

---

## इकाई 11 सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण: क्रिस आर्गिरिस के विचार

---

### इकाई की रूपरेखा

- 11.0 उद्देश्य
- 11.1 प्रस्तावना
- 11.2 मनुष्य का व्यक्तित्व
- 11.3 अंतर्वैयक्तिक क्षमता
- 11.4 औपचारिक संगठन के आलोचक
- 11.5 भावी संरचनाओं का गठन
- 11.6 टी-समूह या संवेदनशीलता प्रशिक्षण
- 11.7 सीमॉन की आलोचना और सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण
- 11.8 विवेचनात्मक मूल्यांकन
- 11.9 सारांश
- 11.10 शब्दावली
- 11.11 कुछ उपयोगी पुस्तकें
- 11.12 कार्यकलाप

---

### 11.0 उद्देश्य

---

इस इकाई के अध्ययन के पश्चात् आप:

- मनुष्य का व्यक्तित्व (Human Personality) और संगठन के कार्यकरण (Working) पर उसके प्रभाव पर आर्गिरिस के विचार ज्ञात कर सकेंगे;
- व्यक्ति पर औपचारिक संगठन का प्रभाव समझ सकेंगे;
- संगठन में अंतःवैयक्तिक क्षमता (Interpersonal Competence) का महत्व पहचान सकेंगे; और
- प्रभावकारी सामूहिक कार्यकरण (Effective Group Functioning) का स्वरूप सीखने के लिए कर्मचारियों की टी-समूह या संवेदनशीलता प्रशिक्षण का महत्व जान सकेंगे।

---

### 11.1 प्रस्तावना

---

आर्गिरिस (Argyris) को महान मनोवैज्ञानिक और संगठनात्मक सिद्धांतवादी के रूप में जाना जाता है। वह प्रमुख प्रबंधन चिंतक है जिसने संगठन का अध्ययन मनोविज्ञान के दृष्टिकोण से किया। वह संगठन से व्यक्तियों के संबंध पर ध्यान केन्द्रित करता है। उसने व्यक्ति के सामाजिक और मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं और संगठन की अपेक्षाओं के बीच संघर्ष का उपचार किया है। संगठनात्मक व्यवहार पर अपनी संकल्पनाओं के विकास में आर्गिरिस ने मनोविज्ञान, सामाजिक मनोविज्ञान और मानवीय संबंधों के क्षेत्र में अपने अनुसंधान निष्कर्षों का प्रयोग व्यापक रूप में किया है। आर्गिरिस का प्रभाव प्रबंधन और लोक प्रशासन की विधाओं पर व्यापक रूप में है।

आर्गिरिस का अर्थशास्त्र और मनोविज्ञान की पृष्ठभूमि से उत्कृष्ट शैक्षिक रिकार्ड रहा है। मनोविज्ञान में अपनी पहली डिग्री लेने के बाद उसने येल (Yale) यूनिवर्सिटी में औद्योगिक प्रशासन के प्रोफेसर के रूप में बहुत वर्षों तक कार्य किया। 1971 में उसे हार्वर्ड विश्वविद्यालय में शिक्षा और संगठन व्यवहार (Education and Organisation Behaviour) के जैम्स ब्रायंट कोनेन्ट (James Bryant Conant) प्रोफेसर नियुक्त किया गया। आर्गिरिस के मुख्य कार्य हैं:

- पर्सनल्टी एंड आर्गनाइजेशन (1975);
- अंडरस्टैंडिंग आर्गनाइजेशनल बिहेवियर (1960);
- इंटरपर्सनल कम्पिटेंस एंड आर्गनाइजेशनल एफेक्टिवनेस (1964);
- इंटिग्रेटिंग दी इंडिविज्युअल एंड दी आर्गनाइजेशन (1965);
- आर्गनाइजेशन एंड इनोवेशन (1965);
- इंटरवेंशन थ्योरी एंड मेथड (1970);
- मैनेजमेंट एंड आर्गनाइजेशनल डेवेलपमेंट (1971);
- दी अप्लिकेबिलिटी ऑफ आर्गनाइजेशनल सोशियोलॉजी (1972);
- इंक्रीजिंग लीडरशिप एफेक्टिवनेस (1976);
- रीजनिंग, लर्निंग एक्शन (1982); और
- ओवरकमिंग आर्गनाइजेशनल डिफेंस (1990)।

इसके अलावा, उसने विश्व ख्याति की पत्र-पत्रिकाओं में कई लेख प्रकाशित किए हैं।

आर्गिरिस ने व्यक्ति, कार्य समूह और औपचारिक व्यवहार की विशेषताओं पर आधारित मानव व्यवहार विकसित करने का प्रयास किया है। संगठन को खुली प्रणाली के रूप में देखते हुए उसने संगठन और पर्यावरण के बीच और व्यक्ति और संगठन के बीच भी अंतःक्रियाओं का विश्लेषण किया है। उसका पहला मिशन औपचारिक, पिरामिड सदृश्य संगठन संरचना, उत्पादन प्रौद्योगिकी, नियंत्रित प्रणाली और मानव नियंत्रण प्रणाली, जैसे वेतन और अन्य लाभों का डिजाइन करने और क्रियान्वित करने में प्रयुक्त क्लासिकी प्रबंधन तकनीकों के अनभिप्रेत प्रतिउत्पादनकारी परिणामों (Unintended Counter-productive Consequences) की खोज करना था। आर्गिरिस की बाद के अनुसंधानों में व्यक्ति और संगठन दोनों स्तर पर तर्कणा पर ध्यान केन्द्रित करना है। उसके लेख सुझाते हैं कि व्यक्ति का व्यक्तिगत विकास संगठन की परिस्थिति द्वारा प्रभावित किया जाता है। आर्गिरिस का अनुसंधान यह दिखाने का प्रयास करता है कि व्यक्ति का व्यक्तिगत विकास एक प्रकार की परिस्थिति द्वारा प्रभावित होता है जिसमें वह कार्य करता है। टी-समूह के अनुप्रयोग में परामर्शदाता और अग्रणीय के रूप में संगठनात्मक संरचनाओं और प्रबंधकीय पद्धतियों के सुधारों पर उसका प्रभाव आश्चर्यजनक है। संगठनात्मक विश्लेषण के विभिन्न आयामों (Dimensions) के आर्गिरिस के विचार के संक्षिप्त विवरण नीचे देने का प्रयास किया गया है।

## 11.2 मनुष्य का व्यक्तित्व

आर्गिरिस अनुभव करता है कि संगठन में कार्य करने वाले व्यक्तियों का व्यक्तित्व का प्रभाव समग्र रूप से संगठन के कार्यकरण पर पर्याप्त रूप में होता है। वह स्वीकार करता है कि मनोवैज्ञानिक ऊर्जा के विकास को अधिक ज्यादा महत्व दिया जाना चाहिए जोकि आवश्यक रूप से मानवीय आचरण के आधार बनाती है। प्रत्येक व्यक्ति के पास आवश्यकताओं का समूह है, और संतुष्टि को प्राप्त करने के लिए यह आवश्यक ऊर्जा को छोड़ती हैं। आवश्यकता जितनी अधिक होगी, ऊर्जा की मात्रा भी उतनी ही अधिक

होगी। व्यक्ति चुनौती का सामना करने में अपनी पूरी शक्ति लगा सकता है यदि वह संभावित संतुष्टि का सुनिश्चित अनुभव करता है कि यदि चुनौती का सामना सफलतापूर्वक हो जाता है तो वह उसे प्राप्त कर सकेगा। उसके अनुसार प्रभावकारी प्रबंधन प्रणाली का लक्ष्य व्यक्तिगत अंतःशक्तियों के और अंतर्व्यक्तिक संबंधों के पूरे विकास पर होना चाहिए। केवल व्यक्तियों द्वारा मनोवैज्ञानिक शक्ति की वृद्धि के माध्यम से तथा संगठन में भिन्न-भिन्न कर्मचारियों में बेहतर समन्वय के माध्यम से अधिक प्रभावशाली संगठनात्मक निष्पादन प्राप्त हो सकता है।

आर्गिरिस के व्यक्तित्व मॉडल की व्यवहार संबंधी विचारधारा को प्रमुख योगदान के रूप में माना जाता है। उसके अनुसार संगठन को ऐसा परिवेश प्रदान करना चाहिए जिसमें व्यक्ति शिशु अवस्था से व्यक्तिगत या मनोवैज्ञानिक परिपक्वता तक अपना व्यक्तित्व विकसित कर सकता है। आर्गिरिस दावा करता है कि इसमें प्रगति शैशव काल (Infancy) से आगे की ओर प्रौढ़ (Maturity) अवस्था तक सात विकास अवस्थाएँ हैं।

- 1) शिशु निष्क्रियता (Infant Passivity) से प्रौढ़ कार्यकलाप (Adult Activity) की ओर।
- 2) निर्भरता से सापेक्षिक स्वतंत्रता।
- 3) सीमित व्यवहार से बहुत भिन्न-भिन्न व्यवहार।
- 4) दोषपूर्ण (Erratic), सतही (Shallow) और अल्प रुचि से अधिक स्थिर और गहरी रुचि।
- 5) अल्पकालिक सापेक्ष महत्व से दीर्घकालिक सापेक्ष महत्व।
- 6) अधीनस्थ सामाजिक स्थिति से समान या उच्च कोटि की सामाजिक स्थिति।
- 7) आत्म-बोध के अभाव से आत्म-बोध और आत्म-नियंत्रण।

ऐसे बच्चों की भांति जो दूसरों पर निर्भर हैं और यह नहीं जानता है कि उसकी माँगे दूसरे को कैसे प्रभावित करती हैं, अप्रौढ़ व्यक्ति के कार्यकलापों को अधिकतर दूसरों द्वारा नियंत्रित किया जाता है। प्रौढ़ व्यक्ति सक्रिय, स्वतंत्र है और आत्म नियंत्रित है। आर्गिरिस के अनुसार व्यक्तिगत या मनोवैज्ञानिक प्रौढ़ता तब प्राप्त होती है जब व्यक्ति परिणामों का अनुमान लगा लेने और लगातार हितों का अनुसरण करने तथा वरिष्ठों के समान या अन्य क्या स्वीकार करते हैं उत्तरदायित्व ग्रहण करने की क्षमता अर्जित कर लेता है। इस प्रकार की प्रगति से, ऐसा अंतःशक्ति युक्त व्यक्ति संगठन की चुनौतियों का सामना करने में अपनी पूरी शक्ति प्रस्तुत करेगा। प्रभावकारी प्रबंधन का लक्ष्य व्यक्तिगत या मनोवैज्ञानिक प्रौढ़ता के लिए व्यक्ति का विकास होना चाहिए।

### 11.3 अंतर्व्यक्तिक क्षमता

आर्गिरिस संगठन में सर्वत्र अंतर्व्यक्तिक क्षमता की कमी पाने पर चिंतित अनुभव करता है। अर्थात् लोग एक दूसरे पर विश्वास नहीं करते हैं, वे अपने कार्यों के लिए कोई न कोई बहाना ढूँढ़ लेते हैं, वे अपने पुराने तौर तरीकों पर चिपके रहते हैं और नए तरीकों को नहीं आजमाते हैं, वे अपने ही विचारों के बारे में ईमानदार होने में अनिच्छुक महसूस करते हैं; वे अपने आपको अपने सीमित नेमी कार्यों तक सीमित रखते हैं। व्यवहार में खुलापन और कार्य के प्रति वचनबद्धता का अभाव है। अंतर्व्यक्तिक क्षमता बढ़ाने की दृष्टि से, आर्गिरिस ने व्यवहार के चार विशिष्ट प्ररूप निर्धारित किए हैं:

- i) अपने विचारों और भावनाओं का उत्तरदायित्व स्वीकार करना;
- ii) अपने ऊपर और नीचे व्यक्तियों के विचारों और भावनाओं के प्रति खुलापन दिखाना;
- iii) नए विचारों और भावनाओं से प्रयोग करना; और

iv) अन्यो को उनके विचारों और भावनाओं को स्वीकार करने, दिखाने और प्रयोग करने में सहायता करना।

अंतर्व्यक्तिक क्षमता के संदर्भ में, आर्गिरिस कहता है कि शीर्ष प्रबंधकों को उनकी भावनाओं को प्रकट करने के बारे में या अन्य व्यक्तियों की भावनाओं के बारे में ईमानदारी से करने में अनिच्छुक नहीं होना चाहिए। यह दृष्टिकोण, आर्गिरिस के अनुसार संगठन में तनाव और संघर्ष को कम करने में उपयोगी है।

## 11.4 औपचारिक संगठन के आलोचक

आर्गिरिस संगठन की आवश्यकताओं और व्यक्ति के व्यक्तित्व विकास के बीच असंगति (अनुरूपता) (Incongruencies – inconsistencies) उत्पन्न करने के लिए संगठन की "क्लासिक" सिद्धांत की आलोचना करता है। वह उल्लेख करता है कि औपचारिक संगठनात्मक सिद्धांत अपेक्षाकृत स्वस्थ व्यक्तियों की माँग करता है जो उनकी आवश्यकताओं के अनुरूप नहीं है। निराशा, संघर्ष, विफलता और अल्पकालिक संभावनाओं को इस आधारभूत असंगति का परिणाम कहा गया है। उसके लिए औपचारिक संगठन की प्रवृत्ति कार्यों को न्यूनतम विशेषज्ञ नेमी तक कम करने की होती है। पर्यवेक्षकों की श्रृंखला के माध्यम से ऐसे कार्य करने वाले व्यक्ति को निर्देश देने और नियंत्रित करने पर बल दिया जाता है। परिणामस्वरूप, औपचारिक संगठन में विशेषज्ञ और उपइकाइयाँ संगठन और उसके सदस्यों के हितों को ध्यान में रखे बिना अपने ही लक्ष्यों का अनुसरण करते हैं। ऐसे औपचारिक संगठन का व्यक्ति, (i) अग्रदृष्टि (Forward Looking) नहीं है; (ii) वह निष्क्रिय (Passive) है, सृजनशील (Creative) नहीं; और (iii) उसका संबंध केवल अपने कार्य की कठिनाइयों तक सीमित है।

ऐसी स्थिति में कार्यपालक अधिक निरंकुश (Autocratic) और निर्देशात्मक (Directive) हो सकते हैं। उनका अत्यधिक नियंत्रण कर्मचारियों को सहभागिता के किसी भी अवसर से वंचित करता है जो उनके कार्यशील जीवन, पारस्परिक अविश्वास की भावना की वृद्धि को प्रभावित करता है। कर्मचारी और निम्न स्तर के प्रबंधक प्रबंधन नियंत्रण को दंड के साधन के रूप में देख सकते हैं। इसलिए प्रबंधन/नियंत्रण, महत्वपूर्ण निणयों में कर्मचारियों की सहभागिता की कमी और नियंत्रण प्रणालियों के प्रयोग (जैसे कार्य अध्ययन और लागत लेखाकरण) से युग्मित औपचारिक संगठन के सिद्धांत व्यक्तियों की पहल और सृजनशीलता सीमित करता है।

आर्गिरिस ने व्यक्ति पर औपचारिक संगठन के प्रभाव के बारे में कतिपय प्रस्ताव तैयार किए हैं। इस संबंध में मुख्य परिकल्पनाएँ (Hypotheses) निम्न प्रकार हैं:

- व्यक्ति की आवश्यकताओं और औपचारिक संगठन की प्रारंभिक माँगों के बीच असहमति की कमी है। इससे परस्पर विरोधी स्थिति उत्पन्न हो सकती है क्योंकि व्यक्ति अनुभव करता है कि वह अपनी व्यक्तिगत आवश्यकताएँ पूरी नहीं कर सकता है और उसी समय संगठन की माँगें पूरी कर सकता है। इससे व्यक्ति की ओर से विभिन्न प्रकार की प्रतिक्रियाएँ हो सकती हैं। काम छोड़ने के बारे में सोचना, सूचना दिए बिना छुट्टी लेना, संगठन की अपेक्षाओं की उपेक्षा करना, संगठन में अपक्षपात व रुचि का अभाव और अंत में संघर्ष और तनाव की अवस्था बने रहने के आधार पर वह सोचना आरंभ करता है जिससे बदले में कुछ संगठनात्मक समस्याएँ हो सकती हैं।
- औपचारिक संगठन की कठोरताओं का एक अन्य प्रभाव संगठन में सहभागियों में निराशा का विकास हो सकता है। लाभप्रद अस्तित्व के लिए उनकी इच्छा और आत्माभियोग संतुष्ट नहीं हो सकता है। सहभागियों की ओर से परिणामी निराशा से कम परिपक्व व्यवहार, आक्रमण और विद्वेष हो सकता है।
- कुछ प्रबंधन प्रतिक्रियाएँ मनोवैज्ञानिक विफलता की भावना उत्पन्न कर सकती है, जिसका परिणाम

कार्य में रुचि की क्षति, आत्मविश्वास की क्षति, दूसरों पर दोषारोपण की प्रवृत्ति, कार्य के स्तर में गिरावट, आसानी से छोड़ने की प्रवृत्ति और अंत में अभी अधिक विफलता का भय हो सकता है।

उपर्युक्त स्थितियों के परिणाम कामगार या तो जानकारी से या अनजाने में अपनी स्वयं के कार्य से बचने का निर्णय करता है या वह स्थिति की प्रतिपूर्ति (Compensate) के लिए अधिक धन की माँग कर सकता है।

आर्गिरिस दावा करता है कि व्यक्तियों की आवश्यकताओं की प्रवृत्ति औपचारिक संगठन की माँग की अधिकतम अभिव्यक्ति के अनुकूल नहीं होती है। इस प्रकार अनौपचारिक संगठन दो के बीच संघर्ष और परिणामी निराशा कमजोर करने के लिए उत्पन्न होते हैं। अनौपचारिक संगठन कई प्रयोजन पूरा करते हैं, संक्षेप में, यह प्रबंधक के प्रति व्यक्तिशः कर्मचारी की स्वतंत्रता की भावना, विनम्रता, अधीनीकरण और निष्क्रियता को कम करता है। दूसरा, अनौपचारिक संगठन उसे स्पष्ट रूप से आक्रमण और विद्वेष से उन तनावों के अंतर्राष्ट्रीयकरण करने की अपनी भावना व्यक्त कर सकता है जो औपचारिक संगठनों, निदेशात्मक नेतृत्व, प्रबंध नियंत्रण और छद्म मानवीय (Pseudo-human) संबंध कार्यक्रमों द्वारा उत्पन्न किए गए हैं। तीसरा, स्वयंमर (Self-feeding) होने के कारण अनौपचारिक संगठन व्यक्तिशः कर्मचारी को अपनी संस्कृति और मूल्यों से अपना समाज बनाने में सहायता करता है जिसमें वह मनोवैज्ञानिक आश्रय और स्थिरता बनाए रखने के सुदृढ़ आश्रय पाता है जिस दौरान वह औपचारिक संगठन में समायोजित करता है और अपनाता है। आर्गिरिस कहता है, "अनौपचारिक समुदाय बनाकर वह औपचारिक संगठन को प्रभावित करने में सक्रिय भूमिका भी निभा सकता है।" आर्गिरिस आगे कहता है कि यदि अनौपचारिक संगठन अस्तित्व में नहीं था तो कर्मचारी अपने आपको पूर्णतः तनाव में पाता है। यहाँ आर्गिरिस एक महत्वपूर्ण विचारणीय तथ्य बनाता है। अनौपचारिक संगठन व्यक्तिशः कर्मचारी को औपचारिक संगठन से बचाने का केवल रक्षात्मक साधन ही नहीं है बल्कि यह तनाव का स्रोत भी हो सकता है और इस प्रकार उनके मानसिक स्वास्थ्य पर नकारात्मक प्रभाव हो सकता है।

आर्गिरिस कुछ समाधान सुझाता है जिनसे औपचारिक संगठन और व्यक्ति के बीच असहमति दूर की जा सकती है या कम की जा सकती है। इन प्रस्तावित समाधानों का संदर्भ नीचे दिया गया है:

- आर्गिरिस द्वारा दिया गया पहला सुझाव नौकरियों को काटने के बजाए बढ़ाना है। नौकरियाँ विषय में बढ़ाई जानी चाहिए और विविधता में वृद्धि होनी चाहिए। इससे कर्मचारियों में रुचि पैदा होगी और उत्तरदायित्व का भावना भी उत्पन्न होगी, इससे उन प्रतिबंधों को समाप्त किया जाना चाहिए जो संघर्ष, निराशा और असफलता की भावना उत्पन्न करता है।
- प्रबंधन और व्यक्ति के बीच असहमति कम करने का एक और उपाय सहभागी प्रबंधन और नेतृत्व को प्रोत्साहित करना है। इसके लिए आर्गिरिस सुझाता है कि केवल प्रौढ़ व्यक्तियों को ही प्रबंधकीय और नेतृत्व के पदों के लिए चुना जाना चाहिए। यदि व्यक्ति या समूह परिपक्वा (प्रौढ़) नहीं है तो वे अंतर्निहित चुनौतियों का सामना करने में असमर्थ हो सकते हैं।
- अंत में आर्गिरिस "वास्तविकता" नेतृत्व के विकास का समर्थन करता है जहाँ नेता को निर्णय करने के लिए अनुमान लगाने पर निर्भर होने के बजाए पर्याप्त समझ की आवश्यकता होती है। शीर्ष प्रबंधकों को अपने ऊपर या नीचे के कर्मचारियों को अपनी वास्तविक भावना दिखाने में भयभीत नहीं होना चाहिए। उन्हें एक दूसरे के बारे में ऐसे तरीके में रचनात्मक दृष्टि से बोलने का प्रयास करना चाहिए जो ईमानदार और उपयोगी है।

क्रिस आर्गिरिस प्रथम ऐसा प्रबंधन चिंतक है जिसने व्यक्ति और संगठन के समाकलन का प्रयास किया। आर्गिरिस के "व्यक्ति और संगठन का समाकलन" विचार वैकल्पिक संगठनात्मक ढाँचा प्रदान करने का प्रयास करता है, जो मनुष्य में स्वाभाविक शक्ति और क्षमताओं को पूरी तरह से ध्यान में रखता है। जो संगठन व्यक्ति और व्यक्ति को समाकलन करता है, वह पिरामिडीय नहीं होगा, यह समस्तर संगठन की

भौतिक व्यवहार करेगा। इसके अलावा संगठन में प्रबंधन को उसके आधारभूत मूल्यों के अनुरूप किया जाएगा। इन मूल्यों का विस्तार ऐसी व्यावहार्य आंतरिक प्रणाली के विकास को शामिल करने के लिए किया जा सकता है जिसमें बाहरी परिवेश के अपनाने की क्षमता हो।

## 11.5 भावी संरचनाओं का गठन

भविष्य की ओर देखते हुए, आर्गिरिस ने भिन्न-भिन्न प्रयोजनों के लिए भिन्न-भिन्न संगठनों का सुझाव दिया है। उसके अनुसार भविष्य के संगठन परम्परागत और आधुनिक दोनों रूपों के मिश्रण होंगे। वह भिन्न-भिन्न (Pay offs) के साथ संगठन के अलग-अलग मिश्रणों का सुझाव देता है।

### i) पिरामिडीय संरचना (A Pyramidal Structure)

संगठन का पिरामिडीय प्ररूप से सीमित नेमी कार्यों के निष्पादन की आशा की जाती है। यह उन गैर नवाचारी कार्य के लिए प्रभावी हो सकते हैं जिनके लिए कम आंतरिक वचनबद्धता की आवश्यकता होती है।

### ii) रूपांतरित औपचारिक संगठनात्मक संरचना (An Adapted Formal Organizational Structure)

संशोधित औपचारिक संगठनात्मक संरचना रेनसिस लिक्ट (Rensis Likert) के सहभागी संरचना के सदृश्य है। संरचना का यह प्ररूप अधिक प्रभावी है क्योंकि उच्च अधिकारियों को अपने स्वयं निर्णय लेने के विकल्प के साथ अधीनस्थ सहभागिता की अधिक गुंजाइश देता है।

### iii) परिभाषित परंतु सहभागी संरचना (Defined But Participative Structure)

इस संरचना में प्रत्येक कर्मचारी को समान अवसर मिलते हैं और उसके अपने कार्य क्षेत्र के अंतर्गत जो किया गया है उस पर उसका अधिक नियंत्रण होता है। यह उन स्थितियों में प्रयुक्त किया जाता है जिनमें सामूहिक प्रोत्साहन, नए उत्पाद विकास, अंतः विभागीय संक्रिया आदि होते हैं।

### iv) मैट्रिक्स संगठन (Matrix Organisation)

इस किस्म के संगठन में प्रत्येक कर्मचारी की परिभाषित शक्ति और उत्तरदायित्व होता है। उसे अपने कार्य के क्षेत्र के अंदर अधिक नियंत्रण और उनके बारे में निर्णयों में अधिक सहभागिता प्राप्त होती है। मैट्रिक्स संगठन में उच्च अधिकारी और अधीनस्थ कर्मचारी में संबंध समाप्त किए जाते हैं और व्यक्तियों में स्वअनुशासन प्रयुक्त किया जाता है। प्रत्येक कर्मचारी को कार्य के स्वरूप को प्रभावित करने की शक्ति प्राप्त है। इस प्रणाली के अधीन परियोजना दल सभी सम्बद्ध प्रबंधकीय, प्रकार्यों, जैसे विनिर्माण, विपणन, वित्त आदि का निरूपण और निष्पादन करता है। सभी सदस्य सुसम्बद्ध टीम के रूप में काम करते हैं। टीम को उसके कार्य समाप्ति पर विघटित किया जाता है। परियोजना टीम का नेतृत्व को प्रबंधन दृष्टिकोण से सामंजस्य रखना आवश्यक होता है। नेता को आंतरिक परिवेश समझने के लिए कर्मचारियों की सहायता के अलावा अंतःसमूह संघर्ष निपटाने में समर्थ होना चाहिए।

भविष्य का संगठन क्लासिकी संगठन होगा, परंतु उसकी प्रबंध-शैली मैट्रिक्स होगी। प्राधिकार शक्ति पर कम आधारित होगा और विशेषज्ञता तथा सूचना पर अधिक होगा।

## 11.6 टी-समूह या संवेदनशीलता प्रशिक्षण

प्रभावकारी प्रबंध का लक्ष्य व्यक्तिगत व्यक्तित्व का पूर्ण विकास होना चाहिए। कर्मचारियों के प्रशिक्षण पर अधिक ध्यान देने से अधिक प्रभावी निष्पादन हो सकता है। आर्गिरिस का विश्वास है कि प्रशिक्षण कर्मचारी को अपने आपको तथा काम पर अपनी स्थिति को समझने के लिए सक्षम बनाता है। वह तटतीन से टी-समूह विधि (T- for Training) या संवेदनशीलता प्रशिक्षण यह बल देता है।

टी-समूह तकनीक ऐसे एक किस्म की प्रयोगशाला तकनीक है जिसमें कर्मचारियों को प्रभावी सामूहिक कार्यकरण को सीखने का अवसर देने के लिए तैयार किया जाता है। तकनीक की मनोवैज्ञानिक सफलता, आत्मसम्मान (Self-esteem) और अंतर्व्यक्तिक क्षमता बढ़ाने के अनुभव प्रदान करने के लिए भी तैयार किया जाता है। आर्गिरिस कहता है कि संवेदनशील प्रशिक्षण निरंकुश नेतृत्व के लिए शिक्षा नहीं है। इसका उद्देश्य प्रभाविकता, वास्तविकता केन्द्रित नेतृत्व विकसित करना है। सबसे अधिक संवेदनशील प्रशिक्षण जो कर सकता है, वह है, कतिपय अनभिप्रेत परिणामों और उसके नेतृत्व की लागतें देखने के लिए तथा अन्य नेतृत्व शैलियाँ यदि वह चाहता है, विकसित करने में व्यक्ति की सहायता करना। परम्परागत प्रशिक्षण कार्यक्रमों की तुलना में टी-समूह सत्रों का फोकस ऐसा वातावरण सृजन करना है जिसमें सहभागी पदानुक्रम पहचान भूल जाते हैं और निर्णय करने के लिए वितरणात्मक नेतृत्व करते हैं।

### 11.7 सीमॉन की आलोचना और सामाजिक-मनोवैज्ञानिक दृष्टिकोण

आर्गिरिस व्यक्तित्व और अंतर्व्यक्तिक संबंधों पर महत्वपूर्ण अनुसंधान की उपेक्षा करने के लिए औद्योगिक मनोवैज्ञानिकों तथा संगठनात्मक समाजशास्त्रियों दोनों के दृष्टिकोणों और कार्य की आलोचना करता है, जो, उसके अनुसार, संगठन के महत्वपूर्ण भाग हैं। आर्गिरिस के अनुसार, व्यक्तिक व्यवहार, छोटे दल का व्यवहार और अंतःसमूह व्यवहार महत्वपूर्ण भागों को निरूपित करता है जिससे समग्रता उत्पन्न होती है। आर्गिरिस हर्बर्ट सीमॉन के युक्तिमूलक मनुष्य संगठन सिद्धांत की भी आलोचना करता है। उसके अनुसार, सीमॉन के सिद्धांत में अंतर्व्यक्तिक संबंधों के परिवर्तियों, स्व क्रियान्वयन आदि को शामिल नहीं करता है, जो संगठन व्यवहार के केन्द्रीय हैं। इसके अलावा, वह विवरणात्मक अनुभवमूलक दृष्टिकोण पर सीमॉन की सम्बद्धता, संगठनात्मक प्रभावों की क्रियाविधियों और व्यक्ति के तुष्टिकरण की उसकी अवधारणा, परस्पर विरोधी होने के कारण आलोचना करता है। आर्गिरिस निरंकुश संरचनाओं का समर्थन करने, क्रोध, संघर्ष और संगठन तथा उसके लक्ष्यों के प्रति कर्मचारियों की भावात्मक अनुभूतियों पर कम ध्यान देने के लिए सीमॉन और अन्य परम्परागत चिंतकों पर दोषारोपण करता है।

### 11.8 विवेचनात्मक मूल्यांकन

क्रिस आर्गिरिस और उसके विचारों की आलोचना कई आधार पर हुई है। पहला, स्व-क्रियान्वयन (Self-actualisation) की आर्गिरिस की अवधारणा को आदर्श राज्य के रूप में और किसी ठीक-ठीक प्रकारात्मक सूचकों के बिना माना जा रहा है। सीमॉन स्व-क्रियान्वयन को अराजकता के पर्याय के रूप में मानता है। उसने अनुभवमूलक दृष्टि से आर्गिरिस के इस दावे का समर्थन नहीं किया कि संगठनों में लोग प्राधिकार के विरुद्ध हैं। दूसरी ओर, यह स्वीकार किया गया है कि संगठन में लोग उसके प्राधिकार और उसके लक्ष्यों को स्वीकार करते हैं, क्योंकि इस प्रकार की स्वीकृति उनके मूल्यों के अनुरूप है। आर्गिरिस का प्रस्ताव है कि स्व-क्रियान्वयन के लक्ष्य का अनुसरण विश्वव्यापी लक्ष्य है, इस पर भी संदेह प्रकट किया गया। बहुत से स्व-क्रियान्वयन को पसंद नहीं कर सकते हैं और निदेशात्मक नेतृत्व की स्थिति में संतुष्ट अनुभव कर सकते हैं।

क्रिस आर्गिरिस ने अंतर्व्यक्तिक क्षमता बढ़ाने के लिए कार्य वृद्धि और टी-समूह सत्रों की वकालत की। यह उपचारी दृष्टिकोण स्वरूप से निकट दृष्टिक प्रतीत होता है और तब तक समस्या की जड़ नहीं पा सकता है जब तक नियोक्ता और कर्मचारियों के बीच हितों का आधारभूत संघर्ष विद्यमान है। ये तकनीकें यथापूर्व स्थिति बनाए रखने से बेहतर कुछ नहीं कर सकती हैं।

आर्गिरिस स्वीकार करता है कि प्रबंध दर्शन वैज्ञानिक प्रबंध पर प्रारंभिक रूप में विकसित बल से मानवीय संबंधों और लोगों को प्रभावित करता है। वास्तव में, प्रभावकारी प्रबंधन के लिए दोनों दृष्टिकोणों का सही

संयोजन आवश्यक है। केवल तभी संगठन के संरचनात्मक और मानवीय आयामों के बीच विवेकपूर्ण मिश्रण लाया जा सकता है। वह भविष्यवाणी करता है कि जिन नीतियों के लिए लोगों का मैत्रीपूर्ण होना आवश्यक है, वे नीतियों में बदल जाएगी जो लोगों की नापसंद करने की और मैत्रीपूर्ण होने की स्वतंत्रता दे सकती है। वह आगे उल्लेख करता है कि यह विश्वास जिसे उच्च अधिकारी अंतर्व्यक्तिक क्षमता से अधिक निपुण होने के लिए अधीनस्थों में विकसित कर सकते हैं अब सही नहीं होगा क्योंकि कोई भी अपने आपके अलावा किसी अन्य को विकसित नहीं कर सकता है। प्रबंधन का उत्तरदायित्व लोगों को विकसित करना नहीं है। यह स्वयं विकास के लिए वातावरण और अवसरों का विकास करना है।

अतः आर्गिरिस के अनुसार जो आवश्यक है, वह है प्रबंधन का दर्शन, जो व्यक्ति तथा संगठन में न केवल परस्पर सम्बद्ध देखता है बल्कि वास्तव में एक दूसरे में व्याप्त होने की घटना है। वह ऐसे प्रबंधन दर्शन की वकालत करता है, जहाँ व्यक्ति और संगठन को स्वस्थ जीवन संचालित करने का अधिकार है।

## 11.9 सारांश

आर्गिरिस चार क्रोड (Core) क्षेत्रों में संगठन विकास के लिए हस्तक्षेप नीति का सुझाव देता है। पहला, संगठन को व्यक्तिगत या मनोवैज्ञानिक परिपक्वता के लिए व्यक्ति के विकास का परिवेश प्रदान करना चाहिए। दूसरा, संगठन परिवर्तन के लिए कार्यक्रम का लक्ष्य कर्मचारियों की अंतर्व्यक्तिक क्षमता सुधारना होना चाहिए। तीसरा, परिवर्तन संगठन के परम्परागत पिरामिडीय रूप के रूपांतरण आरंभ करने के लिए होने चाहिए। चौथा, व्यक्तिगत परिवर्तन पर अभिप्रेत की तकनीक आरंभ की जानी चाहिए।

आर्गिरिस के अनुसार, प्रशासकों द्वारा विकसित और प्रयुक्त वर्तमान संगठनात्मक रणनीतियाँ सत्तावाद, अमानवीयता और संगठनात्मक क्षय की ओर ले जाती हैं। उसका उद्देश्य संगठनात्मक स्वास्थ्य बढ़ाना और अंतर्व्यक्तिक क्षमता सुधारना रहा है। वह संगठन में आत्मविकास के लिए समुचित परिवेश प्रदान करने की आधारभूत परिवर्तन की वकालत करता है। गार्डन लिप्पिट (Gordon Lippitt) उल्लेख करता है कि आर्गिरिस का सबसे बड़ा योगदान उसके इस मत में निहित है कि "औपचारिक संगठन मूलतः परिपक्व विरोधी है और इसलिए संप्रत्यक्षीकरण की भावना प्राप्त करने में कर्मचारियों के विरुद्ध कार्य करते हैं।"

## 11.10 शब्दावली

- अंतः संगठनात्मक नेटवर्क (Inter-Organisational Network)** : एक ही नीति क्षेत्र में कार्य करने वाले विभिन्न समूहों और संगठन के अंदर और बीच संबंधों का पैटर्न।
- मानदंड (Norms)** : सदस्यों में उनकी संगठनात्मक भूमिकाओं के आधारभूत उत्तरदायित्वों, व्यवहार और विचार पैटर्नों के बारे में सामाजिक रूप से प्रवर्तित अपेक्षाओं और प्रत्याशाएँ।
- समर्थनकारी प्रणाली (Supporting System)** : लोगों का नेटवर्क जिनसे कोई भी समस्याओं के बारे में बात कर सकता है।
- दो कारक सिद्धांत (Two Factors Theory)** : दो परिवर्तियों को शामिल करने वाले अभिप्रेरण का मॉडल: कार्य संतुष्टि और कार्य असंतुष्टि।

### 11.11 कुछ उपयोगी पुस्तकें

- अली, शुमा सन निशा, 1998, *इमिनेंट एडमिनिस्ट्रेटिव थिंक्स*, एसोसिएटड पब्लिशिंग हाऊस, नई दिल्ली।
- आर्गिरिस, क्रिस, 1957, *पर्सनल्टी एंड आर्गनाइजेशन*, हार्पर एंड रो, न्यू यार्क।
- आर्गिरिस, क्रिस, 1964, *इंटिग्रेटिंग दी इंडिविज्युअल एंड दी आर्गनाइजेशन*, एडीसन-वेस्ले, न्यू यार्क।
- आर्गिरिस, क्रिस, 1970, *इंटरवेंशन थ्योरी एंड मेथड: ए बिहेवियरल साइंस रिव्यू*, एडीसन-वेस्ले।
- लूथान्स, फ्रीड, 1995, *आर्गनाइजेशनल बिहेवियर*, सातवां संस्करण, मैकग्रा हिल इंक, न्यू यार्क।
- मोरहैड, ग्रिफीन, 1999, *आर्गनाइजेशनल बिहेवियर*, ए.आई.टी.बी.एस. पब्लिशर्स एंड डिस्ट्रीब्यूटर्स, नई दिल्ली।
- प्रसाद, एल. एम., 2004, *आर्गनाइजेशनल बिहेवियर*, सुल्तान चंद एंड संस, नई दिल्ली।
- प्रसाद, डी., रविन्द्रा, वी. एस. प्रसाद एवं पी. सत्यनारायण, 2000, *एडमिनिस्ट्रेटिव थिंक्स* (संपा.) स्टीलिंग पब्लिशर्स, नई दिल्ली।

### 11.12 कार्यकलाप

- 1) अलग-अलग व्यक्तियों पर औपचारिक संगठन के प्रभाव के बारे में क्रिस आर्गिरिस के प्रस्तावों का विवेचन कीजिए।
- 2) संगठन के कार्यकरण पर मानव व्यक्तित्व और उसके प्रभाव पर क्रिस आर्गिरिस के विचारों का आलोचनात्मक मूल्यांकन कीजिए।