

मेरी पार्कर फॉलेट

Mary Parker Follet



(1868-1933)

शासनिक चिन्तकों में मेरी पार्कर फॉलेट एकमात्र ऐसी चिन्तक हैं जिनके बारे में कहा जाता है कि उनके विचार 'समय से पहले' के विचार हैं अर्थात् नेतृत्व, एकीकरण, मेलजोल, समूह भावना तथा मानव-सम्बन्धों के क्रम में जो सिद्धान्त फॉलेट ने बीसवीं सदी के द्वितीय एवं तृतीय दशक में प्रस्तुत किए प्रबन्ध के क्षेत्र में उन्हें पाँचवें एवं छठे दशक में अपनाया गया।

प्रबन्ध में भविष्यवक्ता या पैगम्बर (Prophet in Management) के उपनाम से सुप्रसिद्ध फॉलेट का मुख्य कार्य 'सम्बन्धों के मनोविज्ञान' (Psychology of Relationships) पर केन्द्रित रहा है। नेतृत्व, सत्ता, रचनात्मक संघर्ष या मनमुटाव, एकीकरण, समूह भावना, समन्वय, नियंत्रण, अभिप्रेरणा, संगठनों की नेटवर्किंग तथा मानव-सम्बन्धों इत्यादि के सन्दर्भ में व्यापक सिद्धान्त प्रस्तुत करने वाली फॉलेट के लिए डेनियल ए. रेन ने कहा है—“ऐतिहासिक अनुक्रम में फॉलेट वैज्ञानिक प्रबन्ध के दौर का प्रतिनिधित्व करती हैं जबकि दार्शनिक दृष्टि से वे 'सामाजिक मानव' युग का प्रतिनिधित्व करती हैं।”

व्यक्तित्व एवं कृतित्व (Life Spectrum)

मेरी पार्कर फॉलेट का जन्म सन् 1868 में संयुक्त राज्य अमेरिका के मैसाच्यूसेट्स राज्य की राजधानी बोस्टन के पास क्वीन्सी (Quincy) नामक स्थान पर एक धनी क्वेकर* (Quaker) परिवार में हुआ। थायर अकादमी (Thayer Academy) में प्रारम्भिक एवं माध्यमिक शिक्षा प्राप्त के पश्चात् फॉलेट ने सन् 1892 में 'Collegiate Instruction of Women in Cambridge, Massachusetts' (बाद में रेडक्लिफ कॉलेज कहलाया) में प्रवेश लिया। यहाँ उन्होंने दर्शनशास्त्र, अर्थशास्त्र, इतिहास, कानून तथा राजनीति विज्ञान में शिक्षा प्राप्त की। सन् 1898 में स्नातक शिक्षा प्राप्त करते समय उनकी आयु 30 वर्ष थी। वस्तुतः फॉलेट को अपनी किशोरावस्था में ही पिता की मृत्यु के कारण परिवार की ओर अधिक ध्यान देना पड़ा क्योंकि उनकी माता निःशक्त (Disabled) थी। रेडक्लिफ (Radcliffe) कॉलेज में अध्ययन के दौरान ही फॉलेट ने एक वर्ष 'Newnham College, Cambridge' में भी बिताया। रेडक्लिफ कॉलेज में अध्ययन के दौरान लिखा गया उनका शोध प्रबन्ध (Research Thesis) सन् 1896 में 'The Speaker of the House of Representatives' नामक पुस्तक के रूप में प्रकाशित हुआ तथा इस पुस्तक को तेजी से लोकप्रियता मिली। सन् 1901 से 1908 तक अमेरिका के राष्ट्रपति रहे थ्योडोर रूजवेल्ट ने इस पुस्तक को अत्यन्त महत्वपूर्ण तथा अपरिहार्य बताया था।

सन् 1900 से 1908 तक फॉलेट ने 'Roxbury Neighborhood House, Boston' में सामाजिक कार्यकर्ता का कार्य किया तथा इन दिनों उनको विभिन्न जाति, धर्म, सम्प्रदाय तथा संस्कृति के लोगों के मध्य कार्य करने का अवसर प्राप्त हुआ। यहाँ से फॉलेट के मस्तिष्क में 'विभिन्नता में एकता' (Integrity in Diversity) का विचार उपजा। सन् 1908 में फॉलेट को सरकारी विद्यालयों में सामुदायिक केन्द्रों की स्थापना के लिए चले महाभियान हेतु बनी समिति (Women's Municipal League's Committee on Extended use of School Buildings) का अध्यक्ष बना दिया गया। सन् 1911 में इस समिति ने प्रयोग के तौर पर बोस्टन में 'East Boston High School Social Center' की स्थापना की। इस केन्द्र में शीतकालीन विद्यालयी अवकाश के दिनों में सामुदायिक विकास एवं कल्याण के कार्य संचालित किए जाते थे। यहाँ फॉलेट को चर्चों, श्रम संघों, युवा समूहों तथा स्थानीय आवासीय केन्द्रों (Lodges) के प्रतिनिधियों के साथ कार्य करने का अवसर प्राप्त हुआ। इसके बाद फॉलेट को 'मैसाच्यूसेट्स न्यूनतम मजदूरी बोर्ड' की सदस्य बनने का सौभाग्य प्राप्त हुआ।

सन् 1917 में फॉलेट 'राष्ट्रीय सामुदायिक केन्द्र संघ' की उपाध्यक्ष बनीं। इस दौरान उन्हें सायंकालीन विद्यालयों में व्यावसायिक परामर्श देने तथा औद्योगिक परिवेश की जानकारी प्राप्त करने के अवसर भी मिले। इसी दौरान 'अमेरिकन चर्चों की संघीय परिषद्' द्वारा चलाये गए सामाजिक सुधार कार्यक्रम (The Inquiry) से भी फॉलेट का जुड़ाव रहा। इस सुधार कार्यक्रम के दौरान उनकी मुलाकात एडवर्ड लिण्डेमैन (Eduard Lindeman) से हुई जो कि

* क्वेकर ईसाइयों का वह धार्मिक समूह होता है जो 'एक मित्रमण्डली' की भाँति रहता है तथा युद्ध एवं हिंसा का अत्यधिक विरोध करता है।

फॉलेट की भाँति असाधारण प्रतिभा के धनी थे। फॉलेट तथा लिण्डेमैन दोनों की रुचि प्रौढ़ शिक्षा में थी अतः दोनों एक-दूसरे के समीप आ गए। डी.डब्ल्यू. स्टुअर्ट के अनुसार—“फॉलेट तथा लिण्डेमैन की वैचारिक मित्रता ‘एक विलक्षण जोड़ी’ (An Odd Couple) थी जो कई मायनों में समान विचारधारा रखते थे तो कई मायनों में पूर्णतया भिन्न थे। यह अस्थिर (Wobby) मित्रता थी जिसमें फॉलेट का स्वभाव महत्वाकांक्षी, अनुशासित, निम्न स्वास्थ्य स्तर, कोमलता एवं आध्यात्मिक विचारों से भरपूर था जबकि लिण्डेमैन कुछ अस्थिर, विलासी एवं अव्यवस्थित प्रकृति के इंसान थे। एक प्रकार से इन दोनों मित्रों का स्वभाव (Personal Chemistry) एकाकार नहीं हो पाया।”

सन् 1918 में ‘The New State’ तथा सन् 1924 में ‘Creative Experience’ के प्रकाशन के पश्चात् फॉलेट को अमेरिका में लोकप्रियता तो मिली किन्तु तत्कालीन अमेरिकी प्रबन्ध जगत् ने उनके विचारों को प्रबन्ध की मुख्यधारा में नहीं अपनाया। आपने सन् 1925 में ‘The Psychological Foundations of Business Administration’ नामक पत्र (Paper) न्यू यॉर्क में ‘Bureau of Personnel Administration’ के कार्यकारी अधिकारियों के वार्षिक सम्मेलन में पढ़ा। इस पत्र ने भी प्रशासन एवं प्रबन्ध के क्षेत्र में धूम मचा दी। पीटर एफ. ड्रकर लिखते हैं कि—“फॉलेट के प्रशासनिक एवं प्रबन्धकीय विचारों को ब्रिटेन तथा जापान में अधिक सराहा गया।” अपने भाषणों में दैनन्दिन जीवन तथा समाज में विद्यमान छोटी-छोटी किन्तु व्यावहारिक बातों को उदाहरण के रूप में प्रस्तुत करने वाली फॉलेट तत्कालीन अमेरिका के श्रेष्ठ वक्ताओं में एक मानी जाती थी क्योंकि मौलिक विचारों के साथ-साथ उनकी स्मरणशक्ति भी अद्भुत थी। सन् 1933 में 65 वर्ष की अवस्था में फॉलेट का निधन हो गया।

मेरी पार्कर फॉलेट की प्रमुख रचनाएँ इस प्रकार हैं—

1. The Speaker of the House of Representatives (1896)
2. The New State : Group Organization the Solution for Popular Government (1918)
3. Creative Experience (1924)
4. Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follet (1941) (मृत्योपरांत—Henry Metcalf & L. Urwick द्वारा सम्पादित फॉलेट के पेपर्स)
5. Freedom and Co-ordination : Lectures in Business Organization (1949) (मृत्योपरांत—L. Urwick द्वारा सम्पादित फॉलेट के व्याख्यान)

क्रमांक 4 पर वर्णित पुस्तक का द्वितीय संस्करण (1971) Elliot M. Fox तथा L. Urwick द्वारा सम्पादित किया गया है। क्रमांक-5 पर वर्णित पुस्तक में फॉलेट के छः व्याख्यान वर्णित हैं—

- The Illusion of Final Authority
- The Giving of Orders
- The Basis of Authority
- The Essentials of Leadership
- Co-ordination
- The Process of Control

फॉलेट का योगदान (Contribution of Follet)

एक समाज सेविका, दर्शनशास्त्री, प्रबन्ध विज्ञानी, समाजशास्त्री तथा मानवतावादी चिन्तक के रूप में फॉलेट का योगदान अविस्मरणीय है। फॉलेट के पेपर्स (लेखों) को एकत्रित एवं सम्पादित करने वाले मेटकॉफ तथा उरविक ने इस महान् विचारक को ‘प्रथम श्रेणी की राजनीतिक एवं व्यवसाय दर्शनशास्त्री’ नाम दिया है क्योंकि फॉलेट कभी भी व्यावहारिक रूप से ऐसे किसी पद पर नहीं रही जिसमें परम्परागत ढंग से प्रबन्धक जैसे कार्य करने पड़ते हों। लेकिन राजनीति, प्रशासन, मनोविज्ञान, दर्शनशास्त्र तथा समाजशास्त्र के क्रम में उनके विचार अत्यन्त उच्च कोटि के प्रतीत होते हैं। प्रशासन तथा प्रबन्ध से सम्बन्धित उनके अधिसंख्य विचार लेखों तथा व्याख्यानों के रूप में थे जो उनकी मृत्योपरांत प्रकाशित दो पुस्तकों में संकलित किए गए हैं।

फॉलेट के प्रमुख प्रशासनिक विचार इस प्रकार हैं—

(1) रचनात्मक संघर्ष या मनमुटाव (Constructive Conflict)

मेरी पार्कर फॉलेट का मानना है कि संगठन में व्यक्ति कार्य करते हैं अतः उनमें संघर्ष, मनमुटाव या मतभेद अवश्य होंगे। वे कहती हैं—“संगठन में संघर्ष स्वाभाविक है लेकिन उसे रचनात्मक भी बनाया जा सकता है।” चूंकि मानव की आवश्यकताएँ तथा महत्वाकांक्षाएँ असीमित तथा भावनाएँ संवेदनशील और अस्थिर होती हैं अतः कहीं-न-कहीं व्यक्तियों या व्यक्ति एवं संगठन के मध्य टकराव होता रहता है। फॉलेट का मत है कि संसाधनों की सीमित उपलब्धता, व्यक्तित्व की भिन्नता, संचार की कमी, अहं की उपस्थिति, उद्देश्यों की भिन्नता तथा परिस्थितिजन्य परिवर्तनों के कारण संगठन में संघर्ष उत्पन्न होता है। फॉलेट जोर देकर कहती हैं कि—“संघर्ष न तो अच्छा होता है और न ही बुरा होता है। यह कोई ‘युद्ध’ की स्थिति भी नहीं है बल्कि यह तो प्रबन्धकों को अच्छे या बुरे परिणामों के लिए अवसर प्रदान करता है।”

फॉलेट ने संघर्ष को सकारात्मक या रचनात्मक बनाने की दिशा में प्रयास करने की वकालत करते हुए कहा है कि—“हम संघर्षों को अपनी इच्छा से टाल नहीं सकते हैं अतः इन संघर्षों की स्थिति सामने आने पर इनको कोसने, दोषारोपण करने या इनसे बचने की अपेक्षा इनका सकारात्मक सदुपयोग करने का प्रयास करना चाहिए।” उनका मानना है कि—“हर चमक घर्षण से पैदा होती है। वायलिन पर घर्षण (रगड़) उत्पन्न करके ही संगीत की प्राप्ति की जाती है। इसी प्रकार मानव ने घर्षण से ही ‘अग्नि’ का आविष्कार किया।”

संघर्षों को रचनात्मक बनाने या समाधान करने के लिए फॉलेट ने तीन विधियाँ बतायी हैं—

1. प्रभुत्व (Domination)

फॉलेट की दृष्टि में प्रभुत्व का अर्थ एक पक्ष द्वारा दूसरे पक्ष पर विजय प्राप्त कर लेना है। यद्यपि संघर्षों के समाधान की यह विधि आसान प्रतीत होती है तथापि फॉलेट ने इसका पूर्ण समर्थन नहीं किया है। इसका कारण यह है कि प्रभुत्व में दबाव, बल प्रयोग, धमकी या दूसरों के हितों पर चोट करते हुए अपने स्वार्थों की पूर्ति की जाती है अतः पराजित पक्ष सदैव बदला लेने की

फिराक में अवसर की प्रतीक्षा करता रहता है। वस्तुतः प्रभुत्व विधि से संघर्ष का समाधान नहीं होता है बल्कि वह कुछ समय के लिए दब जाता है। इसी क्रम में कहा जाता है कि प्रथम विश्व युद्ध के पश्चात् जर्मनी पर दबावपूर्वक जो शर्तें थोपी गई थीं, उन्होंने अन्ततः दूसरे विश्व युद्ध को जन्म दिया। अतः संघर्षों के समाधान हेतु प्रभुत्व विधि का यथासम्भव कम से कम उपयोग करना चाहिए।

2. समझौता (Compromise)

इस विधि में दोनों पक्ष अपनी-अपनी माँगों के कुछ अंशों का त्याग करते हुए अर्थात् थोड़ा झुकते हुए किसी एक मध्य बिन्दु पर अनिच्छापूर्वक सहमत हो जाते हैं। निश्चित रूप से यह विधि 'प्रभुत्व' से अच्छी है किन्तु इसकी कमी यह है कि इसमें भी दोनों पक्षों की माँगें पूरी नहीं होती हैं अतः माँगों का त्याग हुआ या अपूर्ण अंश अवसर आने पर उभर कर सामने आता है तथा नए संघर्ष को जन्म देता है। वस्तुतः मानव स्वभाव से ही न तो सहजता से त्याग पसन्द करता है और न ही समझौते करता है। समझौते मजबूरी में किए जाते हैं अतः इनसे भी अल्पकालीन समाधान होता है।

3. एकीकरण (Integration)

संघर्षों के समाधान की इस विधि को सर्वश्रेष्ठ मानते हुए फॉलेट ने बताया है कि इस विधि में किसी ऐसे नए समाधान या विकल्प की खोज की जाती है जिससे कि दोनों पक्षों की माँगें पूरी हो जाएँ। एकीकरण विधि किसी नए व्यवहार के द्वारा दोनों पक्षों को पूर्ण संतुष्टि प्रदान करने का प्रयास है जो संघर्ष को सदैव के लिए समाप्त कर देता है। एकीकरण के क्रम में फॉलेट ने तीन चरणों की व्याख्या की है—

- प्रथम चरण में दोनों पक्षों की अपनी माँगें तथा उनसे सम्बन्धित समस्त बातें स्पष्ट रूप से पहचान लेनी चाहिए अर्थात् मतभेदों तथा विरोध का स्पष्ट खुलासा हो जाना चाहिए।
- द्वितीय चरण में संघर्ष या समस्या या मतभेद को एक सम्पूर्ण इकाई मानते हुए उसे उपखण्डों या कुछ भागों में विभाजित कर लेना चाहिए। इससे हमें प्रमुख माँगों तथा गौण माँगों (समस्याओं) का ज्ञान हो जाता है। जो अत्यन्त महत्त्वपूर्ण या वास्तविक माँगें या समस्याएँ हैं उनकी पूर्ति विशेष रूप से होनी चाहिए तथा जो माँगें केवल 'इच्छाओं की संकेत मात्र' हैं उनकी पूर्ति अन्य तरीकों से करने की दिशा में सोचा जाना चाहिए।
- तृतीय चरण में प्रतीकों का सही अर्थ तथा पूर्वानुमान लगाया जाना चाहिए अर्थात् दोनों पक्षों को एक-दूसरे के प्रत्युत्तर एवं प्रतिक्रियाओं या एकीकरण से उत्पन्न होने वाले प्रभावों को समझना चाहिए। यहाँ फॉलेट कहती हैं—“वृत्तीय व्यवहार (Circular Behavior) एकीकरण का आधार है। अर्थात् मैं आपसे अकेले कभी नहीं लड़ सकता हूँ बल्कि मैं तथा आप मिलकर लड़ते हैं।” दूसरे शब्दों में कहें तो प्रत्येक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति के व्यवहार से प्रभावित है तथा वह दूसरों को प्रभावित भी करता है। इसी सन्दर्भ में एकीकरण भी 'वृत्तीय' (चक्रीय) होना चाहिए।

एकीकरण के माध्यम से संघर्ष या मतभेद निवारण के क्रम में फॉलेट एक उदाहरण देती हैं—“एक बार मैं हार्वर्ड पुस्तकालय के एक छोटे से कमरे में थी। वहाँ उपस्थित एक व्यक्ति उस कमरे की खिड़की खोलना चाहता था जबकि मैं नहीं चाहती थी कि खिड़की खोली जाए तथा उत्तरी हवाएँ मेरी ओर आएँ (फॉलेट का स्वास्थ्य प्रायः खराब रहता था अतः वे ठण्डी हवाओं से बचती थी)। हमने अगले कमरे की खिड़की खोल दी जहाँ कोई भी नहीं था। वस्तुतः यह कोई समझौता नहीं था क्योंकि इसमें हम दोनों की ही इच्छाओं में कमी नहीं करनी पड़ी तथा हम दोनों ने वह प्राप्त कर लिया जो हम चाहते थे। मैं एक बन्द कमरा चाहती थी जबकि वह व्यक्ति केवल हवा चाहता था, कोई विशिष्ट खिड़की ही खोली जाए ऐसी इच्छा उसकी भी नहीं थी।”

फॉलेट मानती हैं कि संगठनात्मक स्तर पर एकीकरण की राह में बहुत-सी बाधाएँ हैं। इनमें प्रबन्धकों तथा अधीनस्थों की मानसिक क्षमताओं तथा व्यवहारजन्य पक्षों सहित संगठन की कार्यप्रणाली भी सम्मिलित है। वस्तुतः एकीकरण हेतु उच्च स्तर की समझ, गहन बोध क्षमता, श्रेष्ठ खोजी प्रवृत्ति, विवेक तथा कुशल कल्पनाशक्ति की आवश्यकता होती है। वास्तविकता यह है कि प्रबन्धकों में प्रभुत्व जमाने की भावना व्याप्त रहती है तथा वे समस्या का वास्तविक समाधान ढूँढ़ने के बजाय उसे सैद्धान्तिक बनाने (Theorizing) में अधिक रुचि लेते हैं। मानव होने के कारण प्रबन्धक भी पूर्वाग्रहों से ग्रस्त पाए जाते हैं। कभी 'भाषा' बाधा उत्पन्न करती है तो कभी 'नेतृत्व' अपना प्रभाव दिखाना चाहता है। इसी प्रकार फॉलेट अन्य बाधाओं में प्रबन्धकों में प्रशिक्षण का अभाव तथा श्रमिकों में सहकारी सोच की कमी को भी इंगित करती हैं। एकीकरण की राह कठिनाइयों से भरी हुई है। वे कहती हैं—“जब दो व्यक्ति, एक ही महिला से विवाह करना चाहें तो एकीकरण नहीं हो सकता है।”

संघर्षों या मनमुटावों के समाधान के लिए फॉलेट ने चौथी विधि भीड़-नियंत्रण (Crowd Manipulation) के रूप में बताई है। इस विधि में मूलरूप से मार्मिक अपील करके मतभेदों को ऊपरी तौर पर मिटाने का प्रयास किया जाता है। यथास्थिति (Status Quo) बनाए रखते हुए यदि मतभेद या संघर्ष आगे न बढ़ें तो भी एक उपलब्धि मानी जा सकती है। इस विधि का वर्णन Elliot M. Fox ने मेरी पार्कर फॉलेट पर 'Public Administration Review' (नवम्बर-दिसम्बर, 1968) में लिखे एक लेख 'Mary Parker Follet : The Enduring Contribution' में किया है।

(2) आदेश देने का नियम (The Law of Giving Orders)

इसे स्थिति का नियम (The Law of Situation) तथा अमेरिकी प्रबन्ध साहित्य में स्थिति का विज्ञान (Science of Situation) भी कहा जाता है। फॉलेट द्वारा प्रतिपादित 'स्थिति का नियम' इस मान्यता पर आधारित है कि प्रबन्धकों एवं कार्मिकों को 'स्थिति' के समस्त घटकों का अध्ययन करके तथ्यों के अनुरूप निर्णय लेना चाहिए अर्थात् एक व्यक्ति दूसरे व्यक्ति को आदेश नहीं दे बल्कि स्थिति को देखकर स्वतः ही स्थिति से आदेश प्राप्त कर लेने चाहिए। यदि संगठन को बेहतर ढंग से चलाना है तो जैसी भी स्थिति हो उसके अनुसार आदेश लेने-देने की क्रिया बिना औपचारिक ढंग से हो जानी चाहिए। इसी क्रम में फॉलेट कहती हैं—“सामान्यतः एक नर्स रोगी को वही दवा देती है जो डॉक्टर कहता

(लिखता) है किन्तु किसी दिन कोई रोगी अन्तिम साँसें गिन रहा (Gasping) हो तथा डॉक्टर को पहुँचने में देरी हो जाए तो क्या उसे (नर्स) 'स्थिति' के अनुरूप 'आदेश' को स्वतः ही नहीं समझ लेना चाहिए?' वस्तुतः नर्स जानती है कि डॉक्टर इस स्थिति में क्या दवा लिखेगा। वस्तुतः यह नियम स्थिति में ही 'कार्य विकल्पों' को समाहित मानता है।

वस्तुतः फॉलेट ने स्थिति का नियम आदेश देने के मनोविज्ञान (Psychology of Giving Orders) के क्रम में प्रतिपादित किया है। फॉलेट की मान्यता है (इसे बाद में क्रिस आर्गिरिस ने भी दोहराया) कि—“एक व्यक्ति द्वारा दूसरे को दिया गया आदेश, आदेश प्राप्तकर्ता को हीन या नीचा दिखाने (Demeans) का कार्य करता है।” फॉलेट का स्पष्ट मानना है कि संगठन में आदेश देने से पूर्व आदेशों के मनोविज्ञान को भलीभाँति समझना आवश्यक है। इस सम्बन्ध में फॉलेट ने कुछ मान्यताएँ प्रतिपादित की हैं—

- (i) बहुत से व्यक्ति (कार्मिक) स्वेच्छा से दूसरों के साथ कार्य (Workwith) करना चाहते हैं किन्तु उन्हें अपने ऊपर व्यक्ति (अधिकारी) (People being Over them) होना पसन्द नहीं होता है।
- (ii) ऐसे व्यक्ति जिन्हें अपने कार्य का पूर्ण ज्ञान एवं समझ होती है, वे विस्तृत निर्देश (आदेश) मिलने पर रोष व्यक्त करते हैं।
- (iii) आदेशों की प्रकृति 'आज्ञाकारिता' से जुड़ी होती है अतः वह 'व्यक्ति की स्वतंत्रता' के साथ संघर्ष उत्पन्न करती है।
- (iv) जब कभी उच्चाधिकारी द्वारा अधीनस्थों को विस्तृत आदेश दिए जाते हैं तो अधीनस्थ अपने 'उत्तरदायित्व' को कम मानते चले जाते हैं। (कार्य बिगड़ने पर 'बॉस' को कहा जा सकता है कि आपने जो कहा था हमने वही किया है)
- (v) यह आवश्यक नहीं है कि आदेश देने मात्र से संतोषजनक परिणाम प्राप्त हो जाएँगे।
- (vi) आदेश प्राप्तकर्ता द्वारा बौद्धिक सहमति प्रकट कर देना भी अच्छे कार्य-निष्पादन की गारण्टी नहीं है।
- (vii) प्रत्येक व्यक्ति आदेश में दिए गए निर्देशों के बजाय अपनी आदतों (Habits) के अनुरूप कार्यवाही करता है।
- (viii) प्रत्येक व्यक्ति निरन्तर अपने भीतर संघर्ष अनुभव करता है।

इसलिए फॉलेट का कहना है कि—“आदेशों से संघर्षों की उत्पत्ति नहीं बल्कि संघर्षों का समाधान होना चाहिए। प्रबन्धकों को इस सम्बन्ध में पर्याप्त व्यावहारिक समझ विकसित करनी चाहिए तथा ऐसा प्रशिक्षण भी लेना चाहिए जो मानव-व्यवहार की समझ से परिपूर्ण हो। एक अच्छे प्रबन्धक को स्वयं ही पूर्वानुमान लगाना चाहिए कि उसके आदेश पर क्या सम्भावित प्रतिक्रियाएँ होंगी।” फॉलेट ने आदेश देने मात्र को परिणामों के प्रति आश्वस्त हो जाने या सत्ता को पूर्ण मान लेने को एक भ्रम बताया है। उन्होंने आदेश देने के क्रम में मुखियावाद (Bossism*) की भी आलोचना की है तथा आदेशों के निर्व्यक्तिकरण

* बॉसिज्म (Bossism) अमेरिकी राजनीति में प्रचलित शब्द रहा है जो पार्टी मुखिया (Chief) के द्वारा सम्पूर्ण पार्टी को नियंत्रित करने का अर्थ देता है। अब यह शब्द सभी संगठनों में लोकप्रिय हो रहा है।

(Depersonalization of Orders) का सुझाव दिया है अर्थात् व्यक्तिगत हैसियत तथा पद की हैसियत में अन्तर करते हुए 'स्थिति की तर्कसंगतता' के अनुरूप आदेश देने चाहिए।

(3) शक्ति, सत्ता एवं उत्तरदायित्व (Power, Authority and Responsibility)

फॉलेट ने शक्ति, सत्ता, प्रत्यायोजन तथा उत्तरदायित्व के सम्बन्ध में भी व्यापक रूप से विचार प्रस्तुत किए हैं। शक्ति को परिभाषित करते हुए फॉलेट कहती हैं—“यह वह क्षमता है जिससे कोई कार्य करवाया जा सकता है। साथ ही यह कारण-कार्य अभिकर्ता (Causal Agent) का कार्य करती है तथा परिवर्तन लाने में भूमिका निभाती है।” फॉलेट मानती हैं कि सभी व्यक्ति शक्ति चाहते हैं लेकिन एक प्रश्न के रूप में फॉलेट यह मुद्दा उठाती हैं कि 'कोई व्यक्ति शक्ति का उपयोग किस ढंग से करता है?' फॉलेट शक्ति प्रयोग (उपयोग) के दो तरीके बताती हैं—

1. किसी के ऊपर शक्ति (Power Over)

शक्ति उपयोग की यह विधि इस तथ्य को बताती है कि शक्ति प्रयोगकर्ता किसी पर अपनी बात (इच्छा) थोप रहा है। शक्ति प्रयोगकर्ता शक्ति की भूख से ग्रस्त होता है तथा स्वतंत्र (Independent) शक्ति को स्वार्थ सिद्धि हेतु रखते हुए दबाव को प्रयुक्त करता है। स्पष्ट है ऐसी शक्ति में अधीनस्थ अपमानित तथा कुण्ठित अनुभव करते हैं अतः उनमें आक्रोश एवं निराशा पनपती है। 'किसी के ऊपर शक्ति' को अमानवीय, कफटपूर्ण तथा अलोकतांत्रिक मानते हुए फॉलेट ने इसे कम करने का सुझाव दिया है। इस शक्ति को कम करने के लिए उन्होंने तीन रास्ते सुझाए हैं—

- (i) एकीकरण का प्रयोग (Use of Integration) करके
- (ii) स्थिति के नियम (Law of Situation) को अपना करके
- (iii) वृत्तीय व्यवहार (Circular Behavior) को समझ करके

उक्त तीनों तरीके 'किसी के ऊपर शक्ति' को कम अवश्य कर सकते हैं किन्तु इससे पूर्ण छुटकारा नहीं मिल सकता है।

2. किसी के साथ शक्ति (Power With)

यह संयुक्त शक्ति (Joint Power) भी कहलाती है। इस विधि में दो या अधिक व्यक्ति अपनी शक्ति के एकीकरण (Pool their Power) को अपनाते हुए संतुष्टिदायक समाधान तक आते हैं अर्थात् इस विधि में सहभागिता तथा संयुक्तिकरण का स्थान है दबाव या अहंकार का नहीं। सामंजस्य तथा सहमति होने से इस शक्ति के उपयोग के समय सहक्रिया (Co-action) होती है अतः बेहतर परिणाम प्राप्त होते हैं।

फॉलेट का यह भी मानना है कि शक्ति का न तो प्रत्यायोजन किया जा सकता है न ही इसे दूसरों से छीना जा सकता है क्योंकि शक्ति वास्तव में किसी व्यक्ति की क्षमता तथा इच्छा का परिणाम होती है। इसी सन्दर्भ में फॉलेट शक्ति तथा सत्ता में भी किंचित् भेद करती हैं।

सत्ता या प्राधिकार (Authority) को परिभाषित करते हुए फॉलेट कहती हैं—“सत्ता,

किसी व्यक्ति में निहित शक्ति (Vested Power) है। यह शक्ति को विकसित करने तथा इसे काम में लेने का अधिकार है।” वस्तुतः फॉलेट ने शक्ति को आत्मविकास का सामर्थ्य माना है जो साधारण रूप से कार्य करने की क्षमता है जबकि सत्ता को संस्थागत रूप से प्राप्त अधिकार बताया है। फॉलेट का मानना है कि सत्ता संगठन का आधार इसलिए नहीं बन सकती है क्योंकि इसकी प्रकृति मानवीय गरिमा तथा व्यक्ति की प्रतिष्ठा के विरुद्ध होती है। सत्ता का उपयोग करते समय एक व्यक्ति दूसरे (अधीनस्थ) को हीनता की स्थिति में ले आता है। फॉलेट ने अन्तिम सत्ता (Ultimate Authority) तथा सर्वोच्च नियंत्रण (Supreme Control) जैसे शब्दों की आलोचना की है। वे कहती हैं—“अन्तिम सत्ता मात्र एक भ्रम (Illusion) है।” इसी क्रम में फॉलेट ने कार्य की सत्ता (Authority of Function) की वकालत करते हुए कहा है—“सत्ता, कार्य से सम्बन्धित है तथा कार्य के साथ जुड़ी रहती है।” अर्थात् प्रत्येक व्यक्ति जो कार्य करता है, वह उससे जुड़ी सत्ता भी स्वतः ही प्राप्त कर लेता है।

इसी क्रम में फॉलेट ने प्रत्यायोजन (Delegation) को भी एक कल्पना माना है क्योंकि जब सत्ता का सम्बन्ध कार्य से है तो प्रत्यायोजन का अर्थ ही क्या रह जाता है? फॉलेट ने सत्ता के प्रत्यायोजन को एक पुरातन या अप्रासंगिक उक्ति (Obsolete Expression) माना है। वे इस बात के विरुद्ध हैं कि कोई उच्चाधिकारी स्वयं कार्य से अधिक सत्ता रखे या किसी अधीनस्थ को ‘कार्य’ तो दे किन्तु ‘सत्ता’ न दे। उन्होंने अपने जीवन के अन्तिम दिनों में दिए एक व्याख्यान में कहा था—“वास्तव में किसी की सत्ता किसी को नहीं दी जा सकती है। हाँ, शक्ति कार्य के साथ अवश्य संलग्न रहती है।”

सत्ता की भाँति उत्तरदायित्व को भी कार्य से जुड़ा हुआ मानते हुए फॉलेट कहती हैं—‘कोई भी कार्मिक व्यक्तिगत स्तर पर कार्य के प्रति उत्तरदायी होना चाहिए, किसी व्यक्ति के प्रति नहीं।’ फॉलेट ने इस क्रम में सुझाव दिया है कि व्यक्ति से यह पूछा जाना चाहिए कि—‘वह किस कार्य के लिए उत्तरदायी है? (For what is he responsible?)’, न कि ‘वह किस के प्रति उत्तरदायी है? (To whom is he responsible?)’। फॉलेट का यह भी मानना है कि उत्तरदायित्व कार्य में अन्तर्निहित होते हुए, उस कार्य से जुड़े समस्त पारस्परिक एवं संकर सम्बन्धों (Cross Relationship) की उस प्रणाली से जुड़ा हुआ होता है जो उत्तरदायित्व को व्यक्तिगत के वजाय सामूहिक या बहुल (Plural) या संचयी (Cumulative) स्वरूप प्रदान करती है अर्थात् एक कार्य से जुड़े समस्त व्यक्ति उसका उत्तरदायित्व वहन करते हैं। इसी प्रकार फॉलेट ‘अन्तिम उत्तरदायित्व’ (Ultimate Responsibility) को भी एक भ्रम ही करार देती हैं।

(4) नेतृत्व (Leadership)

नेतृत्व को एक वृत्ताकार घूमने वाली प्रक्रिया बताने वाली मेरी पार्कर फॉलेट अपनी पुस्तक ‘द न्यू स्टेट’ में लिखती हैं—“अब हमें इस बात पर कम बल देना चाहिए कि नेता अपने समूह को प्रभावित करता है, बल्कि अब इस दिशा में सोचना चाहिए कि नेता को समूह प्रभावित करता है। एक-दूसरे को प्रभावित करने की यह प्रक्रिया दोनों ओर से चलती है। जब

तक यह प्रवाह निरन्तर चलता है तब तक नेतृत्व भी प्रभावशाली रहता है, अन्यथा प्रभावशाली नेतृत्व समाप्त हो जाता है। अतः नेतृत्व को समझने के लिए हमें केवल यह नहीं सोचना चाहिए कि नेता, समूह के लिए क्या करता है बल्कि यह भी सोचना है कि समूह, नेता के प्रति क्या करता है।” फॉलेट ने नेतृत्व के तीन प्रकार बताए हैं—

- पद से उपजा नेतृत्व
- व्यक्तित्व से उपजा नेतृत्व
- कार्य से उपजा नेतृत्व

फॉलेट ने ‘पद’ से उपजे नेतृत्व को सत्ता से सम्बन्धित नेतृत्व भी बताया है क्योंकि यह औपचारिक स्थिति का परिचायक है। व्यक्तित्व से उपजे नेतृत्व को वे बाध्य करने वाला (Compelling) नेतृत्व करार देती हैं क्योंकि ऐसे नेतृत्व में नेता प्रभुत्व स्थापित कर सकता है। चूँकि अनुयायी अपने नेता के गुणों से प्रभावित रहते हैं अतः वे दबाव में भी कार्य कर देते हैं। तीसरी श्रेणी में कार्य से उपजा नेतृत्व है जो ‘स्थिति’ पर निर्भर करता है। फॉलेट ने कई दशक पूर्व ही यह कल्पना कर ली थी कि आने वाले समय में ज्ञान नेतृत्व (Knowledge Leadership) का उदय होगा जो विशेषज्ञों को ‘नियंत्रण’ की शक्ति मिलने का पर्याय होगा।

नेतृत्व के कार्यों को स्पष्ट करते हुए फॉलेट ने तीन मुख्य कार्य बताए हैं—

- समन्वय करना
- उद्देश्यों का निर्धारण करना
- पूर्वानुमान लगाना।

वस्तुतः फॉलेट का मानना है कि नेतृत्व के कार्यों की सूची काफी लम्बी है किन्तु इस सूची में वे संगठन के उद्देश्यों (कार्यों) को परिभाषित करने, पूर्वानुमान लगाने, समूह के अनुभवों को संगठित या एकीकृत करने, अधीनस्थों में नेतृत्व क्षमता विकसित करने, समन्वय करने तथा मेलजोल बढ़ाने को प्रमुख रूप से सम्मिलित करती हैं। ‘सभी नेता जन्मजात नहीं होते हैं बल्कि नेता तैयार किए जा सकते हैं’, इस मान्यता की समर्थक फॉलेट ने बहु नेतृत्व (Multiple Leadership) तथा छोटे नेताओं (Lesser Leader) की कल्पना की है। वे कहती हैं—“संगठन में एक नहीं बल्कि कई अरस्तू* (Aristotle) होने चाहिए।” इसी प्रकार फॉलेट ने संगठन में समूह चिन्तन (Group Thinking), मेलजोल या साहचर्यता (Togetherness) तथा सामूहिकता की अवधारणा पर बल देते हुए एक ऐसी संगठनात्मक संरचना की कल्पना की है जिसमें व्यक्ति पूर्ण गरिमा तथा प्रतिष्ठा के साथ मिलजुल कर संगठन के लिए योगदान कर सकता है।

(5) नियंत्रण एवं समन्वय (Control and Co-ordination)

यद्यपि फॉलेट को मानव-सम्बन्ध विचारधारा का समर्थक माना जाता है तथापि उनके बहुत

* अरस्तू (384-322 ई.पू.) सुप्रसिद्ध यूनानी दार्शनिक एवं राजनीतिक चिन्तक रहे हैं। प्लेटो के शिष्य तथा सिकन्दर महान् (Alexander the Great) के गुरु अरस्तू को लोक कल्याणकारी राज्य का प्रवर्तक माना जाता है।