দলীয় আচরণ
Group Behavior

৬

সভ্যতা বিকাশের সূচনা থেকেই মানুষ দলবদ্ধভাবে বসবাস করে আসছে। আধুনিক যুগে মানবীয় দল গঠন আলোচনার একটি গুরুত্বপূর্ণ বিষয়। একটি দল কতটা কার্যকরী তার মূল্যায়ন হয় বিভিন্ন ধরনের কাজ সম্পন্ন করার মাধ্যমে। দলের কার্যকারিতা মূল্যায়নে বিভিন্ন গবেষণা এবং তত্ত্বের উন্নয়ন ঘটেছে। বর্তমানে বেশিরভাগ প্রতিষ্ঠান তাদের কার্যক্রম দলীয়ভাবে সম্পন্ন করতে উৎসাহী। এতে কাজ যেমন দ্রুত সম্পন্ন হয় তেমনি কাজের মানও বৃদ্ধি পায়। শুধু তাই নয়, সমমনা দল প্রতিষ্ঠানের যে কোনো সিদ্ধান্ত গ্রহণে এবং পরিবর্তনে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা রাখেন। দলীয় ভূমিকার প্রধান্য থাকার কারণে কর্মক্ষেত্রে কোন ব্যক্তি যেকোনো সময় যেকোনো কাজ কারো উপর চাপিয়ে দিতে পারেনা। এখানে ব্যক্তিগত ইচ্ছার কোনো প্রাধান্য থাকেনা। তাই দলের বিভিন্ন ধরন ও গঠন প্রক্রিয়া সম্পর্কে আমাদের জেনে রাখা প্রয়োজন। আসুন, এ ইউনিটটি অধ্যয়ন করি এবং দল সম্পর্কে প্রাথমিক বিষয়াদি জেনে নিই।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ০১ সপ্তাহ

এ ইউনিটের পাঠসমূহ

পাঠ - ১: দল: সংজ্ঞা ও প্রকারভেদ
পাঠ - ২: দল উন্নয়নের পর্যায়সমূহ
পাঠ - ৩: দল-কাঠামো
পাঠ - ৪: দল প্রক্রিয়া

পাঠ ৬.১ দলঃ সংজ্ঞা ও প্রকারভেদ
Group: Definition and Classification

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- দল এবং এর বৈশিষ্ট্য সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- বিভিন্ন ধরনের দল সম্পর্কে ব্যাখ্যা করতে পারবেন।

সাধারণভাবে দল বলতে বুঝায় যখন কতিপয় ব্যক্তি নির্দিষ্ট কোনো উদ্দেশ্যে একত্রিত হয় এবং উদ্দেশ্য অর্জনের নিমিত্তে তাদের মধ্যে সম্পর্ক তৈরি হয়। দল গঠনের মূলে সুনির্দিষ্ট উদ্দেশ্য থাকে। দলে অন্তর্গত ব্যক্তিদের মধ্যে পারস্পরিক নির্ভরতা এবং তাদের উদ্দেশ্য অভিন্ন থাকে। গঠিত এ দল আনুষ্ঠানিক অথবা অনানুষ্ঠানিক হতে পারে। আচরণ বিজ্ঞানে দলকে কতিপয় মৌলিক বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে সংজ্ঞায়িত করা হয়েছে। বৈশিষ্ট্যগুলো নিম্নরূপ:

১. দুই বা ততোধিক ব্যক্তি একত্রিত হওয়া
২. অভিন্ন উদ্দেশ্য
৩. সদস্যদের মধ্যে পারস্পরিক মিথস্ক্রিয়া (interaction)
৪. দলের সদস্যদের মধ্যে একাত্মবোধ
৫. একই আদর্শ ও মূল্যবোধ
৬. দলের প্রতি একাত্মতা
৭. সিদ্ধান্ত গ্রহণ প্রক্রিয়ায় সকলের অংশগ্রহণ
৮. দলের কাজ সম্পর্কে সকলের পরিষ্কার ধারণা
৯. সকলের মধ্যে সংযোগশীলতার (Cohesiveness) উপস্থিতি
১০. দল একটি সামাজিক প্রক্রিয়া এবং প্রতিষ্ঠান।

উপরোক্ত বৈশিষ্ট্যের আলোকে বলা যায়, দল হচ্ছে দুই বা ততোধিক ব্যক্তির একত্রিত হওয়া যাদের মধ্যে একই রকম বিশ্বাস (belief), মূল্যবোধ, মিথস্ক্রিয়া ও দলীয় সচেতনতা (consciousness) থাকে। যেখানে এ বিষয়গুলো অনুপস্থিত সেখানে একাধিক ব্যক্তির সমাবেশ হলেও তা দল হিসেবে বিবেচিত হবেনা।

দলের শ্রেণিবিভাগ
Classification of Groups

দলের গঠন, আকৃতি, সদস্যদের পারস্পরিক সম্পর্ক, বৈশিষ্ট্য, উদ্দেশ্য, কার্যক্রম প্রভৃতির আলোকে দুইভাগে ভাগ করা যায়-

১. আনুষ্ঠানিক দল (Formal group)
২. অনানুষ্ঠানিক দল (Informal group)

আনুষ্ঠানিক দল: যে দল সাংগঠনিক কাঠামো দ্বারা সৃষ্ট, প্রাতিষ্ঠানিক উদ্দেশ্য অর্জনের লক্ষ্যে নির্দিষ্ট কার্যসম্পাদনের জন্য গঠিত হয় তাকে আনুষ্ঠানিক দল বলে। এ দলের সদস্যদের আদর্শ, মূল্যবোধ ও নীতিমালা অনুসরণ করে চলতে হয়।

তাদের পারস্পরিক সম্পর্কও প্রতিষ্ঠিত হয় নিয়ম মাফিক। স্বাভাবিকভাবেই এখানে নিয়ম-নীতিমালার আধিক্য বেশি থাকে। যেমন- কার্যদল, শ্রেণিকক্ষ, বিভিন্ন ধরনের প্রাতিষ্ঠানিক কমিটি ইত্যাদি।

অনানুষ্ঠানিক দল: এ ধরনের দল আনুষ্ঠানিক কাঠামো কিংবা প্রাতিষ্ঠানিকভাবে তৈরি হয়না। প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা তাদের অনুরাগ, বন্ধুত্ব ও সামাজিক চাহিদা পূরণের জন্য নিজেরাই সাধারণ মূল্যবোধের ভিত্তিতে স্বতস্ফূর্তভাবে গঠন করে থাকে। সাংগঠনিক কাঠামোতে এ ধরনের দলের কোনো স্থান না থাকলেও এ দলের অন্তভুক্ত কর্মীদের মধ্যে ব্যক্তিগত ও সামাজিক সম্পর্ক তৈরি করে। এ কারণে তাদের মধ্যে প্রতিযোগিতার পরিবর্তে সহযোগিতার মনোভাব তৈরি হয়। উদাহরণস্বরূপ বলা যায়, ভিন্ন তিন বিভাগের তিনজন কর্মী একই সাথে সবসময় দুপুরের খাবার খেতে যায়। এ তিনজনের দলটি হচ্ছে অনানুষ্ঠানিক দল।

সাংগঠনিক কার্যক্রমের ভিত্তিতে দলকে কমান্ড, টাস্ক, ইন্টারেস্ট ও বন্ধুত্ব এ চার উপশ্রেণিতে বিভাজন করা যায়।

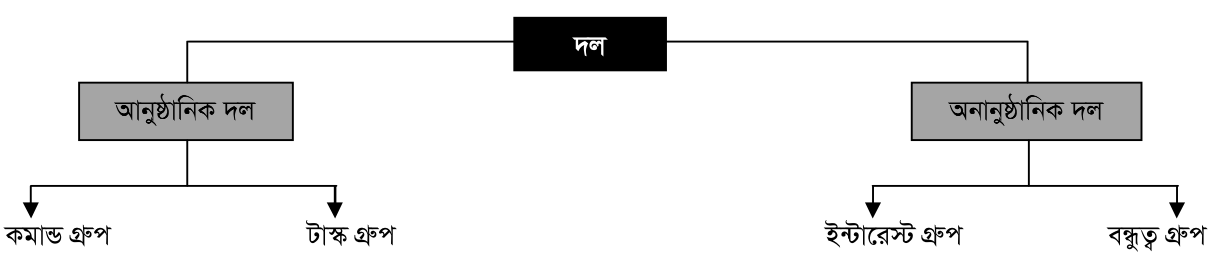
- **কমান্ড গ্রুপ (Command group):** এ ধরনের দল সাংগঠনিক কাঠামো দ্বারা নির্ধারিত হয়। অধীনস্থদের দ্বারা গঠিত এ দলটি সরাসরি নির্দিষ্ট ব্যবস্থাপকের কাছে রিপোর্ট করেন। যেমন, প্রাথমিক স্কুলের প্রধান শিক্ষক এবং ১২ জন শিক্ষক-শিক্ষিকা মিলিয়ে একটি দল তৈরি করল যেখানে ১২ জন শিক্ষক-শিক্ষিকা সরাসরি প্রধান শিক্ষকের কাছে রিপোর্ট করবেন। এখানে প্রধান শিক্ষক দলীয় নেতার ভূমিকা গ্রহণ করবেন। কমান্ড গ্রুপ আনুষ্ঠানিক দলের অন্তর্গত।

- **টাস্ক গ্রুপ (Task group):** এ ধরনের দল সাংগঠনিকভাবেই নির্ধারিত হয় বিধায় এটাও আনুষ্ঠানিক দলের অন্তর্গত। এ দলের সদস্যরা একসাথে কাজ করে একটি নির্দিষ্ট কাজ শেষ করার জন্য। তবে, টাস্ক গ্রুপের সীমানা তার উর্ধ্বতন কর্মকর্তার দ্বারা সীমাবদ্ধ নয়। যেমন, একজন ছাত্র যদি বিশ্ববিদ্যালয়ের সীমানার ভিতরে কোনো অপরাধ করে থাকে তাহলে ঐ ছাত্রের অনুষদীয় ডিনের সাথে যোগাযোগ ও সমন্বয় করতে হবে রেজিস্ট্রার, নিরাপত্তা পরিচালক এবং ছাত্র উপদেষ্টার মাধ্যমে। এখানে মনে রাখা প্রয়োজন, সকল কমান্ড গ্রুপই টাস্ক গ্রুপ কিন্তু সকল টাস্ক গ্রুপ কমান্ড গ্রুপ নাও হতে পারে।

- **ইন্টারেস্ট গ্রুপ (Interest group):** যখন কতিপয় ব্যক্তি কমান্ড বা টাস্ক গ্রুপে অন্তর্ভুক্ত বা অন্তর্ভুক্ত না হয়ে কোনো নির্দিষ্ট উদ্দেশ্য অর্জনে সম্মত থাকে তাকে ইন্টারেস্ট গ্রুপ বলা হয়। এ ধরনের দল অনানুষ্ঠানিক দল যার কোন সাংগঠনিক ভিত্তি নেই। যেমন- বহিষ্কৃত কোন কর্মীকে কয়েকজন কর্মীর নানা রকমভাবে সাহায্য-সহযোগিতা করা।

- **বন্ধুত্ব গ্রুপ (Friendship group):** প্রায়শই এক ধরনের দল গঠিত হয়ে থাকে যেখানে সদস্যদের এক বা একাধিক বৈশিষ্ট্যের মধ্যে মিল থাকে। এ ধরনের দলকে বন্ধুত্ব গ্রুপ (Friendship group) বলা হয়ে থাকে। যেমন- সংগঠনে কর্মরত কতিপয় ব্যক্তি যারা একই রাজনৈতিক মতাদর্শে বিশ্বাসী। এ ধরনের দলগুলোও অনানুষ্ঠানিক হয়ে থাকে।

নিচে চিত্রের মাধ্যমে দলের শ্রেণিবিভাগটি দেখানো হল:



চিত্র: দলের শ্রেণিবিভাগ

মানুষ ছয়টি কারণে সাধারনণত দলে যোগদান করে থাকে। তবে একথা নিশ্চিতভাবে বলা যাবেনা এ ছয়টি কারণই প্রধান। মানুষ বিভিন্ন কারণে দলে যোগদান করে থাকে। তবে নিম্নোক্ত ছয়টি কারণ সর্বাধিক জনপ্রিয়:

১. নিরাপত্তা
২. মর্যাদা/পদমর্যাদা
৩. আত্মসম্মান
৪. অন্তর্ভুক্ত (যেমন-সামাজিক কোন জোটে নিজকে অন্তর্ভূক্ত করা)
৫. ক্ষমতা
৬. লক্ষ্য অর্জন

সারসংক্ষেপ

দলকে আমরা দুইভাগে ভাগ করতে পারি। একটি হলো আনুষ্ঠানিক দল এবং অপরটি অনানুষ্ঠানিক দল। সংগঠন তার কাজের জন্য বিভিন্ন দল গঠন করে থাকে যা বিশেষ উদ্দেশ্যসাধন করার জন্য প্রয়োজন হয়। এগুলোকে আনুষ্ঠানিক দল বলে। যে দল আনুষ্ঠানিক কাঠামো কিংবা প্রাতিষ্ঠানিকভাবে তৈরি হয়না তাকে অনানুষ্ঠানিক দল বলে। প্রতিষ্ঠানের কর্মীরা তাদের অনুরাগ, বন্ধুত্ব ও সামাজিক চাহিদা পূরনের জন্য নিজেরাই সাধারণ মূল্যবোধের ভিত্তিতে স্বতস্ফূর্তভাবে এ ধরনের দল গঠন করে থাকে। এছড়াও সাংগঠনিক কার্যক্রমের ভিত্তিতে দলকে কমান্ড, টাস্ক, ইন্টারেস্ট ও বন্ধুত্ব এ চার উপশ্রেণিতে বিভাজন করা যায়।

পাঠ ৬.২ দল উন্নয়নের পর্যায়সমূহ
Stages of Group Devlopment

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

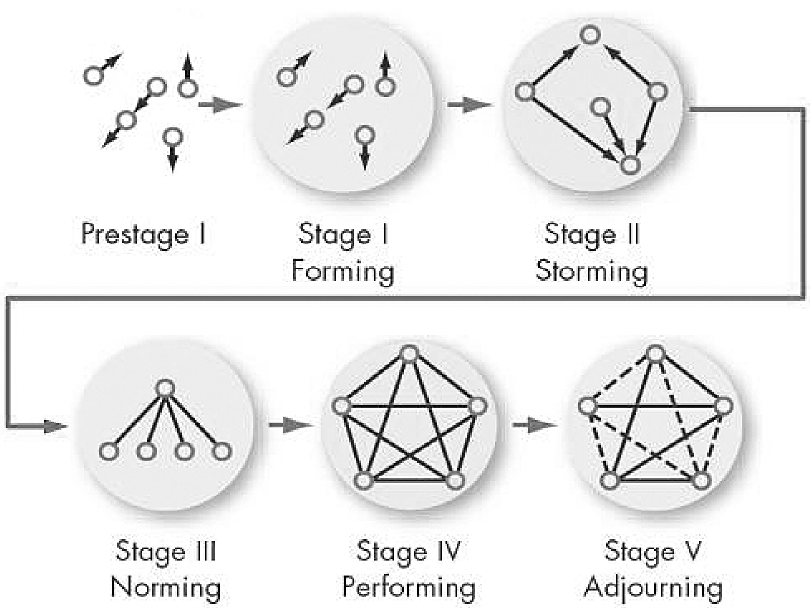
- দল উন্নয়নের প্রয়োজনীয়তা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- দল উন্নয়নের বিভিন্ন পর্যায়গুলো বর্ণনা করতে পারবেন।

ত্রিশ বছর বা ততোধিক সময়কাল ধরে আমরা মনে করতাম দল গঠনে একটি নির্দিষ্ট ক্রম অনুসরণ করা হয় এবং আমরা এটাও মনে করতাম যে ঐ অনুক্রম কম্পর্কে আমরা জ্ঞাত। কিন্তু আমরা ভুল চিন্তার রাজ্যে পরিভ্রমণ করছিলাম। সাম্প্রতিক গবেষণায় দেখা যায়, দল উন্নয়নে কোনো মানসম্পন্ন রূপ বা নমুনা নেই। এ পাঠে আমরা দল উন্নয়নে সর্বাধিক পরিচিত ও সমাদৃত Bruce Tuckman-এর পাঁচ পর্যায় বিশিষ্ট মডেল নিয়ে আলোচনা করবো।

পাচঁ-পর্যায় বিশিষ্ট মডেল
The Five-Stage Model

ষাট-এর দশকের মধ্যকার সময়কাল থেকে এটা বিশ্বাস করা হতো যে, দল গঠনের ক্ষেত্রে পাঁচ-পর্যায় বিশিষ্ট একটি মানসম্পন্ন অনুক্রম অনুসরণ করা হয়। এ পর্যায়গুলো হচ্ছে- ফরমিং (Forming), স্টরমিং (Storming), নরমিং (Norming), পারফরমিং (Performing) এবং এডজরর্নিং (Adjourning)। পর্যায়গুলোর বাংলা নামকরণ করলে অর্থের তারতম্য ঘটে বিধায় আলোচনার সুবিধার্থে বাংলা নামকরণ করা হলোনা।

নিচে পাঁচ-পর্যায়বিশিষ্ট মডেলটি দেখানো হলো:



চিত্র: Bruce Tuckman-এর পাঁচ পর্যায় বিশিষ্ট মডেল

১. ফরমিং (Forming): এটা প্রথম পর্যায় যাকে পরিচিতকরণ পর্যায় হিসেবেও ধরা হয়ে থাকে। এ পর্যায়ে দলের সদস্যদের সাথে দলীয় গঠন, উদ্দেশ্য, কাঠামো এবং নেতৃত্ব সম্পর্কে অনিশ্চয়তা বিরাজ করে। এ সময় দলের সদস্যরা তাদের কোনো ধরনের আচরণ গ্রহণযোগ্য হবে সে সম্পর্কে সজাগ হবার চেষ্টা করে। এ পর্যায়টি সম্পূর্ণ হয় যখন দলের সদস্যরা নিজেদেরকে দলের অংশ ভাবা শুরু করে।

২. স্টরমিং (Storming): দ্বিতীয় এ পর্যায়ে অন্তঃদলীয় বিরোধ সবচেয়ে বেশি পরিলক্ষিত হয়। নেতৃত্বেও দর্শন, নীতি ও উদ্দেশ্যসমূহ সুস্পষ্ট হয়ে ওঠার পর ভিন্নপন্থার অনুসারী সদস্যরা দলের নিয়ন্ত্রণ লাভের চেষ্টা চালায়। এ কারণে সদস্যদের মধ্যে দ্বন্দ্বের সূত্রপাত হয় এবং ক্ষমতা ও কর্তৃত্বের জন্য প্রতিদ্বন্দ্বিতার সৃষ্টি হয়। এ পর্যায়টি সম্পূর্ণ হলে দলের মধ্যে অপেক্ষাকৃত স্পষ্ট নেতৃত্বের একটি অনুক্রম পরিচালিত হবে।

৩. নরমিং (Norming): তৃতীয় এ পর্যায়ে দলের সদস্যদের মধ্যে ঘনিষ্ঠ সম্পর্ক বিকশিত হয় এবং দলীয় সহমর্মিতা প্রদর্শিত হয়। এক্ষেত্রে কর্তৃত্ব কাঠামো এবং কার্যপ্রণালীর ব্যাপারে সর্বজন স্বীকৃত মতৈক্য প্রতিষ্ঠিত হয়। সদস্যদের মধ্যে ‘‘আমি’’ এর পরিবর্তে ‘‘আমরা’’এর অনুভূতির সৃষ্টি হয়। এ পর্যায়টি সম্পূর্ণ হয় যখন দলের সদস্যদের প্রত্যাশিত আচরণ গ্রহণযোগ্য পর্যায়ে আসবে।

৪. পারফরমিং (Performing): এটি দল উন্নয়নের চতুর্থ পর্যায়। এ পর্যায়ে দলের কাঠামো সম্পূর্ণরূপে কার্যকরী থাকে এবং সবার কাছে গ্রহণযোগ্য হয়। ফলশ্রুতিতে, সদস্যরা একে অপরকে বুঝতে পারে এবং কর্মসম্পাদনে মনোযোগী হয়। কার্যদল (work group)- এর ক্ষেত্রে পারফরমিং পর্যায়টি শেষ পর্যায়।

৫. এডজরনিং (Adjourning): অস্থায়ী কমিটি, টিম, টাস্ক ফোর্স (Task Force) – এ ধরনের দলগুলো যাদের কাজ সীমিত তাদের ক্ষেত্রে পঞ্চম পর্যায়টি হচ্ছে এডজরনিং। এ পর্যায়ে দল ভাঙ্গার সুর বাজতে থাকে। উচ্চ স্তরের কাজ সম্পাদনে অগ্রাধিকার দেওয়ার প্রবণতা থাকেনা। বরং অসমাপ্ত কাজগুলো শেষ করার ব্যাপারে সদস্যরা মনোযোগী থাকে। দলের সদস্যদের মধ্যে প্রতিক্রিয়ায় ভিন্নতা পরিলক্ষিত হয়।

অনেকেই মনে করেন পাঁচ-পর্যায় বিশিষ্ট মডেলটি অধিক মাত্রায় কার্যকর হয় যখন প্রথম চারটি স্তর সম্পন্ন হয়। অনেক ক্ষেত্রেই এটা সত্য হতে পারে কিন্তু মডেলটিতে যেভাবে কার্যকারিতার ব্যাখ্যা দেওয়া হয়েছে তার চাইতে বাস্তবিকতা অনেকটাই ভিন্ন, অনেকসময় জটিলও বটে। এ মডেলটিতে সাংগঠনিক বিষয়াদি উপেক্ষিত হয়েছে যা কি-না কার্যকর দল উন্নয়নে গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে।

সারসংক্ষেপ

দল উন্নয়নে ও গঠনে Bruce Tuckman পাঁচ-পর্যায় বিশিষ্ট মডেলটি উত্থাপন করেন। এ পর্যায়গুলো হচ্ছে- ফরমিং, স্টরমিং, নরমিং, পারফরমিং এবং এডজরর্নিং। আজ অবধি মনে করা হয় একটি কার্যকর দল গঠন করতে হলে এ পাঁচটি পর্যায় অতিক্রম করা গুরুত্বপূর্ণ। যদিও অনেকেই মনে করেন পাঁচ-পর্যায় বিশিষ্ট মডেলটি অধিক মাত্রায় কার্যকর হয় যখন প্রথম চারটি স্তর সম্পন্ন হয়। কিছু সমালোচনা থাকা সত্ত্বেও এ মডেলটি এখনো বহুল সমাদৃত।

পাঠ ৬.৩ দল-কাঠামো
Group Structure

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- দল-কাঠামো ও আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব সম্পর্কে বলতে পারবেন।
- দলের সদস্যদের ভূমিকা ব্যাখ্যা করতে পারবেন।
- আদর্শমান কী বলতে পারবেন।
- দলীয় সদস্যদের মর্যাদা বলতে কী বুঝায় বলতে পারবেন।
- দলের আকার, গঠন ও সংযোগশীলতা বর্ণনা করতে পারবেন।

দল-কাঠামো হচ্ছে দলের বিন্যাস। একটি কার্যকর দল গঠন করতে হলে এর সুবিন্যাস গুরুত্বপূর্ণ। দলের নেতৃত্ব, ভূমিকা, মর্যাদা, মান, আকার, গঠন এবং সংযোগশীলতার সমন্বয়ে একটি দলের কাঠামো তৈরি হয়ে থাকে। কার্যদল (work group) কোনো অসংগঠিত সদস্যদের সম্মিলন নয়। কার্যদলের নিজস্ব কাঠামো থাকে যার দ্বারা সদস্যদের আচরণ নির্ধারিত হয়, এমনকি ভবিষৎ আচরণও অনুমান করা সম্ভব হয়। এ পাঠে আমরা দল-কাঠামো সম্পর্কে একটি সার্বিক ধারণা নিবো।

আনুষ্ঠানিক নেতৃত্ব
Formal Leadership
প্রায় সব কার্যদলেরই একজন আনুষ্ঠানিক নেতা থাকে। বিভিন্ন নামে তাকে চিহ্নিত করা হয়ে থাকে, যেমন- ইউনিট ব্যবস্থাপক বা বিভাগীয় ব্যবস্থাপক, সুপারভাইজার, প্রজেক্ট দলপতি, টাস্কফোর্স প্রধান ইত্যাদি। দলের সাফল্যে নেতা বা দলপতি গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। নেতৃত্ব সম্পর্কে আমরা পরবর্তী ইউনিটে আরো বিস্তারিত জানতে পারবো।

দলের সদস্যদের ভূমিকা
Roles of Group Members
দলের প্রত্যেক সদস্য একটি নির্দিষ্ট ভূমিকা পালন করে। সুতরাং সদস্যদের নির্দিষ্ট আচরণও প্রত্যাশিত। দলের সদস্যদের নির্দিষ্ট আচরণ বোঝা সহজ হয় যদি প্রত্যেক সদস্য তাদের ভূমিকা নিয়মিত ও ধারাবাহিকভাবে পালন করে। দুর্ভাগ্যক্রমে, প্রতিষ্ঠানে আমাদেরকে বিভিন্ন ধরনের ভূমিকায় অবতীর্ণ হতে হয়। এ কারণে প্রায়শই দেখা যায়, কর্মী সম্প্রতি যে ভূমিকা পালন করছে সেই ভূমিকা ও আচরণে সে সুদৃঢ় থাকে এবং অনেক সময়ই দলবদ্ধ হয়ে কাজ করার সময় তার এ বিষয়টি দলের সদস্যদের কাছে পরিষ্কার থাকা বাঞ্ছনীয়। একজন সদস্যকে প্রতিষ্ঠানের কয়েকটি দলে অন্তর্ভুক্ত থাকতে হতে পারে এবং প্রত্যেক দলের নির্ধারিত আচরণ তাকে প্রদর্শন করতে হবে।

দলের সদস্যদের সাধারণত তিন ধরনের ভূমিকায় অবতীর্ণ হতে হয়ঃ

১. কার্যভিত্তিক ভূমিকা (Task-oriented roles)
২. সম্পর্কভিত্তিক ভূমিকা (Relations-oriented roles)
৩. নিজ ভূমিকা (Self-oriented roles)

কার্যভিত্তিক ভূমিকা: কোনো সদস্যের এমন ক্রিয়াকলাপ যা দলকে লক্ষ্যে পৌঁছাতে সাহায্য করে।

<u>সম্পর্কভিত্তিক ভূমিকা</u>: কোনো সদস্যের এমন কোনো ক্রিয়াকলাপ এবং সাহায্য করার প্রবণতা যা দলের অন্যান্য সদস্যদের সুখকর অনুভূতি দেয়।

<u>নিজ ভূমিকা</u>: কোনো সদস্যের এমন কোনো ক্রিয়াকলাপ যা নিজ স্বার্থ-সংশ্লিষ্ট এবং কখনো কখনো অন্যের ক্ষতিরও কারণ হতে পারে।

আদর্শমান

Norms

আপনি কি কখনো লক্ষ করেছেন, কর্মীরা তাদের কর্মকর্তাদের সমালোচনা প্রকাশ্যে করেনা কিংবা কোনো কর্মীর সাথে যখন জ্যেষ্ঠ কর্মীর সাক্ষাত হয় তখন হাসিমুখে কুশল বা সালাম বিনিময় করে থাকে কেন?

উত্তরটি হচ্ছে: ''আদর্শমান!''

সব দলেই প্রতিষ্ঠিত আদর্শমান থাকে, অর্থাৎ, দলের সকল সদস্যদের জন্য নির্ধারিত, গ্রহণযোগ্য ও মানসম্মত আচরণবিধি যা সবাই মেনে চলে। নির্দিষ্ট পরিস্থিতিতে দলের সদস্যদের কী করা উচিত এবং কী করা উচিত নয় তা দলের আদর্শমান দ্বারা প্রভাবিত হয়। একজন নির্দিষ্ট ব্যক্তির দৃষ্টিকোণ থেকে দেখলে, নির্দিষ্ট পরিস্থিতিতে সদস্যের কাছ থেকে দল কী প্রত্যাশা করে তা দলের আদর্শমান ব্যাখ্যা দিয়ে থাকে।

মর্যাদা

Status

দলের সদস্যরা বিভিন্ন ভূমিকায় অবতীর্ণ হয়। ছোট ছোট দলভূক্ত সদস্যরা প্রায় একই মর্যাদার অধিকারী হয়ে থাকে এবং প্রায় একই কায়দায় কাজ করে থাকে। কিন্তু দলের আওতা বিস্তৃত হলে কালক্রমে কেউ কেউ দলীয় লক্ষ্য অর্জনে দৃঢ় প্রত্যয়ী ভূমিকা গ্রহণ করে এবং সে কারণে দলে ঐসব সদস্যের মর্যাদাও বৃদ্ধি পায়। অবশ্য 'পদমর্যাদা' ভূমিকার স্তর বিন্যাসের উপর নির্ভরশীল। উচ্চ স্তরের ভূমিকা যারা পালন করেন তারা নিম্নস্তরের সদস্যদের চেয়ে ক্ষমতাবান ও মর্যাদাবান হয়ে থাকেন। মর্যাদা একটি গুরুত্বপূর্ণ উপাদান যা দলের সদস্যদের আচরণকে ব্যাপক প্রভাবিত করে। এছাড়াও, মর্যাদা সদস্যদের প্রেষণাদানের ক্ষেত্রেও ব্যবহৃত হয়ে থাকে।

আকার

Size

দলীয় আচরণ কি দলের আকারের উপর নির্ভর করে? এ প্রশ্নের উত্তর অবশ্যই ''হ্যা''। বিভিন্ন গবেষণায় দেখা যায়, বড় দলের চাইতে ছোট আকারের দল দ্রুত কার্য সম্পন্ন করতে পারে। কিন্তু, যে দলগুলো সমস্যা-সমাধানের সাথে জড়িত সেক্ষেত্রে বড় দলগুলো ধারাবাহিকভাবে ছোটদলের চাইতে ভাল করে। সুতরাং, এ আলোচনা থেকে এটা স্পষ্ট যে, একটি দলের সদস্যসংখ্যা ঐ দলের কার্যপদ্ধতি ও কর্মক্ষমতার উপর বিরাট প্রভাব ফেলে। দলে সদস্য সংখ্যা বৃদ্ধি পাবার সাথে সাথে সদস্যদের মধ্যে সম্পর্কও বৃদ্ধি পায় এবং এ সম্পর্ক বৃদ্ধি পায় জ্যামিতিক হারে। ফলে দল খুব বড় হলে সদস্যদের মধ্যে কার্যকর যোগাযোগ গড়ে ওঠেনা এবং এর ফলে সমন্বয়সাধন ব্যাহত হয়।

গঠন

Composition

দলের বেশিরভাগ কার্যক্রম সম্পন্ন করার জন্য বিভিন্ন রকমের দক্ষতা ও জ্ঞানের প্রয়োজন হয়। এ কারণে দল গঠিত হয় বিভিন্ন ব্যক্তির সমন্বয়ে যাদের রয়েছে বিভিন্ন কর্মে দক্ষতা, জ্ঞান ও ব্যক্তিগত বৈশিষ্ট্য। ব্যক্তি যখন দলে যোগদান করে তখন সে তার পূর্ববর্তী জ্ঞান, অভিজ্ঞতা, ধারণা, মনোভাব, দৃষ্টিভঙ্গি ইত্যাদি সঙ্গে করে নিয়ে আসে। কর্মীর এ পূর্ববর্তী ইতিহাস বা পটভূমি দলের কার্যাবলি বা দলীয় আচরণের উপর যথেষ্ট প্রভাব বিস্তার করে। তাই দল গঠনের ক্ষেত্রে সদস্যদের পূর্ব ইতিহাস বিবেচনায় রাখা প্রয়োজন।

সংযোগশীলতা

Cohesiveness

সংযোগশীলতা হচ্ছে দলের প্রতি আকর্ষণ, সদস্যদের পারস্পরিক সহমর্মিতা এবং দলে অবস্থান করার অনুপ্রেরণা। কোনো দল যখন বাইরের হুমকির সম্মুখীন হয় এবং হুমকির মুখে দলের অস্তিত্ব বিপন্ন হয়ে পড়ার উপক্রম হয় তখন সংযোগশীলতার শক্তি দিয়ে দলের সদস্যগণ সে হুমকি মোকাবেলা করে থাকে। দলীয় সংহতি বিভিন্ন উপাদানের উপর নির্ভরশীল। উল্লেখযোগ্য উপাদানগুলো হচ্ছে- আকারে ছোট দল, সমজাতীয় দল, গতিশীল নেতৃত্ব, অবাধ যোগাযোগ ব্যবস্থা, সিদ্ধান্ত গ্রহণে অংশগ্রহণ, উচ্চ মনোবল, প্রেষণা ও পারস্পরিক সহানুভূতি।

সারসংক্ষেপ

দল-কাঠামো হচ্ছে দলের বিন্যাস। দলের নেতৃত্ব, ভূমিকা, মর্যাদা, মান, আকার, গঠন এবং সংযোগশীলতার সমন্বয়ে একটি দলের কাঠামো তৈরি হয়ে থাকে। প্রায় সব কার্যদলেরই একজন আনুষ্ঠানিক নেতা থাকে। দলের সাফল্যে নেতা বা দলপতি গুরুত্বপূর্ণ ভূমিকা পালন করে। দলের প্রত্যেক সদস্য একটি নির্দিষ্ট ভূমিকা পালন করে। দলের সদস্যদের নির্দিষ্ট আচরণ বোঝা সহজ হয় যদি প্রত্যেক সদস্য তাদের ভূমিকা নিয়মিত ও ধারাবাহিকভাবে পালন করে। দলের সদস্যদের সাধারণত তিন ধরনের ভূমিকায় অবতীর্ন হতে হয়ঃ কার্যভিত্তিক ভূমিকা, সম্পর্কভিত্তিক ভূমিকা, নিজ ভূমিকা। সব দলেই প্রতিষ্ঠিত আদর্শমান থাকে, অর্থাৎ, দলের সকল সদস্যদের জন্য নির্ধারিত, গ্রহণযোগ্য ও মানসম্মত আচরণবিধি যা সবাই মেনে চলে। নির্দিষ্ট পরিস্থিতিতে দলের সদস্যদের কী করা উচিত এবং কী করা উচিত নয় তা দলের আদর্শমান দ্বারা প্রভাবিত হয়। ছোট ছোট দলভূক্ত সদস্যরা প্রায় একই মর্যাদার অধিকারী হয়ে থাকে এবং প্রায় একই কায়দায় কাজ করে থাকে। কিন্তু দলের আওতা বিস্তৃত হলে কালক্রমে কেউ কেউ দলীয় লক্ষ্য অর্জনে দৃঢ় প্রত্যয়ী ভূমিকা গ্রহণ করে এবং সে কারণে দলে ঐসব সদস্যের মর্যাদাও বৃদ্ধি পায়। একটি দলের সদস্যসংখ্যা ঐ দলের কার্যপদ্ধতি ও কর্মক্ষমতার উপর বিরাট প্রভাব ফেলে। দলে সদস্য সংখ্যা বৃদ্ধি পাবার সাথে সাথে সদস্যদের মধ্যে সম্পর্কও বৃদ্ধি পায় এবং এ সম্পর্ক বৃদ্ধি পায় জ্যামিতিক হারে। দল গঠিত হয় বিভিন্ন ব্যক্তির সমন্বয়ে যাদের রয়েছে বিভিন্ন কর্মে দক্ষতা, জ্ঞান ও ব্যক্তিগত বৈশিষ্ট্য। আবার দলের মধ্যে সংযোগশীলতা থকারও প্রয়োজন রয়েছে। সংযোগশীলতা হচ্ছে দলের প্রতি আকর্ষণ, সদস্যদের পারস্পরিক সহমর্মিতা এবং দলে অবস্থান করার অনুপ্রেরণা।

পাঠ ৬.৪ দল প্রক্রিয়া
Group Process

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি-

- দল প্রক্রিয়া সম্পর্কে ব্যাখ্যা পারবেন।
- কার্যদলের আচরণ বোঝার জন্য কেন 'প্রক্রিয়া' গুরুত্বপূর্ণ এ তা বলতে পারবেন।

কার্যদলের আচরণ বোঝার জন্য কেন 'প্রক্রিয়া' গুরুত্বপূর্ণ? এ প্রশ্নের উত্তর খোঁজার জন্য আমাদেরকে দলীয় সিনার্জি (Group Synergy) কী তা বুঝতে হবে। সিনার্জি বলতে যৌথক্রিয়ার সুফলকে বুঝায়। দলবদ্ধভাবে কাজ করলে স্বাভাবিক প্রাপ্তির চেয়ে আরও অধিক কিছু প্রাপ্তি যোগ হয় যা দলবদ্ধ হবার আগে মানুষ হয়তো ভাবতেও পারেনা। এজন্য সিনার্জিকে বলা হয় ২+২= ৫। অর্থ্যাৎ, দু'য়ে দু'য়ে চার না হয়ে পাঁচের সুফল পাওয়া হলো সিনার্জির ফল। দলীয় সিনার্জি নেতিবাচকও হতে পারে। একজন ব্যক্তি এককভাবে কাজ করার ক্ষেত্রে তার যে প্রচেষ্টা থাকে সে দলীয়ভাবে কাজ করার সময় কম উদ্যমী বা কম প্রচেষ্টা থাকতে পারে। একে Social Loafing বলে। তার মানে, নেতিবাচক সিনার্জির যদি উদ্ভব হয় তাহলে আবশ্যকভাবে ১+১+১ = ৩ তো হবেই না বরং কম হবে।

যে দলে সদস্যদের কার্যের বর্ণনা সঠিকভাবে নেই, তাদের দায়-দায়িত্ব পরিষ্কার নয়, সেক্ষেত্রে অনেক সদস্যরই কম কাজ কিংবা কাজের প্রতি কম যত্নবান হওয়ার প্রবণতা থাকে। Social Loafing -এর এ দিকটা প্রক্রিয়াগত ক্ষতি নির্দেশ করলেও দল প্রক্রিয়ার ইতিবাচক দিকও রয়েছে। অর্থাৎ, দলের যোগানের (input) চাইতে দলের সমষ্টিগত উৎপাদন (output) অধিক হবার সম্ভাবনা ব্যাপক। নিচের চিত্রটি লক্ষ করুন-

Potential group effectiveness + Process gains - Process losses = **Actual group effectiveness**

দল প্রক্রিয়া উত্তমভাবে বোঝার আরেকটি গবেষণাকৃত দিক হচ্ছে Social facilitation effect। অন্য ব্যক্তিদের সামনে কোনো কর্মসম্পাদন যেমন উত্তমভাবে হওয়া সম্ভব তেমনি মন্দভাবেও সম্পাদন হতে পারে। যেমন, আপনি নিজে নিজে আপনার নিজস্ব সুইমিং পুলে সাঁতারের বিভিন্ন কসরত শিখলেন এবং বন্ধুদের সামনে যখন সাঁতারের বিভিন্ন শৈলী দেখাচ্ছিলেন সেটা আরো ভালো হলো। কিংবা, আপনি বাসায় কথা বলার শিল্প চর্চা বহুদিন ধরে করলেন। কিন্তু সবার সামনে যখন কোনো একটি অনুষ্ঠানে আপনি আপনার বক্তব্য উপস্থাপন করলেন তা আপনার এবং দর্শকদের মনপুত হলোনা। Social facilitation effect হচ্ছে অন্যদের উপস্থিতিতে কর্মসম্পাদনের উন্নতি বা হ্রাস হবার প্রবণতা। দল প্রক্রিয়ার ক্ষেত্রে এ বিষয়টি নজরে রাখা গুরুত্বপূর্ণ। প্রায়শই সাধারণ কিছু প্রশিক্ষণের দ্বারা কর্মসম্পাদনের হ্রাসের প্রবণতা নিয়ন্ত্রণে রাখা সম্ভব। ফলস্বরূপ, দলীয় লক্ষ্য উত্তমভাবে অর্জন করা সহজ হয়।

সারসংক্ষেপ

কার্যদলের আচরণ বোঝার জন্য 'প্রক্রিয়া' বুঝা গুরুত্বপূর্ণ একটি বিষয়। এ বিষয়টি বুঝার জন্য আমাদেরকে দলীয় সিনার্জি বুঝতে হয়। সিনার্জি বলতে যৌথক্রিয়ার সুফলকে বুঝায়। দলবদ্ধভাবে কাজ করলে স্বাভাবিক প্রাপ্তির চেয়ে আরও অধিক কিছু প্রাপ্তি যোগ হয় যা দলবদ্ধ হবার আগে মানুষ হয়তো ভাবতেও পারেনা। এজন্য সিনার্জিকে বলা হয় ২+২= ৫। যে দলে সদস্যদের কার্যের বর্ণনা সঠিকভাবে নেই, তাদের দায়-দায়িত্ব পরিষ্কার নয়, সেক্ষেত্রে অনেক সদস্যরই কম কাজ কিংবা কাজের প্রতি কম যত্নবান হওয়ার প্রবণতা থাকে। দল প্রক্রিয়া উত্তমভাবে বোঝার আরেকটি গবেষণাকৃত দিক হচ্ছে Social facilitation effect। অন্য ব্যক্তিদের সামনে কোনো কর্মসম্পাদন যেমন উত্তমভাবে হওয়া সম্ভব তেমনি মন্দভাবেও সম্পাদন হতে পারে। Social facilitation effect হচ্ছে অন্যদের উপস্থিতিতে কর্মসম্পাদনের উন্নতি বা হ্রাস হবার প্রবণতা। দল প্রক্রিয়ার ক্ষেত্রে এ বিষয়টি নজরে রাখা গুরুত্বপূর্ণ।

ইউনিট মূল্যায়ন

১. প্রতিষ্ঠানে আমরা যে দল দেখতে পাই সেটা কি সামাজিক দল? দল সম্পর্কিত ধারণাটি ব্যাখ্যা করুন।
২. দলের বৈশিষ্ট্যগুলো কী?
৩. আনুষ্ঠানিক দল ও অনানুষ্ঠানিক দলের মধ্যকার পার্থক্যগুলো কী? সংগঠনে অনানুষ্ঠানিক দল কী ভূমিকা পালন করে? আলোচনা করুন।
৪. সাংগঠনিক কার্যক্রমের ভিত্তিতে দলকে কটি উপশ্রেণিতে বিভাজন করা যায়? বর্ণনা করুন।
৫. টাস্ক গ্রুপ ও কমান্ড গ্রুপের মধ্যকার পার্থক্যগুলো বিস্তারিত আলোচনা করুন।
৬. দল উন্নয়নের পাঁচ-পর্যায় বিশিষ্ট মডেলটির প্রবক্তা কে? মডেলটি বিশ্লেষণপূর্বক বিস্তারিত আলোচনা করুন।
৭. দল-কাঠামো কী? কার্যদলে নেতৃত্বের ভূমিকা সম্পর্কে আলোচনা করুন।
৮. "দলে সদস্যদের নির্দিষ্ট আচরণ প্রত্যাশিত" - দলে সদস্যদের ভূমিকা আলোচনাপূর্বক বক্তব্যটি বর্ণনা করুন।
৯. দলের আদর্শমান এবং দলের সদস্যদের মর্যাদা বলতে কী বুঝায়?
১০. দলের সংযোশীলতা সম্পর্কে আলোচনাপূর্বক দলের আকার ও গঠন কীভাবে দলীয় আচরণে প্রভাব বিস্তার করে বর্ণনা করুন।
১১. কার্যদলের আচরণ বোঝার জন্য 'প্রক্রিয়া' কেন গুরুত্বপূর্ণ? দল প্রক্রিয়াটি উদাহরণসহ আলোচনা করুন।