तीन मूलभूत समस्यांवर उपाय म्हणून पुढील तीन प्रक्रियांची कल्पना करतात: विखंडन, स्पर्धा आणि प्रतिक्रियाशीलता. प्रथम, विषेशिकरणावर आधारित विखंडन "भिंती" आणि "चिमणी" तयार करतात जे जे वेगवेगळ्या फंक्शन्सना स्वतंत्र आणि अनेकदा लढणाऱ्या जागी विभक्त करतात. दुसरे, स्पर्धेवर जास्त भर दिल्याने सहसा सहकार्य कमी होते. कोण बरोबर आहे, कोणाला जास्त माहिती आहे किंवा कोण जास्त पटवून देणारा आहे हे दाखवण्यासाठी व्यवस्थापक स्पर्धा घडवून आणतात. जेव्हा त्यांनी सहकार्य केले पाहिजे आणि ज्ञान सामायिक केले पाहिजे तेव्हा विभाग स्पर्धा करतात. सर्वोत्कृष्ट व्यवस्थापक कोण आहे हे दाखवण्यासाठी संघातील नेते स्पर्धा करतात. आणि तिसरे म्हणजे, प्रतिक्रियात्मकतेमुळे व्यवस्थापनाचे लक्ष निर्मितीऐवजी समस्या सोडवण्याकडे जाते. समस्या सोडवणारा काहीतरी दूर घालवण्याचा प्रयत्न करतो, तर निर्माता काहीतरी नवीन आणण्याचा प्रयत्न करतो. प्रतिक्रियाशीलतेवर भर दिल्याने नावीन्य आणि सतत सुधारणा घडून येतात आणि त्या जागी लोकांना "आग विझवण्यासाठी" धावपळ करण्यास प्रोत्साहन मिळते.

## शिक्षण व्यवस्थापित करणे:

व्यवस्थापक त्यांच्या कंपनीला शिक्षण संस्था बनवण्यासाठी खालील गोष्टी करू शकतात

## धोरणाची स्थापना:

व्यवस्थापनाने बादलांप्रति, नावीन्य आणि सतत सुधारणा करण्याची आपली वचनबद्धता स्पष्ट करणे आवश्यक आहे.

## संस्थेच्या संरचनेची पुनर्रचना:

औपचारिक रचना ही शिकण्यात गंभीर अडथळा ठरू शकते. रचनेचे सपाटीकरण करणे, विविध विभाग वगळून टाकणे किंवा एकत्र करणे आणि एकमेकांना ओलांडणाऱ्या कार्यशील संघांचा वापर वाढवणे हे परस्परावलंबन बळकट करते आणि मर्यादा कमी करते.

## संस्थेच्या संस्कृतीला पुनः आकार देणे:

शिक्षण संस्था होण्यासाठी, व्यवस्थापकांनी त्यांच्या कृतींद्वारे दाखवून दिले पाहिजे की जोखीम घेणे आणि अपयश स्वीकारणे इष्ट आहे. याचा अर्थ अशा लोकांना पुरस्कृत करणे जे संधी घेतात आणि चुका घडतात. आणि व्यवस्थापनाने कार्यात्मक संघर्षाला प्रोत्साहन देणे आवश्यक आहे. शिक्षण संस्थांवरील एक तज्ज्ञ म्हणतात की, "कामाच्या ठिकाणी खराखुरा मोकळेपणा उघडण्याची गुरुकिल्ली म्हणजे लोकांना सहमती असणे सोडून देण्यास शिकवणे आहे होय. आपल्याला वाटते की सहमती करार खूप महत्वाचा आहे. तुम्हाला विरोधाभास, संघर्ष आणि दुविधा उघडपणे बाहेर आणावे लागतील, म्हणून त्यामुळे आपण वैयक्तिकरित्या जितके हुशार असू शकतो त्यापेक्षा अधिक हुशार एकत्रितपणे राहिल्याने होऊ शकतो."

## ५.९ सारांश

या संपूर्ण मजकुरात बदलाची गरज व्यक्त करण्यात आली आहे. "बदलाचे आकस्मिक प्रतिबिंबात हे सूचित केले पाहिजे की त्यात संघटनात्मक वर्तन साहित्यातील जवळजवळ आपल्या सर्व संकल्पना समाविष्ट आहेत." उदाहरणार्थ, वृत्ती, प्रेरणा, कार्य संघ, संप्रेषण, नेतृत्व, संस्थात्मक संरचना, मानवी संसाधन पद्धती आणि संस्थात्मक संस्कृतींचा विचार करा. आपल्या प्रत्येक चर्चेत बदल हा अविभाज्य भाग होता. जर वातावरण पूर्णपणे स्थिर असेल, जर कर्मचाऱ्यांची कौशल्ये आणि क्षमता नेहमीच अद्ययावत असतील आणि खराब होऊ शकत नसतील आणि उद्या नेहमीच आजच्या प्रमाणेच असतील, तर संघटनात्मक बदल हे व्यवस्थापकांसाठी थोडेसे किंवा काहीही प्रासंगिक नसतील. परंतु वास्तविक जग हे अशांत आहे, संस्था आणि त्यांच्या सदस्यांना स्पर्धात्मक स्तरावर कामगिरी करायची असल्यास त्यांना गतिशील बदल घडवून आणणे आवश्यक आहे. बदल घडवण्याचे वेगवेगळे मार्ग आहेत जे कर्मचारी, व्यवस्थापक आणि संस्था इत्यादींना त्याचे परिणाम व्यवस्थापित करण्यास सक्षम बनवतात.

## ५.१० प्रश्न

### दिर्घ उत्तरे लिहा:

१. कोणत्या शक्ती बदलासाठी उद्दीपक म्हणून काम करतात आणि नियोजित आणि अनियोजित बदलामध्ये काय फरक आहे?
२. कोणती शक्ती बदलांना प्रतिकार करण्याचे स्रोत म्हणून काम करतात?
३. संघटनात्मक बदल व्यवस्थापित करण्यासाठी चार मुख्य दृष्टिकोन कोणते आहेत?

- Robbins, S.P. Judge, T.A. & Vohra, N. (2013) Organizational Behavior (15th Edition) Pearson Education.
- J. Birkinshaw, G. Hamel, and M. J. Mol, “Management Innovation,” Academy of Management Review 33, no. 4 (2008), pp. 825–845; and J. Welch and S. Welch, “What Change Agents Are Made Of,” BusinessWeek (October 20, 2008), p. 96.
- P. G. Audia and S. Brion, “Reluctant to Change: SelfEnhancing Responses to Diverging Performance Measures,” Organizational Behavior and Human Decision Processes 102 (2007), pp. 255–269.
- J. D. Ford, L. W. Ford, and A. D’Amelio, “Resistance to Change: The Rest of the Story,” Academy of Management Review 33, no. 2 (2008), pp. 362–377

\*\*\*\*\*

munotes.in

## संघटनात्मक बदल आणि तणाव व्यवस्थापन - II

### घटक रचना

- ६.० उद्दिष्टे
- ६.१ परिचय
- ६.२ कामाचा ताण आणि त्याचे व्यवस्थापन
- ६.३ ताण म्हणजे काय?
- ६.४ मागणी-संसाधन मॉडेल.
- ६.५ तणावाचे संभाव्य स्रोत
- ६.६ वैयक्तिक फरक
- ६.७ सांस्कृतिक फरक
- ६.८ तणावाचे परिणाम
- ६.९ ताण व्यवस्थापन
- ६.१० सारांश
- ६.११ प्रश्न
- ६.१२ संदर्भ

---

### ६.० उद्दिष्टे

---

हे युनिट वाचल्यानंतर, तुम्ही हे करू शकाल:

- कामाचा ताण आणि त्याचे व्यवस्थापन समजून घेणे.
- तणाव म्हणजे काय ते स्पष्ट करणे.
- मागणी-संसाधन प्रारूप स्पष्ट करणे.
- तणावाचे संभाव्य स्रोत समजून घेणे.
- वैयक्तिक फरक आणि सांस्कृतिक फरक यांचे वर्णन करणे.
- तणावाचे परिणाम आणि तणावाचे व्यवस्थापन करण्याचे मार्ग स्पष्ट करणे.

---

### ६.१ परिचय

---

मागील प्रकरणामध्ये आपण बदल आणि ते एखाद्या कर्मचाऱ्यावर कसा प्रभाव पाडतात याचा अभ्यास केलेला आहे. बदलण्याची तयारी बहुतेक वेळा कठीण असते परंतु व्यक्तींच्या प्रयत्नांनी ते शक्य होते. आपण बदलाच्या दृष्टिकोनांचा तपशीलवार अभ्यास केलेला आहे.

आता या प्रकरणात आपण कामाचा ताण आणि त्याचे व्यवस्थापन यावर चर्चा करूयात. प्रथम आपण तणावाची संकल्पना समजून घेऊ. त्यानंतर तणावाच्या स्रोतांवर लक्ष केंद्रित करणे आवश्यक आहे जेणेकरून तो योग्यरित्या व्यवस्थापित करता येईल. त्यानंतर परिणामांवर चर्चा केल्यानंतर आपण तणावाचे प्रभावीपणे व्यवस्थापन करण्याच्या पद्धतींचा अभ्यास करू शकतो.

---

## ६.२ कामाचा ताण आणि त्याचे व्यवस्थापन

---

मित्रांचे म्हणणे असे आहे की त्यांच्या कंपन्यांचा आकारात बदल होत असल्यामुळे कामाचा भार व कामाच्या जास्त तासांमुळे ते तणावग्रस्त आहेत. पालकांना नोकरीच्या अस्थिरतेबद्दल काळजी वाटते तसेच मोठ्या कंपनीतील नोकरीमुळे आजीवन सुरक्षितता निहित होते त्या काळाची त्यांना आठवण होते. कर्मचारी काम आणि कौटुंबिक जबाबदाऱ्या यांचा समतोल साधण्याचा प्रयत्न करत असतांना होत असलेल्या तणावाबद्दल तक्रार करतात याबाबतही सर्वेक्षण झालेली आहेत. खरंच, बहुतेक लोकांसाठी, काम हे जीवनातील तणावाचे सर्वात महत्वाचे स्रोत आहे.

---

## ६.३ तणाव म्हणजे काय?

---

तणाव ही एक गतिमान स्थिती आहे ज्यामध्ये एखाद्या व्यक्तीला संधी, मागणी किंवा व्यक्तीच्या इच्छांशी संबंधित संसाधनांचा सामना करावा लागतो आणि ज्याचा परिणाम अनिश्चित आणि महत्त्वपूर्ण असा दोन्ही समजला जातो.

तणावाची चर्चा सामान्यतः नकारात्मक संदर्भात केली जात असली, तरी ती स्वतःहून वाईट असतेच असे नाही; त्याचे सकारात्मक मूल्य देखील आहे. तणाव हा तेव्हा एक संधी ठरतो जेव्हा तो संभाव्य लाभ देऊ शकतो. उदाहरणार्थ, अॅथलीट किंवा स्टेजवर सादरीकरण करणारे "घट्ट खिळवून ठेवायला लावणाऱ्या" परिस्थितीत देत असलेल्या उत्कृष्ट कामगिरीचा विचार करा. अशा व्यक्ती अनेकदा प्रसंगाला सामोरे जाण्यासाठी आणि जास्तीत जास्त कामगिरी करण्यासाठी तणावाचा सकारात्मक वापर करतात. त्याचप्रमाणे, बरेच व्यावसायिक हे कामाचा प्रचंड ताण आणि काम पूर्ण करण्याच्या मुदतीचा दबाव यांकडे ते त्यांच्या कामाची गुणवत्ता आणि त्यांच्या कामातून मिळणारे समाधान वाढवणारी सकारात्मक आव्हाने म्हणून पाहतात.

अलीकडे, संशोधकांनी असा युक्तिवाद केला आहे की आव्हानात्मक ताण-किंवा कामाच्या भारासंबंधित ताण, कामे पूर्ण करण्याचा दबाव आणि वेळेची निकड- हे सर्व अडथळ्यांच्या तणावापेक्षा अगदी वेगळ्या पद्धतीने कार्य करतात-किंवा काही तणाव तुम्हाला तुमचे ध्येय गाठण्यापासून रोखतात. जरी संशोधन नुकतेच होऊ लागले असले तरी, सुरुवातीचे पुरावे असे सूचित करतात की आव्हानात्मक ताणतणाव अडथळा आणणाऱ्या तणावापेक्षा कमी ताण निर्माण करतात. संशोधकांनी प्रत्येक प्रकारचा ताण कोणत्या परिस्थितीत अस्तित्वात येतो हे स्पष्ट करण्याचा प्रयत्न केला आहे. हे संशोधन सूचित करते की ज्या कर्मचाऱ्यांची त्यांच्या संस्थेशी दृढ भावपूर्ण बांधिलकी असते ते कर्मचारी त्यांचा मानसिक ताण अधिक लक्ष केंद्रित करण्यात आणि उच्च विक्री कार्यक्षमतेमध्ये रूपांतरित करू शकतात, तर कमी

पातळीची बांधिलकी असलेले कर्मचारी तणावाखाली वाईट कामगिरी करतात आणि जेव्हा आव्हानाचा ताण वाढतो, तेव्हा ज्यांना उच्च पातळीचे संस्थात्मक समर्थन असते त्यांची भूमिका-आधारित कामगिरी जास्त असते, परंतु ज्यांना संघटनात्मक समर्थनाची पातळी कमी असते त्यांच्यात तसे होत नाही.

अधिक सामान्यपणे, ताण हा मागण्या आणि संसाधनांशी संबंधित आहे. जबाबदाऱ्या, दबाव, दायित्व आणि कामाच्या ठिकाणी व्यक्तींना येणाऱ्या अनिश्चितता या मागण्या आहेत. तर संसाधने ही एखाद्या व्यक्तीच्या नियंत्रणातील गोष्टी आहेत ज्याचा वापर तो किंवा ती मागण्यांचे निराकरण करण्यासाठी करू शकतो.

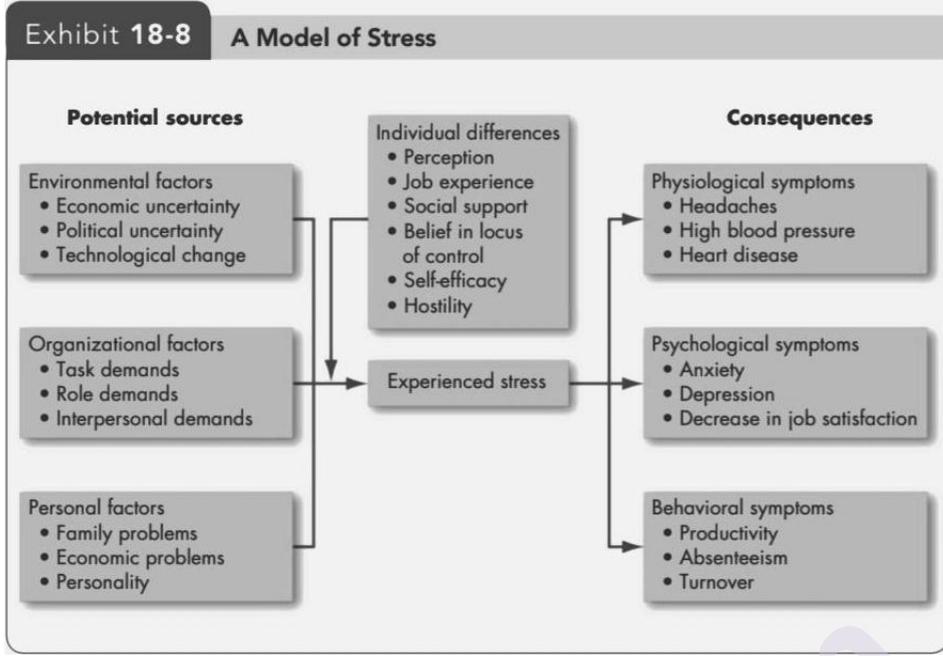
---

## ६.४ मागण्या-संसाधन प्रारूप

---

जेव्हा तुम्ही शाळेत परीक्षा देता किंवा कामावर तुमच्या वार्षिक कामगिरीचे पुनरावलोकन होते तेव्हा तुम्हाला तणाव जाणवतो कारण तुम्ही संधी आणि कामगिरीच्या दबावांना सामोरे जात असता. चांगल्या कामगिरीच्या पुनरावलोकनामुळे पदोन्नती, मोठ्या जबाबदाऱ्या आणि उच्च पगार मिळू शकतो. खराब पुनरावलोकन तुम्हाला बढती मिळण्यापासून रोखू शकते. अत्यंत खराब पुनरावलोकनामुळे तुम्हाला काढून टाकले जाऊ शकते. तुमच्यावरील मागण्यांसाठी तुम्ही ज्या प्रमाणात संसाधने लागू करता - जसे की तयारी करणे, परीक्षा देणे किंवा विशिष्ट दृष्टीकोनातून पुनरावलोकन करणे किंवा सामाजिक समर्थन मिळवणे त्यामुळे तुम्हाला तणाव कमी जाणवतो.

संशोधन असे सूचित करते की जेव्हा मागणी आणि संसाधने जुळतात तेव्हा पुरेशी संसाधने हे मागण्यांचे तणावपूर्ण स्वरूप कमी करण्यास मदत करतात. जर भावनिक मागण्या तुमच्यावर ताण आणत असतील तर, सामाजिक समर्थनाच्या स्वरूपातील भावनिक संसाधने असणे विशेषतः महत्वाचे आहे. जर मागण्या संज्ञानात्मक असतील - म्हणजे, माहितीचा अधिभार - तर कार्य सांसाधनांच्या स्वरूपात संगणकाचा आधार किंवा माहितीचे स्वरूप अधिक महत्वाचे आहे. अशाप्रकारे, मागणी-संसाधनांच्या दृष्टीकोनातून, तणावाचा सामना करण्यासाठी संसाधनांचे महत्त्व तितकेच आहे जेवढे की तणाव वाढवण्यामध्ये मागण्यांचे महत्त्व आहे.



(स्रोत - Based on Robbins, S.P. Judge, T.A. & Vohra, N. (2013) Organizational Behavior (15th Edition) Pearson Education.)

## ६.५ तणावाचे संभाव्य स्रोत

१८-८ मध्ये प्रदर्शित केलेले प्रारूप असे दर्शवते की, संभाव्य तणावाच्या तीन श्रेणी आहेत: पर्यावरण विषयक, संस्थात्मक आणि वैयक्तिक.

### पर्यावरण विषयक घटक:

ज्याप्रमाणे पर्यावरणीय अनिश्चितता संस्थात्मक संरचनेच्या रचनेवर प्रभाव टाकते, त्याचप्रमाणे त्या संस्थेतील कर्मचाऱ्यांमध्ये तणावाच्या पातळीलाही प्रभावित करते. खरंच, अनिश्चितता हे सर्वात मोठे कारण आहे की लोकांना संघटनात्मक बदलांचा सामना करण्यास त्रास होतो. पर्यावरणीय अनिश्चिततेचे तीन मुख्य प्रकार आहेत:

- १) आर्थिक
- २) राजकीय
- ३) तांत्रिक

व्यवसाय चक्रातील बदल आर्थिक अनिश्चितता निर्माण करतात. उदाहरणार्थ- जेव्हा अर्थव्यवस्था संकुचित होत असते, तेव्हा लोक त्यांच्या नोकरीच्या सुरक्षिततेबद्दल अधिकाधिक चिंताग्रस्त होतात.

उत्तर अमेरिकन लोकांमधील हैती किंवा व्हेनेझुएला सारख्या देशांतील कर्मचाऱ्यांसाठी राजकीय अनिश्चितता तणाव निर्माण करत नाही. याचे स्पष्ट कारण असे आहे की युनायटेड स्टेट्स आणि कॅनडामध्ये स्थिर राजकीय व्यवस्था आहेत, ज्यामध्ये बदल सामान्यतः

व्यवस्थितपणे अंमलात आणला जातो. तरीही राजकीय धोके आणि बदल, अगदी युनायटेड स्टेट्स आणि कॅनडासारख्या देशांमध्ये, तणाव निर्माण करू शकतात. विकसित आणि विकसनशील राष्ट्रांमधील दहशतवादाच्या धमक्या किंवा अडचणींमुळे राजकीय अनिश्चितता निर्माण होते जी या देशांतील लोकांसाठी तणावपूर्ण बनते. कारण नवीन कल्पनांमुळे कर्मचाऱ्यांची कौशल्ये आणि अनुभव फारच कमी वेळेत कालबाह्य होऊ शकतात, संगणक, रोबोटिक्स, ऑटोमेशन आणि तत्सम प्रकारचे तांत्रिक बदल देखील अनेक लोकांसाठी धोक्याचे आहेत आणि त्यांच्यात तणाव निर्माण करतात.

### संस्थात्मक घटक:

संस्थेमध्ये तणाव निर्माण करणाऱ्या घटकांची कमतरता नाही. चुका टाळण्यासाठी किंवा मर्यादित वेळेत कामे पूर्ण करण्यासाठी दबाव, कामाचा ओव्हरलोड, मागणी करणारा आणि असंवेदनशील बॉस आणि अप्रिय सहकारी ही काही उदाहरणे आहेत. या घटकांचे कार्य, भूमिका आणि आंतरवैयक्तिक मागण्या यांनुसार वर्गीकरण केले जाऊ शकते.

कार्य मागण्या या एखाद्या व्यक्तीच्या नेमून दिलेल्या कार्याशी संबंधित असतात. त्यामध्ये कार्य रचना, कार्य परिस्थिती आणि शारीरिक कामाची मांडणी समाविष्ट आहे. असेंब्ली लाईन्सचा वेग जास्त आहे हे कर्मचाऱ्यांना जाणवते तेव्हा त्या असेंब्ली लाईन्स कर्मचाऱ्यांवर कामाचा दबाव निर्माण करू शकतात. जास्त गर्दीच्या खोलीत किंवा दृश्यमान स्थान जेथे आवाज आणि व्यत्यय सतत असतात, यामुळे चिंता आणि तणाव वाढू शकतो. जसजशी ग्राहक सेवा अधिक महत्त्वाची होत जाते, तसतसे भावनिक श्रम तणावाचे स्रोत बनत जातात.

भूमिकेची मागणी ही एखाद्या व्यक्तीवर संस्थेमध्ये पार पाडत असलेल्या त्याच्या विशिष्ट भूमिकेचे कार्य म्हणून त्याच्यावर दबाव आणण्याशी संबंधित आहे. भूमिका संघर्ष अपेक्षा निर्माण करतात ज्यांची पूर्तता करणे कठीण असू शकते. जेव्हा कर्मचाऱ्याने वेळेच्या मर्यादपेक्षा जास्त काम करणे अपेक्षित असते तेव्हा भूमिका अधिभारीत होते. भूमिकेची अस्पष्टता म्हणजे भूमिकेशी संबंधित अपेक्षा स्पष्टपणे समजत नाहीत आणि कर्मचाऱ्याला काय करावे याची खात्री नसते. ज्या व्यक्तींना उच्च परिस्थितीजन्य अडथळांचा सामना करावा लागतो अशा व्यक्ति तणावाची पातळी कमी करणाऱ्या सक्रियतेने सामना करण्याच्या विविध वर्तनांमध्ये व्यस्त राहण्यास कमी सक्षम असतात. याप्रकारच्या व्यक्तींना कामात अडचणींचा सामना करताना, केवळ उच्च पातळीचा त्रासच होणार नसतो, तर भविष्यात तणाव दूर करण्यासाठी पावले उचलण्याचीही त्यांची शक्यता कमी असते.

आंतरवैयक्तिक मागण्या म्हणजे इतर कर्मचाऱ्यांनी निर्माण केलेला दबाव. विशेषतः उच्च सामाजिक गरज असलेल्या कर्मचाऱ्यांमध्ये, सहकाऱ्यांकडून सामाजिक समर्थनाचा अभाव आणि खराब परस्पर संबंध यामुळे तणाव निर्माण होऊ शकतो. झपाट्याने वाढणाऱ्या संशोधनाने हे देखील दाखवून दिले आहे की नकारात्मक सहकारी आणि पर्यवेक्षकाचे वर्तन, ज्यात मारामारी, गुंडगिरी, वांशिक छळ आणि लैंगिक छळ यांचा समावेश आहे, या सर्व गोष्टी विशेषतः कामाच्या तणावाशी संबंधित आहेत.

## वैयक्तिक घटक:

ठराविक व्यक्ती आठवड्यातून सुमारे ४० ते ५० तास काम करतात. परंतु इतर १२० त्याहून अधिक तास काम करणाऱ्या लोकांना जे अनुभव आणि समस्या येतात ते त्यांच्या नोकरीमध्ये गळती निर्माण करू शकतात. यामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिक जीवनातील पुढील घटकांचा समावेश होतो: कौटुंबिक समस्या, वैयक्तिक, आर्थिक समस्या आणि अंतर्निहित व्यक्तिमत्त्व वैशिष्ट्ये. राष्ट्रीय सर्वेक्षणे सातत्याने दर्शवत आहेत की लोकांना कौटुंबिक आणि वैयक्तिक संबंध प्रिय असतात. वैवाहिक अडचणी, जवळचे नाते तुटणे आणि मुलांच्या शिस्तीचा त्रास यामुळे तणाव निर्माण होतो. कर्मचारी अनेकदा कामावर निघतांना समोरच्या दारातून बाहेर पडू शकत नाहीत. काही लोक आर्थिक व्यवस्थापनात चांगले नसतात किंवा त्यांच्या अपेक्षा त्यांच्या मिळकत क्षमतेपेक्षा जास्त असतात. अतिविस्तारित आर्थिक संसाधनांमुळे होणाऱ्या आर्थिक समस्या तणाव निर्माण करतात आणि कामावरील लक्ष्यापासून दूर नेतात.

तीन वैविध्यपूर्ण संस्थांमधील अभ्यासात असे आढळून आले की ज्या सहभागींनी नोकरी सुरु करण्यापूर्वी तणावाची लक्षणे नोंदवली होती, ९ महिन्यांनंतर त्यांच्यातील तणावाच्या लक्षणांमध्ये फरक दिसून आला. संशोधकांनी असा निष्कर्ष काढला की काही लोकांमध्ये जगाच्या नकारात्मक पैलूंवर जोर देण्याची उपजत प्रवृत्ती असू शकते. जर हे खरे असेल, तर तणावावर प्रभाव पाडणारा एक महत्त्वाचा वैयक्तिक घटक म्हणजे व्यक्तीचा मूळ स्वभाव. म्हणजेच, नोकरीवर असतांना व्यक्त केलेली तणावाची लक्षणे व्यक्तीच्या व्यक्तिमत्त्वात उद्भवू शकतात. ताण वाढ होणारे असतात जेव्हा आपण वैयक्तिकरित्या ताणतणावांचे पुनरावलोकन करतो, तेव्हा याकडे दुर्लक्ष करणे सोपे असते की तणाव ही एक अतिरिक्त घटना आहे त्यामुळे त्यात वाढ होते. प्रत्येक नवीन आणि सततचा ताण एखाद्या व्यक्तीच्या तणावाच्या पातळीत भर घालतो. त्यामुळे एकच ताण देणारा घटक तुलनेने बिनमहत्त्वाचा असू शकतो, परंतु आधीच उच्च पातळीच्या तणावात तो जोडल्यास ते धोकादायक ठरू शकते. एखादी व्यक्ती किती ताणतणावाखाली आहे याचे मूल्यांकन करण्यासाठी, आपल्याला त्याच्या संधीचा ताण, मर्यादांचा ताण आणि मागणीचा ताण यांची बेरीज करावी लागेल.

---

## ६.६ वैयक्तिक भिन्नता

---

काही लोक तणावपूर्ण परिस्थितीत स्वतःची भरभराट करतात, तर काही लोक पुढील चार घटकांमुळे भारावून जातात. हे प्रमुख चार - धारणा, कार्य अनुभव, सामाजिक समर्थन आणि व्यक्तिमत्त्व यांच्याशी संबंधित आहेत. कर्मचारी वास्तविकतेच्या ऐवजी त्यांच्या वास्तविकतेच्या आकलनावर प्रतिक्रिया देतात. धारणा, म्हणूनच, संभाव्य तणावाची स्थिती आणि त्यावरील कर्मचाऱ्यांची प्रतिक्रिया यांच्यातील संबंध नियंत्रित करते. टाळेबंदीमुळे एखाद्या व्यक्तीला त्याची नोकरी गमावण्याची भीती वाटू शकते, तर दुसऱ्याला सेवा समाप्तीचा मोठा विच्छेदन भक्ता मिळण्याची आणि स्वतःचा व्यवसाय सुरु करण्याची संधी दिसते. त्यामुळे तणावाची क्षमता वस्तुनिष्ठ परिस्थितीत नसते; त्याऐवजी, ते त्या परिस्थितीकहा कर्मचाऱ्यांच्याद्वारे कशा पद्धतीने अर्थ लावले जातो यात असते.

कार्य अनुभव हा कामाच्या तणावाशी नकारात्मकरित्या संबंधित होत असतो. त्याची दोन कारणे सापडली आहेत. प्रथम निवडक पैसे मिळणे हे आहे. ज्यांना जास्त ताण येतो अशा लोकांमध्ये ऐच्छिक उलाढाल होण्याची अधिक शक्यता असते. म्हणून, जे लोक संस्थेमध्ये दिर्घ काळ टिकून राहतात ते स्वतःत अधिक तणाव-प्रतिरोधक गुणधर्म असलेले किंवा त्यांच्या संस्थेच्या तणाव वैशिष्ट्यांसाठी अधिक प्रतिरोधक असतात. दुसरे कारण असे की, तणावाचा सामना करण्यासाठी लोक अखेरीस सामना करण्याची यंत्रणा विकसित करतात. कारण यासाठी वेळ लागतो म्हणून, संस्थेच्या वरिष्ठ सदस्यांशी पूर्णपणे जुळवून घेण्याची शक्यता असते आणि त्यात त्यांना कमी तणावाचा अनुभव येतो. सामाजिक समर्थन - सहकाऱ्यांशी किंवा पर्यवेक्षकांसोबतचे महाविद्यालयीन संबंध - तणावांच्या प्रभावाला आघात प्रतिबंधक कार्यप्रणाली प्रमाणे कमी करू शकतात. हे तणावाशी संबंधित साहित्यातील सर्वोत्तम-दस्तऐवजीकरण संबंधांपैकी एक आहे. सामाजिक समर्थन हे अगदी उच्च-तणावाच्या नोकऱ्यांमध्ये सुखदायक, नकारात्मक प्रभाव म्हणून कार्य करते. कदाचित ताणतणावातील व्यक्तिमत्त्वाचा सर्वाधिक अभ्यास केला जाणारा गुण म्हणजे अत्यंत हळवे मन (न्यूरोटिसीझम), अत्यंत हळवे मन असणाऱ्या व्यक्तींना मानसिक ताण जाणवण्याची अधिक शक्यता असते. पुराव्यांवरून असे सूचित होते की, अत्यंत हळवे मन असणाऱ्या व्यक्ती (न्यूरोटिक) त्यांच्या कामाच्या वातावरणातच ताणतणाव निर्माण करणारे घटक आहेत यावर विश्वास ठेवण्याची शक्यता अधिक असते, त्यामुळे समस्यांचा एक भाग असा आहे की त्यांना वाटते की त्यांचे वातावरण अधिक धोक्याचे आहे. समस्यांचे निराकरण करण्याचा प्रयत्न करण्याऐवजी त्यांना टाळण्यावर अवलंबून राहत हाच समस्या हाताळण्याचा एक मार्ग म्हणून कमी अनुकूल सामना करण्याची यंत्रणा निवडण्याचा त्यांचा कल असतो.

कार्य-साकल्यवाद (Work-holism) हे तणाव पातळीशी संबंधित आणखी एक वैयक्तिक वैशिष्ट्य आहे. कार्य-साकल्यवादी (Workaholics) म्हणजे त्यांच्या कामाचे वेड असलेले लोक; ते बरेच तास घालवतात, काम करत नसतानाही कामाचा विचार करतात आणि अधिक काम करण्याची आंतरिक सक्ती पूर्ण करण्यासाठी अतिरिक्त कामाच्या जबाबदाऱ्या निर्माण करतात. काही मार्गांनी ते आदर्श कर्मचारी वाटू शकतात. म्हणूनच बहुधा जेव्हा बहुतेक लोकांना मुलाखतीत विचारले जाते की त्यांची सर्वात मोठी कमकुवतता काय आहे, तेव्हा ते प्रतिक्षिप्तपणे म्हणतात की, "मी खूप मेहनत करतो." तथापि, कठोर परिश्रम करणे आणि सक्तीने काम करणे यात फरक आहे. कार्य-साकल्यवादी व्यक्तींनी अत्यंत प्रयत्न केले तरीही इतर कर्मचाऱ्यांपेक्षा अधिक उत्पादनक्षम असतात असे नसते. अशा उच्च पातळीच्या कामाच्या प्रयत्नांचा ताण शेवटी कार्य-साकल्यवादी व्यक्तिवर परिधान होऊ लागतो, ज्यामुळे त्यांच्यात उच्च पातळीचे कार्य-जीवन संघर्ष आणि मानसिक रितेपणा निर्माण होतो.

---

## ६.७ सांस्कृतिक फरक

---

संशोधन असे सूचित करते की ज्या कार्य परिस्थितीमुळे तणाव निर्माण होतो त्या विविध संस्कृतींमध्ये काही फरक दर्शवतात. २० देशांतील ५,२७० व्यवस्थापकांच्या अभ्यासात असे आढळून आले की व्यक्तिवादी देशांतील व्यक्तींना सामूहिकतावादी देशांतील व्यक्तींच्या तुलनेत कुटुंबात हस्तक्षेप करणाऱ्या कामामुळे जास्त तणावाचा अनुभव आला. लेखकांनी असे सुचवले की हे घडू शकते कारण, सामूहिक संस्कृतींमध्ये, अतिरिक्त तास काम करणे हे

कुटुंबाला मदत करण्यासाठी त्याग म्हणून पाहिले जाते, तर व्यक्तिवादी संस्कृतीमध्ये, कार्य कुटुंबापासून दूर नेणारे वैयक्तिक यशाचे साधन म्हणून पाहिले जाते. पुराव्यांवरून असे सूचित होते की विविध देशांतील कर्मचाऱ्यांमध्ये तणाव निर्माण करणारे घटक आणि समजला गेलेला ताण यांचा संबंध आहे. दुसऱ्या शब्दांत, सर्व संस्कृतींच्या कर्मचाऱ्यांसाठी तणाव तितकाच वाईट आहे.

## ६.८ तणावाचे परिणाम

तणाव हा उच्च रक्तदाब, अल्सर, चिडचिड, नेहमी निर्णय घेण्यात अडचण, भूक न लागणे, अपघाताची प्रवृत्ती अशा अनेक मार्गांनी दिसून येतो. ही लक्षणे तीन सामान्य श्रेणींमध्ये बसतात: शारीरिक लक्षणे, मानसिक लक्षणे आणि वर्तणूक लक्षणे.

### शारीरिक लक्षणे:

तणावाची सुरुवातीची चिंता ही शारीरिक लक्षणांवर होती कारण बहुतेक संशोधक हे आरोग्य आणि वैद्यकीय शास्त्रातील तज्ञ होते. त्यांच्या कार्यामुळे असा निष्कर्ष काढला गेला की तणाव चयापचय प्रक्रियेत बदल घडवून आणू शकतो, हृदय आणि श्वासोच्छवासाचे दर आणि रक्तदाब वाढवू शकतो, डोकेदुखी आणू शकतो आणि हृदयविकाराचा झटका येऊ शकतो. पुरावे आता स्पष्टपणे सूचित करतात की तणावाचे हानिकारक शारीरिक प्रभाव असू शकतात. एका अभ्यासात तणावपूर्ण नोकरीची मागणी वरच्या श्वासोच्छवासाच्या आजारांबद्दल वाढणारी संवेदनशीलता आणि खराब रोगप्रतिकारक प्रणालीच्या कार्याशी जोडलेली आहे, हे विशेषतः कमी आत्म-कार्यक्षमता असलेल्या व्यक्तींसाठी आहे. इतर अनेक अभ्यासांनी असेच परिणाम दाखवले आहेत जे कामाच्या ताणाला खराब आरोग्याच्या विविध निर्देशकांशी जोडतात.

### मानसशास्त्रीय लक्षणे:

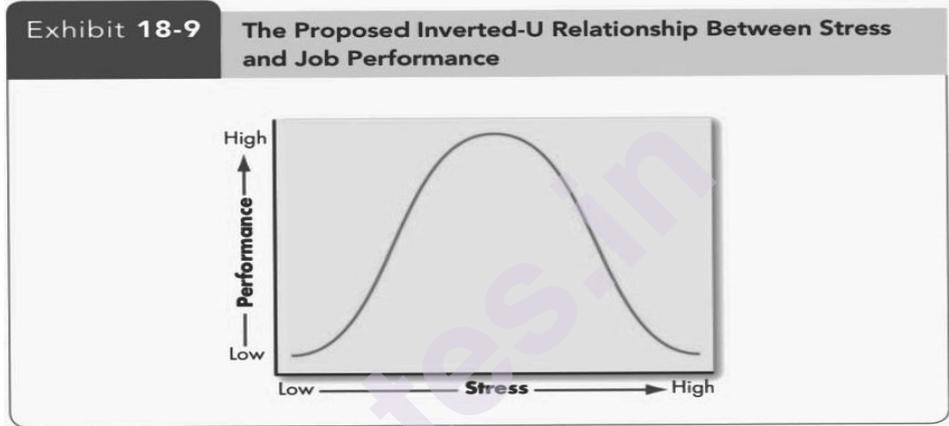
कार्यातील असंतोष हा तणावाचा "सर्वात सोपा आणि सर्वात स्पष्ट मानसिक परिणाम" आहे. परंतु ताण इतर मानसिक स्थितींमध्ये सुद्धा दिसून येतो. उदाहरणार्थ- तणाव, चिंता, चिडचिड, कंटाळवाणेपणा आणि विलंब. उदाहरणार्थ, कर्मचाऱ्यांच्या शारीरिक प्रतिसादांचा मागोवा घेणाऱ्या एका अभ्यासात असे आढळून आले की कामाच्या उच्च भारामुळे येणारा ताण हा कालांतराने उच्च रक्तदाब आणि कमी भावनिक आरोग्याशी संबंधित आहे.

ज्या नोकरीमध्ये कर्मचाऱ्याकडून अनेक आणि परस्परविरोधी मागण्या केल्या जातात किंवा ज्यात पदाधिकाऱ्यांची कर्तव्ये, अधिकार आणि जबाबदाऱ्यांबद्दल स्पष्टता नसते अशा नोकऱ्या तणाव आणि असंतोष दोन्ही वाढवतात. त्याचप्रमाणे, लोकांचे त्यांच्या कामाच्या गतीवर जितके कमी नियंत्रण असते, तितका त्यांचा ताण आणि असंतोष जास्त असतो. कमी पातळीची विविधता, महत्त्व, स्वायत्तता, अभिप्राय आणि ओळख प्रदान करणाऱ्या नोकऱ्या तणाव निर्माण करतात आणि कार्या मधील समाधान आणि सहभाग दोन्हीही कमी करतात. तथापि, प्रत्येकजण स्वायत्ततेवर समान प्रतिक्रिया देत नाही. जे बाह्य स्थानांचे नियंत्रणाच्या प्रभावा सोबत असतात त्यांच्यासाठी, नोकरीवरील नियंत्रण वाढल्याने तणाव आणि थकवा अनुभवण्याची प्रवृत्ती वाढते.

## वर्तणूक लक्षणः

वर्तन आणि तणावावरील संशोधन अनेक देशांमध्ये बऱ्याच काळापासून आयोजित केले गेले आहेत आणि त्यात तुलनेने सातत्यपूर्णरित्या सुसंगत संबंध दिसतात. वर्तन-संबंधित तणावाच्या लक्षणांमध्ये उत्पादकता, अनुपस्थिती आणि उलाढाल कमी होणे, तसेच खाण्याच्या सवयींमध्ये बदल, धूम्रपान किंवा अल्कोहोलचे सेवन वाढणे, जलद गतीने बोलणे, हलगर्जीपणा आणि झोपेचे विकार यांचा समावेश होतो.

मोठ्या प्रमाणावर संशोधनाने तणाव-कार्यप्रदर्शन संबंधांची तपासणी केली आहे. या संबंधाचा सर्वात व्यापकपणे अभ्यास केलेला नमुना म्हणजे आकृति १८-९ मध्ये दर्शविलेले उलटा U.



(स्रोत - Based on Robbins, S.P. Judge, T.A. & Vohra., N.(2013) Organizational Behavior (15th Edition) Pearson Education.)

या आकृतीचा अंतर्निहित तर्क असा आहे की कमी ते मध्यम पातळीचा ताण शरीराला उत्तेजित करतो आणि व्यक्तीची प्रतिक्रिया देण्याची क्षमता वाढवतो. व्यक्ती नंतर त्यांची कार्ये अधिक चांगल्या, अधिक तीव्रतेने किंवा अधिक वेगाने पार पाडतात. परंतु जास्त ताण एखाद्या व्यक्तीवर अप्राप्य मागण्या आणतो, ज्यामुळे कामगिरी कमी होते. उलटा U (इनव्हर्टेड-यू) मॉडेलची लोकप्रियता आणि त्यात अंतर्ज्ञानी होण्याचे आवाहन असूनही, त्याला हवे तसे अनुभवजन्य समर्थन मिळत नाही. त्यामुळे हे तणाव-कार्यप्रदर्शन संबंध अचूकपणे चित्रित करते असे काळजीपूर्वकरित्या गृहीत धरले पाहिजे.

संशोधकांनी आव्हान आणि अडथळे यांमुळे येणारा तणाव यात फरक करण्यास सुरुवात केली, हा फरक दर्शवितो की या दोन प्रकारच्या तणावाचा कार्य वर्तनावर, विशेषतः नेमून दिलेल्या कार्याच्या कामगिरीवर विपरीत परिणाम होतो. ३५,००० हून अधिक व्यक्तींनी दिलेल्या प्रतिसादांच्या आदि-विश्लेषणाने (Meta-Analysis) भूमिका संदिग्धता, भूमिका संघर्ष, भूमिका अधिभार, नोकरीची असुरक्षितता, पर्यावरणीय अनिश्चितता आणि परिस्थितीजन्य मर्यादा या सर्व गोष्टी नोकरी वरील कामगिरीशी सातत्याने नकारात्मकरित्या संबंधित होत्या. असे देखील पुरावे आहेत की आव्हानात्मक तणावामुळे कामाच्या कार्यक्षमतेत सुधारणा होते, तर कामाच्या सर्व वातावरणात अडथळे आणणारा ताण नेमून दिलेल्या कार्याची कामगिरी कमी करतो.

## ६.९ तणावाचे व्यवस्थापन करणे

कमी ते मध्यम पातळीचा तणाव कार्यक्षम असू शकतो आणि उच्च कार्यक्षमतेस कारणीभूत ठरू शकतो, म्हणून जेव्हा कर्मचाऱ्यांना तशा तणावाचा अनुभव येतो तेव्हा व्यवस्थापन काळजी करत नाही. तथापि, कर्मचाऱ्यांना अगदी कमी पातळीचा तणाव देखील अवांछनीय वाटण्याची शक्यता आहे. त्यामुळे, नोकऱ्यावरील तणावतणावांची स्वीकाराहार्य पातळी कशांमुळे निर्माण होते याविषयी कर्मचारी आणि व्यवस्थापन यांच्या वेगवेगळ्या कल्पना असण्याची शक्यता नाही. व्यवस्थापन ज्या तणावास "एक सकारात्मक उत्तेजना जे एड्रेनालाईन चालू ठेवते" मानू शकते त्या तणावाकडे कर्मचाऱ्यांद्वारे "अति दबाव" म्हणून पाहिले जाण्याची शक्यता आहे.

### वैयक्तिक दृष्टीकोन:

कर्मचारी तणाव पातळी कमी करण्यासाठी वैयक्तिकरित्या जबाबदारी घेऊ शकतो. ज्यांचा प्रभावीपणा सिद्ध झालेला आहे अशा वैयक्तिक धोरणांमध्ये वेळेचे-व्यवस्थापन तंत्र, वाढीव शारीरिक व्यायाम, विश्रांती प्रशिक्षण आणि विस्तारित सामाजिक समर्थन तंत्र समाविष्ट आहेत.

बरेच लोक त्यांच्या वेळेचे अयोग्यरित्या व्यवस्थापन करतात एका सुव्यवस्थित विद्यार्थ्यांप्रमाणे, एक सुव्यवस्थित कर्मचारी, अयोग्यरित्या आयोजित असलेल्या व्यक्तीपेक्षा दुप्पट कामगिरी करू शकतो. म्हणून वेळेच्या-व्यवस्थापनाची मूलभूत तत्त्व समजून घेणे आणि त्यांचा वापर करणे, हे कार्यठिकाणी असलेल्या मागणीमुळे निर्माण झालेल्या तणावाचा सामना करण्यासाठी व्यक्तीला अधिक चांगल्या प्रकारे मदत करू शकते.

### काही सर्वात प्रसिद्ध अशी वेळेच्या-व्यवस्थापन तत्त्वे पुढीलप्रमाणे आहेत:

- (१) दैनंदिन कामांची यादी तयार करणे,
- (२) महत्त्व आणि निकड यांच्या प्रथमिकतांनुसार उपक्रमांना प्राधान्य देणे,
- (३) ठरवलेल्या प्राधान्यक्रमानुसार उपक्रमांचे वेळापत्रक बनविणे,
- (४) तुमचे दैनंदिन चक्र जाणून घेणे आणि तुम्ही सर्वात जास्त सजग आणि उत्पादक असताना तुमच्या कार्याचे सर्वात जास्त मागणी असलेले भाग हाताळणे, आणि
- (५) वारंवार ईमेल तपासणे यासारखे इलेक्ट्रॉनिक विचलन टाळणे, यामुळे कार्यावर एकाग्रता करण्यावर मर्यादा येऊ शकतात आणि कार्यक्षमता कमी होऊ शकते.

ही सर्व वेळ-व्यवस्थापन कौशल्ये तत्काळ उद्दिष्टांवर लक्ष केंद्रित करून विलंब कमी करण्यास मदत करू शकतात आणि कमी इच्छा असलेल्या कार्यामध्येही प्रेरणा वाढवू शकतात. अत्याधिक तणाव पातळीला सामोरे जाण्याचा मार्ग म्हणून डॉक्टरांनी अप्रतिस्पर्धी शारीरिक व्यायामाची शिफारस केली आहे, जसे की एरोबिक्स, चालणे, जॉर्गिंग, पोहणे आणि सायकल चालवणे. या क्रियाकलापांमुळे फुफ्फुसाची क्षमता वाढते, विश्रांतीच्या वेळी

हृदय गती कमी होते आणि कामाच्या दबावातून मानसिक विचलन मिळते, ज्यामुळे कामाशी संबंधित तणावाची पातळी प्रभावीपणे कमी होते.

ध्यान, संमोहन आणि दीर्घ श्वासोच्छ्वास यासारख्या विश्रांती तंत्रांद्वारे व्यक्ती स्वतःला तणाव कमी करण्यास शिकवू शकतात. खोल शारीरिक विश्रांतीच्या अवस्थेपर्यंत पोहोचणे हे उद्दिष्ट आहे, ज्यामध्ये तुम्ही तुमची सर्व ऊर्जा स्नायूंचा ताण सोडण्यावर केंद्रित करता. दिवसातून १५ किंवा २० मिनिटे सखोल विश्रांती घेतल्याने ताण सुटतो आणि शांततेची स्पष्ट भावना, तसेच हृदय गती, रक्तदाब आणि इतर शारीरिक घटकांमध्ये लक्षणीय बदल होतात. संशोधनाचा वाढता भाग दर्शवितो की नियमित अंतराने फक्त कामातून विश्रांती घेतल्याने मानसिक पुनर्प्राप्ती सुलभ होते आणि तणाव लक्षणीयरीत्या कमी होऊ शकतो आणि नेमून दिलेल्या कार्याच्या कामगिरीत सुधारणा होऊ शकते आणि जर विश्रांतीची तंत्रे वापरली गेली तर हे परिणाम आणखी चांगले ठरतात.

आपण नोंद घेतल्याप्रमाणे, जेव्हा तणावाची पातळी जास्त असते तेव्हा मित्र, कुटुंब किंवा कामाचे सहकारी एक आउटलेट प्रदान करू शकतात. तुमच्या सामाजिक समर्थनार्थ आंतरसंबंधांचा विस्तार केल्याने एखाद्याला तुमच्या समस्या ऐकायला मिळतात आणि तुमच्या पेक्षा त्याच्या स्वतःच्या तणावपूर्ण परिस्थितीवर अधिक वस्तुनिष्ठ दृष्टीकोन देण्यास मदतीच्या ठरतात.

### संघटनात्मक दृष्टीकोन:

अनेक संघटनात्मक घटक ज्यामुळे तणाव निर्माण होतो. विशेषतः कार्य आणि भूमिकेच्या मागण्या- या व्यवस्थापनाद्वारे नियंत्रित केल्या जातात आणि अशा प्रकारे त्यात सुधार केला जाऊ शकतो किंवा त्या बदलल्या जाऊ शकतात. विचार करण्याच्या धोरणांमध्ये सुधारित कर्मचारी निवड आणि कार्य नियुक्ती, प्रशिक्षण, वास्तववादी ध्येय-निश्चिती, कार्याची पुनर्रचना, कर्मचाऱ्यांचा वाढलेला सहभाग, सुधारित संस्थात्मक संवाद, कर्मचारी आणि व्यावसायिक कल्याण उपक्रम यांचा समावेश आहे.

काही नोकऱ्या इतरांपेक्षा अधिक तणावपूर्ण असतात परंतु, जसे आपण पाहिले आहे की, तणावपूर्ण परिस्थितींना प्रतिसाद देण्यामध्ये व्यक्तींमध्ये भिन्नता असते. आपल्याला हे ठाऊक आहे की कमी अनुभव असलेल्या किंवा बाह्य नियंत्रणाचे प्रभाव असलेल्या व्यक्ती तणावग्रस्त असतात. निवड आणि नियुक्ती निर्णयांमध्ये ही तथ्ये विचारात घेणे आवश्यक आहे. साहजिकच, व्यवस्थापनाने केवळ अंतर्गत नियंत्रणाचा प्रभाव असलेल्या अनुभवी व्यक्तींपुरत्याच कामावर मर्यादा घालू नये, परंतु अशा व्यक्ती उच्च तणावाच्या नोकऱ्यांशी अधिक चांगल्या प्रकारे जुळवून घेऊ शकतात आणि त्या नोकऱ्या अधिक प्रभावीपणे पार पाडू शकतात. त्याचप्रमाणे, प्रशिक्षण एखाद्या व्यक्तीची स्वयं-कार्यक्षमता वाढवू शकते आणि अशा प्रकारे नोकरीचा ताण कमी करू शकते. विशिष्ट आणि आव्हानात्मक ध्येय असताना व्यक्ती अधिक चांगली कामगिरी करतात आणि या ध्येयांच्या दिशेने त्यांच्या प्रगतीबद्दल अभिप्राय प्राप्त करतात. ध्येय तणाव कमी करू शकतात तसेच प्रेरणा देऊ शकतात. १०० कर्मचारी जे त्यांच्या ध्येयांप्रती अत्यंत वचनबद्ध आहेत आणि त्यांच्या कार्यामध्ये उद्देश पाहत आहेत त्यांना कमी तणावाचा अनुभव येतो कारण त्यांच्याकडून ताणतणावांना अडथळ्यांऐवजी आव्हाने समजण्याची अधिक शक्यता अधिक असते. प्राप्य मानली

जाणारी विशिष्ट ध्येय कामगिरीच्या अपेक्षा स्पष्ट करतात. याव्यतिरिक्त, ध्येय अभिप्राय वास्तविक कार्याच्या कामगिरीबद्दल अनिश्चितता कमी करते. परिणामी कर्मचारी कमी निराशा, भूमिका संदिग्धता आणि तणाव अनुभवते. कर्मचाऱ्यांना अधिक जबाबदारी, अधिक अर्थपूर्ण काम, अधिक स्वायत्तता आणि वाढीव अभिप्राय देण्यासाठी नोकऱ्यांची पुनर्रचना केल्याने तणाव कमी होऊ शकतो कारण हे घटक कर्मचाऱ्यांना कामाच्या क्रियाकलापांवर अधिक नियंत्रण देतात आणि इतरांवरील अवलंबित्व कमी करतात. परंतु, सर्वच कर्मचाऱ्यांना समृद्ध नोकऱ्या नको असतात. विकासाची गरज कमी असलेल्या कर्मचाऱ्यांसाठी योग्य पुनर्रचना ही कमी जबाबदारी आणि वाढीव विशेषज्ञीकरण अशी असू शकते. जर व्यक्ती या रचना आणि दिनचर्या पसंत करतात, तर कौशल्याची विविधता कमी केल्याने अनिश्चितता आणि तणावाची पातळी देखील कमी व्हायला हवी. भूमिकेवरील ताण हा मोठ्या प्रमाणात हानिकारक असतो कारण कर्मचाऱ्यांना ध्येय, अपेक्षा, त्यांचे मूल्यांकन कसे केले जाईल आणि यासारख्या गोष्टींबद्दल अनिश्चितता वाटत असते. या कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या नोकरीच्या कामगिरीवर थेट परिणाम करणाऱ्या निर्णयांमध्ये सहभागी करून, व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांचे नियंत्रण वाढवू शकते आणि भूमिकांशी निगडित तणाव कमी करू शकते. अशाप्रकारे, व्यवस्थापकांनी निर्णय घेण्यात कर्मचाऱ्यांचा सहभाग वाढविण्याचा विचार केला पाहिजे, कारण पुरावे स्पष्टपणे असे दर्शवतात की कर्मचारी सशक्तीकरण वाढल्याने मानसिक ताण कमी होतो. कर्मचाऱ्यांसह औपचारिक संघटनात्मक संवाद वाढवल्याने भूमिकेची संदिग्धता आणि भूमिका संघर्ष कमी करून अनिश्चितता कमी होते. तणाव-प्रतिसाद संबंध नियंत्रित करण्यासाठी समजांचे महत्त्व लक्षात घेता, व्यवस्थापन हे कर्मचाऱ्यांच्या धारणांना आकार देण्यासाठी प्रभावी संप्रेषणे देखील वापरू शकते.

काही कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कामाच्या उन्मत्त गतीपासून अधूनमधून सुटण्याची आवश्यकता असते. समर्थक म्हणतात की ते कामगारांना पुनरुज्जीवित आणि टवटवीत करू शकतात जेव्हा की तसे न केल्यास ते कर्मचारी पूर्णपणे थकून जाऊ शकतात. आपली अंतिम सूचना म्हणजे संस्थात्मक पातळीवर समर्थित निरोगीपणा कार्यक्रम ही आहे. हे विशेषतः लोकांना धूम्रपान सोडण्यास, अल्कोहोल वापरावर नियंत्रण ठेवण्यास, वजन कमी करण्यास, चांगले खाण्यास आणि नियमित व्यायाम कार्यक्रम विकसित करण्यात मदत करण्यासाठी कार्यशाळा प्रदान करतात; ते कर्मचाऱ्यांच्या एकूण शारीरिक आणि मानसिक स्थितीवर लक्ष केंद्रित करतात. काही कर्मचाऱ्यांना त्यांचे मानसिक आरोग्य सुधारण्यास मदत करतात. तणाव कमी करण्यासाठी बनविलेल्या गेलेल्या ३६ कार्याक्रमांच्या आदि-विश्लेषणातून असे दिसून आले आहे की तणावपूर्ण परिस्थितींमध्ये सुधारणा करण्यास आणि सक्रियतेने तणावाचा सामना करण्यासाठी असलेल्या धोरणांचा वापर हा कर्मचाऱ्यांना मदत करण्यासाठी केलेल्या हस्तक्षेपामुळे कर्मचाऱ्यांतील तणावाची पातळी लक्षणीयरीत्या कमी झाली. बहुतेक कल्याणदायी उपक्रम असे गृहीत धरतात की कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या शारीरिक आणि मानसिक आरोग्यासाठी वैयक्तिक जबाबदारी घेणे आवश्यक आहे आणि संस्था ही केवळ त्यासाठी एक साधन आहे. कल्याणदायी उपक्रम सुरू करणाऱ्या बऱ्याच कंपन्यांना लक्षणीय फायदे मिळाले आहेत.

---

## ६.१० सारांश

---

या पाठात आपण कामाचा ताण आणि त्याचे व्यवस्थापन यावर चर्चा केली. तणावाचा सामना करणे महत्वाचे आहे आणि त्यासाठी आपल्याला तणावाच्या संकल्पनेचा अभ्यास करावा लागेल. हे तणावाच्या स्रोतांबद्दल जागरूकता निर्माण करते. तणावाचे परिणाम देखील कर्मचाऱ्यांना तणावाचा सामना करण्याच्या धोरणांवर कार्य करण्यास सक्षम करतात आणि नंतर असे मार्ग उपलब्ध आहेत ज्यामुळे व्यक्ती त्यांच्या तणावाचे व्यवस्थापन करू शकते. ताणतणाव हा जीवनाचा एक भाग आहे परंतु कार्यप्रदर्शन आणि व्यक्तीची एकूण प्रगती सुधारण्यासाठी या निरोगी रणनीतींचा अभ्यास करून त्या व्यक्तीच्या जीवनशैलीत समाविष्ट करणे आवश्यक आहे. हे वैयक्तिक आणि संस्थात्मक विकास वाढवेल. संघटनात्मक ताणाची काळजी घेणे ही देखील संस्थेची जबाबदारी आहे आणि संस्थांनी कर्मचाऱ्यांच्या सहकार्याने त्यावर काम केले पाहिजे. हे निश्चितपणे दीर्घकाळासाठी संस्थेची कामगिरी सुधारण्यास मदतीचे ठरेल.

---

## ६.११ प्रश्न

---

सविस्तर उत्तरे लिहा:

१. तणाव म्हणजे काय आणि तणावाचे संभाव्य स्रोत कोणते आहेत?
२. तणावाचे परिणाम काय आहेत?
३. तणावाचे व्यवस्थापन करण्यासाठी वैयक्तिक आणि संस्थात्मक दृष्टिकोन काय आहेत?

---

## ६.१२ संदर्भ

---

- Robbins, S.P. Judge, T.A. & Vohra, N. (2013) Organizational Behavior (15th Edition) Pearson Education.
- J. Birkinshaw, G. Hamel, and M. J. Mol, "Management Innovation," Academy of Management Review 33, no. 4 (2008), pp. 825–845; and J. Welch and S. Welch, "What Change Agents Are Made Of," BusinessWeek (October 20, 2008), p. 96.
- P. G. Audia and S. Brion, "Reluctant to Change: Self-Enhancing Responses to Diverging Performance Measures," Organizational Behavior and Human Decision Processes 102 (2007), pp. 255–269.
- J. D. Ford, L. W. Ford, and A. D'Amelio, "Resistance to Change: The Rest of the Story," Academy of Management Review 33, no. 2 (2008), pp. 362–377

\*\*\*\*\*