



ਜਗਤ ਗੁਰੂ ਨਾਨਕ ਦੇਵ  
ਪੰਜਾਬ ਸਟੇਟ ਓਪਨ ਯੂਨੀਵਰਸਿਟੀ  
ਪਟਿਆਲਾ

**The Motto of Our University  
(SEWA)**

**SKILL ENHANCEMENT**

**EMPLOYABILITY**

**WISDOM**

**ACCESSIBILITY**

**JAGAT GURU NANAK DEV  
PUNJAB STATE OPEN UNIVERSITY, PATIALA**

**(Established by Act No. 19 of 2019 of the Legislature of State of Punjab)**

**BACHELOR OF ARTS (LIBERAL ARTS)**

**SKILL ENHANCEMENT COURSE**

**SEMESTER V**

**THE FOUNDATIONS OF HAPPINESS AT WORKPLACE**

**Head Quarter: C/28, The Lower Mall, Patiala-147001**

**WEBSITE: [www.psou.ac.in](http://www.psou.ac.in)**

**SELF-INSTRUCTIONAL STUDY MATERIAL FOR JGND PSOU**

**ALL COPYRIGHTS WITH JGND PSOU, PATIALA**

The Study Material has been prepared exclusively under the guidance of Jagat Guru Nanak Dev Punjab State Open University, Patiala, as per the syllabi prepared by Committee of Experts and approved by the Academic Council.

The University reserves all the copyrights of the study material. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form.



**JAGAT GURU NANAK DEV PUNJAB STATE OPEN UNIVERSITY, PATIALA**  
**(Established by Act No. 19 of 2019 of the Legislature of State of Punjab)**

**COURSE COORDINATOR AND EDITOR:**

**Dr. Pinky Sra**  
**Assistant Professor**  
**JGND PSOU, Patiala**

**LIST OF CONSULTANTS/ CONTRIBUTORS**

1. Dr. Manjit Kaur Sidhu
--------------------------

2. Dr. Ruby Gupta
-------------------





## **JAGAT GURU NANAK DEV PUNJAB STATE OPEN UNIVERSITY, PATIALA**

**(Established by Act No. 19 of 2019 of the Legislature of State of Punjab)**

### **PREFACE**

Jagat Guru Nanak Dev Punjab State Open University, Patiala was established in December 2019 by Act 19 of the Legislature of State of Punjab. It is the first and only Open University of the State, entrusted with the responsibility of making higher education accessible to all, especially to those sections of society who do not have the means, time or opportunity to pursue regular education.

In keeping with the nature of an Open University, this University provides a flexible education system to suit every need. The time given to complete a programme is double the duration of a regular mode programme. Well-designed study material has been prepared in consultation with experts in their respective fields.

The University offers programmes which have been designed to provide relevant, skill-based and employability-enhancing education. The study material provided in this booklet is self-instructional, with self-assessment exercises, and recommendations for further readings. The syllabus has been divided in sections, and provided as units for simplification.

The University has a network of 110 Learner Support Centres /Study Centres, to enable students to make use of reading facilities, and for curriculum-based counseling and practicals. We, at the University, welcome you to be a part of this institution of knowledge.

Prof. G.S. Batra  
Dean Academic Affairs



## **BACHELOR OF ARTS (LIBERAL ARTS)**

### **SKILL ENHANCEMENT COURSE**

#### **SEMESTER V**

#### **THE FOUNDATIONS OF HAPPINESS AT WORKPLACE**

**MAX.MARKS: 100**

**EXTERNAL: 70**

**INTERNAL: 30**

**PASS: 40%**

**CREDITS: 4**

#### **INSTRUCTIONS FOR THE CANDIDATES:**

Candidates are required to attempt any two questions each from the sections A and B of the question paper and any ten short questions from Section C. They have to attempt questions only at one place and only once. Second or subsequent attempts, unless the earlier ones have been crossed out, shall not be evaluated.

#### **Section A**

1. Work place dissatisfaction: Sources and causes of work stress
2. Impact of stress on performance; Concept of Burn out.
3. Effective skills at workplace: Interpersonal Skills, decision making,
4. Leadership qualities, teamwork, Work-related values and attitudes.

#### **Section B**

5. Organizational communication skills: Johari Window; Transactional Analysis; Power of grapevine.
6. Mental strength and flexibility: Resilience; Optimism
7. Self-efficacy; Self- confidence.

#### **Suggested Readings:**

1. Cunha, M.P., Rego, A., Simpson, A. & Clegg, S. (2019). Positive Organizational Behaviour: A Reflective Approach. Routledge. Taylor and Francis Group.
2. Friedman, R. (2014). The Best Place to work: The Art and Science of Creating an

extraordinary workplace. Penguin Publishing group.

3. Ivtzan, I., Lomas, T., Hefferon, K., Worth, P. (2016). *Second Wave Positive Psychology: Embracing the Dark Side of Life*. Routledge.
4. Lomas, T., Hefferon, K., Ivtzan, I., (2014) *Applied Positive Psychology: Integrated Positive Practice*. SAGE Publications Ltd.
5. Shawn Achor. (2010). *The Happiness Advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and Performance at work*. New York. Crown Publishing Group.



**JAGAT GURU NANAK DEV PUNJAB STATE OPEN UNIVERSITY, PATIALA**  
**(Established by Act No. 19 of 2019 of the Legislature of State of Punjab)**

**BACHELOR OF ARTS (LIBERAL ARTS)**

**SKILL ENHANCEMENT COURSE**

**SEMESTER V**

**THE FOUNDATIONS OF HAPPINESS AT WORKPLACE**

**SECTION A**

<b>UNIT No.:</b>	<b>UNIT NAME</b>
UNIT 1	WORKPLACE DISSATISFACTION
UNIT 2	IMPACT OF STRESS ON PERFORMANCE
UNIT 3	EFFECTIVE SKILLS AT WORKPLACE
UNIT 4	LEADERSHIP QUALITIES

**SECTION B**

<b>UNIT No.:</b>	<b>UNIT NAME</b>
UNIT 5	ORGANIZATIONAL COMMUNICATION SKILLS
UNIT 6	MENTAL STRENGTH AND FLEXIBILITY
UNIT 7	SELF-EFFICACY; SELF- CONFIDENCE

**BACHELOR OF ARTS (LIBERAL ARTS)**  
**SKILL ENHANCEMENT COURSE**  
**SEMESTER V**  
**THE FOUNDATIONS OF HAPPINESS AT WORKPLACE**

---

**UNIT-1: WORK PLACE DISSATISFACTION**

---

**STRUCTURE**

**1.0 LEARNING OBJECTIVES**

**1.1 JOB/WORKPLACE SATISFACTION AND DISSATISFACTION –  
INTRODUCTION**

**1.1.1 THE CONSEQUENCES OF JOB DISSATISFACTION**

- a) **EXIT- VOICE- LOYALTY- NEGLECT- FRAMEWORK (FARRELL, 1983)**
- b) **MODEL OF JOB DISSATISFACTION (HENNE AND LOCKE, 1985)**

**1.1.2 THEORIES OF JOB SATISFACTION AND DISSATISFACTION**

- a) **HERZBERG THEORY**
- b) **LOCKE’S VALUE THEORY**
- c) **VROOM’S MODEL**

**1.2 STRESS AT THE WORK PLACE**

**1.2.1 FACTORS AFFECTING EXPERIENCE OF STRESS AT WORKPLACE**

- a) **INDIVIDUAL FACTORS**
- b) **GROUP FACTORS**

**1.2.2 SOURCES OF WORK STRESS (MODEL BY COOPER AND  
MARSHALL, 1976)**

**1.2.3 CAUSES OF WORKPLACE STRESS THAT IMPACT EMPLOYEE  
EXPERIENCE**

**1.2.4 HOW TO REDUCE WORKPLACE DISSATISFACTION?**

**1.3 SUMMARY**



## **1.4 KEYWORDS**

## **1.5 SUGGESTED READINGS**

## **1.6 QUESTIONS FOR PRACTICE**

### **1.0 LEARNING OBJECTIVES**

After completing this unit, you should be able to:

- Understand the nature of work place stress and its impact
- Evaluate the role of employee dissatisfaction on personal and organisational goals
- Explore mechanisms to manage workplace stress and dissatisfaction

### **1.1 JOB / WORKPLACE SATISFACTION AND DISSATISFACTION – INTRODUCTION**

Job satisfaction, is “a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences” (Locke, 1976). Job satisfaction has long been thought to have a significant effect on job performance and has also been strongly, positively correlated to organizational commitment (Brown and Peterson, 1993). On the other hand, workplace dissatisfaction is when an employee does not feel content with their work. This can be due to various professional and personal reasons such as lack of advancement, poor management, limited work-life balance, and more.

Working adults spend nearly 70% of their waking time on job-related tasks, hence it is understandable that the dynamics, tensions and strains of the workplace have been identified as a major contributor to adult physical and mental health. Today the workplace is evolving to what it has never been before. Rapid digitization is changing the nature of many jobs. Given the technological advances, employees are expected to be available 24x7 and stay connected to work much beyond the stipulated hours. In addition, with the availability of low-cost contract employees over the high-cost permanent workforce, the shadow of downsizing, job insecurity and being easily replaceable is looming large, forcing many individuals to take on more than they can deliver or handle. All of these aspects of modern- day jobs and workplaces are contributing to a “live to work” culture where stress and being busy is glorified; but which could precipitate into loss of work-life balance and even burnout.

Dissatisfaction with the workplace is relevant to every aspect of an organisation – be it employee, managers, clients and even the organizational climate and structure as a whole. Job dissatisfaction is defined as an unpleasant or cold and hostile climate within the workplace which can cause disengagement and decline in performance, neglect of assigned work, increased absenteeism and even lead to losses in the organisations turnovers.

### 1.1.1 The Consequences of Job Dissatisfaction

- a. The Exit-Voice-Loyalty-Neglect (EVLN, 1970) was first developed by Hirschman and extended in 1982 by Rusbult, Gunn, and Zembrodt and Farrell in 1983. According to this model, employees' respond to dissatisfaction with the workplace along two dimensions: active vs. passive and constructive vs. destructive. This can take any of the four forms detailed below:

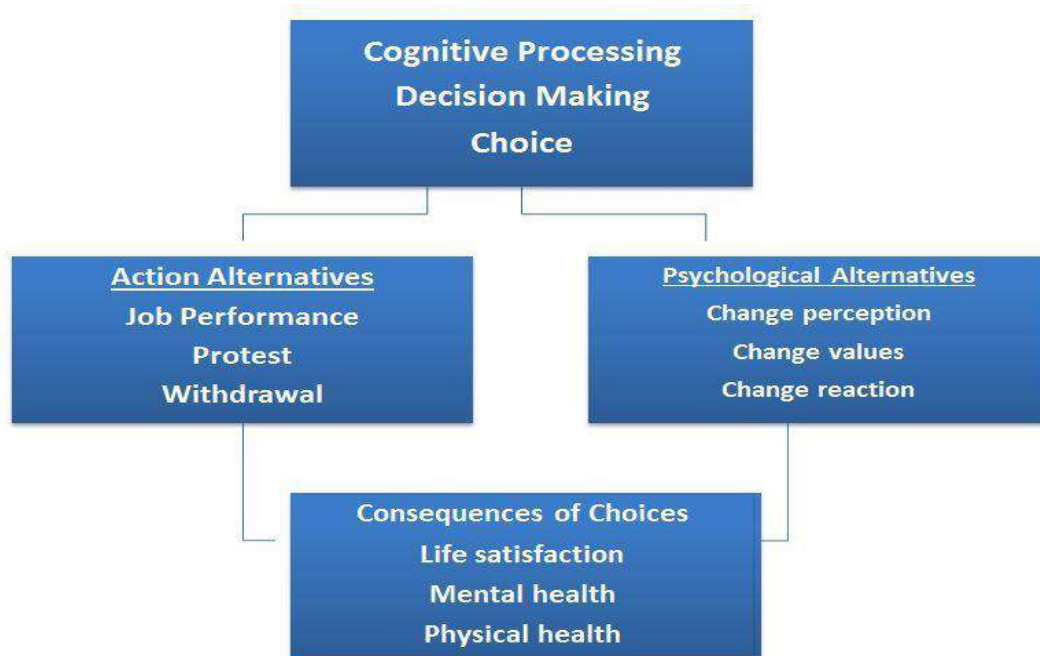


Fig 1: The Exit – Voice – Loyalty – Neglect Model (From Dowding and John,2012).

- **Exit.** It includes any attempt to distance one's self from a situation which is not satisfying. This could translate into moving to a different organisation or seeking a transfer to another department.
- **Voice.** This implies voicing your concerns and providing solutions to improve the circumstances. Sometimes filing a grievance for redressal or approaching a union for support can be taken as a constructive response to make your views known to the organisation.
- **Loyalty.** This implies passively waiting for the conditions to improve. This is where the

dissatisfied employee waits and hopes for improvement and trusts that the organisation will do the right thing in the interest of all stakeholders.

- **Neglect.** This includes decline in interest and effort. It is often seen in decline in quality of work produced, taking more leave, lack of discipline and punctuality. It could be ignoring or withdrawing from the happenings at the work place.
- b. Henne and Locke's (1985) model suggests that individuals respond emotionally to being dissatisfied or unhappy at the job. During this state of arousal, people will devise a substitute strategy based on the individual estimation of his/her own strengths and the situational variables. The alternative plan can be behavioural (action oriented) or psychological.



**Fig 2. Model of Job Dissatisfaction (Henne and Locke, 1985)**

### 1. Action Alternatives

- **Performance:** Individuals try to use divergent thought process to come up invent novel solutions to the various issues they face within an organisation.
- **Protest:** A person dissatisfied at the workplace can resort to protest. One form of protest is unionization. People tend to join unions for a number of reasons, including support if there is a problem at work or to improve pay and work conditions (Wadditgton and Whitston, 1997).
- **Withdrawal:** This could reflect in either non-attendance at work, neglect of assignments,

looking for alternative jobs/work and even ultimately leaving the job.

## 2. Psychological Alternatives

- **Change perception** – An individual can choose to focus on the positive aspects of their life and work and not concentrate so much mind space or energy towards the dissatisfying aspects of the workplace. E.g., At least I have a secure job, so what if my boss is being nasty.
- **Change values** – This is an application of Festinger's cognitive dissonance theory (1957). Inconsistency between organisational values and personal values can cause dissonance. So, people tend to reduce or eliminate the dissonance by introjecting or internalizing the conflicting values of the organisation to restore consonance and reduce psychological tension.
- **Change reaction** – These manifests as an avoidance reaction wherein a person who is discontented at work may evade those aspects of the job or simply push their discontentment under the carpet. It is a reaction where the individual refuses to face the situation.
- **Tolerance** – A person who is dissatisfied at work may rationalize that all other aspects of life are comfortable so they should not focus on the unpleasant work front, rather should tolerate it.

## 3. Consequences of Choices

- **Life Satisfaction** – The feelings and beliefs from one aspect of life tend to spill-over into other aspects of life. Work is a one such facet which can impact other facets of life e.g., family, child's education, home mortgage, medical treatment.
- **Mental Health** – Locke (1976) suggests that cumulative and chronic stresses, tensions, and strains at the workplace can contribute to mental health difficulties and even burnout.
- **Physical Health** – Research over the past decades has consistently demonstrated the impact of chronic stress on physical health. It can be seen in lifestyle problems like blood pressure, ulcers, acidity, heart disease amongst others.

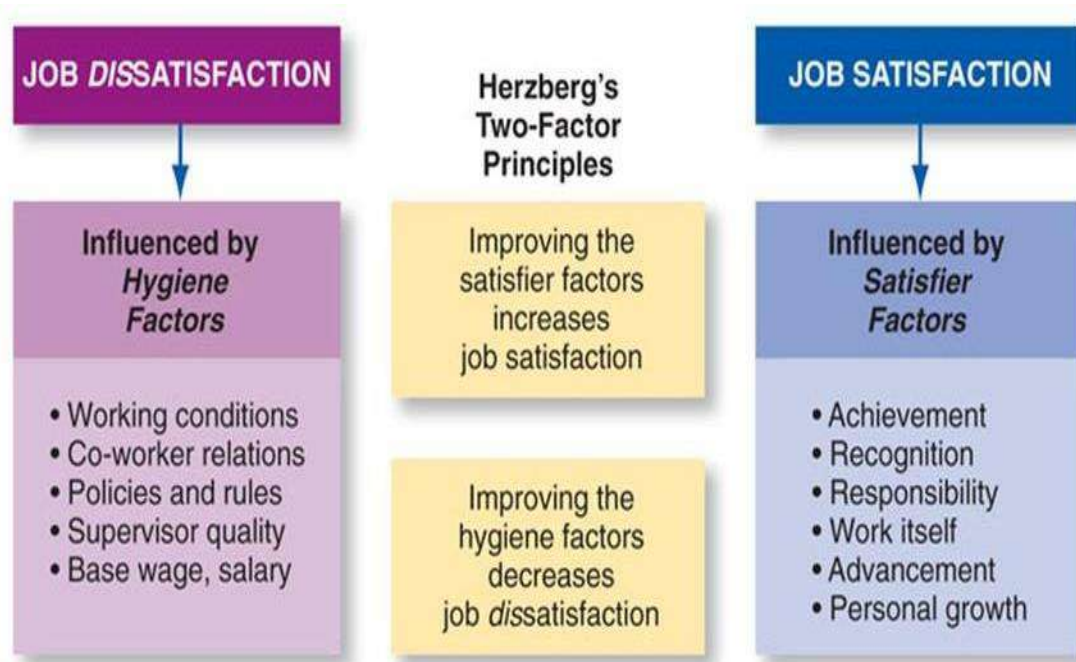
### 1.1.2 Theories of Job Satisfaction / Dissatisfaction

- a. **Herzberg's theory:** Frederick Herzberg who is a forerunner in the field of organisational motivation, conducted research wherein he questioned personnel in various organisations as

to what contributed to their satisfaction or dissatisfaction at the work place. The two questions he asked in his research were:

- Think of a time when you felt especially good about your job. Why did you feel that way?
- Think of a time when you felt especially bad about your job. Why did you feel that way?

Based on the results of these interviews, Herzberg propounded the “Two Factor theory”. These two factors were identified as motivation and hygiene.



**Fig 3. Herzberg Two Factor theory**

According to the theory, Herzberg proposed that hygiene issues like working conditions, company policies, relationships with co-workers, quality of the superior and other such issues which are found in the work environment; will not contribute to job satisfaction. However, they are relevant to reducing dissatisfaction with work. For example, power cuts, poor relations with co-workers and those in superior positions, low wages, and lack of job security are potential factors for dissatisfaction and low engagement with work. These factors do not contribute to work place satisfaction. Motivators, such as opportunities for success, recognition of achievement, quality of the work, accountability and opportunities for promotions; have the potential to enhance satisfaction with the job as well as promote engagement. According to Herzberg, the organisation needs to address hygiene factors to alleviate frustration and discontent amongst employees and only then will motivators serve to promote occupational fulfilment which leads to positive outcomes for individuals and organisations.

- b. Locke's Value Theory:** Edwin A Locke (1969) proposed that job satisfaction occurs where the benefits received for a job match the expectations of the individual for that job. When an individual values what they receive, it leads to a sense of satisfaction. If the outcomes are not valued or desired, it leads to a sense of disappointment. The incongruity between wants or hopes from the job, and what one receives, accounts for discontentment amongst employees. Further, Locke stated that the value which an individual places on the work or a facet of work will moderate the satisfaction / dissatisfaction level when expectations are met / not met. This is particularly true for outcomes / benefits of high value (e.g salary, opportunity to grow).
- c. Vroom's (1964) theory of job satisfaction:** This theory proposes that an employee believes that his/her effort will lead to acceptable performance, and on the basis of this performance, he/she will receive the desired benefit which further satisfy the individual goals.

Vroom (1982) generated a three- variable equation for scientifically determining job satisfaction –

**Motivation = E x I x V**

- **Expectancy (E)** – This is a measure of a person's confidence in being able to deliver the expected outcomes. Expectancy serves as a link between effort and performance on a task.
- **Instrumentality (I)** – It refers to the extent to which an individual believes that the organisation will deliver the promised benefits.
- **Valence (V)** - It is the value that a person attaches to the compensation / benefits that he/she receives. These benefits could be extrinsic (money, promotion, time off) or intrinsic (sense of achievement).

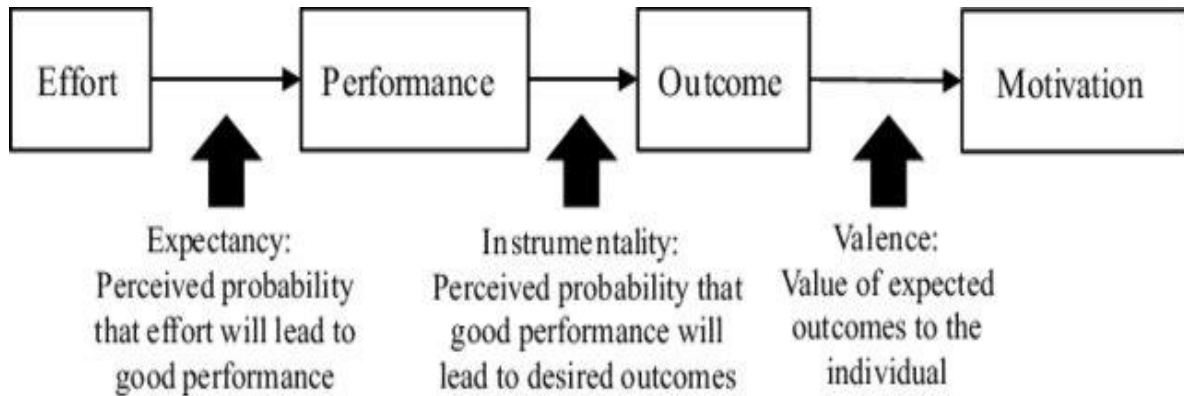


Fig 4: Vroom's (1964) Expectancy Theory

(Adapted from <http://faculty.css.edu/dswenson/web/OB/VIetheory.html>)

Vroom concluded that an employee's belief about expectance, instrumentality and valence, interact psychologically and hence create a motivational force. This serves to enhance pleasure and minimize pain.

**d. Situational Theories:** Quarstein, McAfee, and Glassman (1992) proposed that job satisfaction and dissatisfaction is a product of both situational characteristics and situational occurrences. The researchers concluded that a combination of situational characteristics and situational occurrences is a stronger predictor of overall job satisfaction than each aspect on its own.

Situational characteristics are those which are not in the immediate control of the employee but have the potential to constrain or facilitate satisfaction level e.g., salary and wages, conditions of work, perception about role, nature of supervision, growth opportunities, and company policies. Individuals tend to evaluate situational characteristics before they accept a job.

The situational occurrences are things that occur after taking a job that may be tangible or intangible, positive or negative. Positive occurrences might include extra vacation time for good performance, or placing a coffee machine in the common area; while negative occurrences might entail faulty equipment, or tension related to colleague or supervisor.

## **1.2 STRESS IN THE WORKPLACE**

Within the work context, Ganster and Rosen (2013) labelled stress as “the process by which workplace psychological experiences and demands (stressors) produce both short term (strains) and long-term changes in mental and physical health”.

Occupational stress occurs as response to those aspects of the workplace environment which threaten the physical and / or psychological safety and security of a person.

According to Beehr and Newman (1978), “Job stress is a condition arising from the interaction of people and their jobs and characterized by changes within people that force them to deviate from their normal functioning”.

Prolonged stress can lead to burnout which is defined as a “psychological syndrome in response to chronic interpersonal stressors on the job”. Burnout ensues when an individual is unable to cope with the demands which are placed on him/her. Characteristic features of burnout include overtiredness, scepticism, loss of interest and detachment, being inept at work or relationships, and a personal lack of accomplishment (Maslach, Schaufeli, and Leiter, 2001).

### **1.2.1 FACTORS AFFECTING EXPERIENCE OF STRESS IN THE WORKPLACE**

**a. Individual Factors:** Three primary factors which determine the individual experience of stress/strain at work:

- **Perception:** Stress occurs when individuals perceive that they do not have resources to deal with some threat. This might include inadequate personnel of a task, time deadlines, financial support or lack of decision-making experience. Stress reactions are not whether you actually have the resources (ability, money, time) but whether you perceive that you don't, and hence feel pressured (Pham, Taylor, and Seemam, 2001).
- **Past Experience:** Familiarity with persons or situations serves as a resource to cope with a stressor. Having dealt with similar circumstances previously, some persons are able to deal with incumbent stressors in more competent fashion while those who have not dealt with such circumstances can experience stress and related psychological fall out.
- **Individual differences:** Individual differences in motivations, attitudes and abilities influence how they experience work stress. Self-esteem and locus of control are some of the personality traits related to stress. E.g., Certain aspects of Type A personality – anger, hostility and aggression are strongly related to stress reactions. Type B personalities, on the other hand, tend to be easier going and relaxed.

**b. Group Factors:** Factors within the work-group which determine the experience of stress for an individual include:

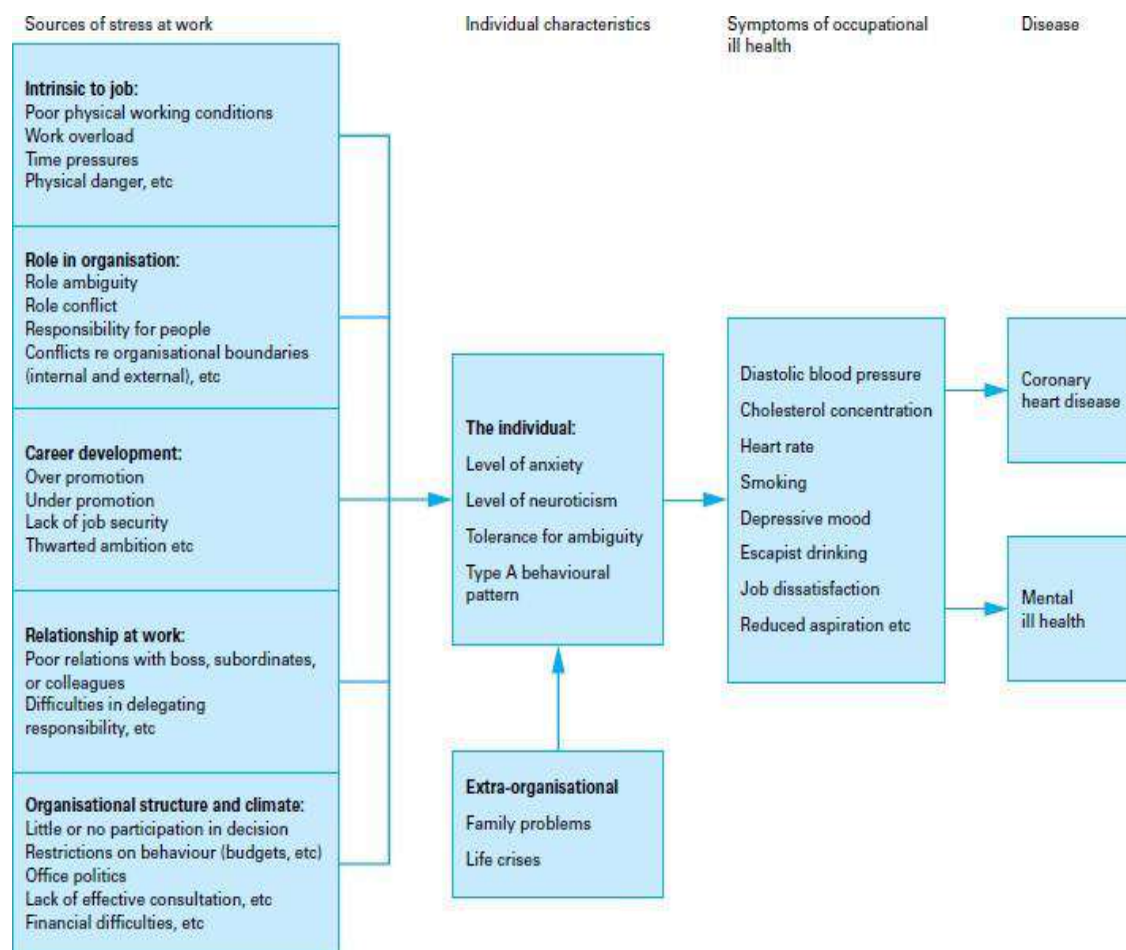
- **Lack of Group cohesiveness:** When an employee has strained or tense relationships with co-workers or supervisor within the team where a task is assigned, the resulting lack of cohesiveness can be detrimental to task completion, team motivation, and individual perseverance, leading to stress and anxiety.



- **Social Support:** The perception that other persons at the workplace are cooperative and their inputs can be sought if required and the general environment of the organisation is one where team work is valued, can boost a person’s confidence hence allowing that person to better cope with whatever challenges come along. Conversely, the presence of competing or cut-throat colleagues places the individual on tenterhooks and unease thus reducing their capacity to deal with trials of the work place.
- **Interpersonal and intergroup conflict:** A conflict arises when two (or more) people (or groups) perceive their values as being incompatible. Minor disputes or issues can flare up into conflicts if not resolved at the right time. Conflict can hinder communication and obstruct problem solving and has potential to provoke anger, fear, and distress.

### 1.2.2 Sources of Work Stress (Model by Cooper and Marshall, 1976)

Cooper and Marshall’s (1976) model of job stress has put forth five broad sources of stress which are relevant within an organization / workplace.



**Fig 3: A model of stress at work (Cooper and Marshall, 1976)**

- a. **Factors intrinsic to the job:** This includes those factors that increase the difficulty and complexity of the duties that workers or companies must perform. In addition, this category also describes the factors that make a workload too heavy for the employee to handle.
- b. **Role within the organization:** This factor reflects role ambiguity and role conflict. Role ambiguity arises when the duties and expectations placed on the employee are unclear. Role conflict occurs when there are conflicting demands placed on the employee.
- c. **Career development:** This includes variables concerned with opportunity for growth on the job e.g., advancement, job security and salary hike.
- d. **Relationships at work:** This factor describes the interpersonal interactions that occur between various stakeholders in the organisation, e.g., manager/supervisor, subordinate, colleagues, customers etc.
- e. **Structure of the organization:** This factor includes the company policies, degree of autonomy, decision making opportunities, work -life balance, politics within the organisation, communication patterns etc.

### **1.2.3 CAUSES OF WORKPLACE STRESS THAT IMPACT EMPLOYEE EXPERIENCE**

- (a) **Workload:** In the fast-changing world today, task overload is much glorified and its fashionable to say “I have so much work, I am so busy”. However, chronic work overload without enough resources can exacerbate work stress as demands from the role exceed the capacity of an employee to meet all of them. Many stressful jobs may be described as perpetually being in a condition of role overload. Interestingly, having too little work may also create stress.
- (b) **Organisational stressors:** This includes administrative policies and strategies, Organisational structure and design, and Organisational processes. Organisations have changed dramatically in the past decade to meet environmental challenges like globalization, explosion of digitalization, diversity etc, hence creating a fluid and unstable situation on the work front where constant change can lead to stress.
- (c) **Working Conditions:** This includes stress inducing factors in the work environment like temperature, noise, lighting, pollution. Job performance deteriorates, sometimes markedly when environmental stressors (such a bad lighting, noises or unpleasant temperatures) are present. Further, the effects of these environmental stressors are cumulative over time and

they interact with other sources of stress.

- (d) **Role Conflict and Ambiguity:** Differing expectations of or demands on a person's role at work produce role conflict; i.e. When an individual is the target of conflicting demands or expectations from different groups of people. Role ambiguity describes the situation in which the employee is uncertain about assigned job duties and responsibilities. This ambiguity can be attributed to lack of skills or distorted communication.
- (e) **Career development:** Stressors related to growth within the workplace include increments, promotions, advancement, security of job, role diversity etc.
- (f) **Interpersonal relations in the organisation:** Interpersonal relationships at work, cohesive team, opportunities to engage in healthy interactions with seniors, juniors and peers at the work place are crucial to satisfaction with the work life and achievement of personal and organisational goals. When there is conflict, politics, and general lack of interaction or communication within an organisation, it can be a source of stress.
- (g) **Conflict between work and other roles:** Any individual plays a multitude of roles, and work is only one them. The various roles require us to juggle the responsibilities that come with the roles in terms of time and effort. Sometimes, competing, incompatible or conflicting role demands pull the individual in different directions and cause stress. E.g., An employee's needs to spend time with his children may conflict with the extra hours they must work at office to complete a project. So, the role demands as a family man and employee are in conflict.
- (h) **Extra-Organisational stressors:** Job stress is not limited to things that happen inside the organisation. Extra-Organisational stressors include things such as those occurring in the macrosystem e.g., the culture, state of economy, technological advancement, war or epidemics, even the pattern transitions over the life course including marriage, divorce, relocation.

#### **1.2.4 How to Reduce Workplace Dissatisfaction?**

Syptak, Marsland, and Ulmer (1999), organisations can attempt to improve satisfaction of the employees through various mechanisms. Few of the mechanisms are listed below:

- a. **Workplace Policies** – Employees report higher satisfaction when organisational policies are clearly stated and fairly implemented. When the management is transparent with the employees and ensures no bias on their part, there is a marked improvement in engagement

and attitude of the workers.

- b. Salary/Benefits** – It is important that the benefits which employees draw from their association with the organisation are at par with the efforts that they put into accomplishing the assigned tasks. Wages, salaries, compensation and perks are feedback to employees that their work is of value and hence these should be par with the other organisations in the market.
- c. Interpersonal/Social Relations** – Team and general workplace cohesion is important to increase satisfaction, improve outcomes and promote productivity on the job. This translates into a feeling of having social support within the organisation as well as contributes indirectly to turnovers and success for the company since teamwork is a very important aspect of organization productivity and achievement.
- d. Working Conditions** - Upgrading facilities and equipment and ensuring employees have adequate personal workspace, regulated temperatures, noise control amongst other such features, can decrease dissatisfaction.
- e. Achievement** – It is vital to provide employees opportunity for achievement and success. When a worker/employee are suitably placed to utilize his/her skills and talents, it offers an opportunity for personal growth and learning, hence may enhance satisfaction.
- f. Recognition** – When an employee is recognized for their contribution, it confirms to them that their work is of value, and it spurs their engagement and motivation, thereby increasing satisfaction. Recognition boosts the morale of the worker and he/she perceive the workplace as a more inclusive place. Appreciation even helps to engender trust in the system.
- g. Autonomy** – When an employee is given latitude to shape their work and space, allows for more satisfaction, happiness and engagement. This does not mean that the employee works alone or in isolation. Instead, it is about empowering employees to have control over their work.
- h. Advancement** – Career growth advancement helps ensure job satisfaction. Taking on new roles and responsibilities prevents stagnation and hence alleviates dissatisfaction in an employee.
- i. Job Security** - The assurance that their job is secure will most likely increase job satisfaction, especially in times of economic uncertainty.
- j. Work-life Balance Practices**- In the 21<sup>st</sup> century, where jobs, workplaces, families, modes

of entertainment, are all in a state of flux and evolving, it is important that one is able to dedicate adequate resources in terms of time and energy to all facets of one's life. Policies that cater to common personal and family needs are crucial to job satisfaction.

### **CHECK YOUR PROGRESS**

- Q1. What are some sources of work-related stress?
- Q2. Evaluate the theoretical perspectives on job satisfaction / dissatisfaction.
- Q3. Highlight the consequences of stress.
- Q4. Discuss the nature of workplace dissatisfaction.
- Q5. How can organisations alleviate workplace dissatisfaction?

### **1.3 SUMMARY**

In the 21<sup>st</sup> century digital era, the working adults spend a large chunk of their time on work related activities. It is hence vital that employers and organisations strive to reduce dissatisfaction and promote satisfaction at the work place. This can be done by improving working conditions, having employee friendly company policies, promoting interpersonal relationships, quality of the supervisor. In addition, opportunities for career advancement, recognition of achievement, quality of the work, accountability; have the potential to enhance satisfaction with the job as well as promote engagement.

Work / Occupational stress occurs as response to those aspects of the workplace environment which threaten the physical and / or psychological safety and security of a person. This stress could be attributed to organisational factors like organisational policies, work environment, lack of recognition for contribution, restrictive opportunities for advancement. Other factors which can contribute to stress include work overload, role conflict and ambiguity, and relationships at work. Organisations and employers should strive to alleviate work place stress by implementing policies in fair manner, providing opportunities for growth, compensation and benefits that is at par with the costs and effort involved in a role, promoting a team culture, interpersonal relationships and a work-life balance.

### **1.4 KEYWORDS**

<b>(a) Job satisfaction</b>	A pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences.
-----------------------------	---

<b>(b) Work place dissatisfaction</b>	When an employee does not feel content with their work. This could be due to various reasons such as lack of advancement, poor management, limited work-life balance.
<b>(c) Stress at workplace</b>	Condition arising from the interaction of people and their jobs and characterized by changes within people that force them to deviate from their normal functioning.
<b>(d) Work Overload</b>	When an individual is expected to deliver too much in a short period of time.
<b>(e) Role Conflict</b>	The individual is the target of conflicting demands or expectations from different groups of people.
<b>(f) Role Ambiguity</b>	The situation in which the employee is uncertain about assigned job duties and responsibilities.
<b>(g) Burnout</b>	It is a psychological syndrome in response to chronic stressors on the job. This ensues when an individual is unable to cope with the demands which are placed on him/her.

### 1.5 **QUESTIONS FOR PRACTICE**

- Q1. Highlight the consequences of stress.
- Q2. Discuss the nature of workplace dissatisfaction.
- Q3. How can organisations alleviate workplace dissatisfaction?

### 1.6 **SUGGESTED READINGS**

- Carolan, S., Harris, P. R., and Cavanagh, K. (2017). Improving Employee Well-Being and Effectiveness: Systematic Review and Meta-Analysis of Web-Based Psychological Interventions Delivered in the Workplace. *Journal of medical Internet research*, 19(7), e271.
- Cooper C. L. (2006). The changing nature of work: workplace stress and strategies to deal with it. *La Medicina del lavoro*, 97(2), 132–136.
- Cooper C.L., and Marshall J. (2013) Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health. In: Cooper C.L.

(eds) From Stress to Wellbeing Volume 1. Palgrave Macmillan, London.

- Dowding, K., and John, P. (2012). Exit, voice, loyalty and neglect. In Exits, Voices and Social Investment: Citizens' Reaction to Public Services (Theories of Institutional Design, pp. 51-74). Cambridge: Cambridge University Press.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Henne, D., and Locke, E. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20(2), 221
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. (1959). The motivation to work. New York, NY: John Wiley.
- Leka, S., and Jain, A. (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: An overview. Geneva: World Health Organisation.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Luthans, F (2011). *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw Hill.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52, 397-422.
- Michie S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and environmental medicine*, 59(1), 67-72.
- Syptak, J.M., Marsland, D.W., and Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *Family Practice Management*. Retrieved from <http://www.aafp.org/fpm/991000fm/26.html>.

**BACHELOR OF ARTS (LIBERAL ARTS)**  
**SKILL ENHANCEMENT COURSE**  
**SEMESTER V**  
**THE FOUNDATIONS OF HAPPINESS AT WORKPLACE**

---

**UNIT – 2: IMPACT OF STRESS ON PERFORMANCE**

---

**STRUCTURE**

**2.0 OBJECTIVES**

**2.1 INTRODUCTION**

**2.2 DEFINITION AND CONCEPT (STRESS)**

**2.3 WORK-RELATED CAUSES OF STRESS**

**2.4 STRESS DUE TO STRESSFUL LIFE EVENTS**

**2.5 IMPACT OF STRESS ON PERFORMANCE**

**2.5.1 REASONS BEHIND DISRUPTED TASK PERFORMANCE DUE TO  
STRESS**

**2.6 FURTHER READINGS**

**2.7 INTRODUCTION: CONCEPT AND DEFINITION (BURNOUT)**

**2.7.1 DIFFERENCE BETWEEN BURNOUT AND STRESS**

**2.7.2 FACTORS RESPONSIBLE FOR BURNOUT**

**2.7.3 SYMPTOMS OF BURNOUT**

**2.8 MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)**

**2.9 CONCLUSION**

**2.10 FURTHER READINGS**

**2.11 QUESTIONS FOR PRACTICE**

**2.0 OBJECTIVES**

After a careful reading of this unit, you will be able to:

- Define and describe stress and burnout



- Differentiate between stress and burnout
- Analyse the impact of stress on task performance
- Discuss burnout in relation to work-setting'

## **2.1 INTRODUCTION**

Just as rights and duties and responsibility and power go hand in hand and are inseparable sides of the same coin, in the same way, life offers stress and coping (relaxation) as inextricable. Amongst crowding, pollution, insecurity, unemployment, violence, anxiety etc. stress is also an integral part of our lives. Life and situations place their demands on human- beings and when the person feels resourceless to fulfill the demands of life and its situations, he/she gets taken over by stress.

## **2.2 DEFINITION AND CONCEPT**

Stress is a state of tension that is created when a person responds to the demands and pressures that come from work, family and other external sources as well as those that are internally generated from self-imposed demands, obligations and self-criticism.

According to Hans Selye (1956), “any external event or internal drive which threatensto upset the organismic equilibrium” is stress.

He has defined stress on the non-specific response of the body to any demand made upon it.

**The General Adaptation Syndrome:** Hans Selye and his associates proposed the General Adaptation Syndrome (GAS) in 1951. GAS has been a popular concept in stress theory and research for many years. GAS is the three-stage process that describes the physiological changes the body goes through when under stress:

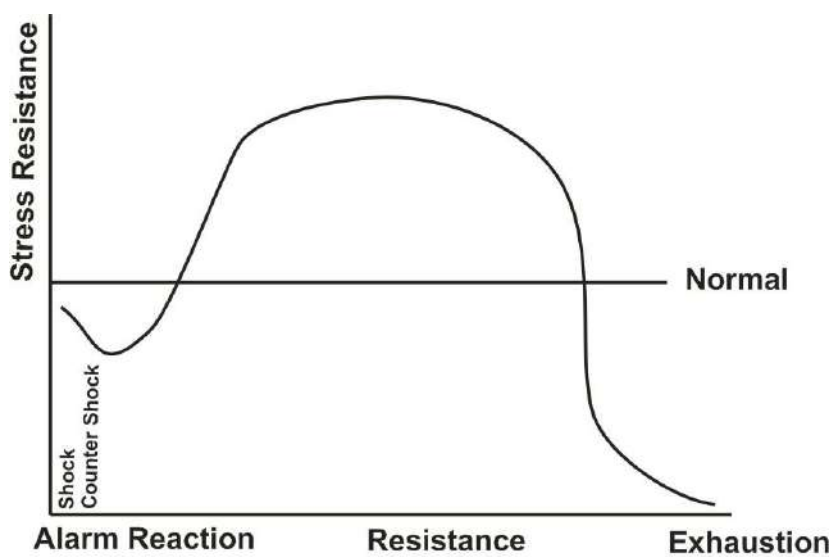
- 1. Alarm Reaction Stage:** When the environmental demands overpower the person and the individual is no longer able to meet the demands, he/she will show a fight-or-flight response in the alarm reaction stage. It is a physiological response to stress. The heart rate increases, the adrenal gland releases cortisol (a stress hormone), blood pressure increases and respiration becomes faster. When confronted with any threat to our safety or well-being, an immediate and vigorous alarm reaction is experienced.
- 2. Resistance Stage:** The initial reaction of alarm is soon replaced by a second stage known as resistance as after the fight-or-flight response, the body begins to repair itself. it releases a lower amount of cortisol and the heart rate, respiration and blood pressure begin to

normalise. But the body is still on high alert. If the stress is overcome, the body continues to repair itself and all the bodily responses reach a pre-stress state.

However, if the stressful situation continues to prevail and the stress doesn't get resolved, the body remains on high alert and the sympathetic nervous systems and endocrine glands remain overactive. A prolonged period of resistance may lead to the third stage of GAS i.e., the exhaustion stage. Irritability, frustration and poor concentration are the signs of resistance stage.

**3. Exhaustion Stage:** This stage is the result of depleted bodily resources as a result of prolonged or chronic stress leading to severe biological damage. The person no longer has the strength to fight stress and the situation is perceived as hopeless. Fatigue, burnout, depression, anxiety is some of the signs of exhaustion stage.

The figure drawn below (computer drawn) represents the above-mentioned stages graphically:



### The General Adaptation Syndrome

#### WORK-RELATED CAUSES OF STRESS

**1. Occupational Demands:** Some jobs are just more stressful than the others. Imagine the duty of frontline health workers at the times of pandemic. The greater the extent to which or particular job requires decision making, constant monitoring of devices or materials, repeated exchange of information, unpleasant physical conditions and performing unstructured tasks, the more stressful the job tends to be.

2. **Stress from competing demands** – When people experience **role-conflict** while managing office, home, academic and social demands, it leads to higher stress levels.
3. **Stress from Uncertainty: Role ambiguity** also leads to stress. Role ambiguity occurs when people are uncertain about several aspects of their jobs e.g., their responsibility, expectations from them etc.
4. **Overload and Underload:** When there is a **quantitative overload** i.e., the situations in which individuals are asked to do more work than they can complete in a specific period of time, stress levels increase. Also, when there is a **qualitative overload** i.e., when the employees believe that they lack the required skills or abilities to perform a given job, stress levels increase. Both types of overload are unpleasant and research findings suggest that both can lead to high levels of stress.

In the same way, when there is **quantitative underload** i.e., there is boredom due to too little work and **qualitative underload** i.e., lack of mental stimulation, stress levels rise in both these situations too.

5. **Lack of Social Support** – When individuals believe and perceive that they have family, friends and support of others at work, their ability to resist the effects of stress seems to increase. Social support is an important buffer against the effects of stress.

### **2.3 STRESS DUE TO STRESSFUL LIFE EVENTS**

As suggested by the findings of several studies by Lazarus and his colleagues (1984), daily hassles are an important cause of stress e.g. having too many things to do at once, household shopping, concerns about money etc. DeLongis et al (1982) convey that household hassles, time pressure hassles, loneliness, fear of confrontation, environmental hassles and financial responsibility constitute a significant chunk of stress.

Holmes and Masuda (1974), on the basis of interaction with patients at a university medical centre revealed various significant events causing major stress and subsequent illness. The events were death in the family, divorce, marital separation, personal injury or illness, job loss, retirement, trouble with in-laws, trouble with boss to name a few.

### **2.4 IMPACT OF STRESS ON PERFORMANCE**

The traditional viewpoint on the relationship between stress and performance is considered curvilinear, which means rise in stress from zero to moderate level is believed to be motivating and reinforcing leading to improved performance. But beyond a particular point,

rise in stress is considered as an interference in performance. This clearly conveys that high or very high levels of stress are detrimental to the performance (Greenberg and Baron, 2000).

Later, a growing body of research reflects the idea that stress, whether low or high, exerts mainly negative effects on task performance. Therefore, relatively low levels of stress can also disturb and disrupt task performance.

Motowidlo, Packard and Manning (1986) asked a large group of nurses to describe their own levels of work-related stress. Ratings of their actual job performance were then obtained from supervisors or co-workers. Results indicated that the higher the nurses' feelings of stress, the lower their job performance. In other words, there was no evidence for initial increments in performance as the curvilinear hypothesis suggests.

Many researchers argue that stress at workplace has an impact on performance in one way or the other. Dean (2002) view work related stress as a leading cause for low productivity in the workplace. DCS Gaumail (2003) believes stress affects the organizational outcomes such as decrease in performance, increase in absenteeism and dissatisfaction. In the same breadth, Desseller (2000) concurred that the consequences of organizational stress are far-reaching leading to reduction in the quality and quantity of job performance. According to Frost (2003) hardworking and valuable employees who experience negative experiences in the workplace, have their hopes dashed, their goals derailed and or their confidence undermined. He asserts that organization should endeavour to identify emotional pain, when it occurs and act to intervene, potentially lethal situations in the work place, can be reversed.

These findings and those of several other studies indicate that in many real-life settings, performance may be reduced even by low or moderate levels of stress.

#### **2.4.1 REASONS BEHIND DISRUPTED TASK PERFORMANCE DUE TO STRESS**

1. The task performance may suffer due to stress as the individual experiencing it may focus more on the unpleasant emotions and feelings that stress involves rather than the task in hand.
2. The individual has been exposed to prolonged and repeated stress levels, which may be mild also. Such prolonged and repeated exposure is detrimental to health and thus affects task performance negatively.
3. As mentioned earlier also that a large acumen of research indicates that as arousal increases, task performance may at first rise, but at some point, it begins to fall. This

precise point is referred to as inflection point i.e. the point at which the direction of the function reverse. If the task in hand is of complex nature, then the levels of arousal are even lower.

However, this is not the scenario in absolute terms. There are **exceptions** to the fact that stress interferes with task performances.

**These exceptions are as follows:**

1. There's a phrase, "rise to the occasion" and there are individuals, who exhibit exceptional performance even at the times of high stress. It is believed that their expertise in the task being performed makes their inflection point very high and rather than a threat, the task is perceived as a challenge. Being highly skilled at a task may make a person cognitively appraise a potentially stressful situation as quite manageable.
2. Individual differences always exist. They exist in relation to impact of stress on task performance also. Some individuals thrive on stress as they actively seek arousal and may improve and show exceptional performance. In contrast, there are people, who avoid arousal and find stress quite upsetting and it may interfere with their task performance.

## **2.5 FURTHER READINGS**

- Ahmed A. and Ramzan, M. 2013. Effects of Job Stress on Employees Job Performance: A Study on Banking Sector of Pakistan, IOSR Journal of Business and Management, Vol. 11, Issue 6 pp 61-68.
- Gaumail, DCS 2003. Work Stress Management and Prevention.
- Wallace, J. E. 2003. Research on Job Stress, Depression and Work to Family Conflict. Department of Sociology, University of Calgary, Canada

## **2.6 INTRODUCTION: CONCEPT and DEFINITION**

The number of people, who experience intolerable stress, physical as well as emotional exhaustion, apathy and sense of meaninglessness is on the rise. This has brought down the individual's sense of well-being and self-evaluation, which in turn influences work performance as well as the quality of their interpersonal relationship within and outside the family system. The term 'burnout', was first used by H.D. Freudenberger (1974), a clinical psychologist, who was working in a drug clinic with young volunteers on exhibited stress responses of staff members. Perhaps, the word, burnout has been taken from the metaphor of a log or a candle burning out slowly and when the burning log or candle ends, only ashes are

left (Sharma, 1997).

**BURNOUT** has been variedly defined as 'to fail', 'wear out' or become 'exhausted' by making excessive demand on energy, strength or resources. On the basis of clinical observations and case-studies, Freudenberger and Richelson (1980) described burnout as a state of chronic fatigue, depression and frustration brought about by devotion to a cause, way of life or relationship that failed to produce expected rewards and ultimately led to lessened job involvement as well as lowered job accomplishment (Freudenberger, 1974, 1980).

Paine (1982) defines Burnout Stress Syndrome (BOSS) as a consequence of high levels of job stress, frustration and inadequate coping skills, having major personal, organisational and social costs.

**BOSS may lead to 4 types of consequences:**

1. Depletion of energy resources.
2. Lowered Resistance to illness.
3. Increased Dissatisfaction and Pessimism.
4. Increased Absenteeism and Inefficiency at work.

**Maslach and Jacobson (1986):** Burnout is a tridimensional syndrome characterized by **emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment** that can occur among individuals who are in people related work of some kind. In the burnout syndrome, the emotional exhaustion component represents the basic individual **stress dimension** of burnout, depersonalization component represents the **interpersonal dimension** of burnout and the personal accomplishment component represents the **self-exhaustion dimensions** of burnout. (Maslach, 1998).

### **2.6.1 Difference between Burnout and Stress**

Pines (1993) differentiated burnout from stress by pointing out that while many people may experience stress, only those who enter their professions with high ideals, zeal and motivation can experience burnout. Pines, Aronson and Kafry (1981) distinguished burnout from tedium by stating that though the two states are similar in symptomatology, they are different in origin. Tedium can be the result of any prolonged chronic pressures (mental, physical or emotional), whereas burnout is the result of consistent or repeated emotional pressure associated with intense involvement with people.

## 2.6.2 FACTORS RESPONSIBLE FOR BURNOUT

Many researchers have shifted their focus implying that burnout is not a problem of the people themselves but of social environments in which they work (Maslach and Leiter, 1997). As a result, the focus of research has shifted to the identification of bad situations rather than bad individuals (Maslach and Leiter, 1997).

Maslach and Leiter with consensus among other researchers have brought about **6 mismatch conditions** between the job and the person, to have the potential to cause burnout. These conditions are as follows:

- 1. Work Overload** – In today's work world, work load of individuals is more intense, demands more time and is much more complex than ever before. Excessive work load, beyond the capacity of the individual, has a negative influence on energy, efficiency and productivity levels, which may lead to breakdown. Work overload leaves the individual exhausted emotionally, creatively as well as physically.
- 2. Lack of Control** – Central to being a successful professional as well as in the experience of job satisfaction, is the freedom to prioritise and make decisions and also having autonomy in selecting the relevant approaches to do one's work. According to Pines et al (1981), lack of control or autonomy in one's job may contribute to burnout, whereas increasing participation in the decision-making process enhances the control employees have over their work environment and this may be effective in reducing job-related strain (Jackson, 1983).
- 3. Reward Structure:** When employees do not get information and feedback on how well they are doing and what others think of their work, it may constitute or source of stress, which contributes to burnout.
- 4. Personal Relationships at work** – The situation is further aggravated by the lack of adequate and meaningful personal relationships at work. Researchers have stressed upon the importance of good relationships between the members of a work group as a central factor in individual and organizational health. Absence of this has been found to lead to inadequate communications between people and to psychological strain in the form of low job satisfaction and to the feelings of job-related threats to one's well- being (Kahn, Wolfe, Rosenthal, 1964; Cooper and Cartwright, 1994).
- 5. Absence of Fairness:** Fairness communicates respect and confirms people's self- worth. Lack of fairness contributes directly to burnout. Unfairness can occur when workload and

pay is distributed unfairly, when cheating occurs or when evaluations and promotions are handled inappropriately.

- 6. Value Conflict** – Another condition, which can be a potential cause for burnout is, when the requirements of the job do not match with people's personal principles (Maslach and Leiter, 1997).

In each of the 6 areas, if the nature of the job is not in harmony with the nature of the people, the result is increased exhaustion, cynicism and inefficiency (Maslach 1998).

On the other hand, when a better fit exists in the 6 areas, then engagement with work is the likely outcome. There is a general consensus amongst researchers that burnout prone individuals are empathetic, sensitive, dedicated, idealistic and people-oriented along with being anxious, obsessional, over-enthusiastic and susceptible to overidentification with others.

### **2.7.2 SYMPTOMS OF BURNOUT**

- 1. Physiological Symptoms:** Fatigue, physical depletion, irritability, headache, gastrointestinal disturbances, back pain, weight change, change in the sleep pattern.
- 2. Behavioural Symptoms** – Loss of enthusiasm, coming late to work, accomplishing little despite long hours, quickness to frustration and anger, becoming increasingly rigid, difficulties in making decisions, closing out new input, increased dependence on drugs, increased withdrawal from colleagues, irritation with co-workers.
- 3. Psychological Symptoms** – Depression, emptiness, negative self-concept, pessimism, guilt, self-blame for not accomplishing more.
- 4. Spiritual symptoms** – Loss of faith, loss of meaning, loss of purpose, feelings of estrangement, despair, changes in values, changes in religious beliefs and affiliations.
- 5. Clinical Symptoms** – Cynicism towards clients, day-dreaming during sessions, hostility towards clients, quickness to diagnose, quickness to medicate, blaming clients.

### **2.7 MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)**

MBI, a very popular inventory given by **Christina Maslach, Susan E. Jackson and**

**R.L. Schwab in 1986** attempts to assess the psychological condition of an individual which is caused by chronic interpersonal stressors on the job. MBI assesses 3 dimensions of the burnout syndrome:

1. Emotional Exhaustion



2. Depersonalization and

3. Personal Accomplishment

- A high degree of burnout is reflected in high scores on the emotional and depersonalization subscales and in low scores on the Personal Accomplishment subscale.
- An average degree of burnout is reflected in average scores on the three subscales.
- A low degree of burnout is reflected in low scores on the Emotional Exhaustion and Depersonalization subscales and in high scores on the Personal Accomplishment subscale.

### **CHECK YOUR PROGRESS:**

Q1. How can the physiological symptoms of a person help you in differentiating whether he/she is going through stress or burnout?

Q2. Suppose you are considering a new job. What factors will you examine closely to determine how stressful the new position might be?

Q3. Imagine that a person is exposed to high levels of stress over a prolonged period of time. What effect might this have on his/her health?

Q4. What steps can companies take to reduce stress among their employees?

## **2.8 CONCLUSION**

To sum up, it can be said that the employees are the most valuable resource of every institution. Without competent employees, no institution can succeed to outrun its competitors. Stress has a significant influence on task performance. If the impact of stress goes up beyond the level of tolerance, it may harmfully affect physical and mental health of a person (employees). Many researchers have identified the disruptive effect of different stressors on task performance (Maglio and Campbell, 2000) and by the interruption on tasks with annoyance and anxiety (Bailey, Konstan and Carlis, 2001). Bashir and Ranay (2010) enlist many antecedents of stress such as overload, role ambiguity, role conflict, responsibility for people, lack of feedback and keeping up with rapid technological changes.

The organisations and institutes need to be very mindful of finding ways and techniques to help their employees overcome stress.

Human resources are the precious assets of any organization. Stress that has reached the stage of burnout is enough to cause irreversible changes to physical, mental, social and organizational life of the individual. A long-term goal of not letting a person succumb to stress in the form of burnout needs to be on the list of organizational and government policy-making.

Its awareness at organizational, family, social and personal level will go a long way.

## **2.9 FURTHER READINGS**

- Leiter MP, Maslach C. 2000. Preventing Burnout and Building Engagement: A Complete Program for Organizational Renewal. San Francisco: Jossey-Bass
- Maslach C, Goldberg J. 1998. Prevention of burnout: new perspectives. Appl. Prev. Psychol. 7:63–74
- Maslach C, Jackson SE. 1981. The measurement of experienced burnout. J. Occup. Behav. 2:99–113

## **2.10 QUESTIONS FOR PRACTICE**

Q1. Define Stress and its impact on performance.

Q2. Explain the concept of Burnout in detail.

Q3. Discuss different theories of Job Satisfaction/Dissatisfaction.

**BACHELOR OF ARTS (LIBERAL ARTS)  
SKILL ENHANCEMENT COURSE  
SEMESTER V  
THE FOUNDATIONS OF HAPPINESS AT WORKPLACE**

---

**UNIT-3: EFFECTIVE SKILLS AT WORKPLACE: INTERPERSONAL SKILLS,  
DECISION MAKING**

---

**STRUCTURE**

**3.0 OBJECTIVES**

**3.1 INTRODUCTION**

**3.2 NECESSITY OF EFFECTIVE SKILLS**

**3.3 REVIEW OF VARIOUS SKILLS**

**3.4 THEORY OF SKILL**

**3.5 INTERPERSONAL RELATIONSHIP SKILLS: CONCEPT AND DEFINITION**

**3.5.1 TYPES OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS**

**3.5.2 SOCIAL EXCHANGE THEORY OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS**

**3.5.3 INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN ORGANISATIONS**

**3.5.4 IMPORTANCE OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS AT  
WORKPLACE**

**3.5.5 HOW TO IMPROVE INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN  
ORGANISATIONS**

**3.6 DECISION MAKING: INTRODUCTION, CONCEPT AND DEFINITION**

**3.6.1 EIGHT STEPS OF DECISION MAKING (DM)**

**3.6.2 TYPES OF DM**

**3.6.3 THEORIES OF DM**

**3.6.4 FACTORS AFFECTING DM**

**3.6.5 TYPES OF COGNITIVE BIAS IN DM**

**3.6.6 GROUP CONFLICT AS A BARRIER TO DM**

**3.6.7 STRATEGIES OF DM**

**3.6.8 ORGANISATIONAL STRUCTURE AND DECISION MAKING**

**3.7 CONCLUSION**

### **3.8 FURTHER READINGS**

### **3.9 QUESTIONS FOR PRACTICE**

#### **3.0 OBJECTIVES**

After a careful reading of this unit, you will be able to:

- Interpret the concept of Skills, Interpersonal Relationships and Decision Making in your own words
- Analyse the theoretical rationale behind the concepts
- Importance of the concept in organisations
- Interpret various types and strategies related to the given concept

### **EFFECTIVE SKILLS AT WORKPLACE**

#### **3.1 INTRODUCTION: SKILLS**

Skill can be defined as an ability and capacity acquired through systematic, deliberate, and continuous effort to carry out complex activities or a task or a job involving ideas, things and people. Young people also need to develop their personal skills and a set of thinking and learning skills. These skills and attitudes are fundamental in improving young people's employability skills as well as their learning. Employability means having the skills needed to perform well at work. Employability is a set of attributes, skills and knowledge that all labour market participants should possess to ensure that they have the capability of being effective in the workplace – to the benefit of themselves, their employer and the wider economy. According to Cotton (2000), the employability skills of the undergraduates were tested based on the possession of basic skills, higher-order thinking skills, and affective skills. The ability comes from one's knowledge, aptitude, and practice. In other words, it can be said knowledge is what is gained, whereas skill is what is executed. Skills are broadly divided into general and specific. Further skills can be categorized as—labour skills, life skills, employability skills, job skills, technical skills, people skills, social skills, aptitude skills and soft skills. Employability skills are seen as important at all levels of an increasingly complex labour market, with its more dominant service industry, and stress on employee flexibility and application of learning in new contexts (Newton and Hurstfield, 2005).

#### **3.2 NECESSITY OF EFFECTIVE SKILLS**

In today's competitive world, a degree is not at all enough to get employment, as it no longer

provides assurance of employability unlike decades ago when enrolling in almost any degree program ensured a choice of employment offers in the graduating year. Mastery of content areas exclusively by graduates will not absolutely respond to requirements of employer for which they need transferable skills to develop their job openings (Fallows and Steven 2000; Warn and Tranter 2001; Cox and King 2006). Numerous reviews have confirmed the need for the suitable skills required for the current knowledge age and global economy. Employers give special attention to employability skills more than specific occupational skills or technical knowledge. It is widely accepted that a gap still exists where the level of employability skills of graduates and entry level work requirements do not meet. Competence of employees on the employability skills is an important element affecting their jobs. It is necessary that employees have to master in the use of their skills to respond to the present- day needs and demands of the workplaces. Employability skill is a non-technical ability and is a part of the work skills, which is as important as technical skill and should be acquired by everybody in the industrial field. Industrial employer agrees that employability skill is important to be acquired by their employees to be outstanding in their field. (Ramlee 2002).

### **3.3 REVIEW OF VARIOUS SKILLS**

#### **1. Job Skills**

Job skill is a group of important skills instilled in each individual in order to produce productive workforce. This is parallel with individuals who have strong characteristics such as a high sense of self, innovative, productive, skilful, competitive, a strong sense of determination, and creative in facing the challenges of the nation as well as globalisation in the 21st century.

- a. Good Attitude:** Resistance is usually created because of certain blind spots and employee attitudes with the technical aspects of new ideas. Management should take concrete steps to deal constructively with these employee attitudes. An organization must develop a new vision and a new faith in the workforce before it can approach the organizational change process. The doors are open for the good attitude employee in improving the organization (Akanshi and Gupta 2016).
- b. Group Discussion:** Group Discussion is a process, and for the satisfactory outcome of the process, participants should follow a procedure, which is referred to as code of conduct. One should be careful and meticulous while doing the Discussion (Mandal 2008).

#### **2. Aptitude Skills**

Indeed, the concept of aptitude was initially introduced to help explain the enormous variation

in learning rates for different tasks exhibited by individuals who seemed similar in other respects. (Bingham 1937) Understanding which characteristics of individuals are likely to function as aptitudes begin with a careful examination of the demands and affordances of target tasks and the contexts in which they must be performed. This is what we mean when we say that defining the situation is part of defining the aptitude (Snow and Lohman 1984). Following are a few of the aptitude skills:

**(a) Analytical Skills:** Analytical skill is the ability to visualize, articulate, and solve both complex and uncomplicated problems and concepts and make decisions that are sensible and based on available information. Such skills include demonstration of the ability to apply logical thinking of gathering and analyzing information, designing and testing solutions to problems, and formulating plans. As explained by Richards Heuer Jr. (1999), “Thinking analytically is a skill like carpentry or driving a car. It can be taught, it can be learnt, and it can be improved with practice. But like many other skills, such as riding a bike, it cannot be learnt by sitting in a classroom and being told how to do it. Analysts learn by doing.

**(b) Decision Making:** Participative efficacy (collective) is the extent to which group members believe that their group has the ability and skills to successfully participate in decision making. In theory, participative decision making’s effects on performance may stem from how people use it instrumentally to create situations that are more favourable to their effectiveness (Mitchell, 1973).

### 3. Soft Skills

Soft skills refer to a personal skill that is usually interpersonal, nonspecialized, and difficult to quantify, such as leadership or responsibility. These skills are not only associated with a manager’s ability to interact with their peers, subordinates and superiors, but also with decision making. Soft skills are a set of skills identified in various literatures such as learning, flexibility, interpersonal, communication, courtesy, integrity, positive attitude, team work, work ethic, etc. Unlike hard skills, which are about a person’s skill set ability to perform a certain type of task or activity, soft skills are interpersonal and broadly applicable. Soft skills are often described by using terms often associated with personality traits. (Parsons TL, 2008) Numerous works have been published on the subject of developing soft skills to university graduates. The interest seems to extend in virtually all specifications, such as engineering, financial studies, health care, etc.

- a) **Body Language:** Management expects their employees to pay attention to the verbal and non-verbal habits. Once you are able to determine the style of management, and the communication habits of the colleagues and supervisors, then you will be able to figure out what is expected of the employee throughout the workday (Harmony 2011).
- b) **Communication Skills:** Clement and Murugavel (2015) has pointed out that there is a big gap between the various methodologies of teaching the language and the confidence levels of the students. This scenario affects the employment opportunities of thousands of students in India. In addition, it is revealed that there is a training need for the communication skills to improve employability skill. All the four major elements of communication – Listening, Reading, Writing, and Speaking (LRWS) should be given attention.
- c) **Interpersonal Skills:** Based on the findings of Anjani and Meenakshi (2015), employers do not expect a candidate who has recently come out of the college to be the ‘finished product’, but they do expect candidates to be at least with some basic qualities – enthusiasm, literate, numerate and able to turn up on time for the workplace. The importance of interpersonal skills plays a major role in interacting with the colleagues, which will increase the learning curve of the candidate.
- d) **Presentation Skills:** Minimum requirements for a graduate of a tertiary institution should be ample proficiency in spoken and written language, a certain amount of self-esteem that will be reflected in conversation skills and body language, adequate discussion skills are of major importance, good presentation skills in order to be able to market oneself and one’s ideas (Bernd 2008).

#### 4. Technical Skills

Job knowledge tests are used in situations where applicants must already possess a body of learned information prior to being hired. They are particularly useful for jobs requiring specialized or technical knowledge that can only be acquired over an extended period of time. Technical and Vocational Educational Department should provide a curriculum, which includes employment element skills which are needed by employers.

- a) **Subject knowledge:** The analysis indicated that where subject knowledge was concerned, trainees focused on individual pupil development or assessment for learning or organizational aspects rather than considering the range and depth of subject and pedagogical knowledge they themselves needed to learn and develop and how to go about

this (Evans et al. 2008).

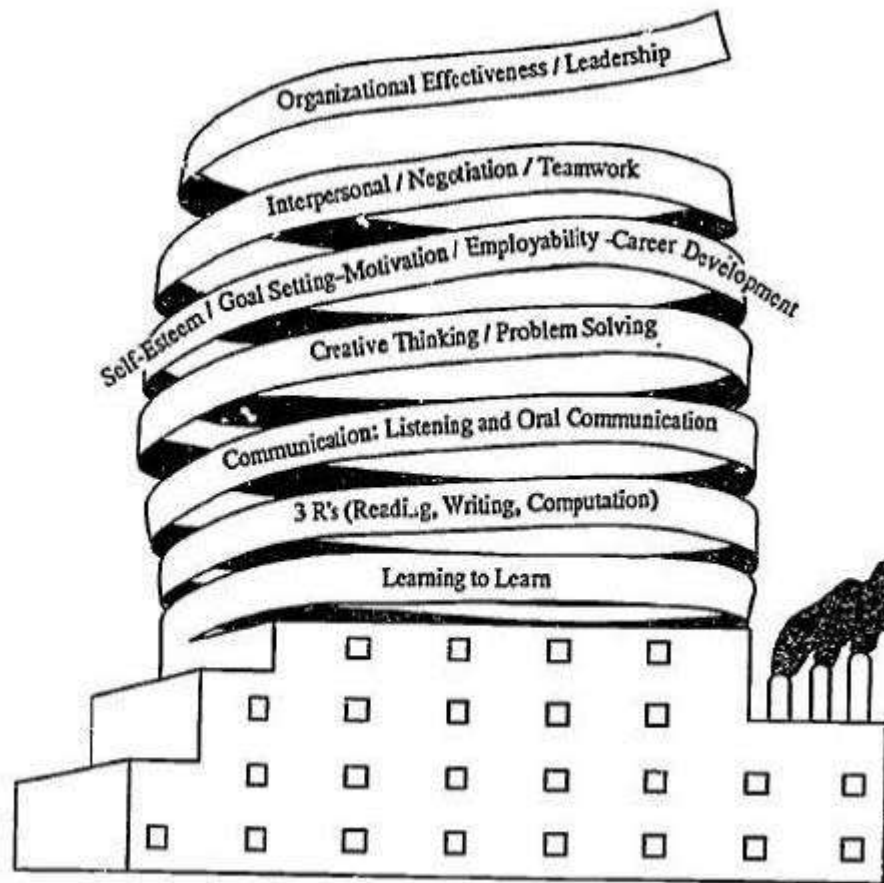
- b) Technical knowledge:** Job knowledge tests are used in situations where applicants must already possess a body of learned information prior to being hired. Examples of job knowledge tests include tests of basic accounting principles, computer programming, financial management, etc (Dye et al. 1993).

### **3.4 THEORY OF SKILL**

#### **The Seven Skill Groups by Carnevale et al (1990)**

A framework by Carnevale et al. (1990) suggests that employee skills can be divided into seven skill groups. The following skills are the ones that the employers pay attention to when hiring new employees. These skills are the ones, employers wish to see in all hired employees even before they start working and therefore can be called “employability skills”. According to Carnevale et al. (1990), the most important skill employers want from employees is the ability to learn. “**Learning to learn**” is the skill that makes it possible for employees to learn other important skills. If employees have the ability to learn, it saves time and training costs and also makes them more adaptable to changes occurring within the company caused by changes in the economy or other reasons. Additionally, if the employee can handle the **basic skills**; reading, writing, and computation well, it again saves the company time and money. For example, even if an employee knows how to write a report but does not manage the skill well enough, their work needs constant correction and re-doing, which of course is not either cost-effective or time-effective for the company. Since employees are said to be the most valuable asset for a company, these basic skills need to be handled well to obtain the maximum benefit an employee can give to an organization. Since this framework was created in 1990’s, the role of these skills, especially computation, has changed.





*Figure 1: The Seven Skill Groups (Carnevale et al. 1990)*

Even if the skill is seen differently in 2014, it is in fact nowadays even more important for employees than in 1990. The third group of

skills mentioned by Carnevale et al (1990) is **communication skills** including listening and oral communication. If employees' oral communication is weak, it makes understanding more difficult since they are not able to ask the right questions, they need the answers to in order to understand better. It also increases the risk of misunderstandings among colleagues, which can easily lead to mistakes. The same goes with listening skills; if employees are not able to effectively listen and memorize information told to them, the likelihood of mistakes and time-consuming repetition grows. These skills are also vital when an organization is going through a change and new tasks or guidance is given to employees. Additionally, these communication skills are the key for an employee's personal development at work. When it comes to customer-service jobs, communication skills are the key to good results and customer satisfaction. Since in the business world nowadays the key element in customer service is actually selling a long relationship with the company instead of one item or service, communication skills of employees in these situations play a huge role. Another important set

of employee skills included in this framework is **creative thinking** and **problem solving**. They are the key to enhanced productivity. As Carnevale et al. state: “Problem-solving skills include the ability to recognize and define problems, invent and implement solutions, and track and evaluate results. Creative thinking requires the ability to understand problem-solving techniques but also to transcend logical and sequential thinking and make the leap to innovation.” Therefore, it can be said that creative problem solving is the skill that strives a company towards its strategic goals even when circumstances and the surrounding economy change. Problem recognition, creative solutions and effective evaluation all stem from individual’s creative thinking and problem-solving skills, which employers highly value. **Personal management skills** are also important for employees because they include factors like self-esteem, motivation, goal setting, employability and career development skills. These skills affect almost all actions taken in a workplace. Even if an employee would hold many other important employee skills, without personal management they could not be utilized as effectively as possible. Employees are not able to work up to their full potential if they do not have the skill of personal management and therefore it is crucial to develop it constantly. Finally, as stated by Carnevale et al. (1990), **negotiation and teamwork skills** are crucial to employees. In the past few decades, the use of working teams has increased considerably. Productivity levels of companies have risen through team work and it has also been noticed that when a company is facing changes, team work is what keeps productivity up and also helps individual employees to adjust to changes via the support of their colleagues. Teamwork skills also enhance productivity in the sense that it allows employees to work together smoothly by decreasing the risk of disturbance caused by social friction. Negotiation skills, in turn, are the key to effective teamwork and thereby are linked with that skill. Negotiation skills are also linked to the problem-solving process as they allow quicker decisions and keep the wheels turning. (Source of the image: Google images)

### **3.5 CONCEPT AND DEFINITION**

Interpersonal relationship is a key to leadership success. It is defined as a network of relationship that exists in an organization, nurtured by a leader through the use of interpersonal qualities and skills to achieve the organizational goals. No doubt **interpersonal relationship is acquired by a leader with the help of interpersonal skills**. The leaders in the educational setting who have interpersonal skills can stimulate conditions that foster strong relationship with teachers and students, creating trust among subordinates to contribute their best for achieving organizational goals. They have to develop a network of relationship in the school

to accomplish its objectives, the leaders who cannot meet others; build working relationships carry heavy handicaps. The interpersonal qualities cement relationship stronger and healthier, which comprises of warmth, genuineness, empathy and unconditional positive regard **Rogers (1967)**. These personal qualities are necessary if leaders are to use interpersonal skills effectively. They form the bedrock of all effective human relationship.

## **DEFINITION OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS**

- Interpersonal relationships refer to the reciprocal social and emotional interactions between two or more individuals in an environment.
- Interpersonal relationship is defined as a close association between individuals who share common interests and goals.

### **3.5.1 TYPES OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS**

- 1. Friendship:** Theories of friendship emphasize the concept as a freely chosen association where individuals develop a common ground of thinking and behaving when they enter into the relationship by including mutual love, trust, respect and unconditional acceptance for each other. Friendship is a relationship with no formalities and the individuals enjoy each other's presence.
- 2. Family and Kinship:** Family communication patterns establish roles and identify and enable personal and social growth of individuals. Family relationships can get distorted if there is an unresolved conflict between members.
- 3. Professional Relationship:** Individual working for the same organization are said to share a professional relationship and are called colleagues. Colleagues may or may not like each other.
- 4. Love:** An informal intimate relationship characterized by passion, intimacy, trust and respect is called love. Individuals in a romantic relationship are deeply attached to each other and share a special bond.
- 5. Marriage:** Marriage is a formalized intimate relationship or a long-term relationship where two individuals decide to enter into wedlock and stay together life-long after knowing each other well.
- 6. Casual Relationships:** In these relationships, the individuals usually develop a relationship that exclusively lacks mutual love and consists of sexual behaviour only that does not extend beyond one night. These individuals may be known as sexual partners in a

wider sense of friends with benefits who consider sexual intercourse only in their relationship.

- 7. Brotherhood and Sisterhood:** Individuals united for a common cause or a common interest (may involve formal membership in clubs, organization, associations, societies, etc.) may be termed as a brotherhood or a sisterhood. In this relationship, individuals are committed to doing good deeds for fellow members and people.
- 8. Acquaintances:** An acquaintance is a relationship where someone is simply known to someone by introduction or by a few interactions. There is an absence of close relationships and the individuals lack in-depth personal information about other. This could also be the beginning of a future close relationship.
- 9. Platonic Relationship:** A relationship between two individuals without feelings of sexual desire for each other is called a platonic relationship. In such a relationship, a man and a woman are just friends and do not mix love with friendship. Platonic relationships might end in a romantic relationship with partners developing feelings of love for each other.

### **3.5.2 SOCIAL EXCHANGE THEORY OF INTERPERSONAL RELATIONSHIP**

Social Exchange Theory was proposed by **George Casper Homans** in the year 1958. According to Social Exchange Theory “give and take” forms the basis of almost all relationships though their proportions might vary as per the intensity of the relationship. In a relationship, every individual has expectations from his/her partner. A relationship without expectations is meaningless. According to Social Exchange theory, feelings and emotions ought to be reciprocated for a successful and long-lasting relationship. Relationships can never be one sided. An individual invests his time and energy in relationships only when he gets something out of it. There are relationships where an individual receives less than he gives. This leads to situations where individual starts comparing his relationship with others.

Comparisons sometimes can be really dangerous as it stops individuals from putting their best in relationships. Don't always think that you would have a better relationship with someone else. Understand your partner and do as much as you can for him/her. Don't always expect the other person to do things first. Take initiative on your own and value partner.

### **3.5.3 INTERPERSONAL RELATIONS IN ORGANISATIONS**

Good interpersonal relations can go a long way in easing out tension and facilitating a confidence building measure among the people at work.

- Good interpersonal relations help establish a cordial relationship between the management and its employees.
- It encourages mutual regard and recognition vertically and laterally.
- It facilitates employees' involvement in the affairs of the organisation leading to better productivity.
- It facilitates effective organisational communication.
- It helps improve teamwork and team spirit in the organisation.
- It helps improve employee morale and job satisfaction.
- It facilitates an environment of close coordination.
- It helps bring about socialisation of organisation.
- It helps develop interpersonal skills, achieve executive skills and attitudinal improvement.
- It helps in the behavioural modification of the people in organisation.

#### **3.5.4 IMPORTANCE OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN A WORKPLACE**

No individual can work alone. Human beings, unlike machines, cannot work without occasionally needing someone with whom to share their thoughts and feelings. We are social creatures by nature, and so we are prone to be more anxious and stressed in an isolated environment. With the right kind of interpersonal relationships, employees can even end up being more productive than they would be if they worked alone because of the synergy that comes with teamwork.

#### **3.5.5 HOW TO IMPROVE INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN ORGANIZATIONS**

If you have ever missed a meeting because you did not get the memo, or, perhaps worse, prepared the wrong set of slides for a presentation thanks to misinformation in an email, you know the havoc that poor communication can wreak in an organization. One of the best antidotes for poor communication in your organization is to create strong relationships. Focus on improving interpersonal relationships among your employees and you will soon notice a more positive work environment, clearer communication and increased levels of productivity.

##### **Step 1**

Distribute a set of **email etiquette guidelines** to all employees. According to the career experts at MindTools.com, a good email accurately reflects the subject line and clearly outlines the call to action required of the recipient. Encourage employees to communicate as clearly and concisely as possible to avoid confusion. Ask them to include the original message in each reply email for ease of reference and to avoid the "Caps Lock" key, which can give the appearance of shouting. Keep employees accountable by reminding them that no office emails are ever really private and that they must show respect for their colleagues in all email correspondence. When an employee senses respect for him in the email messages he receives, he is more likely to form a stronger relationship with the person behind the "Send" button.

### **Step 2**

Schedule **team-building events** on a regular basis. You can hire a team-building consultant to conduct an annual workshop for your employees on your premises or at an off-site location or you can include a quick team-building game before or after a weekly meeting. Try something as light as an ice-breaker game or something more complicated like holding a group discussion to solve a hypothetical workplace scenario. Effective team building should allow participants to learn how their colleagues' minds work, how they communicate and how their personalities influence their work styles. Give team members self-assessment questionnaires after problem-solving activities to help them learn even more about what helps their communication and what hinders it.

### **Step 3**

**Streamline your business meetings.** If you need a model to emulate, Bloomberg Business week recommends following Google executive Marissa Mayer's advice to stick to an agenda and watch the clock closely. By adhering to agenda items only, you minimize many risks. Assign someone to take notes and distribute those notes afterwards to help keep everyone at the same level of communication and to help those who missed the meeting feel included in the plans.

### **Step 4**

**Create a conflict management plan.** While you may not be able to prevent conflict at work, you can quickly resolve it with the right plan, which includes using self-assessment tools and teaching team members how and when to confront or avoid confrontation, and when to force a position or when to compromise.

## Step 5

**Create an open-door policy.** Even if work demands and schedule availability prohibit you from having communication lines open all day, every day, you can still benefit from an open-door policy. Schedule a certain time -- even if only for 30 minutes -- during each day when your employees can come in to discuss work conflicts and ask your advice for problem solving. Truly listen to their frustrations and take necessary actions immediately to let them know you appreciate and support their work.

### **CHECK YOUR PROGRESS:**

- Q1. “Hone your Skills” – Why is it said so? Why is it important to be Skillful? Discuss in light of theory of Skill by Carnevale.
- Q2. How do interpersonal skills and organisational effectiveness go hand in hand?
- Q3. Can you identify three problems in organisations related to interpersonal skills (rather interpersonal barriers)? How can you depend on interpersonal skills (yes, again) to overcome these problems?

## DECISION MAKING

### **3.6 INTRODUCTION, CONCEPT and DEFINITION**

You are constantly in the process of examining your possibilities and options, comparing them and choosing a course of action. Decision making is the process of making choices by identifying a decision, gathering information, and assessing alternative solutions. Using a step-by-step decision-making process can help you make more deliberate, thoughtful decisions by organizing relevant information and defining alternatives. This approach increases the chances that you will choose the most satisfying alternative possible.

### **DECISION MAKING: CONCEPT and DEFINITION**

A decision is a choice made between two or more available alternatives. Decision making is the process of choosing the best alternative for reaching objectives. (Samuel C. Certo, 2003).

Decision making can be defined as a process of choosing between alternatives to achieve a goal. It is the process by which an individual chooses one alternative from several to achieve a desired objective. (Manmohan Prasad, 2003)

### **3.6.1 EIGHT STEPS OF DECISION MAKING (The Traditional Analytical Model of Decision Making)**

According to the traditional, analytical model of decision making, the making of decisions is a process that involves eight steps. The first step is identifying a problem, which is acknowledging the existence of the problem, where the problem is being identified. The second one is called defining objectives. Any available solution to the problem should be evaluated relative to the objective (Greenberg, 2011.) Another step is called making a predecision, which is basically making a decision about how to make a decision. Managers usually rely on their intuition or empirical information for the guidance needed when making predecisions. The next step is called generating alternatives, which is described as a stage when possible, solutions to the problem are identified. When individuals are trying to come up with the solution, they usually rely on previous approaches that may provide ready-made answers (Greenberg, 2011.) Evaluating alternative solutions is another step in the traditional, analytical model. Since not all possibilities may be equally reasonable, the individual may investigate alternatives that maybe more effective and feasible. Making a choice is another step that is taken after several alternatives have been evaluated. The following step is implementing the decision, which is carrying out the decision that was made during the making a choice step. The final step is following up, which is getting the feedback about how effective the attempted solution is. If the solution works, then the problem is solved.

### **Step 1: Identify the Problem**

You realize that you need to make a decision. Try to clearly define the nature of the decision you must make. This first step is very important.

### **Step 2: Define Objectives**

Collect some pertinent information before you make your decision: what information is needed, the best sources of information, and how to get it, how to increase the cash flow. This step involves both internal and external “work.” Some information is internal: you’ll seek it through a process of self-assessment. Other information is external: you’ll find it online, in books, from other people, and from other sources.

### **Step 3: Make a Pre decision**

A predecision is a decision about how to make a decision. It should be based on research that tells about the nature of the decisions made under different circumstances. It should be done by assessing the type of problem in question and other aspects of the situation.

### **Step 4: Generate Alternatives**



As you collect information, you will probably identify several possible paths of action, or alternatives. You can also use your imagination and additional information to construct new alternatives. In this step, you will list all possible and desirable alternatives.

### **Step 5: Evaluate Alternatives**

Draw on your information and emotions to imagine what it would be like if you carried out each of the alternatives to the end. Evaluate whether the need identified in Step 1 would be met or resolved through the use of each alternative. As you go through this difficult internal process, you'll begin to favour certain alternatives: those that seem to have a higher potential for reaching your goal. Finally, place the alternatives in a priority order, based upon your own value system.

### **Step 6: Make a Choice**

Once you have weighed all the evidence, you are ready to select the alternative that seems to be best one for you. You may even choose a combination of alternatives. Your choice in Step 5 may very likely be the same or similar to the alternative you placed at the top of your list at the end of Step 4.

### **Step 7: Implement Action**

You're now ready to take some positive action by beginning to implement the alternative you chose in Step 5.

### **Step 8: Follow-Up (Review your decision and its consequences)**

In this final step, consider the results of your decision and evaluate whether or not it has resolved the need you identified in Step 1. If the decision has *not* met the identified need, you may want to repeat certain steps of the process to make a new decision. For example, you might want to gather more detailed or somewhat different information or explore additional alternatives.

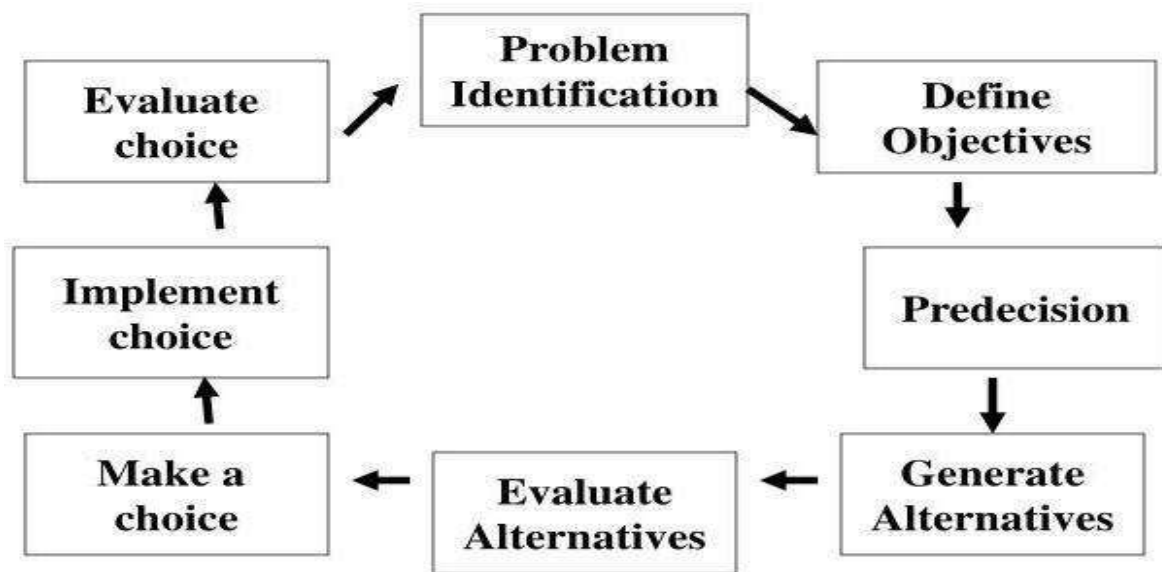


Image Source: Google images

### 3.6.1 Types of Decisions

Most discussions of decision making assume that only senior executives make decisions or that only senior executives' decisions matter. This is a dangerous mistake. Not all decisions have major consequences or even require a lot of thought. For example, before you come to class, you make simple and habitual decisions such as what to wear, what to eat, and which route to take as you go to and from home and school. You probably do not spend much time on these mundane decisions. These types of straightforward decisions are termed **programmed decisions**, or decisions that occur frequently enough that we develop an automated response to them. The automated response we use to make these decisions is called the **decision rule**. For example, many restaurants face customer complaints as a routine part of doing business. Because complaints are a recurring problem, responding to them may become a programmed decision. The restaurant might enact a policy stating that

every time they receive a valid customer complaint, the customer should receive a free food, which represents a decision rule.

On the other hand, unique and important decisions require conscious thinking, information gathering, and careful consideration of alternatives. These are called **nonprogrammed decisions**. For example, in 2005 McDonald's Corporation became aware of the need to respond to growing customer concerns regarding the unhealthy aspects (high in fat and calories) of the food they sell. This is a nonprogrammed decision, because for several decades, customers of fast-food restaurants were more concerned with the taste and price of the food, rather than its

healthiness. In response to this problem, McDonald’s decided to offer healthier alternatives such as the choice to substitute French fries in Happy Meals with apple slices and in 2007 they banned the use of trans fat at their restaurants.

A crisis situation also constitutes a nonprogrammed decision for companies. For example, the leadership of Nutrorim was facing a tough decision. They had recently introduced a new product, ChargeUp with Lipitrene, an improved version of their popular sports drink powder, ChargeUp. At some point, a phone call came from a state health department to inform them of 11 cases of gastrointestinal distress that might be related to their product, which led to a decision to recall ChargeUp. The decision was made without an investigation of the information. While this decision was conservative, it was made without a process that weighed the information. Two weeks later it became clear that the reported health problems were unrelated to Nutrorim’s product. In fact, all the cases were traced back to a contaminated health club juice bar. However, the damage to the brand and to the balance sheets was already done. This unfortunate decision caused Nutrorim to rethink the way decisions were made when under pressure. The company now gathers information to make informed choices even when time is of the essence (Garvin, 2006).

Decisions can be classified into three categories based on the level at which they occur. **Strategic decisions** set the course of an organization. **Tactical decisions** are decisions about how things will get done. Finally, **operational decisions** refer to decisions that employees make each day to make the organization run. For example, think about the restaurant that routinely offers a free food when a customer complaint is received. The owner of the restaurant made a strategic decision to have great customer service. The manager of the restaurant implemented the free dessert policy as a way to handle customer complaints, which is a tactical decision. Finally, the servers at the restaurant are making individual decisions each day by evaluating whether each customer complaint received is legitimate and warrants a free dessert.

**Examples of Decisions Commonly Made Within Organizations**

Level of Decision	Examples of Decision	Who Typically Makes Decisions
Strategic Decisions	Should we merge with another company? Should we pursue a new product line? Should we downsize our organization?	Top Management Teams, CEOs, and Boards of Directors

Tactical Decisions	<p>What should we do to help facilitate employees from the two companies working together?</p> <p>How should we market the new product line?</p> <p>Who should be let go when we downsize?</p>	Managers
Operational Decisions	<p>How often should I communicate with my new coworkers?</p> <p>What should I say to customers about our new product?</p> <p>How will I balance my new work demands?</p>	Employees throughout the organization

Further, we are going to discuss different decision-making models designed to understand and evaluate the effectiveness of nonprogrammed decisions. We will cover four decision-making approaches, starting with the rational decision-making model, moving to the bounded rationality decision-making model, the intuitive decision-making model, and ending with the creative decision-making model.

### 3.6.2 THEORIES OF DECISION MAKING

- **The Rational Theory**

The rational decision-making model describes a series of steps that decision makers should consider if their goal is to maximize the quality of their outcomes. In other words, if you want to make sure that you make the best choice, going through the formal steps of the rational decision-making model may make sense. Of course, the outcome of this decision will influence the next decision made. That is where step 8 comes in. For example, if you purchase a car and have nothing but problems with it, you will be less likely to consider the same make and model when purchasing a car the next time.

The rational manager view assumes a rational and completely informed decision-maker (“economic man”) as described by neoclassical microeconomic theory around the middle of the previous century. The process of rational decision-making comprises a number of steps, such as those given by Simon (1977):

- Intelligence: finding occasions for making a decision;
- Design: inventing, developing and analysing possible courses of action;
- Choice: selecting a particular course of action from those available; and
- Review: assessing past choices.

In classical or perfect rationality, methods of decision analysis are used to attach numerical values or utilities to each of the alternatives during the “choice” phase. The alternative with the highest utility (or maximum subjective expected utility) is selected. When using the rational model in this fashion, it is assumed that managers:

- know of all possible alternatives
- know the consequences of implementing each alternative
- have a well organised set of preferences for these consequences and
- have the computational ability to compare consequences and to determine which is preferred.

Referring to traditional analytical model of decision making, while decision makers can get off track during any of these steps, research shows that searching for alternatives in the fourth step can be the most challenging and often leads to failure. In fact, one researcher found that no alternative generation occurred in 85% of the decisions he studied (Nutt, 1994).

Conversely, successful managers know what they want at the outset of the decision-making process, set objectives for others to respond to, carry out an unrestricted search for solutions, get key people to participate, and avoid using their power to push their perspective (Nutt, 1998).

The rational decision-making model has important lessons for decision makers. First, when making a decision, you may want to make sure that you establish your decision criteria before you search for alternatives. This would prevent you from liking one option too much and setting your criteria accordingly. For example, let’s say you started browsing cars online before you generated your decision criteria. You may come across a car that you feel reflects your sense of style and you develop an emotional bond with the car. Then, because of your love for the particular car, you may say to yourself that the fuel economy of the car and the innovative braking system are the most important criteria. After purchasing it, you may realize that the car is too small for your friends to ride in the back seat, which was something you should have thought about. Setting criteria before you search for alternatives may prevent you from making such mistakes. Another advantage of the rational model is that it urges decision makers to generate all alternatives instead of only a few. By generating a large number of alternatives that cover a wide range of possibilities, you are unlikely to make a more effective decision that does not require sacrificing one criterion for the sake of another.

Despite all its benefits, you may have noticed that this decision-making model involves a

number of unrealistic assumptions as well. It assumes that people completely understand the decision to be made, that they know all their available choices, that they have no perceptual biases, and that they want to make optimal decisions. Nobel Prize winning economist Herbert Simon observed that while the rational decision-making model may be a helpful device in aiding decision makers when working through problems, it doesn't represent how decisions are frequently made within organizations. In fact, Simon argued that it didn't even come close.

- **The Model of Bounded Rationality**

The “**satisficing**,” process-oriented view is based primarily on Simon's (1979) work on bounded rationality, admitting that the rational manager does not always have complete information, and that optimal choices are not always required. According to Simon (as quoted by Chase et al. (1998)), “human rational behaviour is shaped by a scissors whose two blades are the structure of task environments and the computational capabilities of the actor.” These scissors cut the problem space into a much smaller area that is feasible to search. The bounded rationality model of decision making recognizes the limitations of our decision-making processes. According to this model, individuals knowingly limit their options to a manageable set and choose the first acceptable alternative without conducting an exhaustive search for alternatives. An important part of the bounded rationality approach is the tendency to *satisfice* (a term coined by Herbert Simon from *satisfy* and *suffice*), which refers to accepting the first alternative that meets your minimum criteria. For example, many college graduates do not conduct a national or international search for potential job openings. Instead, they focus their search on a limited geographic area, and they tend to accept the first offer in their chosen area, even if it may not be the ideal job situation. Satisficing is similar to rational decision making. The main difference is that rather than choosing the best option and maximizing the potential outcome, the decision maker saves cognitive time and effort by accepting the first alternative that meets the minimum threshold. Bounded rationality is characterised by the activities of searching and satisficing. Alternatives are searched for and evaluated sequentially. If an alternative satisfies certain implicitly or explicitly stated minimum criteria, it is said to “satisfice” and the search is terminated. The process of searching might be made easier by the identification of regularities in the task environment.

Although Simon has been highly acclaimed for the theory of bounded rationality, it still describes rational behaviour. For this reason, a number of researchers, such as Huber (1981) and Das and Teng (1999), do not distinguish between perfect and bounded rationality in their

classification of decision-making models.

- **Intuitive Decision-Making Model**

The intuitive decision-making model has emerged as an alternative to other decision-making processes. This model refers to arriving at decisions without conscious reasoning. A total of 89% of managers surveyed admitted to using intuition to make decisions at least sometimes and 59% said they used intuition often (Burke and Miller, 1999). Managers make decisions under challenging circumstances, including time pressures, constraints, a great deal of uncertainty, changing conditions, and highly visible and high-stakes outcomes. Thus, it makes sense that they would not have the time to use the rational decision-making model. Yet when CEOs, financial analysts, and health care workers are asked about the critical decisions

they make, seldom do they attribute success to luck. To an outside observer, it may seem like they are making guesses as to the course of action to take, but it turns out that experts systematically make decisions using a different model than was earlier suspected. Research on life-or-death decisions made by fire chiefs, pilots, and nurses suggests that experts do not choose among a list of well thought out alternatives. They don't decide between two or three options and choose the best one. Instead, they consider only one option at a time. The intuitive decision-making model argues that in a given situation, experts making decisions scan the environment for cues to recognize patterns (Breen, 2000; Klein, 2003; Salas and Klein, 2001). Once a pattern is recognized, they can play a potential course of action through to its outcome based on their prior experience. Thanks to training, experience, and knowledge, these decision makers have an idea of how well a given solution may work. If they run through the mental model and find that the solution will not work, they alter the solution before setting it into action. If it still is not deemed a workable solution, it is discarded as an option, and a new idea is tested until a workable solution is found. Once a viable course of action is identified, the decision maker puts the solution into motion. The key point is that only one choice is considered at a time. Novices are not able to make effective decisions this way, because they do not have enough prior experience to draw upon.

- **Creative Decision-Making Model**

In addition to the rational decision making, bounded rationality, and intuitive decision-making models, creative decision making is a vital part of being an effective decision maker. Creativity is the generation of new, imaginative ideas. With the intense competition among companies, individuals and organizations are driven to be creative in decisions ranging from

cutting costs to generating new ways of doing business. While creativity is the first step in the innovation process, creativity and innovation are not the same thing. Innovation begins with creative ideas, but it also involves realistic planning and follow-through.

The **five steps** to creative decision making are similar to the previous decision-making models in some key ways. All the models include problem identification, which is the step in which the need for problem solving becomes apparent. If you do not recognize that you have a problem, it is impossible to solve it. Immersion is the step in which the decision maker consciously thinks about the problem and gathers information. A key to success in creative decision making is having or acquiring expertise in the area being studied. Then, incubation occurs. During incubation, the individual sets the problem aside and does not think about it for a while. At this time, the brain is actually working on the problem unconsciously. Then comes illumination, or the insight moment when the solution to the problem becomes apparent to the person, sometimes when it is least expected. This sudden insight is the “eureka” moment, similar to what happened to the ancient Greek inventor Archimedes, who found a solution to the problem he was working on while taking a bath. Finally, the verification and application stage happens when the decision maker consciously verifies the feasibility of the solution and implements the decision.

#### The Creative Decision-Making Process

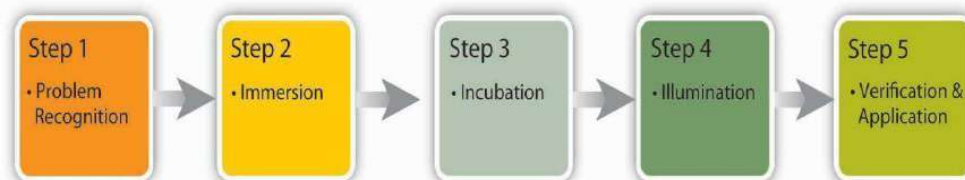


Image Source: Google images

Researchers focus on three factors to evaluate the level of creativity in the decision-making process. Fluency refers to the number of ideas a person is able to generate. Flexibility refers to how different the ideas are from one another. If you are able to generate several distinct solutions to a problem, your decision-making process is high on flexibility. Originality refers to how unique a person’s ideas are.



## Dimensions of Creativity

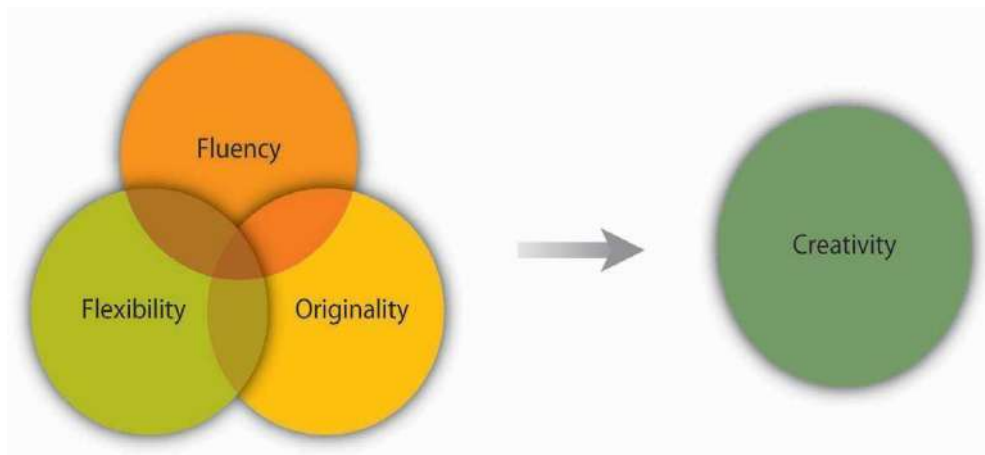


Image Source: Google images

### The Models at a Glance

Decision Making Model	Use This Model When:
Rational	Information on alternatives can be gathered and quantified. The decision is important. You are trying to maximize your outcome.
Bounded Rationality	The minimum criteria are clear. You do not have or you are not willing to invest much time to make the decision. You are not trying to maximize your outcome.
Intuitive	Goals are unclear. There is time pressure and analysis paralysis would be costly. You have experience with the problem.
Creative	Solutions to the problem are not clear. New solutions need to be generated. You have time to immerse yourself in the issues.

### 3.6.3 Factors Affecting Decision-Making:

There are two kinds of factors to be considered in decision-making in favour of any alternative:

**These may be classified as:**

- i. Tangible and
- ii. Intangible Factors.

**i. Tangible factors:**

61

Among the tangible factors relevant to decision-making the important ones are:

- (a) Sales
- (b) Cost
- (c) Purchases
- (d) Production
- (e) Inventory
- (f) Financial
- (g) Personnel and
- (h) Logistics

The effect of any decision on one or more of the tangible factors can be measured and therefore it is easy to consider the pros and cons of every decision. Decisions based on these factors are likely to be more rational and freer from bias and feelings of the decision-maker.

**ii. Intangible Factors:**

Among the intangible factors which may influence decision-making in favour of any alternative, the important ones are the effects of any particular decision:

- (a) Prestige of the enterprise
- (b) Consumer behaviour
- (c) Employee morale and so on.

Accurate information and data about these factors are not easy to obtain. Therefore, intuition and value-judgment of the decision-maker will assume a significant role in the choice of a particular alternative.

### **3.6.4 Types of Cognitive Bias**

Biases in how we think can be major obstacles in any decision-making process. Biases distort and disrupt objective contemplation of an issue by introducing influences into the decision-making process that are separate from the decision itself. We are usually unaware of the biases

that can affect our judgment. The most common cognitive biases are confirmation, anchoring, halo effect, and overconfidence.

1. **Confirmation bias:** This bias occurs when decision makers seek out evidence that confirms their previously held beliefs, while discounting or diminishing the impact of evidence in support of differing conclusions.
2. **Anchoring:** This is the overreliance on an initial single piece of information or experience to make subsequent judgments. Once an anchor is set, other judgments are made by adjusting away from that anchor, which can limit one's ability to accurately interpret new, potentially relevant information.
3. **Halo effect:** This is an observer's overall impression of a person, company, brand, or product, and it influences the observer's feelings and thoughts about that entity's overall character or properties. It is the perception, for example, that if someone does well in a certain area, then they will automatically perform well at something else regardless of whether those tasks are related.
4. **Overconfidence bias:** This bias occurs when a person overestimates the reliability of their judgments. This can include the certainty one feels in her own ability, performance, level of control, or chance of success.

### **3.6.5 Group Conflict as a Barrier to Decision Making**

Group dynamics, which involves the influence of social behaviour, is the primary determining factor in the success of group outcomes.

Delegating key decision making to groups, teams, or committees occurs often within organizations. Decisions made by groups can be better informed by broader perspectives and different sources of information and expertise than those made by an individual decision maker. Along with these advantages, however, interpersonal and group dynamics presents dilemmas that can make it more difficult for groups to make effective choices.

Group cohesion, or positive feelings between individuals and productive working relationships, contributes to effective group decision making. In cohesive groups information is more easily shared, norms of trust mean it is easier to challenge ideas, and common values help focus decisions around shared goals. Encouraging constructive disagreements and even conflict can result in more-creative ideas or more solutions that are easier to implement.

- **Groupthink**

One of the greatest inhibitors of effective group decision making is groupthink. Groupthink is a psychological phenomenon that occurs within a group of people in which the desire for harmony or conformity results in an irrational or dysfunctional decision-making outcome. By isolating themselves from outside influences and actively suppressing dissenting viewpoints in the interest of minimizing conflict, group members reach a consensus decision without critical evaluation of alternative viewpoints.

Loyalty to the group requires individuals to avoid raising controversial issues or alternative solutions, and there is a loss of individual creativity, uniqueness, and independent thinking. The dysfunctional group dynamics of the in-group produces an illusion of invulnerability (an inflated certainty that the right decision has been made). Thus the in-group significantly overrates its own decision-making abilities and significantly underrates the abilities of its opponents (the out-group). Furthermore, groupthink can produce dehumanizing actions against the out-group.

Psychologist Irving Janus, the leading theorist of groupthink, identified ways of preventing it:

- Leaders should assign each member the role of “critical evaluator.” This allows each member to freely air objections and doubts.
- Leaders should not express an opinion when assigning a task to a group.
- Leaders should absent themselves from many of the group meetings to avoid excessively influencing the outcome.
- The organization should set up several independent groups working on the same problem.
- All effective alternatives should be examined.
- Each member should discuss the group’s ideas with trusted people outside of the group.
- The group should invite outside experts into meetings. Group members should be allowed to discuss with and question the outside experts.
- At least one group member should be assigned the role of devil’s advocate. This should be a different person for each meeting.

### **3.6.6 STRATEGIES OF DECISION MAKING**

- a) **Optimizing:** This is the strategy of choosing the best option among the identified alternatives. The effectiveness of this strategy relies on importance of the problem, time

limit, availability of resources, cost of other alternatives and the psychology of the decision maker. Often, there is a better decision than the decision made. It is better to place limitations to alternatives as it might not be possible to sample all alternatives for a case with large sample space.

- b) **Satisficing:** This strategy considers the first satisfactory alternative rather than the best. The word satisficing was derived from two words Satisfy and sufficient. Once, these two conditions are in place, then it is considered as the best option. This is mostly used in many small and quick decisions like where to park, what to where and what to eat.
- c) **Maximax:** This is maximising the maximums. In this strategy, evaluation is done and the alternative with the maximum profit is chosen as the best option. This is usually referred to as a decision of the optimist, as favourable outcome is expected and high potentials are the area of concern. This is usually used when risk is most acceptable and failure can be tolerated.
- d) **Maximin:** Also known as the minimum. This strategy is considered to be that of a pessimist as it considers the worst possible outcome of all alternatives and the one with the highest minimum is chosen. This type of strategy is used when failure is expensive and can't be tolerated.

### 3.6.7 ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND DECISION-MAKING

Organizational structure is the established pattern of relationship among components or parts of the organization. It prescribes the relationships among various positions and activities. Individuals hold the positions in the organizations and hence the structure is the relationship among people in the organizations. The structure of the organization has differentiation and integration as the two main considerations: differentiation dealing with the cognitive and emotional orientation while integration is related to quality of the state of collaboration that is required to achieve unity of effort by the environment. The environment influences the extent of differentiation but a high level of integration is a pre-requisite for better decision making. The structure of the organization varies depending on the objectives and requirements of the organization and this makes coordinating the decision-making constituent as a vital element, since the goal of any organizational structure is to enhance the abilities of its constituents for gainful activity. The type of decisions made by managers depends on their managerial level in the firm. Upper-level managers invariably concentrate on longer -range decisions that are concerned with establishing the firm's direction and ratifying actions selected to pursue it.

Middle level managers usually make mid-range decisions that integrate the direction set by top level managers with the realities of the firm's work processes. Operating level managers make shorter run decisions that are focussed on adjusting work processes to deal successfully with rapidly changing conditions that are taking place both inside and outside the firm. Regardless of their organizational positions all managers share the goal of making decisions that consistently move the firm toward achievement of its mission and a host of objectives flowing from it. Organisational structure may undergo change depending on the need of the needs. The usage of technology in organizations has contributed significantly to the organizational change. A company's reaction to environmental pressure is exhibited through its organizational structure.

### **3.7 CONCLUSION**

Interpersonal skills are the life skills we use every day to communicate and interact with other people, both individually and in groups. People who have worked on developing strong interpersonal skills are usually more successful in both their professional and personal lives. Interpersonal skills are the life skills we use every day to communicate and interact with other people, both individually and in groups. People who have worked on developing strong interpersonal skills are usually more successful in both their professional and personal lives. Employers often seek to hire staff with 'strong interpersonal skills' - they want people who will work well in a team and be able to communicate effectively with colleagues, customers and clients. Problem solving and decision-making are important skills for business and life. Problem-solving often involves decision-making, and decision-making is especially important for management and leadership. There are processes and techniques to improve decision-making and the quality of decisions. Decision-making is more natural to certain personalities, so these people should focus more on improving the quality of their decisions. People that are less natural decision-makers are often able to make quality assessments, but then need to be more decisive in acting upon the assessments made.

### **CHECK YOUR PROGRESS**

- Q1. What do you see as the main difference between a successful and an unsuccessful decision? How much does luck versus skill have to do with it? How much time needs to pass to know if a decision is successful or not?
- Q2. Research has shown that over half of the decisions made within organizations fail. Does this surprise you? Why or why not?
- Q3. Have you used the rational decision-making model to make a decision? What was the

context? How well did the model work?

Q4. Share an example of a decision in which you used satisficing. Were you happy with the outcome? Why or why not? When would you be most likely to engage in satisficing?

Q5. Do you think intuition is respected as a decision-making style? Do you think it should be? Why or why not?

### **3.8 FURTHER READINGS**

- Cole, Mark. *Interpersonal Conflict Communication in Japanese Cultural Contexts*. N.p.: n.p., 1996. Print.
- Echols, Leslie, and Sandra Graham. "Birds of a Different Feather: How Do Cross-Ethnic Friends Flock Together?" *Merrill-Palmer Quarterly*, 59.4 (2013): 461-488.
- O'Hair, D. Friedrich, G. and Dixon, L. (2002) *Strategic Communication in Business and the Professions*, 4th edition, Boston: Houghton Mifflin, p. 3. 3.
- Tourish, D. and Hargie, O. (eds) (2004) *Key Issues in Organisational Communication*, London: Routledge.

### **3.9 QUESTIONS FOR PRACTICE**

Q1. Discuss in detail the effective skills of workplace.

Q2. Write the factors that have impact on decision-making.

Q3. Does the organisational structure affect decision making? If yes, how?

**BACHELOR OF ARTS (LIBERAL ARTS)**  
**SKILL ENHANCEMENT COURSE**  
**SEMESTER V**  
**THE FOUNDATIONS OF HAPPINESS AT WORKPLACE**

---

**UNIT-4: LEADERSHIP QUALITIES, TEAMWORK, WORK-RELATED VALUES AND ATTITUDES**

---

**STRUCTURE**

**4.0 OBJECTIVES**

**4.1 INTRODUCTION, DEFINITION AND CONCEPT**

**4.1.1 LEADERS VS. MANAGERS**

**4.1.2 THEORIES BASED ON LEADER TRAITS AND BEHAVIOUR**

**4.1.3 THEORIES BASED ON LEADERS AND FOLLOWERS**

**4.1.4 CONTINGENCY THEORIES OF LEADER EFFECTIVENESS**

**4.2 LEADERSHIP QUALITIES**

**4.3 FURTHER READINGS**

**4.4 TEAMWORK: INTRODUCTION, DEFINITION AND CONCEPT**

**4.4.1 CHARACTERISTICS OF EFFECTIVE TEAMWORK**

**4.4.2 LEADERSHIP AND TEAMWORK**

**4.4.3 SHORTCOMINGS AND ADVANTAGES OF TEAMWORK**

**4.5 FURTHER READINGS**

**4.6 WORK RELATED VALUES: CONCEPT, DEFINITION AND MEANING**

**4.6.1 ROKEACH VALUES SURVEY**

**4.6.2 IMPORTANCE OF VALUES IN ORGANISATIONS**

**4.6.3 INTRINSIC AND EXTRINSIC VALUES**

**4.7 WORK RELATED ATTITUDES**

**4.7.1 JOB SATISFACTION**

**4.7.2 TEN PROVEN INGREDIENTS FOR JOB SATISFACTION**



### **4.7.3 ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

### **4.7.4 THEORY OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

### **4.7.5 LEVELS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

## **4.8 CONCLUSION**

## **4.9 FURTHER READINGS**

## **4.10 QUESTIONS FOR PRACTICE**

## **4.0 OBJECTIVES**

After a careful reading of this unit, you will be able to:

- Define and describe Leadership, Teamwork and Work-related Values and Attitudes
- Analyse the theoretical rationale behind the concepts
- Identify and interpret the interrelationships amongst the concepts
- Correlate various research findings in each concept

## **LEADERSHIP QUALITIES**

### **4.1 INTRODUCTION, DEFINITION AND CONCEPT**

Leadership has an immense impact on how the employees perform and grow, to lead positive organisational outcomes. For ages, Leadership has been a subject of much debate and deliberation and how the different styles of leadership evoke different responses from followers. In corporate context, the dynamics of these two entities ‘the leader’ and ‘the led’ play a key role in shaping the destiny of the organisation. An organization is run by people, and out of that group of people, there is one leader, who leads the organization. The most important factor in determining organizational success is effective leadership. Leadership is a key ingredient in corporate effectiveness. This view is by no means restricted to organizations, leadership also plays a central role in politics, sports and many other human activities. According to Bass and Avolio (1997), a single specific definition of leadership is a very complex task as literature and studies on this topic are varied and there is no one definition which is widely and universally accepted. Some definitions describe leadership as an act of influence, some as a process and yet others have looked at a person’s traits and qualities.

Leadership can be defined as the process whereby one individual influences other group member towards the attainment of common and defined group goals or organizational goals.

Neletal. (2004) define leadership as the process whereby one individual influences other to willingly and enthusiastically direct their efforts and abilities towards attaining defined group or organisational goals. Cole (2005) defines Leadership as a dynamic process

whereby one man influences others to contribute voluntarily to the realization and attainment of the goals, objectives, aspirations and values of the group. The essence of Leadership is to help a group or an organisation to attain sustainable development and growth.

Leadership is primarily a process involving influence – one in which a leader changes the actions or attitudes of several group members or subordinates. In general, leadership refers to the use of non-coercive influence techniques. This characteristic distinguishes a leader from a dictator. Leadership rests on positive feelings between leaders and their subordinates. Subordinates accept influence from leaders because they respect, like or admire them and not simply because they hold positions of formal authority (Cialdini, 1988).

The above definition also suggests that leadership involves the exercise of influence for a purpose i.e., to attain defined group or organizational goals. Leadership is a two-way street. Although leaders do indeed influence the subordinates in various ways but leaders are also influenced by their subordinates.

#### **4.1.1 LEADERS vs. MANAGERS**

In the words of Kotter, the primary function of a leader is to create the essential purpose or mission of the organization and the strategy for attaining it. By contrast, the job of the manager is to implement that vision. He or she is the means of achieving the end, which is the vision created by the leader. The confusion between these two terms rests in the fact that the distinction between establishing a mission and implementing is often blurred in practice. This is because many leaders, such as top corporate executives, are frequently called on not only to create a vision but also to help implement it. Similarly, managers are often required to lead those who are subordinate to them while at the same time, carrying out their leader's mission.

#### **4.1.2 THEORIES BASED ON LEADER TRAITS AND BEHAVIORS**

Early efforts to identify key traits that set leaders apart from other people (**the great person theory**) generally failed. However, recent evidence suggests that leaders do, in fact, differ from followers in certain respects. They are higher in leadership motivation, drive, honesty, self-confidence, and several other traits. In addition, successful leaders appear to be high in flexibility- the ability to adapt their style to the followers' needs and to the requirements of specific situations.

Leaders differ greatly in their style or approach to leadership. One key dimension involves the extent to which leaders are **directive** or **permissive** toward subordinates. Another dimension involves the extent to which they are **participative** or **autocratic** in their decision making. Leaders also vary along two other key dimensions: concern with, and efforts to attain, successful task performance (**initiating structure**) and concern with maintaining favourable personal relations with subordinates (**consideration**). Research shows that although these basic dimensions appear to be universal, many of the specific behaviors reflecting each one tends to be uniquely associated with the leader's culture.

#### 4.1.3 THEORIES BASED ON LEADERS AND FOLLOWERS

Three approaches to leadership focus on the relationships between leaders and their followers. Graen's **leader-member exchange (LMX) model** specifies that leaders favor members of some groups—referred to as in-groups—more than others—referred to as out-groups. As a result, in-groups perform better than out-groups. **The attributional approach** focuses on leaders' attributions of followers' performance—that is, its underlying causes. When leaders perceive that their subordinates' poor performance is caused by internal factors, they react by helping him or her to improve. However, when poor performance is attributed to external sources, leaders direct their attention toward changing aspects of the work environment believed to be responsible for the poor performance.

Some leaders—known as **transformational** or **charismatic** leaders—exert profound effects on the beliefs, perceptions, and actions of their followers. Such leaders have a special relationship with their followers, in which they can inspire exceptionally high levels of performance, loyalty, and enthusiasm. An important factor in the impressive influence of transformational leaders over others involves their proposal of an **emotion-provoking vision**. Other actions by transformational leaders involve **framing**—defining the purpose of their movement or organization in highly meaningful terms—and the **willingness to take risks** and engage in **unconventional actions** to reach stated goals. Although many leaders use their charisma for ethical purposes, others do not.

#### 4.1.4 CONTINGENCY THEORIES OF LEADER EFFECTIVENESS

Contingency theories of leadership assume that there is no one best style of leadership, and that the most effective style of leadership depends on the specific conditions or situations faced. For example, **Fiedler's LPC contingency theory** suggests that both a leader's characteristics and situational factors are crucial. Task-oriented leaders (termed high-

LPC leaders) are more effective than people-oriented leaders (termed low-LPC leaders) under conditions in which the leader has either high or low control over the group in question. In contrast, people-oriented leaders are more effective under conditions where the leader has moderate control.

The **situational leadership** theory proposed by Hersey and Blanchard suggests that the most effective style of leadership—delegating, participating, selling, or telling—depends on the extent to which followers require guidance and direction, and emotional support. Effective leaders are required to diagnose the situations they face and implement the appropriate behavioral style for that situation.

House's **path-goal theory** of leadership suggests that leaders' behavior will be accepted by subordinates and will enhance their motivation only to the extent that it helps them progress toward valued goals and provides guidance or clarification not already present in work settings.

The **substitutes for leadership approach** suggests that leaders are unnecessary in situations in which other factors can have just as much influence. For example, leaders are superfluous when (1) sub-ordinates have exceptionally high levels of knowledge and commitment, (2) jobs are highly structured and routine, and (3) the technology used strongly determines individuals' behavior.

Finally, Vroom and Yetton's **normative decision theory** focuses on decision making as a key determinant of leader effectiveness. According to this theory, different situations call for different styles of decision making (e.g., autocratic, consultative, participative) by leaders. Decisions about the most appropriate style of decision making for a given situation are made on the basis of answers to questions regarding the quality of the decision required and the degree to which it is important for followers to accept and be committed to the decisions made. Complex decision trees are used to guide managers to the most appropriate styles of leadership.

## **4.2 LEADERSHIP QUALITIES**

Successful leaders in business often demonstrate the following attributes:

- An attitude of positivity, reliability and pro-activeness
- clear vision of business goals
- a firm commitment towards meeting defined goals
- an ability to effectively communicate their vision
- commitment to their team and to their organisation

- skilfulness in planning and developing strategies
- a focus on motivation and setting clear directions
- the adaptability to engage with the views and needs of team members
- an ability to inspire employees to meet goals
- commitment to the happiness and wellbeing of their team
- honesty and openness with their team

The following table reflects some major and important qualities of a good and successful leader:

<b>Author</b>	<b>Qualities Identified</b>
Toor and Ofori (2008)	Hopeful, confident, optimistic, transparent, resilient, ethical and future oriented.
Lencioni (2008)	Honesty, ability to delegate, communication, sense of humour, confidence and commitment.
Clark (2010)	Genuine, self-awareness, leverage, transition, and supportive.
Archer et al. (2010)	Communication, people skills and decision-making skills, self-discipline, influence, integrity and reputation, and attitude.
Sprous (2011)	Humility, empowering, collaborative and communicative and fearlessness.
Hossian (2015)	Honesty, vision, inspiration, communication, delegation, decision, courage, fairness, kindness, magnanimity, forward-looking, knowledge, competency, confidence, commitment, gentle, accountability, creativity, sense of humour, intuition, focus, assertiveness, optimism and balance.
Shah and Pathak (2015)	Confidence and honesty.

### **4.3 FURTHER READINGS**

- Ancona, D., Malone, T., Orlikowski, W. and Senge, P. (2007) ‘In Praise of the Incomplete Leader’, Harvard Business Review, vol. 85, no. 2, pp. 92–100 [Online]
- Covey, S. (1989) Seven Habits of Highly Effective People, New York, Simon and Schuster.
- Dubrin, A. J. (2010) Principles of Leadership, 6th edn, Boston, South-Western.

## **TEAMWORK**

### **4.4 INTRODUCTION, DEFINITION and CONCEPT**

A group is more than simply a collection of people. Social scientists have formally defined a group as a collection of two or more interacting individuals with a stable pattern of relationships among them who share their common goals and perceive themselves as being a group. Formal groups are created by the organisation and are intentionally designed to direct members towards some important organizational goal. Informal groups develop naturally among an organization’s personnel without any direction from the management of the organization within which they operate. One key factor in the formation of informal groups is a common interest shared by its members.

A team may be defined as a group whose members have complimentary skills and are committed to a common purpose or set a performance goal for which they hold themselves mutually accountable.

Teamwork is defined by Scarnati (2001) “as a cooperative process that allows ordinary people to achieve extraordinary results”.

Harris and Harris (1996) also explain that a team has a common goal or purpose where team members can develop effective, mutual relationships to achieve team goals.

In order for organisations to improve on the performance, teamwork is very key across all the departments. According to research by Cheruvelil (2014) most organisations globally are struggling to enhance teamwork in their operations. According to Wilson, (2008) a team is described as a group of people working jointly to drive certain results thus desired results will be achieved when the right team selected. To improve the organizational performance the individual must succeed first to enable match well when it come the group’s performance. This means that the whole group will perform only well if the individual has to first succeed at his own level. Members in a team are expected to have certain qualities like intelligence, effective communication skills, problem analysis to be solved and willing to work with the other staff in

getting solved solution. (Conti et al., 2009) in argued that the overall company performance is as a result of teamwork but not on individual performance.

West (2012) described a team as a unit of two or more people working or interacting together towards the achievement of the organizational or the group objectives. Exchanging of information, generating improvement suggestions, coordinating teams, helps to form the main tasks where development of new ideas and solutions for existing problems can be addressed in the organization. The same also help the organizations in the development of new practices and policies which helps in continuous improvement. For teams to be very successful they must have unique behaviours where ideas are initiated, various options are given, information is sought and energized team members are put in place to perform the tasks through creating a very conducive working environment. In order to improve the performance, the teams should embrace social emotional behaviours which help to encourage and harmonize the teams, reduce tension among the team members, help in the follow up of the instructions that comes from the organizational top leadership. According to Manasa et al.(2009) teams are units that work continuously and are accountable for the production of goods and services in organizations.

#### **4.4.1 CHARACTERISTICS OF EFFECTIVE TEAMWORK**

There are certain characteristics that a team must have in order to work effectively. These characteristics are interrelated:

- It is imperative that **group cohesion** is strong within the team. There is a positive relationship between group cohesion and performance.
- **Communication** is another vital characteristic for effective teamwork. Members must be able to effectively communicate with each other to overcome obstacles, resolve conflict, and avoid confusion. Communication increases cohesion.
- Communication is important within teams to clearly define the teams purpose so that there is a **common goal**. Having a common goal will increase cohesion because all members are striving for the same objective and will help each other achieve their goal.
- **Commitment** is another important characteristic for teams. It occurs when members are focused on achieving the team's common goal.
- **Accountability** is necessary to ensure milestones are reached and that all members are participating. Holding members accountable increases commitment within team relations.

#### 4.4.2 LEADERSHIP AND TEAMWORK

Team can't function if they can't agree on who is to do what and ensure all members share the work load. Agreeing on the specifics of work and how they fit together to integrate individual skills require leadership and structure, either from management or from team members themselves. Several studies have been conducted on leadership behaviour and team effectiveness. Burns (1978) distinguished between transactional leadership and transformational leadership. Bucic, Robinson and Ramburuth (2010) found that the leader does have an effect on the team, and also that the leader's leadership style (transformational, transactional or ambidextrous) is critical to team level learning and performance. Leadership qualities that influence goal achievement include the ability to create a clear vision, the ability to understand organizational culture, the ability to focus on performance development and the ability to encourage innovation (Gomez, 2017). Leadership styles effect both employee contentment as well as employee performance. Contented team members are more likely to seek ways to contribute professionally to the team goals. A transformational style of leadership backed by well-defined roles and responsibilities of team members is crucial for the success of a team. An effective leader will motivate, guide, inspire and challenge his team to achieve greater levels of success.

**Team structure** is also a crucial component affecting a team's success According to Micken and Rodger (2000), there are two main team structures that an organization forms to meet its objectives: functional teams and project teams. Functional teams are responsible for various function such as marketing and finance and they are defined as permanent members of the organization who are responsible for the execution and achievement of the vision of the organization and solving serious conflicts and struggles. Project teams, on the other hand, the set up to achieve certain specific objectives, are temporary in nature and the team members usually return to their occupational routines when the task is achieved.

The ability to work as part of a team is one of the most important skills in today's job market. Employers are looking for workers who can contribute their own ideas, but also want people who can work with others to create and develop projects and plans.

Teamwork involves building relationships and working with other people using a number of important **skills and habits**:

- Working cooperatively



- Contributing to groups with ideas, suggestions, and effort
- Communication (both giving and receiving)
- Sense of responsibility
- Healthy respect for different opinions, customs, and individual preferences
- Ability to participate in group decision-making

#### 4.4.3 SHORTCOMINGS and ADVANTAGES OF TEAMWORK

Utilizing teamwork is sometimes unnecessary and can lead to teams not reaching their performance peak. Some of those disadvantages include:

- **Social Loafing:** This phenomenon appears when an individual working in a group places less effort than they can towards a task. This can create an inequality between the amount of work other individuals are placing within the team, therefore can create conflict and lead to lower levels of performance.
- **Behaviour Conflicts or Ingrained Individualism:** Employees in higher organizational levels have adapted to their positions at the top that require more individualism, and therefore have trouble engaging in collaborative work. This creates a more competitive environment with a lack of communication and higher levels of conflict. This disadvantage is mostly seen organizations that utilize teamwork in an extremely hierarchical environment.
- **Individual Tasks:** Certain tasks do not require teamwork, and are more appropriate for individual work. By placing a team to complete an 'individual task', there can be high levels of conflict between members which can damage the team's dynamic and weaken their overall performance.
- **Groupthink:** A psychological phenomenon that occurs within a group of people when conflict is avoided and the desire for cohesiveness is greater than the desire for the best decision. When a team is experiencing groupthink, alternative solutions will not be suggested due to fear of rejection or disagreement within the group. Group members will measure success based on the harmony of their group and not by the outcome of their decisions. One way to avoid or counteract groupthink is to have members of a group be from a diverse background and have different characteristics (Gender, age, nationality). Another way to counteract groupthink is to require each member to suggest a different

idea.

Working in teams has also the following **advantages**:

- **Problem solving:** A group of people can bring together various perspectives and combine views and opinions to rapidly and effectively solve an issue. Due to the team's culture, each team member has a responsibility to contribute equally and offer their unique perspective on a problem to arrive at the best possible solution. Overall, teamwork can lead to better decisions, products, or services. The effectiveness of teamwork depends on the following six components of collaboration among team members: communication, coordination, balance of member contributions, mutual support, effort, and cohesion.
- **Healthy competition:** A healthy competition in groups can be used to motivate individuals and help the team excel.
- **Developing relationships:** A team that continues to work together will eventually develop an increased level of bonding. This can help members avoid unnecessary conflicts since they have become well acquainted with each other through teamwork. By building strong relationships between members, team members' satisfaction with their team increases, therefore improving both teamwork and performance.
- **Individual qualities:** Every team member can offer their unique knowledge and ability to help improve other team members. Through teamwork the sharing of these qualities will allow team members to be more productive in the future.
- **Motivation:** Working collaboratively can lead to increased motivation levels within a team due to increasing accountability for individual performance. When groups are being compared, members tend to become more ambitious to perform better. Providing groups with a comparison standard increases their performance level thus encouraging members to work collaboratively.

#### **4.5 FURTHER READINGS**

- Agarwal, R. (2003) Teamwork in the netcentric organization, in International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working (eds M.A. West, D. Tjosvold and K.G. Smith), John Wiley and Sons, Ltd, Chichester, pp. 443–462.
- Ahearn, K.K., Ferris, G.R., Hochwarter, W.A. et al. (2004) Leader political skill and

team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309–327.

- Kozlowski, S. W. J., and Bell, B. S. (2012). Work groups and teams in organizations. In N. Schmitt and S. Highhouse (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 412-469). New York, NY: Wiley.

### **CHECK YOUR PROGRESS**

- Q1.** It has often been said that “leaders are born, not made”. Do you agree? If so, why? If not, why?
- Q2.** Under what conditions are people-oriented leaders more effective than task-oriented leaders?
- Q3.** What are the main leadership qualities of a leader, which are almost decisive of his success as a leader?
- Q4.** While composing a work-team in an organization, what potential pitfalls can be encountered?
- Q5.** How can people have a free ride (social loafing) in teams?

### **WORK-RELATED VALUES and ATTITUDES**

Individuals come with individual differences to work. They have a variety of personalities, values, and attitudes. When they enter into organizations, their stable or transient characteristics affect their behaviour and performance. Even, companies prefer to hire people with the expectation that they have certain knowledge, skills, abilities, personalities, and values. **In organizational context, work values play an important role to enhance work attitudes and performance.**

Research states that there are two types of prominent work values in organization, which are **intrinsic and extrinsic values**. Both of these work values will influence work attitude, such as **organizational commitment, job satisfaction and job involvement**. Numerous of the research literature indicates that there is a positive correlation between work values and the work-related attitudes among employees in organization. Positive work values among employees in organization are important in increasing organizational commitment, job satisfaction and job involvement. Giving more attention on work values will help organization in developing the human resource management system that is able to attract, as well as enhance job satisfaction and job involvement among employees (Froese and Xiao, 2012). Additionally, supervisor’s and co-worker’s support in the organization could potentially increase work

values, increase commitment, job satisfaction, and job involvement.

#### **4.6 WORK RELATED VALUES: CONCEPT, DEFINITION and MEANING**

**Values** represent basic convictions that “a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence.” They contain a judgmental element in that they carry an individual’s ideas as to what is right, good, or desirable. Values have both content and intensity attributes. The content attribute says a code of conduct or end-state of existence is important. The intensity attribute specifies how important it is. When we rank an individual’s values in terms of their intensity, we obtain that person’s value system. **All of us have a hierarchy of values that forms our value system, and these influence our attitudes and behaviour.** Values tend to be relatively stable and enduring. Most of our values are formed in our early years—with input from parents, teachers, friends, and others. As children, we are told that certain behaviours or outcomes are always desirable or always undesirable. There are few grey areas. It is this absolute or “black-or-white” learning of values that more or less ensures their stability and endurance.

**4.6.1 Rokeach Value Survey:** Milton Rokeach created the Rokeach Value Survey (RVS), which consists of two sets of values, each containing 18 individual value items. One set, called **terminal values**, refers to desirable end-states of existence. These are goals that individuals would like to achieve during their lifetime. They include:

- A comfortable life (a prosperous life)
- An exciting life (a stimulating, active life)
- A sense of accomplishment (lasting contribution)
- Equality (brotherhood, equal opportunity for all)
- Inner harmony (freedom from inner conflict)
- Happiness (contentedness)

The other set, called **instrumental values**, refers to preferable ways of behaving, or means for achieving the terminal values. They include:

- Ambitious (hard-working, aspiring)
- Broad-minded (open-minded)
- Capable (competent, effective)
- Courageous (standing up for your beliefs)
- Imaginative (daring, creative)
- Honest (sincere, truthful)

Several studies confirm that RVS values vary among groups. People in the same occupations or categories (corporate managers, union members, parents, students) tend to hold similar values.

#### **4.6.2 IMPORTANCE OF VALUES IN ORGANISATIONS**

Values play an important role in individual life as well as among employees in organization. According to Rokeach (1973), values are related to the human needs and desires towards any situation that takes place in their life. Values also involve the concepts and beliefs that will affect emotions and attitudes, any situation, and guiding the selection and assessment of human behaviour (Ucanok, 2008). In organizations, work values become an interesting topic among the researchers in order to investigate work-related behaviour among employees (Ying and Aaron, 2010) such as job satisfaction and job involvement. However, previous research regarding the factors that influence employee satisfaction have found that there are many other aspects of work that contribute to their satisfaction besides money. Work values become one of the important factors that have a great influence on the career choice and the fulfilment of values that are related to job satisfaction (Hegney, Plank, and Parker, 2006). In the words of Grieser and Stutzman (2019) - For a vehicle to do its job, it needs both an engine for power and a steering system so it can be guided. An organization is no different: its purpose is the engine that propels it forward, and its values are the steering system by which it is guided.

Purpose defines *why* you do what you do, and values define *how* you act in service of that purpose. Values are a key component of a healthy workplace culture because they clarify how your organization and its staff should behave. They provide the framework within which you can test decisions, accomplish tasks, and interact with others.

Values help organizations determine a range of acceptable behaviours, defining for leaders and employees alike which actions are encouraged and which are unacceptable. Values tell staff what is good for the organization and what is unhealthy. For example, in our own organization we have defined “receptivity to feedback” as a value that is core to our identity. Our collective clarity about this value allows us to more willingly cut ties with contractors or employees who have been unreceptive to feedback even if there are other things we like about them. As a result, we are surrounded by people who are not only easier to work with, but who are also committed to improvement and personal growth.

When organizations explicitly define their true values, they provide immediate clarity for decision making. They provide a reference point in the hiring processes, performance reviews,

and any disciplinary actions. An organization's values create helpful boundaries that show staff and clients where the organization will go and where it won't go.

#### **4.6.3 INTRINSIC and EXTRINSIC VALUES**

**Intrinsic work values:** Intrinsic (terminal) values refer to the degree to which an individual enhances their personal growth, use their external talent, enhances creativity, and improve quality of life during the courses of their work (Chin-Chih, 2006). Intrinsic work values also refer to the individual internal factor or self-actualization gained from working, contributing to society and having meaningful work (Parboteeah, Paik, and Cullen, 2009). Intrinsic work values directly express employee's openness to change their value that are related to the pursuit of autonomy, interest, growth, and creativity in work. Employees might also seek out challenging tasks that allow them to develop new skills and enhance values that satisfy their need and desire.

**Extrinsic work values:** Extrinsic (instrumental) values refer to the degree of excellence which an individual tries to obtain in social interaction, getting a harmonious social relationship, freedom and try to achieve a balance between services within the organizational systems. It also involves the importance of holistic environment to fulfil their sense of security and maintain their needs while they are working (Chin-Chih, 2006). Extrinsic work values are also similar to the instrumental values which are focusing on external outcomes pertaining to the job and include work benefit, work security and less demanding work (Parboteeah, et al., 2009). Employees in organizations try to satisfy their extrinsic values of work such as job security and income provided by organization with the requirements needed for general security and maintenance of order in their lives.

Chin-Chih (2006) mentioned that intrinsic values consisted of three dimensions, which are self-growth tendency, self-realisation tendency and self-esteem tendency. Meanwhile, the extrinsic work values comprised of four dimensions, which are social interaction tendency, organizational security and economic benefits tendency, stability and anxiety-free tendency, and lastly, health and transport tendency.

A good part of people's **well-being** at work comes from their ability to act in ways that are congruent with their values. Many people are proficient at and enjoy their tasks, but they are ultimately dissatisfied because their personal values do not align with those of their employer. On the other hand, when an employee's values are in line with their organization's values, they may do tasks that aren't always enjoyable, but they can still be satisfied. Just as it is important

to be able to identify with an organization's purpose, it is also important to align with its values. Organizations that authentically define their values show employees how to align their behaviours with the things that matter to the organization. They also make it clear where individuals may be out of step with the organization, providing them with an impetus to leave. In either case, defining and communicating values create clarity for action.

## **4.7 WORK RELATED ATTITUDES**

Attitudes are evaluative statements—either positive or negative—about objects, people, or events. They reflect how we feel about something. When I say, “I like my job,” I am expressing my attitude about work. Specific attitudes tend to predict specific behaviours, whereas general attitudes tend to predict general behaviours. For instance, asking an employee about her intention to stay with an organization for the next six months is likely to better predict the turnover for that person than asking her how satisfied she is with her job. On the other hand, overall job satisfaction would better predict a general behaviour, such as whether the employee is engaged in her work or motivated to contribute to her organization. In organizations, attitudes are important because they affect job behaviour. Employees may believe, for example, that supervisors, auditors, managers, and time and-motion engineers are all conspiring to make them work harder for the same or less money. This may then lead to a negative attitude toward management when an employee is asked to stay late and help on a special project. Employees may also be negatively affected by the attitudes of their co-workers or clients. How we behave at work often depends on how we feel about being there. Therefore, making sense of how people behave depends on understanding their work attitudes. An **attitude** refers to our opinions, beliefs, and feelings about aspects of our environment. We have attitudes toward the food we eat, people we meet, courses we take, and things we do. At work, two job attitudes have the greatest potential to influence how we behave. These are job satisfaction and organizational commitment.

### **4.7.1 JOB SATISFACTION**

*Choose a job you love, and you will never have to work a day in your life.*

*Confucius*

Work attitudes such as organizational commitment and job satisfaction have a dual interest to managers. On one hand, they represent important outcomes that managers may want to enhance. On the other hand, they are symptomatic of other potential problems such as low job satisfaction and employee's intention to quit. It is thus important for managers to

understand the causes and consequences of key work attitudes such as job satisfaction. (Hoppock, 1935), in his classic definition defines job satisfaction as any combination of psychological, physiological, and environmental circumstances that cause a person to truthfully say that they are satisfied with a job.

**Job satisfaction essentially reflects the extent to which an individual likes his or her job.** Job satisfaction is an **affective or emotional response** towards various facets of one's job, which means that a person can be relatively satisfied with one aspect of his or her job and dissatisfied with one or more other aspects. For example, an employee may be satisfied because of aspects like work, co-employee and supervisors but may be dissatisfied because of promotion and pay based on his or her values and attitudes (Skokie and McNally, 1969). It is important to understand these causes in order to find a solution to stop the decline of job satisfaction. Since values and attitudes are directly related to job satisfaction (Hom and Griffeth, 1995), the knowledge about job satisfaction can also assist managers in using a multifaceted approach towards increasing work attitudes. Managers can thus enhance employee satisfaction by structuring the work environment and its associated and recognition to reinforce employee's values and attitude.

Job satisfaction has been called a set of favorable or unfavorable feelings and emotions with which employees view their work (Karatepe, Uludag, Menevis, Hadzimehmedagic, and Baddar, 2006).

Job satisfaction refers to the feelings people have toward their job. If the number of studies conducted on job satisfaction is an indicator, job satisfaction is probably the most important job attitude.

#### **4.7.2 Ten Proven Ingredients for Job Satisfaction**

We may already have an idea of ingredients that go into making work satisfying. Although it is subjective, [job satisfaction research](#) (Kumari, 2011) has showcased the following:

- 1. Communication:** Communication can be extremely important to retaining levels of satisfaction, on both a personal and professional level. It is exhibited in allowing employees to be open, collaborative, trustworthy, and even confrontational when needed.
- 2. Culture:** A company's culture determines job satisfaction as it provides values and guidance about topics ranging from organizational goals to appropriate levels of interaction between employees.



- 3. Security:** It's no surprise that once a culture is established in a workplace, satisfaction can then be enhanced by added feelings of security. Security may arise from knowing you work for a viable company with long-term goals, insinuating feelings of belonging to that company (Berg, Grant, and Johnson, 2010). This can be enhanced by having honest communication and transparency within a company.
- 4. Leadership:** Tied into increased motivation for employees, leadership, or influencing a group toward the achievement of a vision or set of goals (Kinicki and Kreitner, 2006), can lead to job satisfaction by making sure communication and instruction of tasks is adequate and easily understood. In turn, when employees feel that leaders can guide them through tasks, their motivation and satisfaction increase.
- 5. Opportunities:** Employees can gain more satisfaction with their job when more challenging opportunities arise. This can lead to participation in interesting and diverse projects and get employees away from the monotony of a role.
- 6. Career development:** Employees can become more satisfied with their job when they know there is an individualized plan for them. Beyond the formal nature of appraisals, if there is a path in place for growth, this can encourage employees to stay happier for longer.
- 7. Working conditions:** Job satisfaction can be increased if a resilient workplace is a cooperative environment. This means a place with respect for diverse ideas and opinions, honest and constructive feedback, mentoring opportunities, and freedom from harassment.
- 8. Employee personality:** Most ingredients linked to job satisfaction may have roots in elements outside of the employees' control (such as leadership from managers and communication from company leaders), but what about the employees themselves? Can they control their own levels of satisfaction? Bakker, Tims, and Derks (2012) talk about just that. These researchers discuss how job satisfaction can be determined by how proactive the employee is at work. Does the employee proactively seek out a manager for feedback? Does the employee go the extra mile to achieve tasks within a company? Does the employee try to stick to company goals, lead meetings, and ask questions when unsure about how to complete a task? If yes, these employees are the ones who can show more satisfaction in the workplace. Proactiveness in the workplace can lead to positive job appraisals, which when fed back to the employee, can lead to satisfaction.
- 9. Pay and Benefits:** Organizational success and job satisfaction are also linked to

employees' perceptions of adequate pay and benefits (Edwards, 2008). While pay and benefits are not the only reason employees find satisfaction in their workplaces, research going back more than 30 years (e.g., Gerhart, 1987) shows that pay and benefits, at least according to how employees view themselves in their roles, has ranked high on lists of job satisfaction factors.

**10. Rewards and Recognition:** Beyond monetary gain and being paid fairly for the work they do, job satisfaction for employees means that promotional policies are unambiguous and in line with their expectations.

A key finding here (Kumari, 2011) is that satisfaction at a job is not exclusively linked to pay, but to the perceived fairness of how one is recognized at work for achievements.

#### **4.7.3 ORGANISATIONAL COMMITMENT**

Organizational commitment is the emotional attachment people have toward the company they work for. A highly committed employee is the one, who accepts and believes in the company's values, is willing to put out effort to meet the company's goals, and has a strong desire to remain with the company. People who are committed to their company often refer to their company as "we" as opposed to "they" as in "in this company, we have great benefits." The way we refer to the company indicates the type of attachment and identification we have with the company.

There is a high degree of overlap between job satisfaction and organizational commitment because things that make us happy with our job often make us more committed to the company as well. Companies believe that these attitudes are worth tracking because they often are associated with outcomes that are important to the controlling role, such as performance, helping others, absenteeism, and turnover. Early studies on organizational commitment viewed the concept as a single dimension, based on an attitudinal perspective, embracing identification, involvement and loyalty (Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974). According to Porter et al (1974), an attitudinal perspective refers to the psychological attachment or affective commitment formed by an employee in relation to his identification and involvement with the respective organisation. Another perspective on organizational commitment is the "exchanged-based definition" or "side-bet" theory (Becker, 1960; Alluto,

Hrebiniak and Alonso, 1973). This theory holds that individuals are committed to the organisation as far as they hold their positions, irrespective of the stressful conditions they experience. Mowday, Porter and Steers (1982) support the "side-bet" theory by describing

organisational commitment as a behaviour "relating to the process by which individuals become locked into a certain organisation and how they deal with this problem". This behavioural aspect of organisational commitment is explained through calculative and normative commitments.

Meyer and Allen (1984) initially viewed organisational commitment as two dimensional namely, affective and continuance. Meyer and Allen (1984) defined the first dimension, namely affective commitment as "positive feelings of identification with, attachment to and involvement in the work organisation", and they defined the second dimension, namely continuance commitment as "the extent which employees feel committed to their organisation by virtue of the costs that they feel are associated with leaving". After further research, Allen and Meyer (1990) added a third dimension, namely normative commitment. Allen and Meyer (1990) define normative commitment as "the employee's feelings of obligation to remain with the organisation". Consequently, the concept organisational commitment is described as a tri-dimensional concept, characterised by the affective, continuance and normative dimensions (Meyer and Allen, 1991). Common to the three dimensions of organisational commitment is the view that organisational commitment is a psychological state that characterises organisational members' relationship with the organisation and has

#### **4.7.4 Theory of organizational commitment**

A distinguished theory in organizational commitment is the Three-Component Model (TCM) (Meyer and Allen, 1997). According to this theory, there are three distinct components of organizational commitment:

**Affective commitment:** This is the emotional attachment an employee has towards the organization. This part of TCM says that an employee has a high level of active commitment, then the chances of an employee staying with the organization for long are high. Active commitment also means, an employee is not only happy but also engaged in the organizational activities like, participation in discussions and meetings, giving valuable inputs or suggestions that will help the organization, proactive work ethics, etc.

**Continuance commitment:** This is the level of commitment where an employee would think that leaving an organization would be costly. When an employee has a continuance in commitment level, they want to stay in the organization for a longer period of time because they feel they must stay because they have already invested enough energy and feel attached to the organization – attachment that is both mental and emotional. For example, a person over

a period of time tends to develop an attachment to his/her workplace and this may be one of the reasons why an employee wouldn't want to quit because they are emotionally invested.

**Normative commitment:** This is the level of commitment where an employee feels obligated to stay in the organization, where they feel, staying in the organization is the right thing to do. What are the factors that lead up to this type of commitment? Is it a moral obligation where they want to stay because someone else believes in them? Or is it that they feel that they have been treated fairly here and that they do not wish to take the chance of leaving the organization and finding themselves in between the devil and the deep sea? This is a situation where they believe they ought to stay.

#### **4.7.5 Levels of Organisational Commitment Higher level of Organisational Commitment**

A high level of organisational commitment is characterised by a strong acceptance of the organisation's values and willingness to exert efforts to remain with the organisation (Reichers, 1985). Miller (2003) states that "high organisational commitment means identifying with one's employing organisation". The "will to stay" suggests that the behavioural tendencies at this level relate closely with affective dimension of commitment, where individuals stay because they want to.

#### **Moderate level of Organisational Commitment**

The moderate level of organisational commitment is characterised by a reasonable acceptance of organisational goals and values as well as the willingness to exert effort to remain in the organisation (Reichers, 1985). This level can be viewed as a reasonable or average commitment, which implies partial commitment. The willingness to stay is an attribution of a moral commitment associated with the normative dimension of commitment (Meyer and Allen, 1997). The individuals stay in the organisation because they should do so.

#### **Lower level of Organisational Commitment**

The low level of organisational commitment is characterised by a lack of neither acceptance of organisational goals and values nor the willingness to exert effort to remain with the organisation (Reichers, 1985). The employee who operates on this level must be disillusioned about the organisation. Such an employee may stay because he or she needs to stay as associated with the continuance dimension (Meyer and Allen, 1997). Given an option they will leave the organisation.

## **CHARACTERISTICS OF OVER-COMMITMENT AND UNDER-COMMITMENT**

(Lowman, 1993)

<b>Under-commitment</b>
Fear of success
Fear of failure
Chronic and persistent procrastination
Negative cultural, familial and personality factors
Chronic and persistent underachievement
<b>Over- commitment</b>
Overly loyal employees
Job and occupational burnout
Obsessive-compulsive patterns at work
Neurotic compulsion to succeed
Extreme high level of energy

### **4.8 CONCLUSION**

Leadership is an integral part of any organisation. A leader defines the direction of a team and communicates it to people, motivates, inspires and empowers them to contribute to achieving organisational success. The ingredients of effective leadership are complex and are widely agreed to depend on the specific leadership situation, considering the difficulty of tasks, the degree of a leader's authority and the maturity and capabilities of subordinates. Leadership skills can be learnt, though may often take time to learn, because they are multi-faceted, behavioural and context dependent. Becoming an effective leader is challenging to many new managers, but offers the rewards of successfully orientating peoples work to be most effective and achieving excellence in team performance. An understanding of the principles of strategic thinking, direction setting, communications and motivation provides a springboard for developing skills and an effective management style to suit your personality and leadership situations.

Teamwork has been a key factor in the progress, evolution, and survival of humanity. Research suggests that teamwork provides better results for organizations than individual work. Teamwork is considered one of the most effective work forms. Working in teams also benefit the individual on a personal level as it fulfils needs such as social interaction and affiliation. Regardless of the profuse research validating the effectiveness teamwork brings to organizations, many management personnel still do little to build teams.

Work values are employee's personal convictions about the outcomes he or she should expect

from work and how he or she should behave at work. Attitude, on the other hand, is a learned predisposition to respond in a consistently favorable or unfavorable manner towards a given subject. Work values and attitudes capture the range of thoughts and feelings that make up the experience of work. Because work values are more stable and long lasting, they can strongly affect work attitudes and hence employee's level of job satisfaction. In order for the employees to be satisfied with their job, their interpersonal, intra-personal, and individual organization values, all must be aligned to avoid many work-related conflicts. Attitudes towards work are not as long-lasting values, and hence can be changed by increasing pay, promotion or moving to another position. By aligning employee's values with that of organizations and by addressing the attitude problems of employees, management can increase the job satisfaction level. Satisfied employees are less likely to quit their job, or be absent from work, have less stress and will perform their job better.

#### **4.9 FURTHER READINGS**

- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*. **1**: 61–89.
- Mowday, Richard T; Porter, Lyman W; Steers, Richard M (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment". *American Journal of Sociology*. **66** (1): 32–40.

#### **CHECK YOUR PROGRESS:**

- Q1. Why might you find an employee who is highly dissatisfied with his or her job and the organization but simply remains on the job and does not take a new one in another organization?
- Q2. How is job satisfaction related to work performance?
- Q3. Can you be satisfied and committed to your job at the same time? How and Why?

#### **4.10 QUESTIONS FOR PRACTICE**

- Q1. Is there any difference between leaders and managers? Discuss the theories based on leader traits and behaviors.
- Q2. Discuss the theory of Organisational Commitment.
- Q3. What are the levels of Organisational Commitment?

Q4.How is job satisfaction related to work performance?

**BACHELOR OF ARTS (LIBERAL ARTS)**  
**SKILL ENHANCEMENT COURSE**  
**SEMESTER V**  
**THE FOUNDATIONS OF HAPPINESS AT WORKPLACE**

---

**UNIT –5: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION SKILLS**

---

**STRUCTURE**

**5.0 OBJECTIVES**

**5.1 INTRODUCTION**

**5.2 ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: CONCEPT & DEFINITION**

**5.2.1 INTERPERSONAL COOPERATIVE BEHAVIOUR**

**5.2.2 INTERPERSONAL CONFLICTING BEHAVIOUR**

**5.3 JOHARI WINDOW: LEVELS OF SELF-AWARENESS**

**5.3.1 CHANGE IN AWARENESS WITH AWARENESS**

**5.4 TRANSACTIONAL ANALYSIS**

**5.4.1 EGO STATES**

**5.4.1 A PARENT EGO**

**5.4.2 B ADULT EGO**

**5.4.2 C CHILD EGO**

**5.4.2 LIFE SCRIPTS**

**5.4.3 LIFE POSITIONS**

**5.4.4 TRANSACTIONS**

**5.4.4 A COMPLEMENTARY TRANSACTIONS**

**5.4.4 B NON-COMPLEMENTARY TRANSACTIONS**

**5.4.4 C ULTERIOR TRANSACTIONS**

**5.4.5 STROKING**

**5.4.6 PSYCHOLOGICAL GAMES**

**5.4.6.1 REASONS FOR PSYCHOLOGICAL GAMES**



#### **5.4.6.2 METHODS OF PREVENTING GAMES**

#### **5.4.7 BENEFITS AND USES OF TA**

##### **5.4.7 A DEVELOPING POSITIVE THINKING**

##### **5.4.7 B IMPROVES PERSONAL EFFECTIVENESS**

#### **5.5 POWER OF GRAPEVINE**

##### **5.5.1 NEGATIVE SIDES OF GRAPEVINE COMMUNICATION**

##### **5.5.2 WAYS TO DEAL WITH GRAPEVINE COMMUNICATION**

#### **5.6 CONCLUSION**

#### **5.7 FURTHER READINGS**

#### **5.8 QUESTIONS FOR PRACTICE**

### **5.0 OBJECTIVES**

After a careful reading of this unit, you will be able to:

- Interpret the nature of Organisational Communication and Interpersonal Behaviour
- Analyse levels of Self-awareness through Johari Window
- Analyse interpersonal behaviour through transactional analysis.
- improve interpersonal behaviour through transactional analysis
- Identify the power of grapevine and ways to control it in organisations

### **5.1 INTRODUCTION**

The individual dimensions of organizational behavior viz. personality, perception, learning, motivation, attitudes and values and stress shape the individual behavior. But these dimensions are changed to a certain degree when the individual comes in contact with others in the organization where he interacts:

1. on one-to-one basis
2. on one to group basis
3. on group to one basis

4. on group-to-group basis.

In each type of interaction, the individual faces different types of situations. Therefore, how he affects the behavior of others and how his behavior is affected by others differ.

## **5.2 ORGANISATIONAL COMMUNICATION: CONCEPT & DEFINITION**

To define, it can be said that **communication** is the process by which a person, group or organization (the sender) transmits some type of information (the message) to another person, group or organization (the receiver).

The communication process begins when one party has an idea that wishes to transmit that idea to another party. It is the sender's mission to transform the idea into a form that can be sent to and understood by the receiver. This is what happens in the process of encoding i.e., translating an idea into a form such written or spoken language, that can be recognized by a receiver. After a message is **encoded**, it is ready to be transmitted over one or more channels of communication to reach the desired receiver through the path ways along which information travels. Once a message is received, the recipient must begin the process of **decoding** i.e., converting the message back into the sender's original ideas. This can involve many different sub processes, such as comprehending spoken and written words, interpreting facial expressions and the like. Finally, once the message has been decoded, the process can continue, with the receiver transmitting a new message back to the original sender. This part of the process is known as **feedback** i.e., knowledge about the impact of messages on receivers. Receiving feedback allows senders to determine whether their messages have been understood properly.

One key purpose of organisational communication is to direct action, that is, to get others to behave in a desired fashion. Communication in organisations often involves not only single efforts but also concerted action. Communication is the key to these attempts at coordination. There is also an **interpersonal facet of organizational communication**- a focus on social relations between people.

### **5.2.1 INTERPERSONAL COOPERATIVE BEHAVIOR**

When the interaction between two persons is mutually gratifying, it is cooperative behavior. In this case, both persons are engaged in complementary transactions. Out of this interaction, both persons get satisfied over the objectives of mutual trust and respect, concern for each other's need, and interaction with complementary ego states. In organizational setting, such behaviors are functional and lead to the achievement of organizational objectives providing

satisfaction individuals at the sametime.

### 5.2.2 INTERPERSONAL CONFLICTING BEHAVIOUR

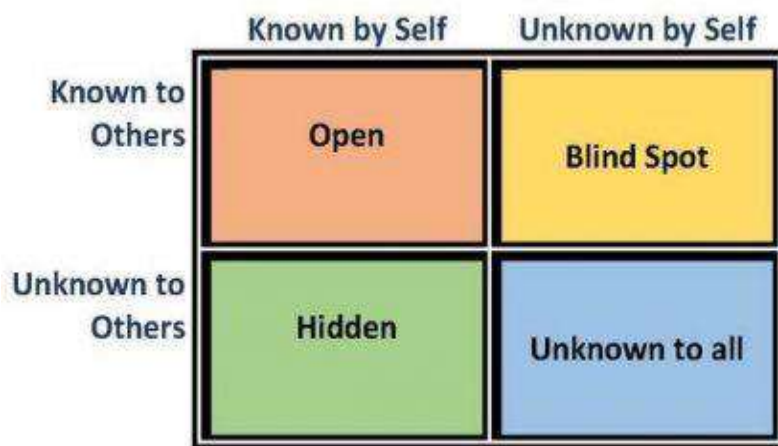
Out of interpersonal interaction, it is not necessary that only cooperative behaviour will result. Because of several reasons like personality differences, different value systems, interest conflict, role ambiguity and many times, communication gap also, interpersonal conflict may arise in the organization. This type of behavior may not be functional for the organization. Therefore, the managers should take effective steps to overcome such behaviours.

To analyze and improve organizational communication and interpersonal behavior, **Johari Window** and **Transactional Analysis** techniques have been developed. Its detailed discussion is presented here.

### 5.3 JOHARI WINDOW: LEVELS OF SELF AWARENESS

The dyadic relationship can be thought of as composed of interself. Self is the core of personality pattern which provides interaction. Such a concept is cognitive: it describes the self in terms of image, both conscious and unconscious. A central construct in the interself is the image of relationships—those aspects of the codes and means of the interperson known and shared by its participants. Other portions of these codes are hidden to the members and yet may be known to others. Joseph Luft and Harrington Ingham have developed a diagram that gives an idea of what one is conscious in one's social exchanges and what one is not. Their Johari window diagram (named combining the first few letters of their names) looks like this.

Image Source: Google images



This model is made up of four different quadrants that together represent total person in relation to others on the basis of awareness of behavior, feeling, and motivation. Each quadrant is defined as follows:

1. **The Open Self:** The open quadrant refers to the states about an individual such as behavior, feelings, and motives that he knows and is willing to share with others. Sometimes, in a relationship, the individual is straightforward, open and sharing. It is clear to both what he is doing, how he is feeling, and what his motives are.
2. **The Blind Self:** The blind quadrant refers to states about an individual known to others but not known to him. Other people know what is happening to him but he is not aware of it. Often such blind behavior is copied by the individual from significant people unconsciously right from childhood. Because such a behavior is copied unconsciously, people may not be aware about it. We may speak in certain way- with a tone of voice, a look on our face, a gesture that we are blind to, but other people are acutely aware of it.
3. **The Hidden Self:** The unknown quadrant refers to states about the individual known to him but not known to others. This is private and only the person concerned knows what is happening. The hidden self is within the vision of the individual but he does not want to share with others. People learn to hide many feelings and ideas right from their childhood.
4. **The Unknown Self:** The unknown quadrant refers to states that neither the individual nor other people know about him. The unknown self is mysterious. Many times, motives and feelings go very deep and no one, including the person concerned, knows about these. People often experience these parts of life in dreams or in deep-rooted fears or compulsions. These acts, feelings, and motives remain vague and unclear to people until they allow them to surface.

### 5.3.1 CHANGE IN AWARENESS WITH AWARENESS

The awareness about self is not static, rather, it changes continuously. As awareness changes, quadrant to which the psychological state is assigned also changes. Jungeward identified eleven principles of such change

1. A change in any one quadrant will affect all other quadrants.
2. It takes energy to hide, deny, or be blind to behaviour which is involved in interaction.
3. Threat tends to decrease awareness; mutual trust tends to increase awareness.
4. Forced awareness (exposure) is undesirable and usually ineffective.

5. Interpersonal learning means a change has taken place so that the quadrant 1 is larger, and one more of other quadrants has grown smaller.
6. Working with others is facilitated by a large enough area of free activity. It means more of the resources and skills of the persons involved can be applied to the task at hand.
7. The smaller the first quadrant, the poorer the communication.
8. There is universal curiosity about the unknown area, but this is held in check by custom, social training and diverse fears.
9. Sensitivity means appreciating the covert aspects of behaviour in quadrants 2, 3, and 4, and respecting the desire of others to keep them so.
10. Learning about group processes, as they are being experienced, helps to increase awareness (enlarging quadrant 1) for the group as a whole as well as individual members.
11. The value system of a group and its members may be observed in the way the group deals with unknowns in the life of the group itself.

### **CHECK YOUR PROGRESS:**

- Q1. Using an example of an everyday communication in organization, describe how the communication process operates.**
- Q2. "Interpersonal interaction depends on the awareness of the self but people are not fully aware of themselves". Explain this statement with the help of Johari Window. How can this self-awareness be increased?*

### **5.4 TRANSACTIONAL ANALYSIS**

People spend a large portion of their time in organizations interacting with others. They provide the connective tissues that help to hold together the subparts of the organization. While there are exceptions, in general, these are pair relationships, which the people conduct themselves, that is, they are two person contacts. The dyadic relationship involves the social transactions between them and the Transactional Analysis is an attempt to understand and improve such transactions.

Transactional Analysis (TA) offers a model of personality and the dynamics of self and its relationship to others that makes possible a clear and meaningful discussion of behavior.

TA refers to a method of analyzing and understanding interpersonal behavior. When people interact, there is social transaction in which one person responds to another. The study of these transactions between people is called Transactional Analysis. TA was originally developed by Eric Berne for psychotherapy in 1950. He observed in his patients that often it was several different people were inside each person. He also observed that these various “selves” transmitted with people in different ways. Later, its application to ordinary interactions was popularized by Berne, Harris & Jongeward. TA involves analysis of awareness, structural analysis (ego states), analysis of transaction, script analysis and games analysis.

#### **5.4.1 EGO STATES**

Another aspect of self is the ego states of persons, an important aspect of TA. People interact with each other in terms of three psychological positions, or behaviour patterns, known as ego states. Thus, ego states are a person's way of thinking, feeling and behaving at any time. These ego states are: parent, adult and child. These have nothing to do with the chronological age of persons, rather they are related to the behavioural aspects of age. Thus, a person of any age may have these ego states in varying degrees. A healthy person is able to move from one ego state to another. Further, these three ego states are not concepts like Freud's id, ego, and super ego. They are based on real world behaviour.

##### **5.4.1 a PARENT EGO**

The parent ego state incorporates the attitudes and behaviours of all emotionally significant people who serve as parent figure when an individual was a child. The value and behaviour of these people are recorded in the mind of the individual and these become the basic values of the personality. Characteristics of a person acting with the parent ego include being overprotective, distant, dogmatic, indispensable and upright. Physical and verbal clues that someone is acting with the parent ego include the wagging finger to show displeasure, reference to laws and rules and reliance on ways that were successful in the past.

There can be two types of parent ego states: nurturing and critical. Nurturing parent ego states reflect nurturing behaviour not only towards children but also to other people in interaction. Similarly, critical parent ego state shows critical and evaluative behaviour in interaction with others. Each individual has his unique parent ego state which is likely to be a mixture of helpfulness and hurtfulness. Awareness of this ego gives more choice over what one does.

##### **5.4.2 b ADULT EGO**

Adult ego state is based upon reasoning, seeking, and providing information, Person interacting with adult ego views people as equal, worthy, and responsible human beings. It is based on rationality. The adult is characterized by logical thinking and reasoning. This ego state can be identified by verbal and physical signs which include thoughtful concentration and factual discussion. The process of adult ego state formation goes through one's own experience, and continuously updating parental injunction by verifying. Though certain values which are formed in the childhood are rarely erased, and individual at the later stage of the life may block his child and parent ego states and use his adult ego only based on his experience. He updates the parent data to determine what is valid and what is not. Similarly, he also updates child data to determine which feelings should be expressed. Thus, he keeps and controls emotional expressions appropriately.

**5.4.2c CHILD EGO**

Characteristics of child ego include creativity, conformity, depression, anxiety, dependence, fear and hate. Physical and verbal clues that person is acting in the child ego are silent compliance, attention seeking, temper tantrums, giggling, and coyness. The child ego is characterized by non- logical and immediate actions which result in immediate satisfaction. Child ego state reflects early childhood conditions and experience perceived by individual in their early years of life, that is, before the social birth of an individual say, up to the age of five years.

There are three parts of child ego: natural, adaptive, and rebellious. The natural child is affectionate and impulsive and does what comes naturally, However, he is also fearful, self-indulgent, self-centered and aggressive and may emerge in many unpleasant roles. The adaptive child is the trained one and he is likely to do what parents insist on, and sometimes learns to feel non-O.K. The rebellion child experiences anger, fear, and frustration.

Each person may respond to specific stimulus in quite distinct way from each ego state. Table 1 presents behavioral responses with each ego state.

**Table 1: Behavioural responses with different ego states**

Parent ego	Adult ego	Child ego
------------	-----------	-----------

Rules and laws Do's and Don'ts	Rationality Evaluation	Estimation Storing data	Seeing, hearing, touching Experiencing joy / frustration.
How to Tradition	Figuring out	Exploring	Creating
Teaching	Testing		Wishing / fantasizing Feeling internally
Demonstrating			Impulsive Spontaneous

While analyzing ego states of a person, following aspects are relevant:

1. In the course of interaction, a person is likely to display all three ego states though one egostate may be predominant.
2. One can observe the ego state of the person that is in control by observing not only the words used by the person but also his postures, gestures, and face expressions.
3. Each ego state has both positive and negative features- it can add to or subtract from a person's feeling of satisfaction.

#### 5.4.2 LIFE SCRIPTS

When confronted with a situation, a person acts according to his script which is based on what he expects or how he views his life position. In a sense, man's behavior becomes quasi-programmed by the script which emerges out of life experience. In everyday language, a script is the text of a play, motion picture, or radio programme. In TA, a person's life is compared to a play and the script is the text of that play. A person's psychological script is a life plan, a drama which he writes and then feels compelled to live out. Thus, every person has a life script. Script analysis is an examination of transactions and interactions to determine the nature of one's life script. Berne has contributed most to the understanding of life script. To him,

"Script is a complete plan of living, offering both structures- structure of injunctions, prescriptions and permissions, and structure which makes one winner or loser in life"

#### 5.4.3 LIFE POSITIONS

The individual's behaviour towards others is largely based on specific assumptions that are made early in life. Very early in the childhood, a person develops from experiences a dominant philosophy. Such philosophy is tied into their identity, sense of worth, and perceptions of other people. This tends to remain with the person for life time unless major



experiences occur to change it. Such positions are called life positions or psychological positions, and fall into four categories as shown in the following figure:

Image Source: Google images



1. **I am O.K. you are O.K.** This is a rationally chosen life position. It is made after the individual has a large number of O.K. experiences with others. People with this position about themselves and others can solve their problems constructively. They accept the significance of other people and feel that life is worth living. This is based on adult ego. When managers work from his position, they are likely to express a more consistent pattern of confidence. They display a much higher level of mutual give and take. They are able to express freely what they feel good about others because it offers little threat to them. They delegate authority and feel comfortable with a spread of authority.
2. **I am O.K. and you are not O.K.** This position is taken by people who feel victimized or persecuted. They blame others for their miseries. This is the case of aggrieved person with an attitude that whatever they do is right. This is a distrustful life position. It usually results when a person was too much ignored when he was a child. These are the people with rebellion child ego in this life position, the persons operate with parent ego. Managers operating with this position are likely to give critical and oppressive remarks. They tend to point out the flaws, the bad things, rarely giving any warm, genuinely carrying feelings. They lack trust or confidence in the intelligence, skills and talents of others. They do not believe delegation of authority and feel that decentralization is a threat.
3. **I am not O.K. you are O.K.** – This position is common to persons who feel powerlessness in comparison to others. It is based on one's feelings about oneself. Individuals who feel a clear distinction between themselves and the people around them who could do many things that the individuals could not do, hold this life position.

Persons with this life position always grumble for one thing or the other. Managers operating from this position tend to give and receive bad feelings. They often use their bad feelings as an excuse to act out against others, and when the whole thing comes full circle, they feel guilty for their acts and turn their badfeelings against themselves. They tend to vacillate in their behaviour and are often unpredictable and erratic.

4. **I am not O.K. you are not O.K.** This is a desperate life position. This position is taken by those people who lose interest in living. They feel that life is not worth living at all. In extreme cases, they commit suicide or homicide. This is the case of individuals who are neglected seriously by their parents. Managers operating from this position, are likely to get put down strokes from others. They do not make decisions in time, make stupid mistakes or otherwise provoke others to give them negative reactions. They lack personal potency, look to others for final decisions, and delegate inappropriately.

One of these positions dominates each person's life. The desirable position is one that provides an adult-adult transaction, that is, 'I am O.K. you are O.K.' It shows acceptance of self and others. The adults move into O.K.-O.K. position through psychological understanding and conscious choice. This position can be learned through education, understanding, positive and mature psychological experiences. The other three positions are less psychologically mature and less effective.

#### **5.4.4 TRANSACTIONS**

When people interact, they involve in a transaction with others. Thus, when a stimulus (verbal or non-verbal) from a person is being responded by another person, a transaction is said to occur. The transaction is routed from ego states. Depending on the ego states of persons involved in transactions, there may be three types of transaction – complementary, crossed and ulterior.

##### **5.4.4 a COMPLEMENTARY TRANSACTIONS**

A transaction is complementary when the stimulus and response patterns from one ego state to another are parallel. Thus, the message by a person gets the predicted response from another person. In all, there can be **nine complementary transactions**. These are adult-adult, parent-child, child-parent etc. The transaction is complementary because both are acting in the perceived and expected ego states. Usually in such a case, both persons are satisfied and communication is complete. Three complementary transactions are elaborated as follows:

1. **Adult-Adult Transactions:** The manager in the adult ego state tries to reason out issues,

clarifies and informs employees of issues, and has concern for facts and figures. His life position is 'I am O.K. and you are O.K.' This is an ideal transaction. Complementary transactions in these ego states are very effective because both persons are acting in a rational manner. Data is processed, decisions are made and both parties are working for the solutions. Satisfaction is achieved by both persons from the solution rather than one person (superior) having other person (subordinate) a dutiful employee or the subordinate only trying to please his superior. However, there are some inherent disadvantages to the adult-adult transactions. The elimination of the child ego can make the transactions dull due to the lack of stimulation that child can provide. Sometimes adult-adult level may prevent decisions being reached due to rational data-processing procedures and a deadline may emerge. In such a case, the superior may have to take the decision with his parent ego state. In general, however, this is the best type of transactions for organizational functioning.

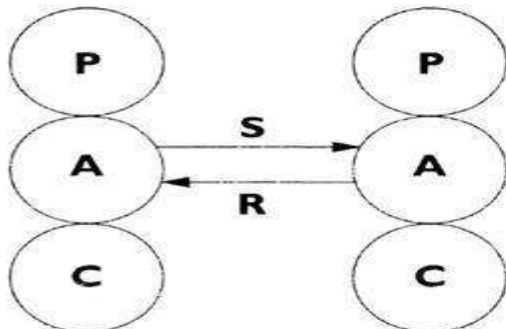
2. **Adult-parent Transactions:** In adult-parent transaction, while the manager attempts to use the information he has processed, the employee in the parent ego prefers to use set patterns and rules of the past. The employee tries to control and dominate the manager by using the parent ego. The transaction style can be effective only on a temporary basis. It can help a new manager understand the rules and guidance under which the employee operates. There are many problems in this transaction style. An employee in the parent ego may create hostile feelings towards managers with adult ego, particularly in the long run. The employee may create other problem when other employees are working with their child ego and recognizing his parent ego because he may have better interaction with other employees.
3. **Adult-Child Transactions:** Adult-child interaction can be effective when the manager is aware of the ego state of the employee. In such a case, the manager can allow the employee in the child ego to be creative. But there may be problem in this interaction when the employee acts irrationally because of his child ego. Another problem in this context maybe in the form of assumption of employee's ego who may be taken in adult ego but this assumption may not hold good. This creates a situation that may be frustrating to the manager and the employee.
4. **Parent-Parent Transactions:** The manager in the parent ego uses 'I am O.K. you are not O.K.' life position. He will be a source of admonitions, rewards, rules, criticisms, praise. The parent-parent transaction can be beneficial in cases whose employee joins forces with

the manager and supports him. There are certain disadvantages of this type of situation. This may lead to unnecessary competition between the manager and the employee because the latter will promote his own idea rather than those of the manager.

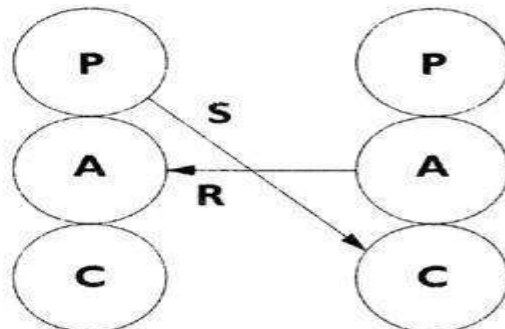
5. **Parent-Adult Transactions:** In this type of transaction, the manager may be frustrated because the employee will not perform as directed. At the same time, the employee may also feel frustration because of the manager's failures to act as adult. Due to frustration, such a relationship may not last long.
6. **Parent-Child Transactions:** This may be the ideal situation if the manager is interacting with parent ego and the employee is acting in his child ego. The employee finds this transaction advantageous in that it eliminates much responsibility and pressure. The child prevents much conflict and provides for ease operation. However, this situation may not be advantageous in the long run. This depends on the feeling that employees are not capable of doing anything. The employee suffers from this interaction because he has to surrender his adult ego.
7. **Child-Parent Transactions:** The manager in the child ego may contribute very little to the effectiveness of management. This is so that, though creativity is one of the characteristics of child, the role of a manager goes beyond this creativity. In the child-parent transaction, the employee controls the manager in the child ego. The parent will be strong on the child, and the manager will yield to the employee. The employee may hold threats of punishment to the manager in the form of ridicule, loss of popularity or even in demotion.
8. **Child-Adult Transactions:** In this transaction, the adult employee will control child manager. The employee may become discouraged particularly when the manager makes decisions on the basis of whims, fancies, and emotions which pose problems to employee who wants to interact on the basis of rationality. A major disadvantage of this transaction is that the organization may lose many good employees, particularly those who act on rational basis.
9. **Child-Child Transactions:** The manager interacting in child-child egos is not capable of leading his employee successfully and proves to be a liability to the organization. This transaction may not be lasting because the organization will review performance. Both manager and employee are acting on whim and fancy, consequently jeopardizing the organizational performance.

Although all these are possible complementary transactions in the organization because the line of communication is parallel, not all of these are ideal for the organization or for the people concerned. From this point of view, only adult-adult transactions are good. In some circumstances, as discussed earlier, parent-child complementary transactions may be good.

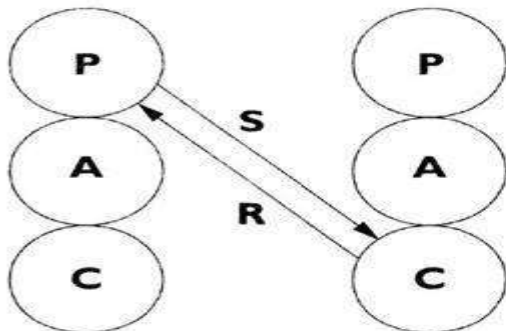
Image Source: Google images



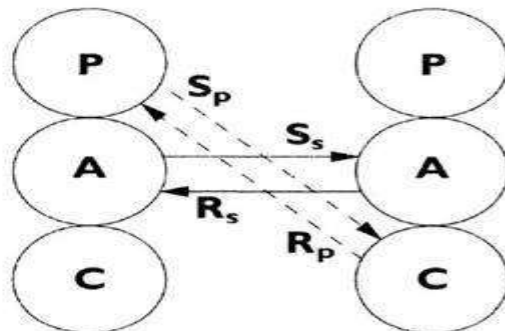
(a) Adult-Adult complementary transaction



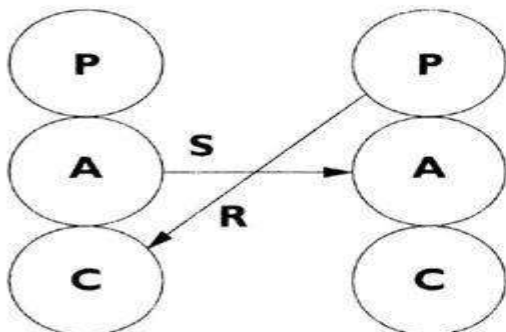
(d) P-C, A-A crossed transaction



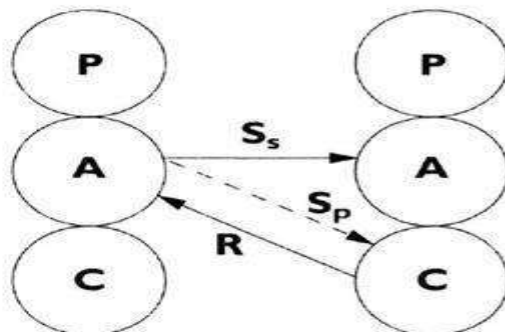
(b) P-C, C-P complementary transaction



(e) Duplex ulterior transaction: social level A-A, A-A; psychological level P-C, C-P



(c) A-A, P-C crossed transaction



(f) Angluar ulterior transaction

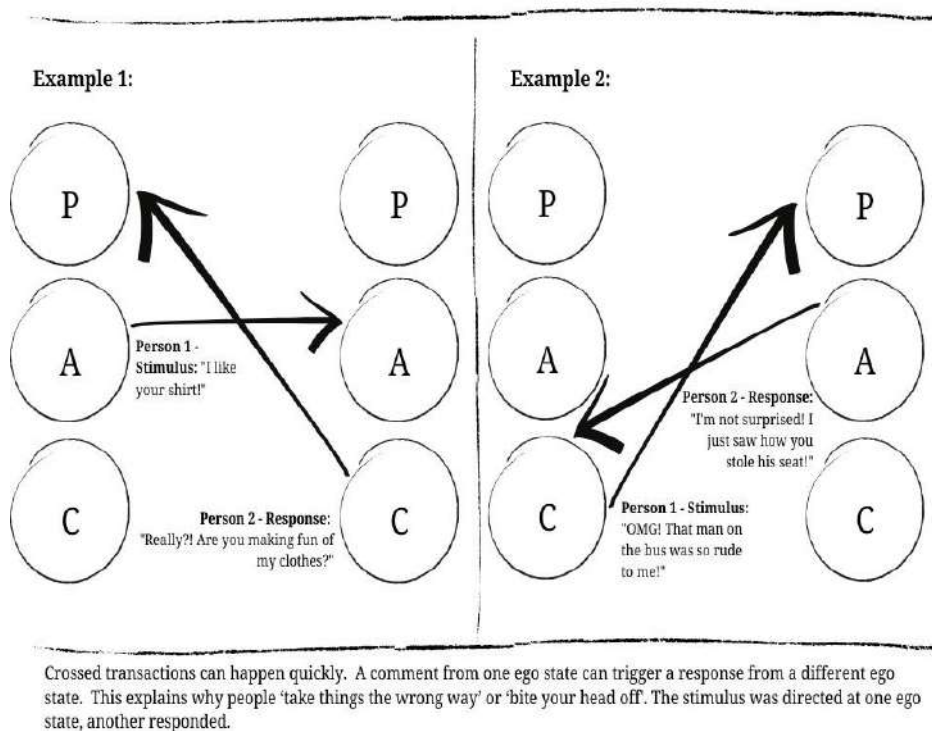
### 5.4.4b NON-COMPLEMENTARY TRANSACTIONS

**Non-complementary** or **crossed transactions** may occur when the stimulus-response lines are not parallel. This happens when the person who initiates transaction expecting a certain response does not get it.

The manager tries to deal with the employee on adult-to-adult basis but the employee responds on child to parent basis and the communication is blocked.

Crossed transaction is not a satisfactory one because the line of communication is blocked and the further transaction does not take place. In such a case, the manager might refuse to play parent-child game and may try again for an adult communication. Another alternative for the manager may be to move parent-child state in order to resume communication with the employee. Source of following image – Google.

#### Transactional Analysis: Crossed Transactions



### 5.4.4 c ULTERIOR TRANSACTIONS

Ulterior transaction is the most complex because the communication has double meaning. When an ulterior message is sent, it is often disguised in a socially acceptable way. On the surface level, the communication has a clear adult message, whereas it carries a hidden message on the psychological level. Ulterior transaction, like blocked transactions, are undesirable.

### 5.4.5 STROKING

Stroking is an important aspect of transactional analysis (TA). It is defined as any act implying recognition of another's presence. The word stroking has originated from the studies of the needs that babies have for physical affection for complete psychological development. Now it applies to all types of recognition. People seek recognition in interaction with others. Lack of stroking has its consequence both on physiological and psychological well-being of the persons. The future of autonomy of a person depends upon the type of stroking he gets since his childhood. Jongeward and Seyer observe that 'People need strokes for their sense of survival and wellbeing on the job'. In fact, strokes are a basic unit of motivation. As a general guide:

1. The quantity and quality of strokes serves as either positive or negative motivation for employees
2. A good share of satisfaction we get from work depends on the strokes available from other people
3. We can get strokes from the activities of the work itself- specially if what we are doing really fits and we can take responsibility for it

For positive results on the job, it is crucial to give people positive strokes. If a person does not get proper strokes, he learns to manipulate the environment to get strokes. Even if he is not able to get stroking after manipulating, he settles for a state which gives negative strokes. This process may continue even after child grows older unless he updates his original experience and becomes aware of the reality.

There are two types of strikes—positive and negative. The stroke that makes one feel O.K. is a positive one. Words of recognition, affection, pat on the back are some of the examples of positive strokes. As against this, the strokes that make one feel as not O.K. is a negative one. Criticism, hating and scolding are the examples of negative strokes. However, people do not always seek positive strokes only. They may seek negative strokes also for such reasons as guilt or a low self-image. The negative stroke completes a social transaction for the people as they think it should be, that is, it provides social equilibrium from their point of view. For example, when a superior criticizes his subordinate for committing certain mistakes, the latter may feel relieved of his mistake since expected punishment has been received. However, negative strokes rarely change the undesirable behavior. The positive behavior can be secured by avoiding the punishing parent-to-child approach and initiating an adult-to-adult interaction.

Further giving and receiving of positive strokes can be learned and people can make efforts to give positive strokes.

#### **5.4.6 PSYCHOLOGICAL GAMES**

A psychological game is a set of transactions with three characteristics:

1. The transactions tend to be repeated;
- 2 They make sense on superficial or social level; and
3. One or more of the transactions is ulterior.

The set of transactions ends with a predictable payoff- a negative feeling. Payoffs usually reinforce a decision made in childhood about oneself or about others. They reflect feelings on non- OKness. When people play games, they do things like this: fail to come through for others, pass the buck, make mistakes, complain about and dote on their own sorrows and inadequacies, and catch others in the act. Psychological games can be a powerful force in preventing people and organisations from becoming winners.

Game players usually assume one or three basic roles: victim, persecutor, or rescuer. Persecutors are characterised by such people who make unrealistic rules. Enforce rules in cruel ways, and pick on little guys rather than people of their own size. Victims are people who provoke others to put them down, use them and hurt them, send them helpless messages, forget conveniently, and act confused. Rescuers are characterized by people who offer helpfulness to keep others dependent on them, do not really help others and may actually dislike helping, and work to maintain the victim role so they can continue to play rescuer. These three roles are not independent, rather the players of psychological games often switch back and forth in their roles. In many circumstances such characteristics may be real. For example. people may be really victimised personally or politically, or discriminated against on the job. In such a case they are real victims. However, psychological game denoted that people assume the role of game players, and differ from reality.

##### **5.4.6.1 REASONS FOR PSYCHOLOGICAL GAMES**

People usually learn their game patterns right since their childhood. They learn to believe certain things about themselves and about others, and act accordingly. As grown-ups they play games for a variety of reasons, important of them being as follows:

1. **To get strokes. People want positive strokes on their jobs:** However, when they are not able to get these from others, they try to set a situation where they satisfy their needs for



strokes.

2. **To strengthen psychological positions:** Games are generally played to strengthen people hold non-OK positions, they try to emphasize it through the games. Jongeward observes that most of us occasionally assume an I am not - OK position and arrange our worlds to confirm it. For people who think themselves as not - OK, kick me games provide a powerful way to reconfirm negative expectations.
3. **To avoid or control intimacy** – People who fear openness, accountability, and responsibility in relationships, play games as avoidance. This is so because games put distance between people. They can be used to control or block intimacy, keeping people away from open and honest encounters.

#### **5.4.6.2 METHODS OF PREVENTING GAMES**

Games are essentially two-way transactions. Thus, they can be broken on either side. However, an effective thwarting of someone's game is not possible without changing the psychological position of the person concerned. This is so because it is unrealistic to assume that the person is cured of game playing if suitable response is held. The person may be cured of playing the game only in that particular situation or with the person, and there is possibility that the person may play that game elsewhere. A therapeutic change is often necessary for permanent change. The knowledge of TA gives for more effective control over hurtful or harmful relationships on the job. Jongeward has suggested the following steps to overcome the psychological games.

1. Avoidance of the complementary hand;
2. Avoidance of acting roles involved in games, particularly victim roles;
3. Avoidance of putting other people down;
4. Avoidance of putting oneself down;
5. Giving and taking positive strokes as against negative strokes;
6. Investing more of life's time in activities and intimacy; and
7. Levelling the thinking with others.

#### **5.4.7 BENEFITS AND USES OF TA**

TA is an approach towards understanding human behaviour. Thus, it can be applied to any field of human interactions. This is more particularly related when people come for interaction, and that too in interpersonal relationships. Following are some of the specific areas where TA can be applied beneficiary.

#### **5.4.7a DEVELOPING POSITIVE THINKING**

TA is applied to bring positive actions from people because TA brings positive approach towards life and hence positive actions. TA brings a clear change from negative feelings, confusion, defeat, fear, frustration, loneliness, pessimism, and suppression – positive feelings – clear thinking, victory, achievement, courage, gratification, decision-making, friendship, optimism and fulfillment. Such a change from negative attitude to positive attitude is a source of psychic energy. Positive attitude makes people stronger and negative attitude makes them exhausting. Whole objective of TA training programme is directed towards positive thinking. Thus, its application can enhance the trust and credibility felt towards the organization which are essential for good employee relations. Some of the specific areas for developing positive thinking through TA are stroking positive reinforcement, inner dialogue as related to decision-making, active listening and time-structuring.

#### **5.4.7b IMPROVES INTERPERSONAL EFFECTIVENESS**

TA improves interpersonal relationships by providing understanding of ego states of persons involved in interaction. It emphasizes complementary transactions which ensure complete communication and problem-solving approach. Since complementary transactions can be learned by individuals in the organization, people can improve interpersonal relations through TA. The effective managers may be able to analyse transactions with employees in the organization. TA provides them with a theoretical framework within which to examine interaction with the employees. The managers may be able to identify the ego states from which both parties are interacting. A better understanding of themselves and of other persons will make them more comfortable, confident and effective. The improved interpersonal relations will bring effectiveness to the organization.

#### **POWER OF GRAPEVINE**

### **5.5 INTRODUCTION, CONCEPT & DEFINITION**

A rapid flow of informal information from one person to another, which results in further informal flow to the other people also is commonly referred to as the grapevine i.e., the pathways along which unofficial, informal information travels. It is in contrast to a formal organizational message, which might take several days to reach its desired audience, information traveling along the organizational grapevine tends to flow very rapidly, often within hours.

Informal information tends to be communicated orally. One interesting aspect about

oral messages is that oral messages are communicated faster than the written ones but may become increasingly inaccurate as they flow from person to person.

Informally socializing with our co-workers can help make work groups more cohesive and may also provide excellent opportunities for desired human contact keeping the work environment stimulating. Grapevines must be considered an inevitable fact in life in organizational set-ups (Greenberg and Baron, 2000).

Walton (1961) in his classic study found that 82 percent of the information communicated along a particular company's organizational grapevine on a single occasion was accurate.

The problem with interpreting the figure is that the inaccurate portions of some message may alter their overall meaning e.g., if a story is doing the rounds that someone got passed by for promotion over a lower-ranking employee, it may cause quite a bit of dissension in the workplace. However, suppose everything is true except that a person turned down the promotion because it involved relocating. This important fact completely alters the situation. This problem of inaccuracy is clearly responsible for giving the grapevine such a bad reputation. In extreme cases, information may be transmitted that is almost totally without any basis and usually unverifiable. Such messages are known as rumours. Typically, rumours are based on speculations, which is an overactive imagination and wishful thinking, rather than based on facts. Rumours race like wildfire through organisations because the information they present is so interesting and ambiguous.

The ambiguity leaves it open to additions and deletions and further additions as it passes orally from one person to the next. Before you know it, almost everyone in the organisation has heard the rumour and its inaccurate message becomes almost a 'fact'. The effects of the rumours can be profound. This is especially the case when organisations are the victims of the rumours e.g., about the possibility of corporate takeovers may not only influence the value of a company's stock, but also threaten its employees' feelings of job security.

Sometimes rumours about company products can be very costly e.g., a rumour about the use of worms in McDonald's hamburgers circulated in Chicago area in the late 1970s. Even though the rumour was completely untrue, sales dropped as much as 30 percent in some restaurants (Thibaut, Calder and Sternthal, 1981).

In June, 1993, stories appeared in the press stating that people across the United States found syringes in cans of Pepsi Cola. Although the stories proved to be completely without

fact, the hoax cost Pepsi plenty in terms of investigative and advertising expenses (Lesley and Zinn, 1993).

Grapevine Communication happens in every organization, no matter the company size or industry. Grapevine affects the employee experience significantly as well as the business performance and your ability to build trust with your employees.

#### **5.5.1 Negative sides of Grapevine Communication in the workplace**

1. Lack of trust in the workplace.
2. Partial or false information in the workplace.
3. Misunderstanding and misinformation in the workplace.
4. Information overload.
5. Lack of control.
6. Lack of cooperation among employees.

#### **5.5.2 Ways to deal with Grapevine Communication**

1. Always keep your employees informed and provide credible and easily accessible sources of important information.
2. Choose the right communication channels to build trust with your employees.
3. Eliminate information overload in the workplace.
4. Engage your employees in two-way daily conversations.
5. Spot your internal influences i.e., your employees that other people listen to and trust.
6. Implement the right communication technology.
7. Inform your employees in a timely manner.

### **5.6 CONCLUSION**

**Johari Window** and **Transactional Analysis** techniques have been developed to analyze and improve organizational communication and interpersonal behavior. The awareness that Johari Window analysis brings can make a significant difference. TA can be utilized anywhere the people come to interact. Jongeward has suggested that transactional analysis is a practical and useful interrelationship model for organizations because:

1. It is easy to learn

2. It gives a positive communication tool that is practical and almost immediately usable
3. It helps to increase a person's on-the-job effectiveness because of better self-understanding and greater insight into personalities and transactions
4. It may help solve personal and family problems
5. It gives a common language for people working together to attempt to solve their own communication problem
6. It is a non-threatening approach to self-evaluation
7. It offers a method for analysing not only people but also organizational scripts

On the other hand, Grapevine is unavoidable and can be very unpleasant also. But the seniors and super-ordinates need to make all efforts to curb its spread as much as possible and create a trustworthy source of information.

### **5.7 Further Readings**

- 'Group Processes - An Introduction to Group Dynamics' by Joseph Luft, first published in 1963; and 'Of Human Interaction: The Johari Model' by Joseph Luft, first published in 1969.
- Barnes, G. (1977): Introduction, Transactional analysis after Eric Berne, Harper's Collegepress, London, pp 12-28.
- Berne, E. (1964): Games people play, Grove press, New York.
- Berne, E. (1976): Beyond Games and scripts, Grove Press, Inc. New York.
- Corey, G. (1995): Transactional Analysis, Theory and practice of group counseling, 4th ed., wadsworth, Inc, Belmont, pp 325- 343.
- *Mishra, Jitendra (1990). "Managing the Grapevine". Excerpts from... Managing the grapevine. Public Personal Management.*

### **CHECK YOUR PROGRESS**

- Q1. What do you mean by ego states as used in transactional analysis? What are the different types of ego states and the behavioral responses that emerged from each ego state?
- Q2. What do you mean by life script and life positions? What are the different psychological forms of life as used in transactional analysis?

Q3. What are the different transactions that emerge out of interpersonal interaction? Discuss the situations under which each transaction is useful.

Q4. What are psychological games and why people play these games? Discuss the methods of overcoming the problems that emerge because of these games.

Q5. What is stroking? How does it affect the persons to engage in positive behaviour?

Q6. Your company is being victimised by a totally untrue rumour about a pending merger. What steps would you recommend taking to put the story to an end? Explain

Q7. Your company is being victimised by a totally untrue rumour about a pending merger. What steps would you recommend taking to put the story to an end? Explain.

### **5.8 Questions for Practice**

Q1. Discuss Johari Window: Levels of Self-awareness.

Q2. What is Transactional Analysis? What are the different psychological forms of life as used in transactional analysis?

Q3. Discuss the concept and definitions of Organisational Behaviour.

**BACHELOR OF ARTS (LIBERAL ARTS)**  
**SKILL ENHANCEMENT COURSE**  
**SEMESTER V**  
**THE FOUNDATIONS OF HAPPINESS AT WORKPLACE**

---

**UNIT --6 MENTAL STRENGTH AND FLEXIBILITY**

---

**STRUCTURE**

**6.1 LEARNING OBJECTIVES**

**6.2 RESILIENCE**

**6.2.1 DEFINITION**

**6.2.2 MODELS OF RESILIENCE**

**6.2.3 CYCLE OF RESILIENCE**

**6.2.4 COMPONENTS OF RESILIENCE**

**6.2.5 RESILIENCE AT WORK PLACE**

**6.3 OPTIMISM**

**6.3.1 DEFINITION**

**6.3.2 OPTIMISM AND HEALTH**

**6.3.3 OPTIMISM VERSUS PESSIMISM**

**6.3.4 CONCEPTUALIZATIONS OF OPTIMISM**

**6.3.5 OPTIMISM AT WORK PLACE**

**6.4 SUMMARY**

**6.5 KEYWORDS**

**6.6 SUGGESTED READINGS**

**6.7 QUESTIONS FOR PRACTICE**

**6.1 LEARNING OBJECTIVES**

After completing this unit, you should be able to:

- Understand the concept and importance of resilience.
- Explore the skills and strengths associated with resilience.
- Recognize the basic steps necessary to build resilience at the workplace.
- Understand optimistic thinking and how it affects professional outcomes.
- Explain the benefits of optimism and positive workplace.

## **6.2 RESILIENCE**

The word ‘resilience’ comes from the Latin word ‘resiliens’ and it refers to elastic quality of a substance. The term ‘resilience’ is sometimes used interchangeably with other terms like hardiness, positive coping, adaptation, adjustment, and persistence. In the psychology literature resilience is used to describe the positive quality of a person’s response to stress and adversity (Rutter, 1987).

### **6.2.1 DEFINING RESILIENCE**

According to Masten (2005): “Resilience as a phenomenon that is associated with positive consequences despite major threats to adaptation of development.”

According to Ryff and Singer (2003): “Resilience is maintenance, recovery or improvement in mental or physical health following challenge.”

### **6.2.3 MODELS OF RESILIENCE**

There are three resilience models that describe the influence of stress on the quality of adaptation.

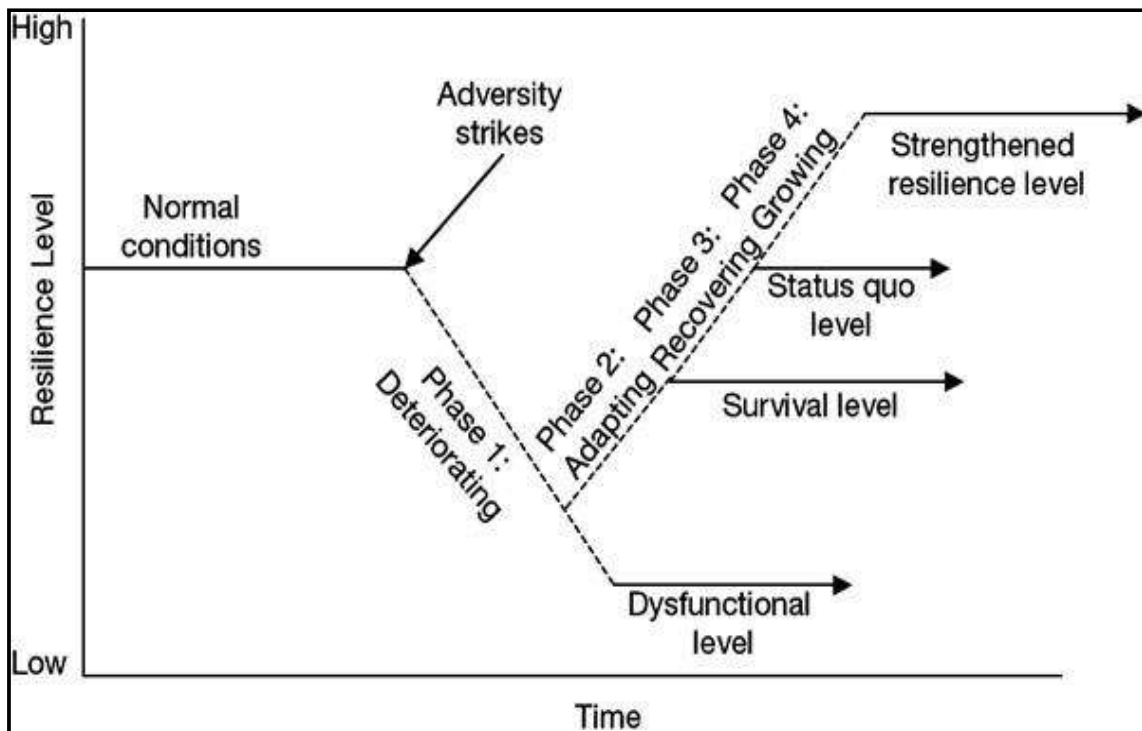
- a. **The compensatory model** conceptualizes resilience as a characteristic that neutralizes exposures to risk. There are four central characteristics of young adults who are considered resilient: an active approach toward solving problems, perceiving experiences in a positive manner even when they are facing stress, ability to attract attention of other persons, and a strong reliance on spirituality to uphold an optimistic life view. Kumpfer and Hopkins’s (1993) identified several compensatory factors such as optimism, empathy, insight, intellectual competence, self-esteem, direction, determination, and perseverance. Facing adversity helps individuals to develop those skill sets and competencies that help in managing and coping with challenges and crises.
- b. **The challenge model** posits that challenges and stresses increase the individual’s capacity to adapt and be ready to face new trials and hardships.



c. **The protective model** of resilience is derived from developmental literature and systems theory. It postulates that there is an interaction between risk and protection factors that moderate the effect of exposure to risk and decreases the likelihood of adverse consequences. The protective factors like healthy personality characteristics and problem-solving skills ensure a positive outcome even when one faces stressful and negative life events and circumstances. Several protective factors such as emotional management skills, intrapersonal skills, academic and job skills, reflective skills, self-esteem, planning, and life skills have been identified.

#### **6.2.4 THE RESILIENCE CYCLE**

A resilience cycle explains the phases through which individuals go through when facing stress. (Patterson and Kelleher, 2005). There are 4 phases: deteriorating phase, adapting phase, recovery phase, and growing phase. The resilience of the individual determines which phase of the cycle one is in. Fig 1 graphically depicts the phases of resilience.



**Fig 1: The resilience cycle (from Patterson & Kelleher, 2005)**

a) **Deteriorating Phase:** Individuals who are unable to adapt and accept challenges will fall into a dysfunctional level and not be able to cope or survive the hardship are in the deteriorating phase. Some of the common emotions experienced in the phase are denial, grief, and anger. The person may feel he is the victim. This is an unhealthy phase

but most people do not remain in this phase for too long and generally come out of this stage and move on to the next stage of adaptation.

- b) **Adapting phase:** After the downward-inclined deteriorating phase, most employees bounce back and start to take some actions to start adapting to the new challenges, such as change of boss, new demands of the jobs, and change in work culture. This phase is an important transitional step that can take the person to a better phase of adaptation and is not a phase to stagnate at. Some employees may initially adapt but may not completely adapt and adjust fully and may therefore flounder at the survival level.
- c) **Recovery phase:** Some employees may reach the recovery phase and will be back to the maintenance level, also called the status quo phase. If one remains at this phase, one may continue to function adequately, but then one loses a crucial opportunity to experience the growth that the adversity provided the person to learn and enhance oneself.
- d) **Growing phase:** A small proportion of individuals, with good resilience, are found to thrive and reach the growing phase and move towards an upward trajectory. Some authors have labelled this phase as the thriving or the flourishing phase. This is exemplified when employees learn new skills, competencies, and surpass their prior level of functioning. This shows that the challenges the employees faced made them stronger and they were benefitted from the challenge. The concept of thriving is based on the premise that individuals are capable of transforming adverse experiences to gain benefit and derive wisdom and in doing so move towards more meaningful and productive lives.

#### **6.2.4 COMPONENTS OF RESILIENCE**

Resilience includes both internal and external components. Internal factors are personality factors and individual resources. These factors determine what meaning and interpretation a person assigns to the situation at hand. This may include the personality trait of hardiness, the coping strategies the person uses, use of personal and cognitive resources, positive self-esteem threat appraisal, and being in control of one's situation. The personality trait of hardiness has been found to mitigate the negative effects of stressful events. Ungar (2004) also includes factors like optimism, intellectual competence, and determination and perseverance as essential qualities. It is important to recognize, that one can increase resilience by developing strategies for reducing one's vulnerability to stress.

#### **6.2.5 RESILIENCE AT WORK PLACE**

Resilience is broadly defined as the ability to 'bounce back' when one comes across challenges,

frustrations, and adversity at the work place (Janas, 2002).

Resilience is one of the core constructs of positive organisational behaviour (Luthans, 2002), and has been defined as positive adaptation in the face of adversity (Sutcliffe & Vogus, 2003). Generally, the concept of resilience has occupied an important place in several disciplines including psychology, psychiatry, developmental psychopathology, medicine, human development, and recently management, and leadership. In the field of management, resilience is considered as an attribute that includes strength, flexibility, and minimal dysfunctional behavior. Resilience is considered an important part of being an effective leader. Although resilience may be conceptualized as a trait it is also considered a skill and like all skills it can be learnt and increased. Several authors consider resilience as an active and dynamic process that evolves over time (Centre for Confidence and Wellbeing, 2006). In the work place environment, it is important that employers teach their employees to become more resilient at their work place and in their working environment. It is conceptualized that there is a direct relationship between the amount of stress that a leader faces in his profession and his capacity to be resilient when faced with traumatic and demanding events. Resilience is a multi-dimensional concept and includes several cluster of factors that incorporate behaviors, thoughts, actions, attitudes, and skills.

For example, Maddi and Khoshaba (2006) in their book entitled ‘Resilience at work: how to succeed no matter what life throws at you,’ discuss a case study where they studied employees of a large US telecommunications company during a time when the industry was being deregulated. Over 12 years the company went through diverse changes and many employees lost their jobs or faced personal life stressors. Despite these hardships, surprisingly many employees were found to have flourished. Interestingly, among those who retained their positions in the company several of them rose to top-ranking positions and among those who lost their jobs some started their own start-up companies or took important positions in other companies. The research highlighted that most people did not succumb to stress but showing remarkable ability to get back on track. Research has focussed on identifying the characteristics of employees that distinguish the resilient from the less resilient individuals.

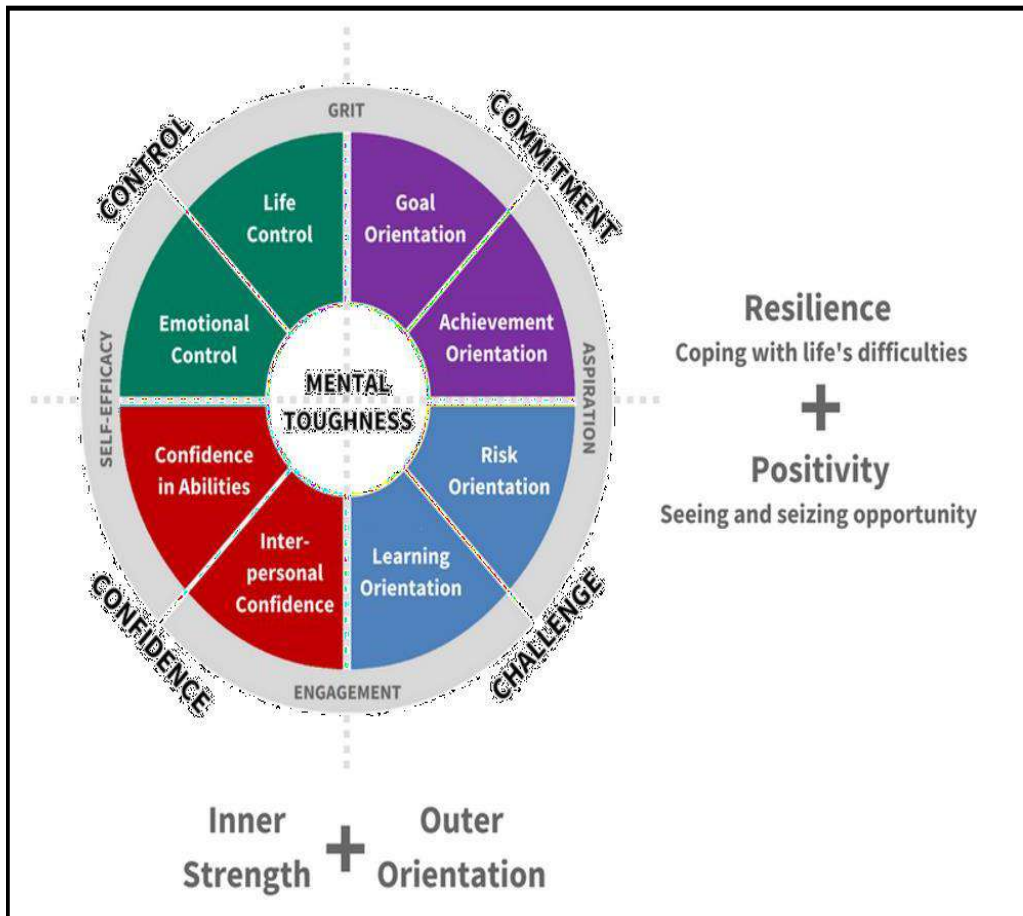
#### **a. Importance of Resilience in the work environment**

The World Health Organization (WHO) considers stress as the “global health epidemic of the 21st century.” According to the Centre for Disease Control and Prevention, one-fourth of all employees consider their jobs as the primary stressor in their lives. Occupational stress

affects personal and performance outcomes and thereby impacts communities, societies, and nations. This has personal, social, and economic repercussions. For example, depression, anxiety, burnout, and suicide are highly correlated with burnout at work. Burnout at work is used to describe a state whereby employees experience physical and emotional fatigue and exhaustion, depersonalization, and a sense of low personal accomplishment. Burnout can impair productivity, increase rates of absenteeism, labour turnover, and lead to physical and mental health problems among the work force.

#### **b. Building Resilience among individuals and work teams**

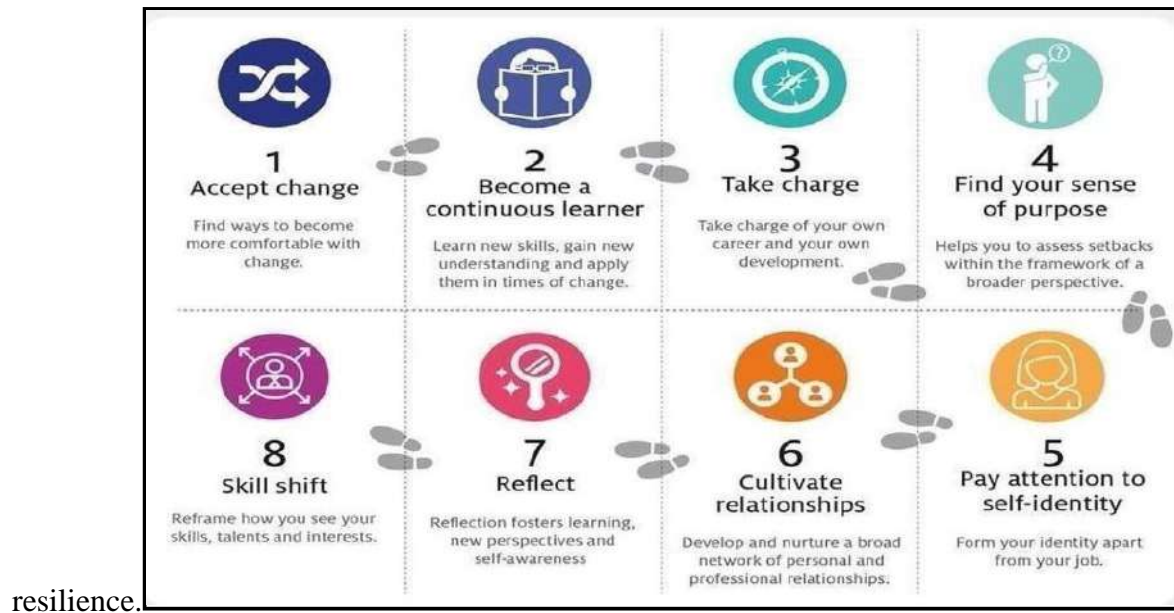
Workplaces in today's world is a place that is constantly changing and evolving as new technological changes makes old ways of working redundant. There is a constant pressure to adopt newer technologies, learn new skills, and work more efficiently. The constant pressure of meeting deadlines and increasing profits in an economy which shows signs of slowing down adds to the woes of workers in organizations. The modern-day work culture also desires that workers remain flexible and adaptive of change. In the study of resilient and mentally tough persons, Clough, Earle, & Sewell, (2002) identified four characteristics: **Commitment, Control, Confidence, and Challenge** (Fig 2). These characteristics have also been identified by Maddi & Kohsaba (2006) as associated with the individuals' ability to bounce back from the immense stress they faced in a radically changing workplace. These attitudes help the individuals to stay connected and committed to the people around them, help them to determine and influence the outcome of a challenge and hence remain in control and have a sense of power over the situation, and not give up in the face of adversity. Being able to view change and the related stress that any change evokes is as an inevitable part of any work situation and accepting this helps one to be flexible and adaptable.



**Fig 2: Components of Resilience** (adapted from AQR International)

At the individual level, personal resilience can be increased by several strategies including practicing mindfulness, being positive, having access to a good support system, having positive relationships with co-workers and one’s supervisor, having insight into one’s emotions, harbouring a good self-image, developing mental agility, and being at times detached by taking regular breaks from work. Fig 3 presents the eight steps to become more resilient as given by the Centre for Creative leadership (2016).

- **Positivity:** It is important that employees have a positive attitude at work as it helps in adaptation and acceptance of change. Putting energy and having ‘vigour’ is linked with building personal resilience and wards off being burnt out and suffering from cognitive fatigue. Vigour is described by capacity to put in the maximum effort at work and building personal



**Fig 3: Eight steps to become more resilient (Centre for Creative leadership 2016)**

- **Emotional Insight:** One can build personal resilience at work by strengthening emotional insight and having awareness about the range of emotions one experiences at the work place. Emotional insight is to some extent related to emotional intelligence (EQ). Understanding the emotions of one's co-workers as well and the impact their behavior and actions have on others is also a useful quality in coping. Psychologically resilient individuals are also emotionally intelligent.
- **Balance:** There is a need to maintain a healthy work-life balance to promote work resilience. All workers need time to relax, have time for family life and commitments, time for leisure, physical exercise, and other healthy activities. Being only work orientated, one may lose one's sense of balance, and it increases the chances of burning out manifold.
- **Finding a sense of purpose or embracing Spirituality:** Finding meaning in work, and thinking and accepting that the work one is doing is contributing towards a greater good and purpose can help against the effect of stress. Developing a sense of spirituality may lead employees to view even hardships as having some positive aspects and help in reducing the negative impact of stress.
- **Reflection:** Becoming more reflective is another way an individual can build resilience at work. In other words, being aware of one's emotions and emotional reactions can serve to buffer against the effect of stress. Being aware of possible 'triggers' to stress can also provide workers opportunities to prepare and garner resources so they are better able to adapt and adjust. One can only seek support if one is aware that certain events trigger a

stress response. Resilient workers monitor their own thoughts when they are under stress.

- **Seeking out social support:** Several authors have emphasized the need to build relationships at workplace to build resilience. It is beneficial to develop personal as well as professional networks that can guide and support during times of crisis situations. One should also increase one's support outside the work environment and build outside work social connections. These people can be available when support within the work environment becomes more difficult to access. The resilient employee is a team player who actively listens and is responsive to his co-workers. He seeks help and also gives help to his colleagues in situations of stress.
- **Paying attention to self-care and forging an identity:** Research findings indicate that resilient employees do not take their work too seriously. They pay attention to self-care and try to nurture themselves when facing a difficult work situation. Introducing an element of 'fun' at the workplace can help enhance positive emotions among employees.

### c. **Training for Resilience in the Workplace**

Many corporate sectors and employers are increasingly recognizing the importance of developing resilience among employees at work and managing the levels of stress effectively to guarantee longevity of professional career, personal growth, and welfare of work organizations. A survey of over 100,000 employees across the globe found that employee depression, stress, and anxiety accounted for nearly 83% of all emotional health cases in Employee Assistance Programs in 2014. A global survey of Human Capital Trends conducted by Deloitte in 2014 found that 57% of participants opined that their organizations were not helping leaders to manage difficult schedules and that there was a need to address

these concerns. Indeed, several longitudinal surveys have documented rising levels of stress in the workplace and this directly impacts the mental and physical health of employees and productivity of the companies.

Resilience training may take several forms including online training, group-based training, one-to-one training and a combination of group-based and one-to-one training. The length of resilience in the workplace training varies widely, from a single day brief training to weekly sessions lasting several months. Resilience training generally focusses on teaching mindfulness, compartmentalizing cognitive load, taking detachment breaks, and focussing on controllable elements, and developing healthy relationships. Other training modules such as

the University of Pennsylvania program called the Pennsylvania Resilience Program (PRP) focuses on enhancing protective factors such as optimism, problem-solving, self-regulation, flexibility, compassion-based practices, and relationship building. Some aspects of resilience training are explained below:

- **Mindfulness training:** Mindfulness-based resilience training involves teaching of cognitive strategies that focus on being in the present moment, and realistic goal setting. These training programs are also called Mindfulness-based Cognitive Therapy and Mindfulness-based Stress Reduction. These programs have been found beneficial in improving accuracy of judgement, problem solving, cognitive flexibility, overall employee well-being, and organizational performance. Online mindfulness programs are practical and effective in decreasing employee stress and improving job performance and work engagement. Several books and mobile Apps offer structured approaches to mindfulness including: ‘Fully Present: The Art, Science and Practice of Mindfulness and Mindfulness: An Eight Week Plan for Finding Peace in a Frantic World’. Useful apps include: Headspace, Spire, Mental Workout, Calm etc.
- In one study resilience training to 29 full-time firefighters in a training program called “Resilience @ Work” (RAW) was delivered through the online platform. Besides being cost-effective, participants were found to have increased their resilience after the RAW training. **Compartmentalizing cognitive load:** Shawn Achor, author of book entitled: ‘The Happiness Advantage’; argues that employees have little control over the amount of information that they receive but they can definitely control the load of cognitive tasks by compartmentalizing different types of work activities that they do and avoid shifting rapidly from one task to another. He suggests creating dedicated times in the day to do specific works and not others also referred to as “serial monotasking”.
- **Focusing on Controllable Things and decentering stress:** “Decentering” stress is the process by which individuals observe the problem, reflect, brainstorm, create options, and take constructive steps to solve the problem, rather than worry and talk about it. Decentering stress permits the core resilience skill of “response flexibility.” It teaches people to reactivate their thinking centres of the brains rather than the emotional centres.
- **Taking detachment breaks to re-energize:** Employees are taught to relax and take short breaks during work like walking for 5 minutes, take a long lunch break, detaching oneself from their work desk, and doing something enjoyable for a short while. These practices help



to ward off burn-out. Relaxation strategies like yoga, meditation, and breathing exercises also help to create balance at work and provide relief from work related stress.

- **Positive Relationships at Work:** Employees are taught to avoid gossip, personal attacks on co-workers, and toxic workplace discussions and gossip. Constantly talking about inter personal problems and put-down of colleagues and boss only increase stress and anxiety. Maintaining cordial relationships and fostering positive engagement with co-workers goes a long way in enhancing resilience and promoting professional relationships.
- Four broad categories of outcomes such as mental health and subjective wellbeing outcomes, physical outcomes, psychosocial outcomes, and performance outcomes are measured to study the outcome of resilience training at work place. Studies have found that the training has a positive long-term impact on mental health and subjective wellbeing of employees (stress, depression, anxiety, and negative mood/affect/emotion) A review of 14 studies showed that
- majority (12 studies) document a beneficial effect of resilience training. Evidence further indicates that organizations that invest in their people tend to gain in the long run and the return of training manifests in the form of lower health care costs, higher productivity, lower absenteeism and decreased employee turnover.

### **CHECK YOUR PROGRESS**

Answer the following questions in 80-100 words:

- (i) Define Resilience.
- (ii) Discuss the nature of resilience in the context of the workplace.
- (iii) Can resilience be nurtured?
- (iv) Highlight the characteristics of Resilience.

### **6.3 OPTIMISM**

Optimism is one of the central concepts in positive psychology, and is a complex one that embodies several constructs. It is considered a positive emotion as well as character strength.

#### **6.3.1 DEFINING OPTIMISM**

Carver and colleagues (2010) defined optimism as “an individual difference variable that reflects the extent to which people hold generalized favorable expectancies for their future.”

Martin Seligman, the father of positive psychology, defines optimism as reacting to problems with a sense of confidence and high personal ability.

It is important to understand that optimism is not an all or none phenomenon. It exists on a continuum and people can vary on optimism by degree. Also, optimism can also vary according to the situation at hand. To understand the construct, people at the higher end of the spectrum are referred to as optimists and individuals at the lower end as pessimists. Pessimists believe that bad events will be long lasting, are because of their fault, and undermines everything they do. The optimists, when they face difficult events, tend to think of misfortune as a temporary setback, not their fault but caused by bad luck, or caused by

others. Optimists perceive misfortune as a bad situation and a challenge to try harder next time so that they succeed.

### **6.3.2 OPTIMISM AND HEALTH**

Evidence has indicated that optimism predicts a number of short-term and long-term physical health outcomes, including rehospitalisation after surgery, cardiovascular disease, incident stroke, and mortality. It is also related to a number of biological markers tied to disease endpoints, including ambulatory blood pressure, cortisol secretion, as well as levels of lipids and anti-oxidants. Scheier et al. (2020) in a meta-analytic analysis of data from 61 separate samples (N = 221,133) revealed a significant positive association with an aggregated measure of physical health outcomes associated with the absence of pessimism and the presence of optimism. In addition, recover faster from illness and traumatic events, less susceptible to depression, and show greater pain tolerance. Optimism is also known to affect a person's immune system. Optimism is an important trait in coping with difficult life events like a change in life events, natural and man-made disasters.

Research indicates that optimistic individuals have better social relationships, better academic performance, and show greater flexibility in their thinking. Optimistic individuals are more likely to enjoy new challenges and see new opportunities when faced with difficulties. They tend to persist more in the face of adversity and look for solutions to difficult problems rather than sit back and wallow in self-pity. Optimism is positively related to self-esteem, life satisfaction, subjective wellbeing, and even socio-economic status. Optimists have been found to be happier with their lives than pessimists. In the words of Seligman, "Life inflicts the same setbacks and tragedies on the optimist as on the pessimist, but the optimist weathers them better" (Seligman, 2006).

Optimists are more likely to accept the reality of difficult situations and try to reframe these difficult situations in the best possible manner, while pessimists are known to cope by denial, self-blame, anger, and abandoning the task. Peterson (2000) states that research shows that “optimism, however it is measured, is linked to desirable characteristics: happiness, perseverance, achievement, and health.”

### **6.3.3 OPTIMISM VERSUS PESSIMISM**

Optimism is not one overriding concept; it is entirely possible to be optimistic in some areas of life and be relatively more pessimistic in others. Elaine Fox (2013) from University of Oxford looked at optimism and pessimism from a different angle and considers optimism as a stable personality trait. In her book “Rainy Brain Sunny Brain. The New Science of Optimism and Pessimism”, she names the brain circuitry that leads to optimism the “sunny brain,” and the circuitry that leads to pessimism as the “rainy brain.” The “sunny brain” includes those structures of the brain (nucleus accumbens) that are involved in processing motivation and reinforcement; and neurotransmitters like dopamine that are involved in wanting and pleasure. The optimists are therefore more motivated and persistent. According to Fox, optimism incorporates skills like acceptance, flexibility, coping, and feeling in control. Optimists feel that they have control over their future and their destinies and their actions matter in determining what happens in their life. Optimists are more likely to persist to get what you want from life. In contrast, the pessimists are more passive and less likely to act as they feel things are not likely to work out so there is little point in making any effort. Optimism is being engaged with a meaningful life, according to Fox, and the ability to accept the good along with the bad. On the other hand, the ‘rainy brain’ is linked to the amygdala, that responds to signals of danger and fears. Pessimists pay more attention to danger or negativity and feel that the world is full of dangers and threats and one has to constantly ward them off.

Indeed, positive psychology researchers have accumulated considerable evidence to show that positive emotions and positive activities such as expressing gratitude, acts of kindness, enjoying positive events, and practicing optimistic thinking can increase feelings of wellbeing, life satisfaction, and happiness.

### **6.3.4 CONCEPTUALIZATIONS OF OPTIMISM**

- a) **Dispositional Optimism** – Scheier and Carver (1985) theorized the “disposition” towards optimism in their studies, called “dispositional optimism”, considering it a trait of an equilibrated personality, in time and in various situations, that influences the way in which

individuals come to terms with present, past and future events in life. It is a global expectation that future will be largely good. Optimistic people continue to pursue valued

- b) goals and use more effective coping strategies, even in the face of hardship and difficulties. Optimistic people according to this view are viewed as more resilient to stress and use more functional and problem-focused coping strategies.
- c) **Optimistic Explanatory Style:** Martin Seligman views optimism, as an “**attributional style**”, characterized by the tendency to believe that negative events are external (I am not responsible for the event) , transient and specific (the event is self-limiting and will not influence other activities of life) factors e.g. prevailing circumstances. Optimists tend to believe that positive events are relatively more stable and frequent than negative ones. Seligman believes that optimism not only promotes individual well-being, but is also a powerful tool that can help an individual find one’s purpose in life. According to Seligman, “Optimism is invaluable for the meaningful life. With a firm belief in a positive future, you can throw yourself into the service of that which is larger than you are.”
- d) The **Social Cognition perspective** views optimism as the consequence of a cognitive underestimation of risk and leads to what is known as ‘optimism bias.’ The optimism bias is also referred to as “unrealistic optimism” and refers to a person conviction that positive events are more likely to occur than negative events. The optimism bias is defined as the difference between a person's expectation and the outcome that follows. If expectations are better than reality, the bias is optimistic; if reality is better than expected, the bias is pessimistic. This view point was proposed by the cognitive neuroscientist Tali Sharot (2012), author of the book ‘The Optimism Bias: A Tour of the Irrationally Positive Brain’. Sharot suggests that this bias can lead one towards risky behaviors and lead to making poor choices about one’s health. This bias is due to two mechanisms including lack of information and poor critical insight of one’s own cognitive skills.

### **6.3.5 OPTIMISM AT WORK PLACE**

In the modern-day life, marked by multitude stresses and strains, pessimism is becoming increasingly common both in personal and professional life. However, research indicates that it is optimism that drives work places forward and not pessimism. Optimism is an important component of resilience. Optimism among workers contributes and adds immense value to the workplace. The experience of positive emotions, along with resilience, can open up a range of opportunities and possibilities, and increase the likelihood of problem solving rather than

giving up when encountering hurdles. Positive emotions like grit and optimism also act as a protective factor and ‘buffer’ against workplace stress. Workers with positive emotions are more likely to enable individuals to make positive appraisals of what otherwise may have been a stressful situation. Optimistic persons are more motivated and work harder in the face of hindrances, perceive setbacks as temporary, and feel upbeat and energized both physically and emotionally. Optimists use more problem-focused coping when faced with difficulties. Focusing on opportunities rather than on hurdles is a key aspect of resilience. A growing body of research indicates that being successful at work does not require talent and good grades but also depends on one’s attitude towards success and failure. The level of optimism determines to what extent one has initiative and persists when one encounters frustrations.

Optimism is linked to intrinsic motivation to work harder, persist during stressful and difficult times, and display more goal-focused behavior. In several studies, Seligman and colleagues (Seligman & Schulman, 1986; Seligman, 2011) reported that optimistic employees have greater success at work place as compared to employees who are less optimistic. Research indicates that organizations that have happy and optimistic employees are more likely to have increased productivity, more creativity, greater teamwork, lower turnover, satisfied customers, and higher profits. Optimism and employee happiness go hand in hand and this helps in building other aspects in the organization.

#### **a. Improving Optimism at Work place**

It is important to recognize that both optimism and pessimism are contagious. A team of optimistic workers in an organization will move towards more positivity in an exponential manner while a team of pessimistic workers will spiral the mood down of its team manifold.

i. **Tackling Cognitive Distortions:** Seligman in his book entitled ‘Learned Optimism’ suggests that we need to change our distorted thinking, also referred to as ‘cognitive distortions’. There are 3 cognitive distortions, also called the 3 P’s that help us to make sense of our experiences: **Personalization, Pervasiveness, and Permanence**. One needs to tackle these distortions if one wants to become more optimistic and less pessimistic at work or even as a person.

- **Personalization** means whether one attributes an event to external or internal factors. The pessimist person is more likely to blame self and attribute the bad event to internal factors and blame self. Optimists, on the other hand, are more likely to perceive that the cause of the problem is external and therefore can be fixed. This dichotomy is also referred

to as **internal vs. external attribution style**.

- **Pervasiveness** describes the extent to which we tend to generalize the negative event to other situations as well. One negative outcome may translate for a pessimistic person as an outcome which will be all pervasive and define other situations as well. One may feel that one may never ever succeed if one fails in one situation. This is also referred to as **catastrophizing**. A person who perceives failure as pervasive or all-encompassing is also more likely to believe that the failure defines him and will influence other aspects of life also.
- **Permanence** describes whether a negative event or situation is perceived as temporary or lasting. A pessimistic person is more likely to believe that a temporary glitch is unchangeable while an optimistic explanatory style would perceive the event as something

Optimistic Outlooks		
Perspective	Pessimistic outlook	Optimistic outlook
Personalisation	'It's my fault'	'It's not my fault'
Permanence	'This is the way it will always be now'	'This is just a temporary setback'
Pervasiveness	'My whole life is affected'	'I'm not going to let this affect anything else in my life'

which would change sooner rather than later.

**Fig 5: Seligman's Cognitive Distortions and 'Learned optimism'.**

A word of caution needs to be sounded here; optimism does not mean being unrealistic, optimistic individuals are aware of the pitfalls of being unrealistic. According to Elaine Fox, **optimistic realists**, are true optimists, as they know just thinking happy thoughts will not lead to any change, rather they believe positive persistent actions determine the course of one's life. Optimists do understand realism, but they believe in persisting and looking for solutions rather than giving up and saying that it is not within the realm of possibility. Seligman emphasizes the need to be **adaptively optimistic** and be aware of the downside of extreme or unrealistic optimism. Seligman proposes some pointers to adaptively optimistic, such as being grateful for one's blessings, being helpful towards others, and tackling negative thoughts and beliefs.

- ii. **Reframing negative to positive self-talk:** Science shows that optimism can be altered with simple and low-cost interventions such as asking people to write down what they think about

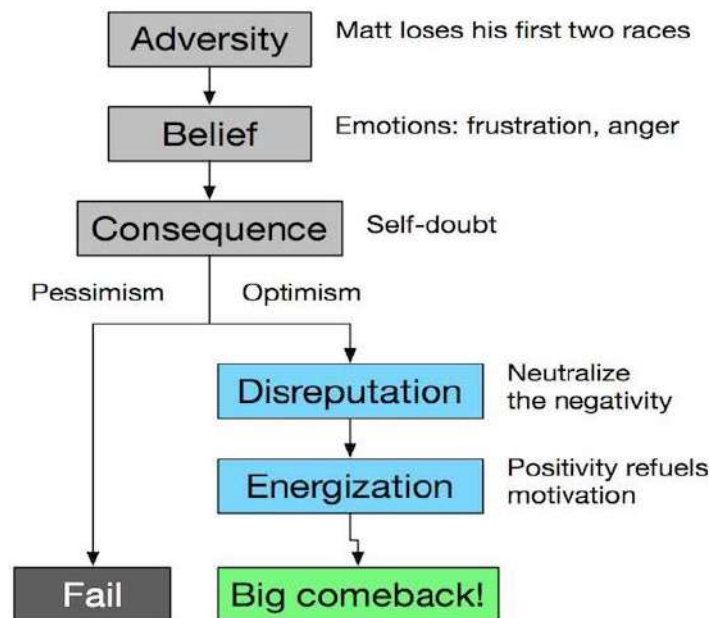
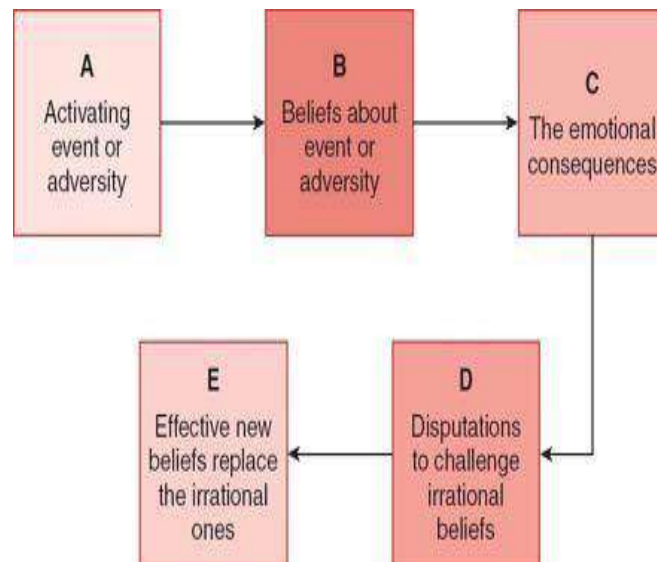
the best possible outcomes for their lives, such as careers, relationships, or friendships. Challenging people’s beliefs and asking them to consider another way of looking at things also has been found to be helpful. This technique is also referred to as "positive reframing." Encouraging persons to put on the positive lenses as much as possible helps them to cultivate a more automatic and optimistic frame of mind. For example, if people complain that the pandemic made them miss out on social life, travelling etc asking them to focus on what they may have gained while they stayed at home will help them to focus on other aspects such as family time, spending time relaxing, eating healthy etc.

Pessimists can learn to be optimistic by learning a new set of cognitive skills. In order to change and challenge one’s thinking one needs to improve the self-talk and reframe it in more optimistic ways.

**Table 1: Reframing negative to positive self-talk**

Negative self-talk	Reframing negative to positive assertions
These deadlines are impossible to meet.	on one thing at a time and take this task one step at a time.
If I cannot answer the questions tomorrow after my presentation, my colleagues will know I am not so intelligent.	prepared and I am sure that I will be able to answer the queries.
I will never succeed.	is challenging but focusing on one day at a time will ensure success.

Seligman uses the ABC Technique (borrowed from the behavioural literature) to change the explanatory styles of individuals. A does not cause C. B causes C. Seligman extends the model to include the remediation – D (Disputation) and the resulting E (Energization). Hence the ABCDE Model.



**Fig 6: Seligman ABCDE Model**

iii. **Social Contagion Theory:** Nicholas Christakis, a professor of medical sociology and medicine, emphasizes the contagion of emotions within social networks. His research shows that many emotions have an infectious impact, connecting to people who are optimistic and positive can increase the probability of feeling more positive and healthier emotions. Social contagion research suggests that individual decision making is shaped by collective, social processes. Hence collective optimism—the shared, positive expectations about future outcomes—is salient to key entrepreneurial outcomes in the workplace (Anglin, McKenny, & Short, 2018).



- iv. **Practicing mindfulness:** Mindfulness has been described as a state of awareness characterized by refined attentional skills and a non-evaluative attitude toward internal and external events. Accepting what one can and cannot control in a particular situation can greatly help in adapting and thriving. For example, if one does not get promoted one cannot control this fact but one can control learning new work skills and competencies that would help in getting the promotion next time. Mindfulness exerts its positive effect on work engagement by increasing positive affect, hope, and optimism, which on its own and in combination enhances work engagement. Well-being, on the other hand, is directly influenced by mindfulness, which exerts additional indirect influence via positive affect, hope, and optimism. Non-reactivity and non-judging have emerged in literature as significant mindfulness skills in the workplace.

### **CHECK YOUR PROGRESS**

Answer the following questions in 80 to 100 words:

- (i) What is Optimism?
- (ii) How does optimism contribute to physical health and mental strength?
- (iii) Discuss the viewpoints / conceptualizations of optimism?
- (iv) Why is optimism relevant to organisational functioning?
- (v) Highlight the techniques of nurturing optimism at the workplace?

### **6.4 SUMMARY**

The American Psychological Association (2012) posits resilience as the process of adapting well in the face of adversity, trauma, tragedy, threats, or significant sources of stress—such as family and relationship problems, serious health problems, or workplace and financial stressors. As much as resilience involves “bouncing back” from these difficult experiences, it can also involve profound personal growth. Resilience can be fostered via maintaining perspective, accepting change, finding purpose and fostering wellness. At the workplace, Commitment, Control, Confidence, and Challenge – these 4 characteristics, help the individuals to stay connected and committed to the people around them, to determine and influence the outcome of a challenge and hence remain in control and have a sense of power over the situation, and not give up in the face of adversity.

Optimism is considered a positive emotion as well as a character strength. Optimism is an attitude reflecting a belief that the outcome of some specific endeavour, will be positive,

favourable, and desirable. Workplace optimism facilitates stronger relationships within the context of an encouraging work environment that is viewed positively by employees. Optimism among workers contributes and adds immense value to the workplace. The experience of positive emotions, along with resilience, can open up a range of opportunities and possibilities, and increase the likelihood of problem solving rather than giving up when encountering hurdles. Positive emotions like grit and optimism also act as a protective factor and ‘buffer’ against workplace stress.

## **6.5 KEYWORDS**

<b>Resilience</b>	The process of adapting well in the face of adversity, trauma, tragedy, threats, or significant sources of stress
<b>Mindfulness</b>	The ability to be fully present, aware of where we are and what we’re doing, and not overly reactive or overwhelmed by what’s going on around us
<b>Optimism</b>	An attitude reflecting a belief that the outcome of some specific endeavour, will be positive, favourable, and desirable
<b>Cognitive Distortions</b>	Habitual ways of thinking that are often inaccurate and negatively biased.
<b>Reframing</b>	Psychological technique that consists of identifying and then changing the way situations, experiences, events, ideas, and/or emotions are viewed.

## **6.6 SUGGESTED READINGS**

- American Psychological Association (2012). Building your resilience. <https://www.apa.org/topics/resilience>
- Fowler, J.H., & Christakis, N.A. (2009). Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives. New York: Little Brown.
- Fox, E. (2012). Rainy brain, sunny brain: how to retrain your brain to overcome pessimism and achieve a more positive outlook. New York: Basic Books.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 913–959.
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A

systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 169–200.

- Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. New York: Penguin Press.
- Meischke, H., Beaton, R., Lilly, M., Tu, A., & Revere, D. (2020). A Revised Ecological Model of Occupational Stress: Applications to 9-1-1 Telecommunicators. *Workplace health & safety*, 68(10), 460–467.
- Patterson, J., & Patterson, J. H. (2001). Resilience in the face of imposed changes. *Principal Leadership*, 1(6), 50-55.
- Reivich, K., & Shatte, A. (2002). *The resilience factor: Seven essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. New York: Broadway Books.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219–247.
- Scheier, M. F., Swanson, J. D., Barlow, M. A., Greenhouse, J. B., Wrosch, C., & Tindle, H. A. (2020). Optimism versus pessimism as predictors of physical health: A comprehensive reanalysis of dispositional optimism research. *The American psychologist*, 10.1037/amp0000666. Advance online publication.
- Seligman, M. E. P. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Vintage Books.
- Sharot, T. (2011). *The optimism bias: A tour of the irrationally positive brain*. New York: Pantheon Books.

## **6.8 QUESTIONS FOR PRACTICE**

Q1 What is optimism? How does optimism contribute to physical health and mental strength?

Q2 Discuss in detail the components of resilience?

**BACHELOR OF ARTS (LIBERAL ARTS)**  
**SKILL ENHANCEMENT COURSE**  
**SEMESTER V**  
**THE FOUNDATIONS OF HAPPINESS AT WORKPLACE**

---

**UNIT-7: SELF-EFFICACY, SELF-CONFIDENCE**

---

**STRUCTURE**

**7.0 OBJECTIVES**

**7.1 INTRODUCTION**

**7.1.1 ORIGIN OF THE CONCEPT OF SELF-EFFICACY**

**7.1.2 SOURCES OF SELF-EFFICACY**

**7.1.3 EXAMPLES OF HIGH SELF-EFFICACY**

**7.1.4 EXAMPLES OF LOW SELF-EFFICACY**

**7.1.5 IMPORTANCE OF SELF-EFFICACY**

**7.1.6 SELF-EFFICACY THEORY**

**7.1.7 SELF-EFFICACY AND ORGANISATIONAL BEHAVIOUR**

**7.1.8 TIPS TO IMPROVE SELF-EFFICACY**

**7.2 INTRODUCTION: CONCEPT & DEFINITION OF SELF-CONFIDENCE**

**7.2.1 MAJOR BARRIERS TO SELF CONFIDENCE**

**7.2.2 FIVE KEY ATTRIBUTES OF INDIVIDUALS WITH HIGH SELF-CONFIDENCE**

**7.3 RELATIONSHIP BETWEEN SELF-EFFICACY AND SELF-CONFIDENCE**

**7.4 CONCLUSION**

**7.5 FURTHER READINGS**

**7.6 QUESTIONS FOR PRACTICE**

**7.0 OBJECTIVES**

After a careful reading of this unit, you will be able to:

- Interpret the concept of self-efficacy in your own words
- Analyse the theoretical rationale behind the concept
- Importance of the concept in organisations
- Interpret the concept of self-confidence in your own words
- Describe the relationship between both the concepts

## **SELF-EFFICACY**

### **7.1 INTRODUCTION**

Self-efficacy is a person's belief in his/her ability to succeed in a particular situation. Self-efficacy can play a role in not only how you feel about yourself, but whether or not you successfully achieve your goals in life. Of all the thoughts that affect human functioning, and standing at the very core of social cognitive theory, are **self-efficacy** beliefs, "people's judgments of their capabilities to organize and execute courses of action required to attain designated types of performances". Self-efficacy beliefs provide the foundation for human motivation, well-being, and personal accomplishment. This is because unless people believe that their actions can produce the outcomes they desire, they have little incentive to act or to persevere in the face of difficulties. Much empirical evidence now supports Bandura's contention that self-efficacy beliefs touch virtually every aspect of people's lives—whether they think productively, self-debilitating, pessimistically or optimistically; how well they motivate themselves and persevere in the face of adversities; their vulnerability to stress and depression, and the life choices they make. Self-efficacy is also a critical determinant of self-regulation.

Of course, human functioning is influenced by many factors. The success or failure that people experience as they engage the myriad tasks that comprise their life naturally influence the many decisions they must make. Also, the knowledge and skills they possess will certainly play critical roles in what they choose to do and not do. Individuals interpret the results of their attainments, however, just as they make judgments about the quality of the knowledge and skills, they possess.

Bandura's (1997) key contentions as regards the role of self-efficacy beliefs in human functioning is that "people's level of motivation, affective states, and actions are based more on what they believe than on what is objectively true". For this reason, how people behave can often be better predicted by the beliefs they hold about their capabilities than by what they are actually capable of accomplishing, for these self-efficacy perceptions help determine what

individuals do with the knowledge and skills they have. This helps explain why people's behaviours are sometimes disjoined from their actual capabilities and why their behaviour may differ widely even when they have similar knowledge and skills. For example, many talented people suffer frequent (and sometimes debilitating) bouts of self-doubt about capabilities they clearly possess, just as many individuals are confident about what they can accomplish despite possessing a modest repertoire of skills. Belief and reality are seldom perfectly matched, and individuals are typically guided by their beliefs when they engage the world. As a consequence, people's accomplishments are generally better predicted by their self-efficacy beliefs than by their previous attainments, knowledge, or skills. Of course, no amount of confidence or self-appreciation can produce success when requisite skills and knowledge are absent.

"If I have the belief that I can do it, I shall surely acquire the capacity to do it even if I may not have it at the beginning" - **Mahatma Gandhi**

According to Janjhua, Chaudhary, and Chauhan (2014) self-efficacy beliefs offer the foundation for human motivation, well-being, personal accomplishments, and affect the body's physiological responses to stress. In addition, stronger the self-efficacy belief, the bolder the people in handling the stressful situations associated with their roles. Meera and Jumana (2016) suggested that self-efficacy is **multidimensional construct** i.e., **domainspecific** or context dependent. This means that high sense of efficacy in a particular domain may not necessarily occur in similar level of another domain. Even within the same domain, there may be different levels of self-efficacy beliefs occurring in different contexts.

### **7.1.1 ORIGIN OF THE CONCEPT OF SELF-EFFICACY**

Woodward (1982) highlighted that Bandura introduced a separate social learning theory basically independently from Rotter's theory. The major additions in Bandura's theory were imitation or observation as a method through which behaviour could be acquired and, afterward, the notion of self-efficacy was proposed. Bandura (1986) changed the name of his theory from social learning theory to social cognitive theory. This change reflected the broader scope of his theory and the main contribution of thought processes to motivation, action, and affect (Bandura, 1986). The most important theoretical improvement was Bandura's explicit difference between outcome expectancy and what he named **self-efficacy**. Bandura suggested that humans may believe that their own action would result in certain desired outcome i.e., having the high outcome expectancy and an internal locus of control, but at the same time,

may also believe them to be incapable of performing that action. This perceived incapacity was recognized as weak self-efficacy regarding the particular behaviour. On the other hand, if the belief that they are capable of performing a particular action will be high, then self-efficacy for the behaviour in question will be high. Finally, Bandura's social cognitive theory made a distinction between beliefs with respect to how the world works i.e., outcome expectancies, and beliefs about what they are capable of doing i.e., self-efficacy. Bandura's work showed that recognizing self-efficacy as a distinct and important determinant of behaviour avoids ambiguity and thus has obvious usefulness (DeVellis & DeVellis, 2001).

### 7.1.2 SOURCES OF SELF-EFFICACY

According to Bandura, there are four major sources of self-efficacy:

**Mastery Experiences based on Past Experiences:** When a student has a successful experience in some of his work, the level of self-efficacy increases in him, on the other side when he has some bad experience, the level of self-efficacy decreases. Mastery experiences in which the students try and then get success became helpful for students to learn more skilful activities in life and get enjoyment in doing those.

**Verbal Persuasion:** Thirdly the people who are one's well-wishers like parents, guides, teachers, officers, coaches can help the students in achieving higher level of self-efficacy. One can be aware of the situation that more the difficulty in struggle, more is the result in one's favour.

**Vicarious Experiences:** Secondly self-efficacy can be achieved through the observation of some great people particularly when those people are one's icons, role models or ideals. And by following such people and taking the same path of struggle which was adopted by those successful people, one can experience self-efficacy.

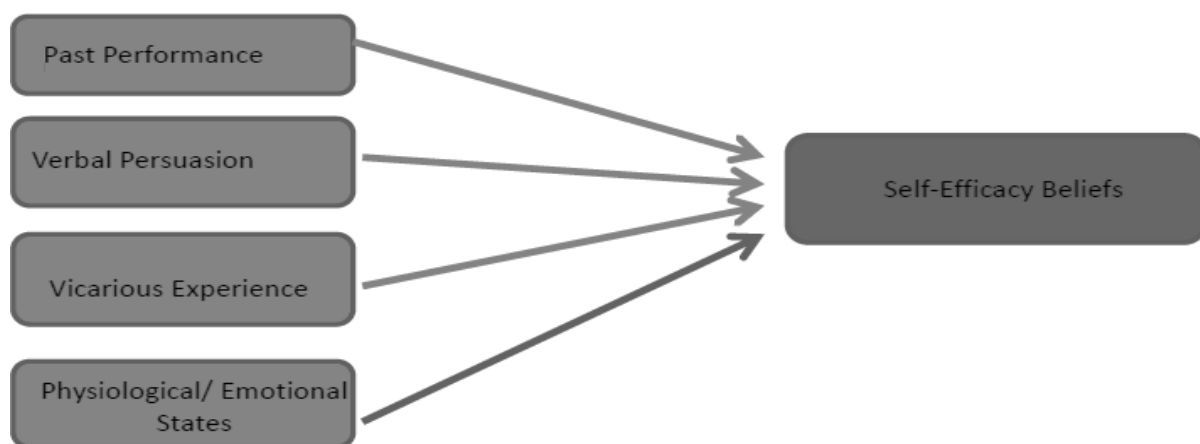


Image Source: Google images

**Psychological/Emotional States:** Regarding emotional psychological influence on self-efficacy, one can judge that the positive emotional state helps the students in scoring more than the students with poor emotional and psychological state. Positive emotions help in boosting the students' confidence and getting self-efficacious.

### **7.1.3 EXAMPLES OF HIGH SELF-EFFICACY**

- A man who is struggling to manage his chronic illness but feels confident that he can get back on track and improve his health by working hard and following his doctor's recommendations.
- A student who feels confident that she will be able to learn the information and do well in a test.
- A woman who has just accepted a job position in a role she has never performed before but feels that she has the ability to learn and perform her job well..

### **7.1.4 EXAMPLES OF LOW SELF-EFFICACY**

- People who are low in self-efficacy tend to see difficult tasks as threats they should avoid. Because of this, they also tend to avoid setting goals and have low levels of commitment to the ones they do make.
- When setbacks happen, some people tend to give up quickly. Because they don't have much confidence in their ability to achieve, they are more likely to experience feelings of failure and depression. Stressful situations can also be very hard to deal with and those with low self-efficacy are less resilient and less likely to bounce back.

### **7.1.5 IMPORTANCE OF SELF-EFFICACY**

Self-efficacy can play an important role in health psychology and how people manage their health, nutrition, and illness. For example, having a strong sense of self-efficacy can help people who are trying to quit smoking stick to their goals.

Maintaining a weight loss plan, managing chronic pain, giving up alcohol, sticking to an exercise schedule, and following an eating plan can all be influenced by a person's level of self-efficacy.

Bandura suggests that self-efficacy can benefit a person's sense of well-being in a number of ways. For instance, they remain optimistic and confident in their abilities, even when



things become difficult.

### 7.1.6 SELF-EFFICACY THEORY

Bandura (1986, 1997, 2001) developed a social cognitive theory that believes that human beings having some strength or capacity to exercise limited control over their lives. In addition, humans use their cognitive processes for self-regulation. He pointed out that human functioning is an outcome of the interaction of three elements, viz., person, person's behaviour, and the environment. Bandura (1986, 2001) named to this interactive triadic model as **reciprocal determinism**. The model of reciprocal determinism can be explained by a triangle with; person, person's behaviour, and environment which are shown on the three corners of the triangle and each element have some effect on the other two elements.

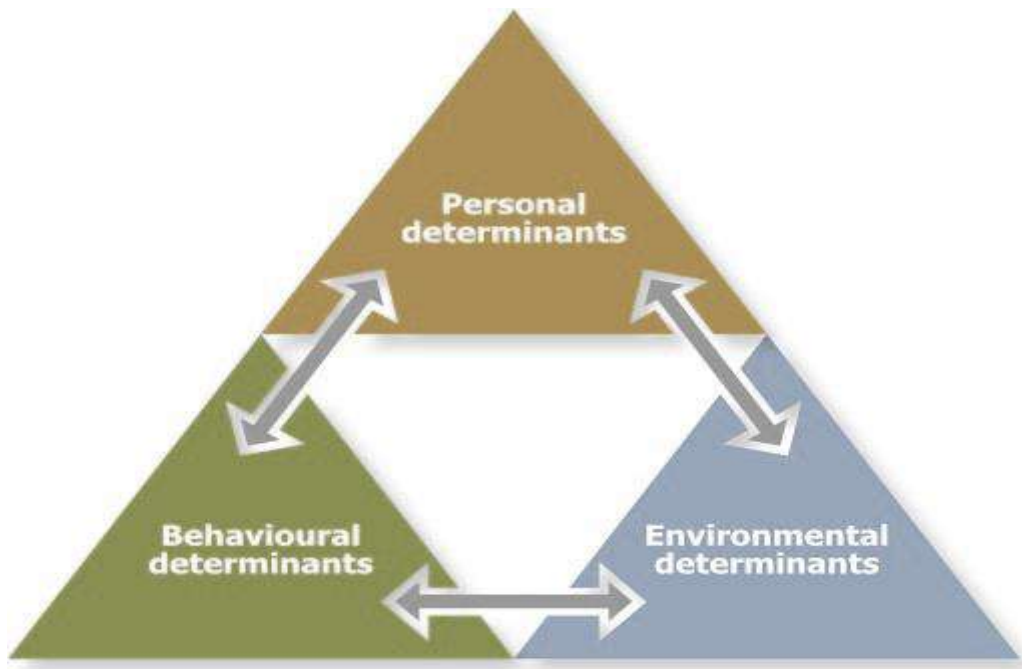


Image Source: Google images

Bandura (2001) identified self-efficacy as a significant factor of the person element and defined it as “people's beliefs in their capability to exercise some measure of control over their own functioning and over environmental events.”

### 7.1.7 SELF-EFFICACY AND ORGANISATIONAL BEHAVIOUR

Rathi and Rastogi (2009) conducted a study to explore the relationship of emotional intelligence, occupational self-efficacy, and organizational commitment. Results showed the significant positive correlation between emotional intelligence and occupational self-efficacy, whereas no significant relationship was observed between emotional intelligence and

organizational commitment. Further, no significant positive relationship was found between occupational self-efficacy and organizational commitment.

Akhtar, Ghayas, and Adil (2013) made an attempt to explore the self-efficacy and optimism as predictors of organizational commitment among bank employees. Results indicated that self-efficacy was positively and significantly correlated with optimism as well as organizational commitment, while significant relationship was not found between optimism and organizational commitment of employees. Further, multiple regression analysis revealed that self-efficacy alone emerged as significant predictor of organizational commitment. Private sector bank employees showed higher level of organizational commitment than semi-public sector bank employees.

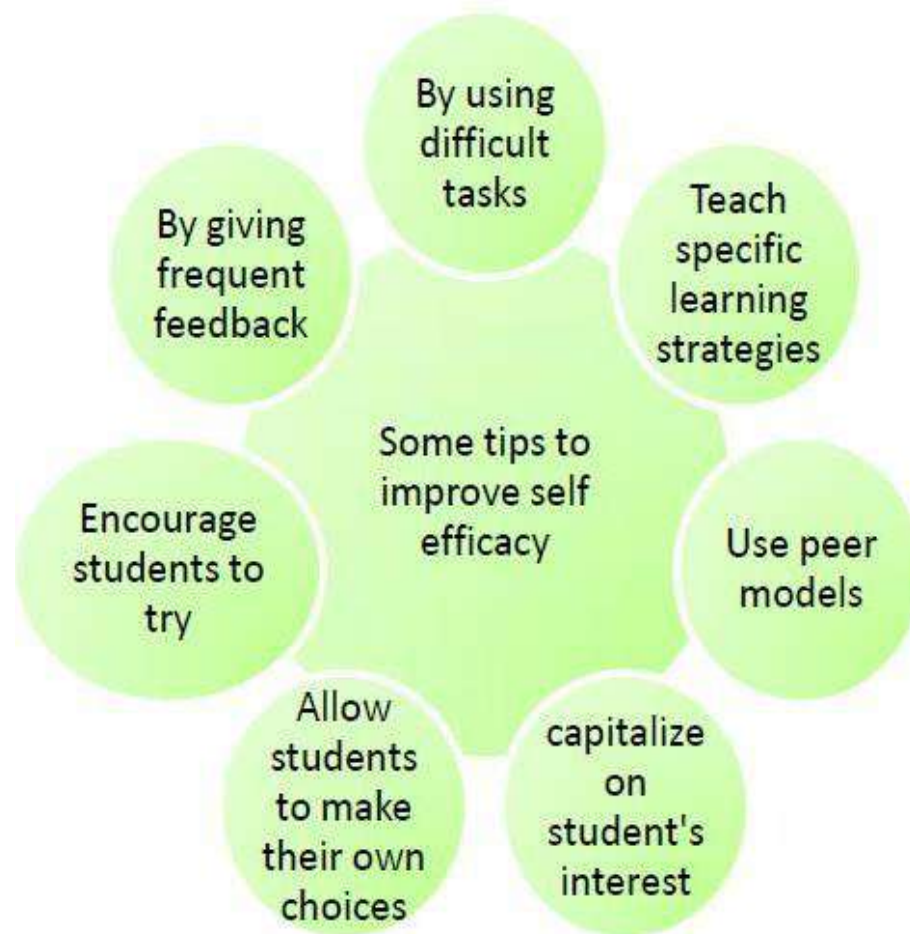
Law and Guo (2016) carried out a study to examine the relationship of hope and self-efficacy with job satisfaction, job stress, and organizational commitment for correctional officers in the Taiwan prison system while controlling for the shared effects of the nature of the institution (i.e., for male or female inmates) and personal characteristics of the officers (i.e., gender, age, and years of work experience). The results indicated that hope had a significant positive relationship with job satisfaction and a significant negative association with job stress. Further, self-efficacy showed significant positive association with job satisfaction and organizational commitment. Finally, job satisfaction had a significant positive association with organizational commitment.

Zeb and Nawaz (2016) conducted a study to examine the influence of self-efficacy on organizational commitment of academicians of Gomal University, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. Their findings indicated the significant positive relationship between self-efficacy and organizational commitment. Further, self-efficacy emerged as significant predictor of organizational commitment of academicians.

### **7.1.8 TIPS TO IMPROVE SELF-EFFICACY**

- **By choosing difficult tasks:** Self efficacy can be improved when one chooses a difficult that to be done and stress as sometimes the work is difficult while the ability level is low. But the level of self-efficacy can be improved by facing the problems and solving them.
- **Teach specific learning strategies:** A concrete plan should be given to the students for working on a project. It may be applied to overall different study skills, such as to a certain project or preparing a test etc.

- **Use peer models:** Students can learn fast if they watch a peer succeed at some tasks. These peers can be taken from the various keeping in mind their gender, social circles, ethnicity, achievement level etc.
- **Capitalize on student's interest:** Concept or course material should be according to the interested in students. The students may be interested in sports, technology etc.
- **Allow students to make their own choices:** The students should be allowed to make the around choices for this purpose certain areas of the course should be setup.
- **Encourage students to try:** The students should be encouraged from time to time to do their work. Consistent credible and specific encouragement is always helpful. For example they may be



encouraged to write a report, prepare, schedule etc.

Image Source: Google images

- **By giving frequent feedback:** Self efficacy sometimes depends on the teacher's proper feedback to the students. Unnecessary praise or hyperbole while giving feedback on student's performance should be avoided by the teachers. The teachers can help the

students getting self-efficacy with frequent proper feedback.

- **By encouraging accurate attributions:** The students should be making understand that their failure is the result of their not following the instructions properly. They did not spend sufficient time period on their project work and also, they did not adopt appropriate learning strategy.

## **SELF CONFIDENCE**

### **7.2 INTRODUCTION: CONCEPT & DEFINITION**

Self-confidence is a highly acclaimed personal ability, which helps in making one's life much easier and productive. It can help in making progress and also helps in maintaining dignity. And this quality of confidence makes a person powerful, mentally strong and makes him ready so that he can face all the difficulties resiliently.

According to Snyder, Lopez, Shane (2009), "One's self-confidence increases from the experiences of having mastered particular activities." Regarding the qualities of self-confidence, it must be known that self-confidence is a positive facility of mind". It helps a man in making him clear that in future he can boldly face such type of problems. Self- confidence helps in raising one's self esteem or one can evaluate one's own worth. Some writers make a difference amid self-confidence as a common personality characteristic and asa specific trait, ability or challenge. Difference exists amid self -confidence and self-efficacy (Judge, Timothy, Erez, Amir: Bono, Joyce, Thoresen, Carl, (2002). Self-confidence indicates the general characteristic of one's mental ability as mentioned by Albert Bandura - "Self- efficacy is a belief in one's ability to succeed in specific situation or accomplish a task." Self-efficacy may be referred to as the specific type of self-confidence. It can be said that many people have the common confidence of doing small jobs or daily routine activities like cooking meal, shopping, sieving, stitching etc. while they lack the confidence of taking majordecisions or writing poetry or writing plays or novels etc. though sometimes both the activities can be considered as correlated (Luszczynska & Schwarzer 2005).

#### **7.2.1 MAJOR BARRIERS TO SELF-CONFIDENCE:**

- **Fear:** It is the first obstacle to develop self-confidence. It may be the fear of failure orfear of ridicule.
- **Inferiority Complex:** It may generally arise due to unfair comparisons. Though, itcan be overcome with practice and by working on one's strengths and not letting the

weaknesses overpower.

- **Worrying:** It is again a predominant factor which loses our confidence. It should be thought that worrying never solves the problem rather it increases our problems.
- **Negative Thoughts:** It is also a barrier in our self-confidence. It can be removed by positive thoughts.

### **7.2.2 FIVE KEY ATTRIBUTES OF INDIVIDUALS WITH HIGH SELF-CONFIDENCE:**

- An evolved sense of Self-Esteem
- Happiness in life
- Abandonment of Self-Doubt
- Freedom from fear, anxiety and stress
- Self-motivation (Intrinsic Motivation)

### **7.3 RELATIONSHIP BETWEEN SELF-EFFICACY & SELF-CONFIDENCE**

Self-efficacy is not the judgment of what a person has done but what that person thinks, perceives and believes that he or she can do. It is that perception of one having the power or a belief to affect and produce by completing particular tasks or activities related to competence. In other words, it is the process to understand oneself and the various aspects of one's personality. Self-efficacy relates to person's perception of his or her ability to reach certain goals or objectives. For instance, one may believe he or she is capable of performing a certain task, which will produce certain goals. An athlete or a footballer that has high level of self-efficacy has expectations of getting positive outcomes. **Self-efficacy is viewed as self-confidence in particular situations.** However, self-efficacy affects the choice of sports or activity, persistence at the sports, and the amount of effort extended. For instance, somebody might be generally self-confident in certain sports but when it comes to playing golf that the person is not good at, they might have very low self-efficacy in those circumstances. Self-efficacy is described as the belief in individual capability in executing and organizing sources of action which are required in managing prospective situations. In other word, self-efficacy is described as the self-judgment of an individual's belief in his or her own abilities and competence. People with very high level of self-efficacy seek challenges, attribute success to the internal factors such as effort and ability and these elevate confidence and also increase expectations of succeeding in the next challenge. However, individuals with low level of self-

efficacy, adopt some avoidance behaviours, give up easily as well as become anxious when a task is difficult and attribute failure to the internal factors. This results in a decrease in confidence and reduces expectations of success in the next challenge. On the other hand, self-confidence lowers the anxiety by creating a positive expectation of success. Additionally, self-confidence increases one's motivation by raising the perceived competence and enhances one concentration by eliminating distraction from a negative personal putdowns and thoughts.

Self-confidence is further described as the assertion or the trust in oneself, believing in a person's own aptitude, making choice that might be referring to the general context or to the specific doings or events. It can also be referred to as self-assurance. On the other hand, self-efficacy is that capability of a person to attain required outcomes. Those sportsmen and women with high level of self-efficacy tend to have high desire, high obligation and also are able to reinstate themselves after facing failures better than those individuals with low level of self-efficacy. Self-efficacy enables individuals to view heavy responsibilities and tasks as challenges to be tackled or handled rather than as arisk or danger which has to be avoided at all times. Feelings of a greater or higher level of self-efficacy are associated with improved performance in the athletics competition or in exercises as well as improved levels of any sport related performance.

Self-confidence is described as the belief which one can successfully execute specific activity instead of the global trait which accounts for the overall optimism. It is a more stable and a comprehensive personality characteristic, whilst self-efficacy is unstable, fluctuating and changing rapidly depending on circumstances. As the self-efficacy builds, the levels of self-perception increases and in return, builds self-confidence.

### **CHECK YOUR PROGRESS**

- Q1. How does someone get to suffer from low self-efficacy and what can be done to raise it?
- Q2. Is self-efficacy required in daily life? How are self-efficacy and self-confidence related?
- Q3. Do you think believing in yourself matters in all the areas of life be it education or organizations? Explain.
- Q4. How does self-efficacy influence performance?

### **7.4 CONCLUSION**

Building belief in our own capabilities increases our level of self-efficacy and influences what we are able to do. This increasing belief in our own power to effect change is a catalyst for a

range of new, healthy behaviour patterns. For example, we can maintain a more positive attitude that in turn positively impacts our emotional state and level of motivation. We are better able to find the strength from within to accept setbacks as challenges and to persevere in the face of difficulties more easily. For instance, while exercise may be more difficult for us (and in some cases, it may seem entirely *too hard*) by applying self-efficacy principles we can, particularly with the help of others, reinvigorate our exercise regimen and gain the quality of life and symptom improvement exercise can bring.

The summation of your experiences, actions, and circumstances is unique to you. Self-confidence refers to how much you believe in yourself. It refers to appreciating all these qualities that you have and believing you are worthy of all the good things on earth. Everyone should have self-confidence. Self-confidence is such an invaluable trait to have. In fact, it is an essential human need. Self-confidence is necessary for normal interactions and the right reactions to all situations in life. Also, being self-confident presents you with opportunities in life. If you have low self-confidence you need to pick up your socks, open your eyes and realize how much you are missing out by not realizing your full potential.

### **7.5 FURTHER READINGS**

- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- B.J. Zimmerman. Becoming a self-regulated learner; which are the key subprocesses? *Contemporary Educational Psychology*, 11 (1986), pp. 307-313
- Bénabou, R. and J. Tirole, “Self-Confidence: Intrapersonal Strategies,” IDEI mimeo, June 1999.
- Weinberg, B., “A Model of Overconfidence,” Ohio State University mimeo, August 1999

### **7.6 QUESTIONS FOR PRACTICE**

- Q1 Discuss the concept of Self-efficacy.
- Q2 Is there any relation between self-efficacy and self-confidence? If yes, explain.



**The Motto of Our University  
(SEWA)**

**SKILL ENHANCEMENT**

**EMPLOYABILITY**

**WISDOM**

**ACCESSIBILITY**

**JAGAT GURU NANAK DEV  
PUNJAB STATE OPEN UNIVERSITY, PATIALA**

**(Established by Act No. 19 of 2019 of the Legislature of State of Punjab)**

**BACHELOR OF ARTS (LIBERAL ARTS)**

**SKILL ENHANCEMENT COURSE**

**SEMESTER V**

**THE FOUNDATIONS OF HAPPINESS AT WORKPLACE**

**(Punjabi Medium)**

**Head Quarter: C/28, The Lower Mall, Patiala-147001**

**WEBSITE: [www.psou.ac.in](http://www.psou.ac.in)**

**SELF-INSTRUCTIONAL STUDY MATERIAL FOR JGND PSOU**

**ALL COPYRIGHTS WITH JGND PSOU, PATIALA**



The Study Material has been prepared exclusively under the guidance of Jagat Guru Nanak Dev Punjab State Open University, Patiala, as per the syllabi prepared by Committee of Experts and approved by the Academic Council.

The University reserves all the copyrights of the study material. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form.



**JAGAT GURU NANAK DEV PUNJAB STATE OPEN UNIVERSITY, PATIALA**  
**(Established by Act No. 19 of 2019 of the Legislature of State of Punjab)**

**COURSE COORDINATOR AND EDITOR:**

**Dr. Pinky Sra**

**Assistant Professor**

**JGND PSOU, Patiala**

**LIST OF CONSULTANTS/ CONTRIBUTORS**

1. Dr. Manjit Kaur Sidhu
--------------------------

2. Dr. Ruby Gupta
-------------------





**JAGAT GURU NANAK DEV PUNJAB STATE OPEN UNIVERSITY, PATIALA**

**(Established by Act No. 19 of 2019 of the Legislature of State of Punjab)**

## **PREFACE**

Jagat Guru Nanak Dev Punjab State Open University, Patiala was established in December 2019 by Act 19 of the Legislature of State of Punjab. It is the first and only Open University of the State, entrusted with the responsibility of making higher education accessible to all, especially to those sections of society who do not have the means, time or opportunity to pursue regular education.

In keeping with the nature of an Open University, this University provides a flexible education system to suit every need. The time given to complete a programme is double the duration of a regular mode programme. Well-designed study material has been prepared in consultation with experts in their respective fields.

The University offers programmes which have been designed to provide relevant, skill-based and employability-enhancing education. The study material provided in this booklet is self-instructional, with self-assessment exercises, and recommendations for further readings. The syllabus has been divided in sections, and provided as units for simplification.

The University has a network of 110 Learner Support Centres /Study Centres, to enable students to make use of reading facilities, and for curriculum-based counseling and practicals. We, at the University, welcome you to be a part of this institution of knowledge.

Prof. G.S. Batra  
Dean Academic Affairs



## **BACHELOR OF ARTS (LIBERAL ARTS)**

### **SKILL ENHANCEMENT COURSE**

#### **SEMESTER V**

### **THE FOUNDATIONS OF HAPPINESS AT WORKPLACE**

**MAX.MARKS: 100**

**EXTERNAL: 70**

**INTERNAL: 30**

**PASS: 40%**

**CREDITS: 4**

#### **INSTRUCTIONS FOR THE CANDIDATES:**

Candidates are required to attempt any two questions each from the sections A and B of the question paper and any ten short questions from Section C. They have to attempt questions only at one place and only once. Second or subsequent attempts, unless the earlier ones have been crossed out, shall not be evaluated.

#### **Section A**

1. Work place dissatisfaction: Sources and causes of work stress
2. Impact of stress on performance; Concept of Burnout.
3. Effective skills at workplace: Interpersonal Skills, decision-making,
4. Leadership qualities, teamwork, Work-related values and attitudes.

#### **Section B**

5. Organizational communication skills: Johari Window; Transactional Analysis; Power of grapevine.
6. Mental strength and flexibility: Resilience; Optimism
7. Self-efficacy; Self- confidence.

#### **Suggested Readings:**

1. Cunha, M.P., Rego, A., Simpson, A. & Clegg, S. (2019). Positive Organizational Behaviour: A Reflective Approach. Routledge. Taylor and Francis Group.
2. Friedman, R. (2014). The Best Place to work: The Art and Science of Creating an

extraordinary workplace. Penguin Publishing group.

3. Ivtzan, I., Lomas, T., Hefferon, K., Worth, P. (2016). *Second Wave Positive Psychology: Embracing the Dark Side of Life*. Routledge.
4. Lomas, T., Hefferon, K., Ivtzan, I., (2014) *Applied Positive Psychology: Integrated Positive Practice*. SAGE Publications Ltd.
5. Shawn Achor. (2010). *The Happiness Advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and Performance at work*. New York. Crown Publishing Group.



**JAGAT GURU NANAK DEV PUNJAB STATE OPEN UNIVERSITY, PATIALA**  
**(Established by Act No. 19 of 2019 of the Legislature of State of Punjab)**

**BACHELOR OF ARTS (LIBERAL ARTS)**

**SKILL ENHANCEMENT COURSE**

**SEMESTER V**

**THE FOUNDATIONS OF HAPPINESS AT WORKPLACE**

**SECTION A**

<b>UNIT No.:</b>	<b>UNIT NAME</b>
UNIT 1	WORKPLACE DISSATISFACTION ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੀ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ
UNIT 2	IMPACT OF STRESS ON PERFORMANCE ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ 'ਤੇ ਤਣਾਅ ਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵ
UNIT 3	EFFECTIVE SKILLS AT WORKPLACE ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਹੁਨਰ
UNIT 4	LEADERSHIP QUALITIES ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਗੁਣ

**SECTION B**

<b>UNIT No.:</b>	<b>UNIT NAME</b>
UNIT 5	ORGANIZATIONAL COMMUNICATION SKILLS ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੰਚਾਰ ਹੁਨਰ
UNIT 6	MENTAL STRENGTH AND FLEXIBILITY ਮਾਨਸਿਕ ਤਾਕਤ ਅਤੇ ਲਚਕਤਾ
UNIT 7	SELF-EFFICACY; SELF- CONFIDENCE ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ, ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ

ਬੈਚਲਰ ਆਫ਼ ਆਰਟਸ (ਲਿਬਰਲ ਆਰਟਸ)

ਸਮੈਸਟਰ V

ਕਾਰਜ ਸਥਾਨ 'ਤੇ ਖੁਸ਼ੀ ਦੀ ਨੀਂਹ

---

ਯੂਨਿਟ -1: ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੀ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ

WORKPLACE DISSATISFACTION

---

ਸੰਰਚਨਾ

1.0 ਉਦੇਸ਼

1.1 ਨੈਕਰੀ / ਕਾਰਜ ਸਥਾਨ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ - ਜਾਣ-ਪਛਾਣ

1.1.1 ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇ ਨਤੀਜੇ

- a) ਬਾਹਰ ਨਿਕਲਣਾ- ਆਵਾਜ਼-ਵਫ਼ਾਦਾਰੀ- ਅਣਗਹਿਲੀ-ਸੰਰਚਨਾ (FARRELL,1983)
- b) ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦਾ ਮਾਡਲ (HENNE AND LOCKE, 1985)

1.1.2 ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ

- a) ਹਰਜ਼ਬਰਗ ਥਿਊਰੀ
- b) ਲੈਕ ਦਾ ਮੁੱਲ ਸਿਧਾਂਤ
- c) ਵਰੂਮ ਦਾ ਮਾਡਲ

1.2 ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਤਣਾਅ

1.2.1 ਕਾਰਜ ਸਥਾਨ 'ਤੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਤਜਰਬੇ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਾਰਕ

- a) ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਕਾਰਕ
- b) ਗਰੁੱਪ ਕਾਰਕ

1.2.2 ਕੰਮ ਦੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਸਰੋਤ (ਰੂਪਰ ਅਤੇ ਮਾਰਸ਼ਲ ਦੁਆਰਾ ਮਾਡਲ)

1.2.3 ਕਾਰਜ ਸਥਾਨ ਦੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਕਾਰਨ ਜੋ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੇ ਤਜਰਬੇ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ

1.2.4 ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਘਟਾਇਆ ਜਾਵੇ?

1.3 ਸੰਖੇਪ

1.4 ਕੀਵਰਡ

1.5 ਸੁਝਾਏ ਗਏ ਰੀਡਿੰਗਾਂ

## 1.6 ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਨ

### 1.0 ਸਿੱਖਣ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ (Learning Objectives)

ਇਸ ਯੂਨਿਟ ਨੂੰ ਪੜ੍ਹਨ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਤੁਸੀਂ ਇਹ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਵੋਗੇ:

- ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੇ ਤਣਾਅ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਤੀ ਅਤੇ ਇਸਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਸਮਝਨ।
- ਨਿੱਜੀ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਟੀਚਿਆਂ 'ਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੀ ਭੂਮਿਕਾ ਦਾ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਨ।
- ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੇ ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਕਰਨ ਲਈ ਵਿਧੀ ਦੀ ਪੜਚੋਲ ਕਰਨ।

### 1.1 ਨੌਕਰੀ / ਕਾਰਜ ਸਥਾਨ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ - ਜਾਣ-ਪਛਾਣ (Job / Workplace Satisfaction and Dissatisfaction – Introduction)

ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ, “ਕਿਸੇ ਦੀ ਨੌਕਰੀ ਜਾਂ ਨੌਕਰੀ ਦੇ ਤਜਰਬਿਆਂ ਦੇ ਮੁਲਾਂਕਣ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਇੱਕ ਆਨੰਦਦਾਇਕ ਜਾਂ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਅਵਸਥਾ ਹੈ” (Locke, 1976) ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਤੋਂ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ‘ਤੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਪ੍ਰਭਾਵ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ (Brown and Peterson, 1993) ਨਾਲ ਮਜ਼ਬੂਤ, ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਸਬੰਧ ਰੱਖਦਾ ਹੈ। ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ‘ਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਉਦੋਂ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਤੋਂ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਮਹਿਸੂਸ ਨਹੀਂ ਕਰਦਾ। ਇਹ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਪੇਸ਼ੇਵਰ ਅਤੇ ਨਿੱਜੀ ਕਾਰਨਾਂ ਕਰਕੇ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਤਰੱਕੀ ਦੀ ਘਾਟ, ਖਰਾਬ ਪ੍ਰਬੰਧਨ, ਸੀਮਤ ਕੰਮ-ਜੀਵਨ ਸੰਤੁਲਨ, ਅਤੇ ਹੋਰ ਬਹੁਤ ਕੁਝ।

ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਬਾਲਗ ਆਪਣੇ ਜਾਗਣ ਦੇ ਸਮੇਂ ਦਾ ਲਗਭਗ 70% ਨੌਕਰੀ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਕੰਮਾਂ ਵਿੱਚ ਬਿਤਾਉਂਦੇ ਹਨ, ਇਸ ਲਈ ਇਹ ਸਮਝਣ ਯੋਗ ਹੈ ਕਿ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੀ ਗਤੀਸ਼ੀਲਤਾ, ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਬਾਲਗਾਂ ਦੀ ਸਰੀਰਕ ਅਤੇ ਮਾਨਸਿਕ ਸਿਹਤ ਲਈ ਇੱਕ ਪ੍ਰਮੁੱਖ ਯੋਗਦਾਨ ਵਜੋਂ ਪਛਾਣੇ ਗਏ ਹਨ। ਅੱਜ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਉਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਵਿਕਸਤ ਹੋ ਰਹੀ ਹੈ ਜੋ ਪਹਿਲਾਂ ਕਦੇ ਨਹੀਂ ਸੀ। ਤੇਜ਼ੀ ਨਾਲ ਡਿਜੀਟਾਈਜ਼ੇਸ਼ਨ ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਨੌਕਰੀਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਤੀ ਨੂੰ ਬਦਲ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਤਕਨੀਕੀ ਤਰੱਕੀ ਦੇ ਮੱਦੇਨਜ਼ਰ, ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ 24x7 ਉਪਲਬਧ ਰਹਿਣ ਅਤੇ ਨਿਰਧਾਰਤ ਘੰਟਿਆਂ ਤੋਂ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਜੁੜੇ ਰਹਿਣ ਦੀ ਉਮੀਦ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਉੱਚ ਲਾਗਤ ਵਾਲੇ ਸਥਾਈ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਮੁਕਾਬਲੇ ਘੱਟ ਲਾਗਤ ਵਾਲੇ ਕੰਟਰੈਕਟ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਉਪਲਬਧਤਾ ਦੇ ਨਾਲ, ਘਟਾਏ ਜਾਣ, ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਅਸੁਰੱਖਿਆ ਅਤੇ ਆਸਾਨੀ ਨਾਲ ਬਦਲਣਯੋਗ ਹੋਣ ਦਾ ਪਰਛਾਵਾਂ ਵੱਡਾ ਹੋ ਰਿਹਾ ਹੈ, ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਸਾਮਰਥ ਤੋਂ ਵੱਧ ਕੰਮ ਲੈਣ ਲਈ ਮਜ਼ਬੂਰ ਕੀਤਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਆਧੁਨਿਕ ਨੌਕਰੀਆਂ ਅਤੇ ਕੰਮ ਦੇ ਸਥਾਨਾਂ ਦੇ ਇਹ ਸਾਰੇ ਪਹਿਲੂ “ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਲਾਈਵ” ਸੱਭਿਆਚਾਰ ਵਿੱਚ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾ ਰਹੇ ਹਨ ਜਿੱਥੇ



ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਰੁੱਝੇ ਰਹਿਣ ਦੀ ਵਡਿਆਈ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ; ਪਰ ਜੇ ਕੰਮ-ਜੀਵਨ ਦੇ ਸੰਤੁਲਨ ਦੇ ਨੁਕਸਾਨ ਅਤੇ ਇੱਥੋਂ ਤੱਕ ਕਿ ਵਿਗਾੜਦਾ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਕਿਸੇ ਸੰਸਥਾ ਦੇ ਹਰ ਪਹਿਲੂ ਲਈ ਢੁਕਵੀਂ ਹੁੰਦੀ ਹੈ - ਭਾਵੇਂ ਇਹ ਕਰਮਚਾਰੀ, ਪ੍ਰਬੰਧਕ, ਗਾਹਕ ਅਤੇ ਇੱਥੋਂ ਤੱਕ ਕਿ ਸਮੁੱਚੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਮਾਹੌਲ ਅਤੇ ਸੰਰਚਨਾਂ ਹੋਵੇ। ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੇ ਅੰਦਰ ਇੱਕ ਕੋਝਾ ਜਾਂ ਠੰਡੇ ਅਤੇ ਵਿਰੋਧੀ ਮਾਹੌਲ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ ਜੋ ਕਾਰਜਕੁਸ਼ਲਤਾ ਵਿੱਚ ਵਿਘਨ ਅਤੇ ਗਿਰਾਵਟ, ਨਿਰਧਾਰਤ ਕੰਮ ਦੀ ਅਣਦੇਖੀ, ਗੈਰਹਾਜ਼ਰੀ ਵਿੱਚ ਵਾਧਾ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਦੇ ਟਰਨਓਵਰ ਵਿੱਚ ਨੁਕਸਾਨ ਦਾ ਕਾਰਨ ਬਣ ਸਕਦਾ ਹੈ।

### 1.1.1 ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇ ਨਤੀਜੇ (The Consequences of Job Dissatisfaction)

- a. ਐਗਜ਼ਿਟ-ਵੋਇਸ-ਲਾਇਲਟੀ-ਨਗੇਲੈਕਟ The Exit-Voice-Loyalty-Neglect (EVLN, 1970) ਨੂੰ ਪਹਿਲੀ ਵਾਰ Hirschman ਦੁਆਰਾ ਵਿਕਸਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਸੀ ਅਤੇ 1982 ਵਿੱਚ Rusbult, Gunn, and Zembrodt and Farrell ਦੁਆਰਾ 1983 ਵਿੱਚ ਵਧਾਇਆ ਗਿਆ ਸੀ। ਇਸ ਮਾਡਲ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੇ ਪਹਿਲੂਆਂ ਦੇ ਨਾਲ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦਾ ਜਵਾਬ ਦਿੰਦੇ ਹਨ: ਕਿਰਿਆਸ਼ੀਲ ਬਨਾਮ ਪੈਸਿਵ ਅਤੇ ਰਚਨਾਤਮਕ ਬਨਾਮ ਵਿਨਾਸ਼ਕਾਰੀ। ਇਹ ਹੇਠਾਂ ਦਿੱਤੇ ਚਾਰ ਫਾਰਮਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਕੋਈ ਵੀ ਲੈ ਸਕਦਾ ਹੈ:



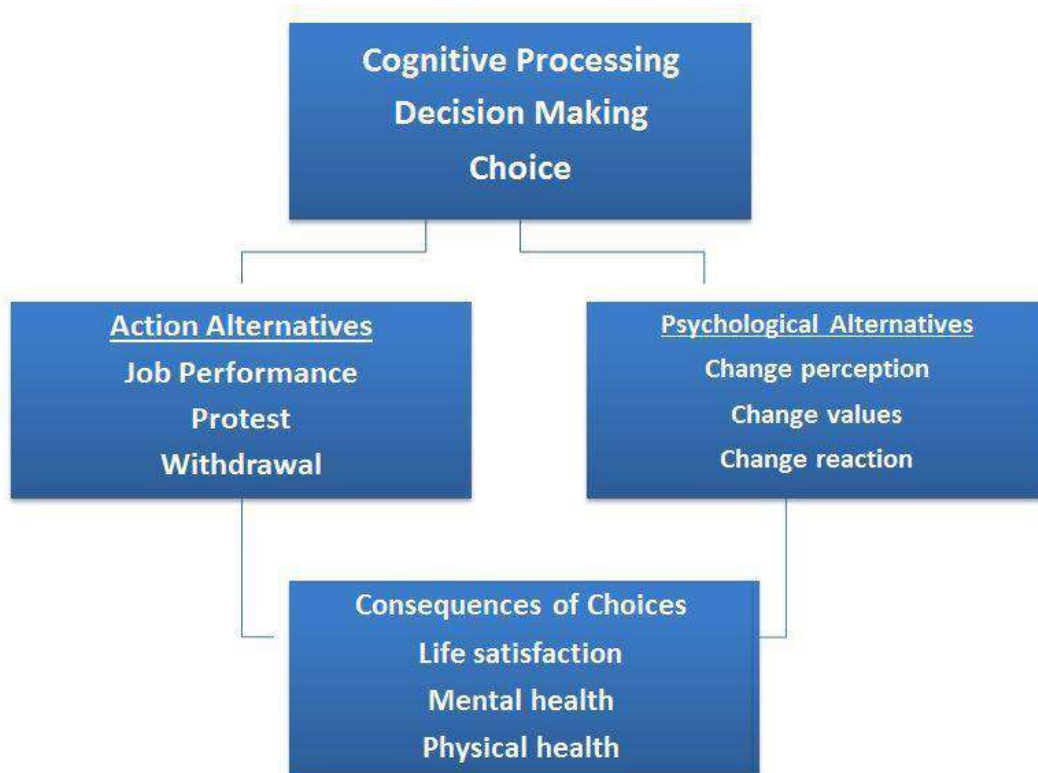
Fig 1: The Exit – Voice – Loyalty – Neglect Model (From Dowding and John, 2012).

- **ਨਿਕਾਸ (Exit):** ਇਸ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਅਜਿਹੀ ਸਥਿਤੀ ਤੋਂ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਈ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਸ਼ਾਮਲ ਹੈ ਜੋ

ਸੰਤੁਸ਼ਟੀਜਨਕ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਇਹ ਕਿਸੇ ਵੱਖਰੀ ਸੰਸਥਾ ਵਿੱਚ ਜਾਣ ਜਾਂ ਕਿਸੇ ਹੋਰ ਵਿਭਾਗ ਵਿੱਚ ਤਬਾਦਲੇ ਦੀ ਮੰਗ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਅਨੁਵਾਦ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।

- **ਆਵਾਜ਼ (Voice):** ਇਸਦਾ ਅਰਥ ਹੈ ਤੁਹਾਡੀਆਂ ਚਿੰਤਾਵਾਂ ਨੂੰ ਜ਼ਾਹਰ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਹਾਲਾਤਾਂ ਨੂੰ ਸੁਧਾਰਨ ਲਈ ਹੱਲ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨਾ। ਕਦੇ-ਕਦੇ ਨਿਪਟਾਰੇ ਲਈ ਸ਼ਿਕਾਇਤ ਦਰਜ ਕਰਵਾਉਣਾ ਜਾਂ ਸਹਾਇਤਾ ਲਈ ਕਿਸੇ ਯੂਨੀਅਨ ਕੋਲ ਪਹੁੰਚਣਾ ਤੁਹਾਡੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਨੂੰ ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਜਾਣੂ ਕਰਵਾਉਣ ਲਈ ਇੱਕ ਰਚਨਾਤਮਕ ਜਵਾਬ ਵਜੋਂ ਲਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- **ਵਫ਼ਾਦਾਰੀ (Loyalty):** ਇਸ ਦਾ ਮਤਲਬ ਹੈ ਕਿ ਸਥਿਤੀਆਂ ਦੇ ਸੁਧਰਨ ਦੀ ਬੇਸਬਰੀ ਨਾਲ ਉਡੀਕ ਕਰਨੀ। ਇਹ ਉਹ ਥਾਂ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟ ਕਰਮਚਾਰੀ ਉਡੀਕ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸੁਧਾਰ ਦੀ ਉਮੀਦ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਭਰੋਸਾ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਸਾਰੇ ਹਿੱਸੇਦਾਰਾਂ ਦੇ ਹਿੱਤ ਵਿੱਚ ਸਹੀ ਕੰਮ ਕਰੇਗਾ।

b. Henne and Locke's (1985) ਮਾਡਲ ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਵਿਅਕਤੀ ਨੌਕਰੀ ਤੋਂ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟ ਜਾਂ ਨਾਖੁਸ਼ ਹੋਣ ਲਈ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਪ੍ਰਤੀਕਿਰਿਆ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਉਤਸਾਹ ਦੀ ਇਸ ਅਵਸਥਾ ਦੇ ਦੌਰਾਨ, ਲੋਕ ਉਸਦੀ ਆਪਣੀ ਤਾਕਤ ਦੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਅੰਦਾਜ਼ੇ ਅਤੇ ਸਥਿਤੀ ਦੇ ਪਰਿਵਰਤਨ ਦੇ ਅਧਾਰ ਤੇ ਇੱਕ ਵਿਕਲਪਿਕ ਰਣਨੀਤੀ ਤਿਆਰ ਕਰਨਗੇ। ਵਿਕਲਪਕ ਯੋਜਨਾ ਵਿਵਹਾਰਕ (ਕਿਰਿਆ-ਮੁਖੀ) ਜਾਂ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ।



**Fig 2. Model of Job Dissatisfaction (Henne and Locke, 1985)**

### 1. ਐਕਸ਼ਨ ਵਿਕਲਪ (Action Alternatives)

- **ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ (Performance):** ਵਿਅਕਤੀ ਵੱਖੋ-ਵੱਖਰੇ ਵਿਚਾਰ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਜੋ ਉਹ ਕਿਸੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਅੰਦਰ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਦਰਪੇਸ਼ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਮੁੱਦਿਆਂ ਦੇ ਨਵੇਂ ਹੱਲ ਲੱਭ ਸਕਣ।
- **ਵਿਰੋਧ (Protest):** ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟ ਵਿਅਕਤੀ ਵਿਰੋਧ ਦਾ ਸਹਾਰਾ ਲੈ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਵਿਰੋਧ ਦਾ ਇੱਕ ਰੂਪ ਸੰਘੀਕਰਨ ਹੈ। ਲੋਕ ਕਈ ਕਾਰਨਾਂ ਕਰਕੇ ਯੂਨੀਅਨਾਂ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਕੰਮ 'ਤੇ ਕੋਈ ਸਮੱਸਿਆ ਹੋਣ ਜਾਂ ਤਨਖਾਹ ਅਤੇ ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿੱਚ ਸੁਧਾਰ ਕਰਨ ਲਈ ਸਹਾਇਤਾ ਸ਼ਾਮਲ ਹੈ।
- **ਕਢਵਾਉਣਾ (Withdrawal):** ਇਹ ਜਾਂ ਤਾਂ ਕੰਮ 'ਤੇ ਗੈਰ-ਹਾਜ਼ਰੀ, ਅਸਾਈਨਮੈਂਟਾਂ ਦੀ ਅਣਦੇਖੀ, ਵਿਕਲਪਕ ਨੈਕਰੀਆਂ/ਕੰਮ ਦੀ ਭਾਲ ਅਤੇ ਅੰਤ ਵਿੱਚ ਨੈਕਰੀ ਛੱਡਣ ਵਿੱਚ ਵੀ ਪ੍ਰਤੀਬਿੰਬਤ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ।

### 2. ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਵਿਕਲਪ (Psychological Alternatives)

- **ਧਾਰਨਾ ਬਦਲੋ (Change perception)** - ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਣੇ ਜੀਵਨ ਅਤੇ ਕੰਮ ਦੇ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਪਹਿਲੂਆਂ 'ਤੇ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦਰਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਚੋਣ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟ ਪਹਿਲੂਆਂ ਵੱਲ ਇੰਨੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਦਿਮਾਗੀ ਥਾਂ ਜਾਂ ਊਰਜਾ ਕੇਂਦਰਿਤ ਨਹੀਂ ਕਰਦਾ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਘੱਟੋ-ਘੱਟ ਮੇਰੇ ਕੋਲ ਇੱਕ ਸੁਰੱਖਿਅਤ ਨੈਕਰੀ ਹੈ, ਤਾਂ ਕੀ ਜੇ ਮੇਰਾ ਬੋਸ ਗੰਦਾ ਹੋ ਰਿਹਾ ਹੈ।
- **ਮੁੱਲ ਬਦਲੋ (Change values)** - ਇਹ Festinger's ਦੇ ਬੋਧਾਤਮਕ ਅਸਹਿਮਤੀ ਸਿਧਾਂਤ (1957) ਦਾ ਇੱਕ ਉਪਯੋਗ ਹੈ। ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਮੁੱਲਾਂ ਅਤੇ ਨਿੱਜੀ ਮੁੱਲਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਅਸੰਗਤਤਾ ਅਸਹਿਮਤੀ ਦਾ ਕਾਰਨ ਬਣ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ, ਲੋਕ ਵਿਅੰਜਨ ਨੂੰ ਬਹਾਲ ਕਰਨ ਅਤੇ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਤਣਾਅ ਨੂੰ ਘਟਾਉਣ ਲਈ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਵਿਰੋਧੀ ਮੁੱਲਾਂ ਨੂੰ ਅੰਦਰੂਨੀ ਰੂਪ ਦੇ ਕੇ ਜਾਂ ਅੰਦਰੂਨੀਕਰਨ ਦੁਆਰਾ ਅਸਹਿਮਤੀ ਨੂੰ ਘਟਾਉਣ ਜਾਂ ਖਤਮ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ।
- **ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆ ਬਦਲੋ (Change reaction)** - ਇਹ ਇੱਕ ਬਚਣ ਵਾਲੀ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਗਟ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਜੋ ਕੰਮ 'ਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹੈ ਨੈਕਰੀ ਦੇ ਉਹਨਾਂ ਪਹਿਲੂਆਂ ਤੋਂ ਬਚ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਾਂ ਆਪਣੀ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਕਾਰਪੇਟ ਦੇ ਹੇਠਾਂ ਧੱਕ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਇੱਕ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਵਿਅਕਤੀ ਸਥਿਤੀ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨ ਤੋਂ ਇਨਕਾਰ ਕਰਦਾ ਹੈ।
- **ਸਹਿਣਸ਼ੀਲਤਾ (Tolerance)**- ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਜੋ ਕੰਮ 'ਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹੈ, ਉਹ ਤਰਕਸੰਗਤ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਜੀਵਨ ਦੇ ਹੋਰ ਸਾਰੇ ਪਹਿਲੂ ਆਰਾਮਦਾਇਕ ਹਨ, ਇਸਲਈ ਉਸਨੂੰ ਅਣਸੁਖਾਵੇਂ ਕੰਮ ਦੇ ਮੋਰਚੇ 'ਤੇ ਧਿਆਨ ਨਹੀਂ ਦੇਣਾ ਚਾਹੀਦਾ, ਸਗੋਂ ਇਸਨੂੰ ਬਰਦਾਸ਼ਤ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।

### 3. ਚੋਣਾਂ ਦੇ ਨਤੀਜੇ (Consequences of Choices)

- **ਜੀਵਨ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ (Life Satisfaction)**- ਜੀਵਨ ਦੇ ਇੱਕ ਪਹਿਲੂ ਤੋਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਜੀਵਨ ਦੇ ਦੂਜੇ ਪਹਿਲੂਆਂ ਵਿੱਚ ਫੈਲ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਕੰਮ ਇੱਕ ਅਜਿਹਾ ਪਹਿਲੂ ਹੈ ਜਿਸ ਨਾਲ ਜੀਵਨ ਦੇ ਹੋਰ ਪਹਿਲੂਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ, ਪਰਿਵਾਰ, ਬੱਚੇ ਦੀ ਸਿੱਖਿਆ, ਘਰ ਗਿਰਵੀ ਰੱਖਣ, ਡਾਕਟਰੀ ਇਲਾਜ।
- **ਮਾਨਸਿਕ ਸਿਹਤ (Mental Health)**- ਲੋਕੇ (1976) ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਸੰਚਤ ਅਤੇ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਦੇ ਤਣਾਅ, ਚਿੰਤਾਂ, ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਮਾਨਸਿਕ ਸਿਹਤ ਦੀਆਂ ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ ਅਤੇ ਇੱਥੋਂ ਤੱਕ ਕਿ ਥਕਾਵਟ ਵਿੱਚ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾ ਸਕਦੇ ਹਨ।
- **ਸਰੀਰਕ ਸਿਹਤ (Physical Health)**- ਪਿਛਲੇ ਦਹਾਕਿਆਂ ਦੀ ਖੋਜ ਨੇ ਸਰੀਰਕ ਸਿਹਤ 'ਤੇ ਗੰਭੀਰ ਤਣਾਅ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਲਗਾਤਾਰ ਦਿਖਾਇਆ ਹੈ। ਇਹ ਜੀਵਨਸ਼ੈਲੀ ਦੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਬਲੱਡ ਪ੍ਰੈਸ਼ਰ, ਅਲਸਰ, ਐਸੀਡਿਟੀ, ਦਿਲ ਦੀ ਬਿਮਾਰੀ ਆਦਿ ਵਿੱਚ ਦੇਖਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

### 1.1.2 ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ / ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ (Theories of Job Satisfaction / Dissatisfaction)

- a. **ਹਰਜ਼ਬਰਗ ਦੀ ਥਿਊਰੀ (Herzberg's theory)**: ਫਰੈਡਰਿਕ ਹਰਜ਼ਬਰਗ ਜੋ ਕਿ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰੋਰਣਾ ਦੇ ਖੇਤਰ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਅਗਾਂਹਵਧੂ ਹੈ, ਨੇ ਖੋਜ ਕੀਤੀ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਉਸਨੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸਵਾਲ ਕੀਤਾ ਕਿ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਜਾਂ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਵਿੱਚ ਕੀ ਯੋਗਦਾਨ ਹੈ। ਉਸ ਨੇ ਆਪਣੀ ਖੋਜ ਵਿੱਚ ਪੁੱਛੇ ਗਏ ਸਵਾਲ ਸਨ:
  - ਉਸ ਸਮੇਂ ਬਾਰੇ ਸੋਚੋ ਜਦੋਂ ਤੁਸੀਂ ਆਪਣੀ ਨੈਕਰੀ ਬਾਰੇ ਖਾਸ ਤੌਰ 'ਤੇ ਚੰਗਾ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹੋ। ਤੁਸੀਂ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕਿਉਂ ਮਹਿਸੂਸ ਕੀਤਾ?
  - ਉਸ ਸਮੇਂ ਬਾਰੇ ਸੋਚੋ ਜਦੋਂ ਤੁਸੀਂ ਆਪਣੀ ਨੈਕਰੀ ਬਾਰੇ ਖਾਸ ਤੌਰ 'ਤੇ ਬੁਰਾ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹੋ। ਤੁਸੀਂ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕਿਉਂ ਮਹਿਸੂਸ ਕੀਤਾ?

ਇਹਨਾਂ ਇੰਟਰਵਿਊਆਂ ਦੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ, ਹਰਜ਼ਬਰਗ ਨੇ “ਟੂ ਫੈਕਟਰ ਥਿਊਰੀ” ਪੇਸ਼ ਕੀਤੀ। ਇਹਨਾਂ ਦੋ ਕਾਰਕਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰੋਰਣਾ ਅਤੇ ਸਫਾਈ ਵਜੋਂ ਪਛਾਣਿਆ ਗਿਆ ਸੀ।

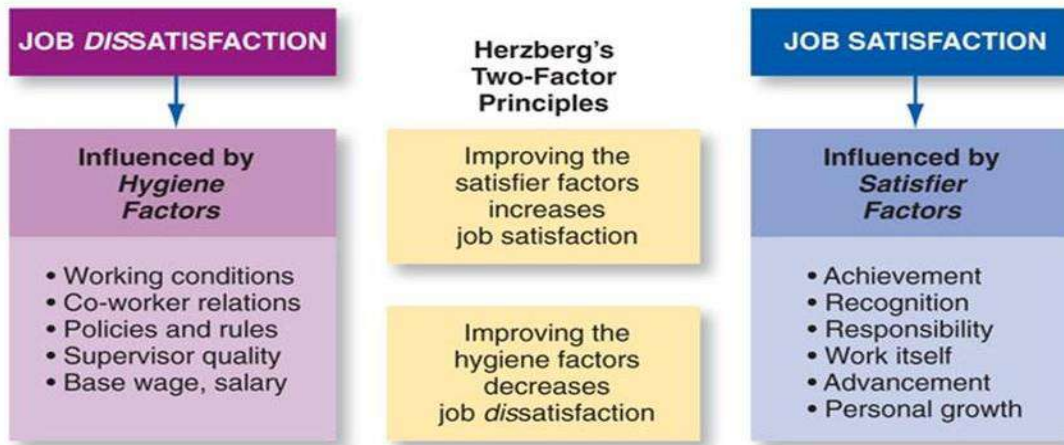


Fig 3. Herzberg Two Factor theory

ਥਿਊਰੀ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਹਰਜ਼ਬਰਗ ਨੇ ਪ੍ਰਸਤਾਵਿਤ ਕੀਤਾ ਕਿ ਸਫਾਈ ਦੇ ਮੁੱਦੇ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ, ਕੰਪਨੀ ਦੀਆਂ ਨੀਤੀਆਂ, ਸਹਿ-ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਸਬੰਧ, ਉੱਤਮ ਦੀ ਗੁਣਵੱਤਾ ਅਤੇ ਹੋਰ ਅਜਿਹੇ ਮੁੱਦੇ ਜੋ ਕੰਮ ਦੇ ਮਾਹੌਲੇ ਵਿੱਚ ਪਾਏ ਜਾਂਦੇ ਹਨ; ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਵਿੱਚ ਯੋਗਦਾਨ ਨਹੀਂ ਪਾਵੇਗਾ। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਉਹ ਕੰਮ ਤੋਂ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਨੂੰ ਘਟਾਉਣ ਲਈ ਢੁਕਵੇਂ ਹਨ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਬਿਜਲੀ ਦੀ ਕਟੌਤੀ, ਸਹਿ-ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਅਤੇ ਉੱਚ ਅਹੁਦਿਆਂ 'ਤੇ ਰਹਿਣ ਵਾਲੇ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਮਾੜੇ ਸਬੰਧ, ਘੱਟ ਤਨਖਾਹ, ਅਤੇ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੁਰੱਖਿਆ ਦੀ ਘਾਟ ਕੰਮ ਨਾਲ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਅਤੇ ਘੱਟ ਰੁਝੇਵਿਆਂ ਦੇ ਸੰਭਾਵੀ ਕਾਰਕ ਹਨ। ਇਹ ਕਾਰਕ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਵਿੱਚ ਯੋਗਦਾਨ ਨਹੀਂ ਪਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਪ੍ਰੇਰਕ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਸਫਲਤਾ ਦੇ ਮੌਕੇ, ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਦੀ ਮਾਨਤਾ, ਕੰਮ ਦੀ ਗੁਣਵੱਤਾ, ਜਵਾਬਦੇਹੀ ਅਤੇ ਤਰੱਕੀਆਂ ਦੇ ਮੌਕੇ; ਨੌਕਰੀ ਨਾਲ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਵਧਾਉਣ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਰੁਝੇਵਿਆਂ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਹੈ। ਹਰਜ਼ਬਰਗ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿੱਚ ਨਿਰਾਸ਼ਾ ਅਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕਰਨ ਲਈ ਸਫਾਈ ਦੇ ਕਾਰਕਾਂ ਨੂੰ ਸੰਬੋਧਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤ ਹੈ ਅਤੇ ਕੇਵਲ ਤਦ ਹੀ ਪ੍ਰੇਰਕ ਕਿੱਤਾਮੁਖੀ ਪੂਰਤੀ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨ ਲਈ ਕੰਮ ਕਰਨਗੇ ਜਿਸ ਨਾਲ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਅਤੇ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਲਈ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਨਤੀਜੇ ਨਿਕਲਦੇ ਹਨ।

**b. ਲੋਕ ਦੀ ਵੈਲਿਊ ਥਿਊਰੀ (Locke's Value Theory):** ਐਡਵਿਨ ਏ ਲੋਕ (1969) ਨੇ ਪ੍ਰਸਤਾਵਿਤ ਕੀਤਾ ਕਿ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਉਦੋਂ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਨੌਕਰੀ ਲਈ ਪ੍ਰਾਪਤ ਲਾਭ ਉਸ ਨੌਕਰੀ ਲਈ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀਆਂ ਉਮੀਦਾਂ ਨਾਲ ਮੇਲ ਖਾਂਦੇ ਹਨ। ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਉਸ ਚੀਜ਼ ਦੀ ਕਦਰ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਉਹ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਇਹ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਵੱਲ ਲੈ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਜੇ ਨਤੀਜੇ ਮੁੱਲਵਾਨ ਜਾਂ ਲੋੜੀਂਦੇ ਨਹੀਂ ਹਨ, ਤਾਂ ਇਹ ਨਿਰਾਸ਼ਾ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਵੱਲ ਖੜਦਾ ਹੈ। ਨੌਕਰੀ ਤੋਂ ਇੱਛਾਵਾਂ ਜਾਂ ਉਮੀਦਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਅਸੰਗਤਤਾ, ਅਤੇ ਜੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿੱਚ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦਾ ਕਾਰਨ ਬਣਦਾ ਹੈ। ਅੱਗੋਂ, ਲੋਕ ਨੇ ਕਿਹਾ ਕਿ ਉਹ ਮੁੱਲ ਜੋ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਕੰਮ ਜਾਂ ਕੰਮ ਦੇ ਕਿਸੇ ਪਹਿਲੂ 'ਤੇ ਰੱਖਦਾ ਹੈ, ਉਮੀਦਾਂ ਪੂਰੀਆਂ ਹੋਣ / ਪੂਰੀਆਂ ਨਾ ਹੋਣ 'ਤੇ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ/ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇ ਪੱਧਰ ਨੂੰ ਮੱਧਮ ਕਰੇਗਾ। ਇਹ ਖਾਸ ਤੌਰ 'ਤੇ ਉੱਚ ਮੁੱਲ ਦੇ ਨਤੀਜਿਆਂ / ਲਾਭਾਂ ਲਈ ਸੱਚ ਹੈ (ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਤਨਖਾਹ, ਵਧਣ ਦਾ ਮੌਕਾ)।

c. Vroom's (1964) ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ (theory of job satisfaction): ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਪ੍ਰਸਤਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਸਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਸਵੀਕਾਰਯੋਗ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਵੱਲ ਲੈ ਜਾਵੇਗੀ, ਅਤੇ ਇਸ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੇ ਅਧਾਰ 'ਤੇ, ਉਸਨੂੰ ਲੋੜੀਂਦਾ ਲਾਭ ਮਿਲੇਗਾ ਜੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਟੀਚਿਆਂ ਨੂੰ ਹੋਰ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਕਰਦਾ ਹੈ।

Vroom (1982) ਨੇ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਵਿਗਿਆਨਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਲਈ ਇੱਕ ਤਿੰਨ- ਵੇਰੀਏਬਲ ਸਮੀਕਰਨ ਤਿਆਰ ਕੀਤਾ –

$$\text{ਪ੍ਰੇਰਣਾ (Motivation)} = E \times I \times V$$

- ਉਮੀਦ Expectancy (E) - ਇਹ ਲਾਭ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਣ ਦੇ ਯੋਗ ਬਣੇ। ਇੱਕ ਕੰਮ 'ਤੇ ਟੀਮ ਅਤੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੇ ਵਿਚਕਾਰ ਇੱਕ ਲਿੰਕ ਕੰਮ ਕਰਨਾ ਹੈ।
- ਇੰਸਟ੍ਰੂਮੈਂਟਲਿਟੀ Instrumentality (I) - ਇਹ ਅੰਕੜੇ ਤੱਕ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ, ਜਿਸ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਵਧੀਆ ਢੰਗ ਨਾਲ ਲਾਗੂ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।
- ਉਹ ਵੇਲ Valence (V) - ਇਹ ਮੁੱਲ ਹੈ ਜੋ ਇੱਕ ਲਾਭਦਾਇਕ ਮੁਆਵਜ਼ੇ / ਲਾਭਾਂ ਨਾਲ ਜੋਬ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਲਾਭਦਾਇਕ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ (ਪੈਸਾ, ਤਰਕ, ਸਮਾਂ ਬੰਦ) ਮੱਧਪ੍ਰਾਪਤੀ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਜਾਂ ਭਾਵਨਾ)।

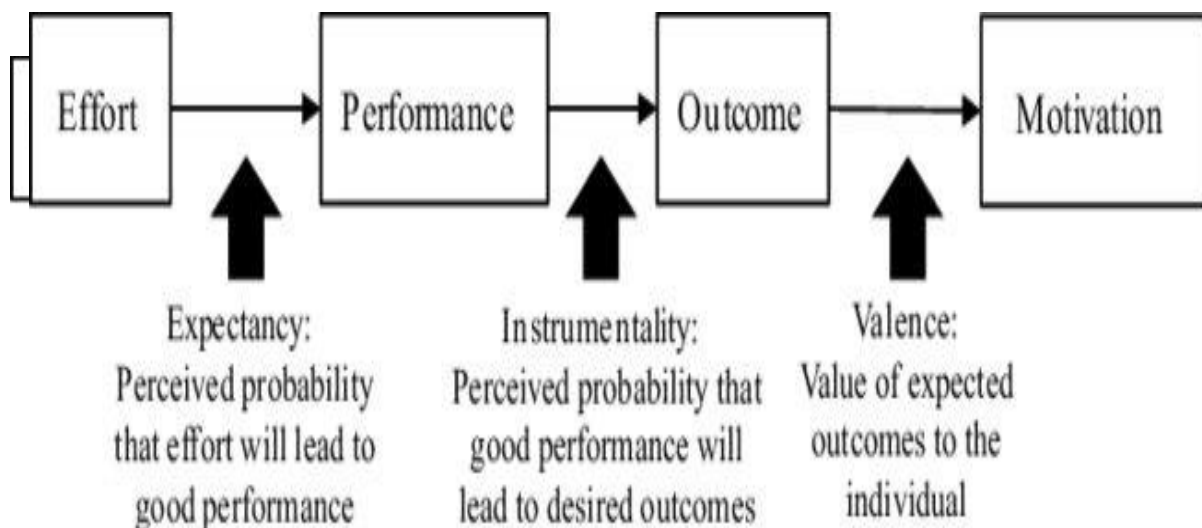


Fig 4: Vroom's (1964) Expectancy Theory

Vroom ਨੇ ਸਿੱਟਾ ਕੱਢਿਆ ਕਿ ਉਮੀਦ, ਸਾਧਨਾ ਅਤੇ ਸੰਜਮ ਬਾਰੇ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦਾ ਵਿਸ਼ਵਾਸ, ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਲਈ ਇੱਕ ਪ੍ਰੇਰਕ ਸ਼ਕਤੀ ਪੈਦਾ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਖੁਸ਼ੀ ਨੂੰ ਵਧਾਉਣ ਅਤੇ ਦਰਦ ਨੂੰ ਘੱਟ ਕਰਨ ਲਈ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ।

d. **ਸਥਿਤੀਗਤ ਥਿਊਰੀਆਂ (Situational Theories):** ਕੁਆਰਸਟਾਈਨ, ਮੈਕੈਫੀ, ਅਤੇ ਗਲਾਸਮੈਨ (1992) ਨੇ ਪ੍ਰਸਤਾਵਿਤ ਕੀਤਾ ਕਿ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਸਥਿਤੀ ਸੰਬੰਧੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਅਤੇ ਸਥਿਤੀ ਸੰਬੰਧੀ ਘਟਨਾਵਾਂ ਦੇਵਾਂ ਦਾ ਉਤਪਾਦ ਹੈ। ਖੋਜਕਰਤਾਵਾਂ ਨੇ ਸਿੱਟਾ ਕੱਢਿਆ ਕਿ ਸਥਿਤੀ ਸੰਬੰਧੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਅਤੇ ਸਥਿਤੀ ਸੰਬੰਧੀ ਘਟਨਾਵਾਂ ਦਾ ਸੁਮੇਲ ਹਰ ਪਹਿਲੂ ਦੇ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨਾਲੋਂ ਸਮੁੱਚੀ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦਾ ਇੱਕ ਮਜ਼ਬੂਤ ਭਵਿੱਖਬਾਣੀ ਹੈ।

ਸਥਿਤੀ ਸੰਬੰਧੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਉਹ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਜੋ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੇ ਤੁਰੰਤ ਨਿਯੰਤਰਣ ਵਿੱਚ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਪਰ ਉਹਨਾਂ ਵਿੱਚ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇ ਪੱਧਰ ਨੂੰ ਸੀਮਤ ਜਾਂ ਸਹੂਲਤ ਦੇਣ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ, ਤਨਖਾਹ, ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ, ਭੂਮਿਕਾ ਬਾਰੇ ਧਾਰਨਾ, ਨਿਗਰਾਨੀ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਤੀ, ਵਿਕਾਸ ਦੇ ਮੌਕੇ, ਅਤੇ ਕੰਪਨੀ ਦੀਆਂ ਨੀਤੀਆਂ। ਵਿਅਕਤੀ ਨੈਕਰੀ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਨ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਸਥਿਤੀ ਸੰਬੰਧੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਦਾ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਦੇ ਹਨ।

ਸਥਿਤੀ ਸੰਬੰਧੀ ਘਟਨਾਵਾਂ ਉਹ ਚੀਜ਼ਾਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਜੋ ਨੈਕਰੀ ਲੈਣ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਵਾਪਰਦੀਆਂ ਹਨ ਜੋ ਠੇਸ ਜਾਂ ਅਟੱਲ, ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਜਾਂ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ। ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਘਟਨਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਚੰਗੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਲਈ ਵਾਧੂ ਛੁੱਟੀਆਂ ਦਾ ਸਮਾਂ ਸ਼ਾਮਲ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਜਾਂ ਇੱਕ ਕੋਫੀ ਮਸ਼ੀਨ ਨੂੰ ਸਾਂਝੇ ਖੇਤਰ ਵਿੱਚ ਰੱਖਣਾ; ਜਦੋਂ ਕਿ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਘਟਨਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਨੁਕਸਦਾਰ ਉਪਕਰਣ, ਜਾਂ ਸਹਿਕਰਮੀ ਜਾਂ ਸੁਪਰਵਾਈਜ਼ਰ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਤਣਾਅ ਸ਼ਾਮਲ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ।

### 1.2 ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਤਣਾਅ (Stress in the Workplace)

ਕੰਮ ਦੇ ਸੰਦਰਭ ਦੇ ਅੰਦਰ, Ganster and Rosen (2013) ਨੇ ਤਣਾਅ ਨੂੰ “ਉਹ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਜਿਸ ਦੁਆਰਾ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੇ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਅਨੁਭਵ ਅਤੇ ਮੰਗਾਂ (ਤਣਾਅ) ਮਾਨਸਿਕ ਅਤੇ ਸਰੀਰਕ ਸਿਹਤ ਵਿੱਚ ਥੋੜ੍ਹੇ ਸਮੇਂ (ਤਣਾਅ) ਅਤੇ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਦੀਆਂ ਤਬਦੀਲੀਆਂ ਪੈਦਾ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ” ਵਜੋਂ ਲੇਬਲ ਕੀਤਾ।

ਕਿੱਤਾਮੁਖੀ ਤਣਾਅ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੇ ਵਾਤਾਵਰਨ ਦੇ ਉਹਨਾਂ ਪਹਿਲੂਆਂ ਦੇ ਪ੍ਰਤੀਕਰਮ ਵਜੋਂ ਵਾਪਰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਸਰੀਰਕ ਅਤੇ / ਜਾਂ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਸੁਰੱਖਿਆ ਅਤੇ ਸੁਰੱਖਿਆ ਨੂੰ ਖਤਰੇ ਵਿੱਚ ਪਾਉਂਦੇ ਹਨ।

Beehr and Newman (1978) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, “ਨੈਕਰੀ ਤਣਾਅ ਇੱਕ ਅਜਿਹੀ ਸਥਿਤੀ ਹੈ ਜੋ ਲੋਕਾਂ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਨੈਕਰੀਆਂ ਦੇ ਆਪਸੀ ਤਾਲਮੇਲ ਤੋਂ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਲੋਕਾਂ ਵਿੱਚ ਉਹਨਾਂ ਤਬਦੀਲੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਦਰਸਾਈ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਆਮ ਕੰਮਕਾਜ ਤੋਂ ਭਟਕਣ ਲਈ ਮਜ਼ਬੂਰ ਕਰਦੇ ਹਨ” ।

ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਤੱਕ ਤਣਾਅ ਬਰਨਆਉਟ ਦਾ ਕਾਰਨ ਬਣ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਨੂੰ “ਨੈਕਰੀ ‘ਤੇ ਗੰਭੀਰ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਤਣਾਅ ਦੇ ਜਵਾਬ ਵਿੱਚ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਸਿੰਡਰੋਮ” ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ। ਬਰਨਆਉਟ ਉਦੋਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਉਸ ‘ਤੇ ਰੱਖੀਆਂ ਗਈਆਂ ਮੰਗਾਂ ਦਾ ਮੁਕਾਬਲਾ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਅਸਮਰੱਥ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਬਰਨਆਉਟ

ਦੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ ਥਕਾਵਟ, ਸੰਦੇਹਵਾਦ, ਦਿਲਚਸਪੀ ਅਤੇ ਨਿਰਲੇਪਤਾ ਦਾ ਨੁਕਸਾਨ, ਕੰਮ ਜਾਂ ਸਬੰਧਾਂ ਵਿੱਚ ਅਯੋਗ ਹੋਣਾ, ਅਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਦੀ ਇੱਕ ਨਿੱਜੀ ਘਾਟ (ਮਾਸਲਚ, ਸ਼ੇਫੇਲੀ, ਅਤੇ ਲੀਟਰ, 2001)।

### 1.2.1 ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਅਨੁਭਵ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਾਰਕ (Factors Affecting Experience of Stress in The Workplace)

a) **ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਕਾਰਕ (Perception):** ਤਿੰਨ ਮੁੱਖ ਕਾਰਕ ਜੋ ਕੰਮ 'ਤੇ ਤਣਾਅ/ਤਣਾਅ ਦੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਅਨੁਭਵ ਨੂੰ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਦੇ ਹਨ:

- **ਧਾਰਨਾ (Assumption):** ਤਣਾਅ ਉਦੋਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਵਿਅਕਤੀ ਇਹ ਸਮਝਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਕਿਸੇ ਖਤਰੇ ਨਾਲ ਨਜਿੱਠਣ ਲਈ ਸਰੋਤ ਨਹੀਂ ਹਨ। ਇਸ ਵਿੱਚ ਕਿਸੇ ਕੰਮ ਲਈ ਨਾਕਾਫੀ ਕਰਮਚਾਰੀ, ਸਮਾਂ ਸੀਮਾਵਾਂ, ਵਿੱਤੀ ਸਹਾਇਤਾ ਜਾਂ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਅਨੁਭਵ ਦੀ ਘਾਟ ਸ਼ਾਮਲ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਤਣਾਅ ਦੀਆਂ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਇਹ ਨਹੀਂ ਹਨ ਕਿ ਕੀ ਤੁਹਾਡੇ ਕੋਲ ਅਸਲ ਵਿੱਚ ਸਰੋਤ ਹਨ (ਯੋਗਤਾ, ਪੈਸਾ, ਸਮਾਂ) ਪਰ ਕੀ ਤੁਸੀਂ ਸਮਝਦੇ ਹੋ ਕਿ ਤੁਸੀਂ ਨਹੀਂ ਕਰਦੇ, ਅਤੇ ਇਸ ਲਈ ਦਬਾਅ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ।
- **ਅਤੀਤ ਦਾ ਅਨੁਭਵ (Past Experience):** ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਜਾਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਨਾਲ ਜਾਣੂ ਹੋਣਾ ਤਣਾਅ ਨਾਲ ਸਿੱਝਣ ਲਈ ਇੱਕ ਸਰੋਤ ਵਜੋਂ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਪਹਿਲਾਂ ਸਮਾਨ ਸਥਿਤੀਆਂ ਨਾਲ ਨਜਿੱਠਣ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਕੁਝ ਵਿਅਕਤੀ ਵਧੇਰੇ ਯੋਗ ਢੰਗ ਨਾਲ ਮੌਜੂਦਾ ਤਣਾਅ ਨਾਲ ਨਜਿੱਠਣ ਦੇ ਯੋਗ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਦੋਂ ਕਿ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੇ ਅਜਿਹੇ ਹਾਲਾਤਾਂ ਨਾਲ ਨਜਿੱਠਿਆ ਨਹੀਂ ਹੈ, ਉਹ ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਸੰਬੰਧਿਤ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਗਿਰਾਵਟ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ।
- **ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਅੰਤਰ (Individual differences):** ਪ੍ਰੇਰਣਾਵਾਂ, ਰਵੱਈਏ ਅਤੇ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਅੰਤਰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਹ ਕੰਮ ਦੇ ਤਣਾਅ ਦਾ ਕਿਵੇਂ ਅਨੁਭਵ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਸਵੈ-ਮਾਣ ਅਤੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਟਿਕਾਣਾ ਤਣਾਅ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਕੁਝ ਸ਼ਖਸੀਅਤਾਂ ਦੇ ਗੁਣ ਹਨ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਟਾਈਪ ਏ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਦੇ ਕੁਝ ਪਹਿਲੂ - ਗੁੱਸਾ, ਦੁਸ਼ਮਣੀ ਅਤੇ ਹਮਲਾਵਰਤਾ ਤਣਾਅ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਨਾਲ ਮਜ਼ਬੂਤੀ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹਨ। ਟਾਈਪ ਬੀ ਸ਼ਖਸੀਅਤਾਂ, ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, ਆਸਾਨ ਅਤੇ ਅਰਾਮਦੇਹ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।

b. **ਸਮੂਹ ਕਾਰਕ (Group Factors):** ਕੰਮ-ਸਮੂਹ ਦੇ ਅੰਦਰ ਕਾਰਕ ਜੋ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਲਈ ਤਣਾਅ ਦੇ ਅਨੁਭਵ ਨੂੰ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ:

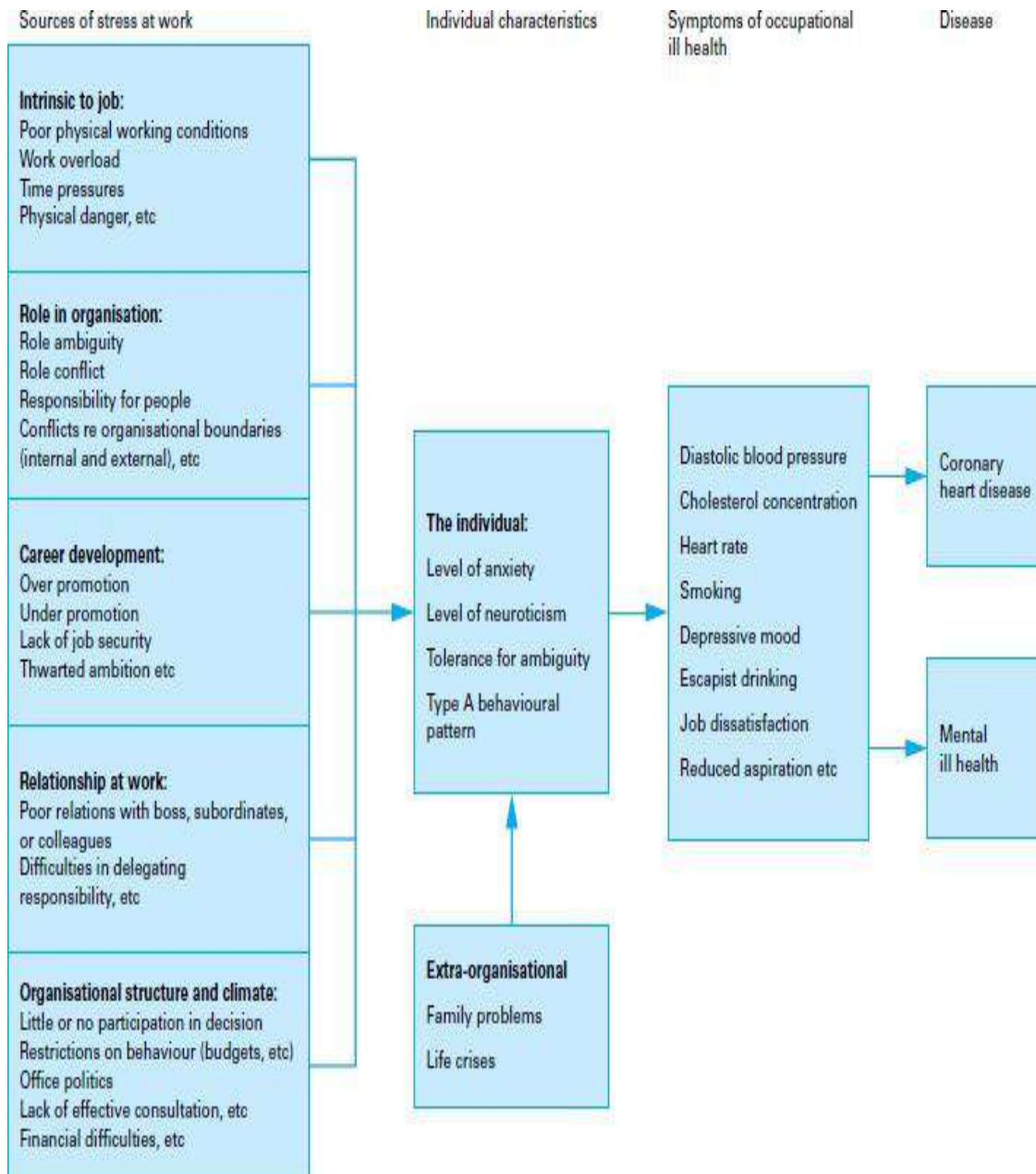
- **ਸਮੂਹ ਇਕਸੁਰਤਾ ਦੀ ਘਾਟ (Lack of Group cohesiveness):** ਜਦੋਂ ਕਿਸੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੇ ਉਸ ਟੀਮ ਦੇ ਅੰਦਰ ਸਹਿ-ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਜਾਂ ਸੁਪਰਵਾਈਜ਼ਰ ਨਾਲ ਤਣਾਅ ਜਾਂ ਤਣਾਅ ਵਾਲੇ ਰਿਸ਼ਤੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿੱਥੇ ਕੋਈ ਕੰਮ ਸੌਂਪਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਤਾਲਮੇਲ ਦੀ ਘਾਟ ਕੰਮ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ, ਟੀਮ ਦੀ ਪ੍ਰੇਰਣਾ, ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਲਗਨ ਲਈ ਨੁਕਸਾਨਦੇਹ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ, ਜਿਸ ਨਾਲ ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਚਿੰਤਾ।



- **ਸਮਾਜਿਕ ਸਹਾਇਤਾ (Social Support):** ਇਹ ਧਾਰਨਾ ਕਿ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਦੂਜੇ ਵਿਅਕਤੀ ਸਹਿਯੋਗੀ ਹਨ ਅਤੇ ਲੋੜ ਪੈਣ 'ਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਇਨਪੁਟ ਦੀ ਮੰਗ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਸੰਸਥਾ ਦਾ ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਮਾਹੌਲ ਅਜਿਹਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਟੀਮ ਦੇ ਕੰਮ ਦੀ ਕਦਰ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਇਹ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਆਤਮ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਨੂੰ ਵਧਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਇਸ ਲਈ ਇਹ ਉਸ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਬਿਹਤਰ ਢੰਗ ਨਾਲ, ਜੇ ਵੀ ਚੁਣੌਤੀਆਂ ਆਉਂਦੀਆਂ ਹਨ, ਨਜਿੱਠਣ ਦੀ ਇਜਾਜ਼ਤ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਦੇ ਉਲਟ, ਪ੍ਰਤੀਯੋਗੀ ਜਾਂ ਗਲਾ ਕੱਟਣ ਵਾਲੇ ਸਾਥੀਆਂ ਦੀ ਮੌਜੂਦਗੀ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਟੈਂਟਰਹੁੱਕ 'ਤੇ ਰੱਖਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਅਜਮਾਇਸ਼ਾਂ ਨਾਲ ਨਜਿੱਠਣ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਨੂੰ ਘਟਾਉਂਦੀ ਹੈ।
- **ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਅਤੇ ਅੰਤਰ-ਸਮੂਹ ਟਕਰਾਅ (Interpersonal and intergroup conflict):** ਇੱਕ ਸੰਘਰਸ਼ ਉਦੋਂ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਦੋ (ਜਾਂ ਵੱਧ) ਲੋਕ (ਜਾਂ ਸਮੂਹ) ਆਪਣੇ ਮੁੱਲਾਂ ਨੂੰ ਅਸੰਗਤ ਸਮਝਦੇ ਹਨ। ਮਾਮੂਲੀ ਝਗੜੇ ਜਾਂ ਮੁੱਦੇ ਸਹੀ ਸਮੇਂ 'ਤੇ ਹੱਲ ਨਾ ਹੋਣ 'ਤੇ ਵਿਵਾਦਾਂ ਵਿੱਚ ਭੜਕ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਸੰਚਾਰ ਵਿੱਚ ਰੁਕਾਵਟ ਪਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸਮੱਸਿਆ ਨੂੰ ਹੱਲ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਰੁਕਾਵਟ ਪਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਵਿੱਚ ਗੁੱਸੇ, ਡਰ ਅਤੇ ਪ੍ਰੇਸ਼ਾਨੀ ਨੂੰ ਭੜਕਾਉਣ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਹੈ।

### **1.2.2 ਕੰਮ ਦੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਸਰੋਤ (ਰੂਪਰ ਅਤੇ ਮਾਰਸ਼ਲ ਦੁਆਰਾ ਮਾਡਲ, 1976) Sources of Work Stress (Model by Cooper and Marshall, 1976)**

Cooper and Marshall's (1976) ਨੈਕਰੀ ਦੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਮਾਡਲ ਨੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਪੰਜ ਵਿਆਪਕ ਸਰੋਤ ਪੇਸ਼ ਕੀਤੇ ਹਨ ਜੋ ਇੱਕ ਸੰਗਠਨ / ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੇ ਅੰਦਰ ਢੁਕਵੇਂ ਹਨ।



**Fig 3: A model of stress at work (Cooper and Marshall, 1976)**

- ਕੰਮ ਦੇ ਅੰਦਰੂਨੀ ਕਾਰਕ (Factors intrinsic to the job):** ਇਸ ਵਿੱਚ ਉਹ ਕਾਰਕ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਜਾਂ ਕੰਪਨੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਵਾਲੇ ਕਰਤੱਵਾਂ ਦੀ ਮੁਸ਼ਕਲ ਅਤੇ ਜਟਿਲਤਾ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਇਹ ਸ਼੍ਰੇਣੀ ਉਹਨਾਂ ਕਾਰਕਾਂ ਦਾ ਵੀ ਵਰਣਨ ਕਰਦੀ ਹੈ ਜੋ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੂੰ ਸੰਭਾਲਣ ਲਈ ਕੰਮ ਦੇ ਬੋਝ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਭਾਰੀ ਬਣਾਉਂਦੇ ਹਨ।
- ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਅੰਦਰ ਭੂਮਿਕਾ (Role within the organization):** ਇਹ ਕਾਰਕ ਭੂਮਿਕਾ ਦੀ ਅਸਪਸ਼ਟਤਾ ਅਤੇ ਭੂਮਿਕਾ ਦੇ ਟਕਰਾਅ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਕੋਲ ਅਸਪਸ਼ਟਤਾ ਉਦੋਂ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕਰਮਚਾਰੀ 'ਤੇ ਰੱਖੇ ਗਏ ਕਰਤੱਵਾਂ ਅਤੇ ਉਮੀਦਾਂ ਅਸਪਸ਼ਟ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਕੋਲ ਟਕਰਾਅ ਉਦੋਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕਰਮਚਾਰੀ 'ਤੇ ਵਿਰੋਧੀ ਮੰਗਾਂ

ਰੱਖੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ।

- c) **ਕਰੀਅਰ ਦਾ ਵਿਕਾਸ (Career development):** ਇਸ ਵਿੱਚ ਨੌਕਰੀ 'ਤੇ ਵਾਧੇ ਦੇ ਮੌਕਿਆਂ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਵੇਰੀਏਬਲ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਤਰੱਕੀ, ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੁਰੱਖਿਆ ਅਤੇ ਤਨਖਾਹ ਵਿੱਚ ਵਾਧਾ।
- d) **ਕੰਮ 'ਤੇ ਸਬੰਧ (Relationships at work):** ਇਹ ਕਾਰਕ ਸੰਸਥਾ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਹਿੱਸੇਦਾਰਾਂ, ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਮੈਨੇਜਰ/ਸੁਪਰਵਾਈਜ਼ਰ, ਅਧੀਨ, ਸਹਿਕਰਮੀਆਂ, ਗਾਹਕਾਂ ਆਦਿ ਵਿਚਕਾਰ ਹੋਣ ਵਾਲੇ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਪਰਸਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵ ਦਾ ਵਰਣਨ ਕਰਦਾ ਹੈ।
- e) **ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਸੰਰਚਨਾ (Structure of the organization):** ਇਸ ਕਾਰਕ ਵਿੱਚ ਕੰਪਨੀ ਦੀਆਂ ਨੀਤੀਆਂ, ਖੁਦਮੁਖਤਿਆਰੀ ਦੀ ਡਿਗਰੀ, ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਮੌਕੇ, ਕੰਮ-ਜੀਵਨ ਸੰਤੁਲਨ, ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਅੰਦਰ ਰਾਜਨੀਤੀ, ਸੰਚਾਰ ਪੈਟਰਨ ਆਦਿ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ।

### **1.2.3 ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਕਾਰਨ ਜੋ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੇ ਅਨੁਭਵ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਤ ਕਰਦੇ ਹਨ (Causes of Workplace Stress that Impact Employee Experience)**

- a) **ਕੰਮ ਦਾ ਬੋਝ (Workload):** ਅੱਜ ਤੇਜ਼ੀ ਨਾਲ ਬਦਲ ਰਹੀ ਦੁਨੀਆਂ ਵਿੱਚ, ਕੰਮ ਦੇ ਓਵਰਲੋਡ ਦੀ ਬਹੁਤ ਵਡਿਆਈ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਕਹਿਣਾ ਕਿ “ਮੇਰੇ ਕੋਲ ਬਹੁਤ ਕੰਮ ਹੈ, ਮੈਂ ਬਹੁਤ ਵਿਅਸਤ ਹਾਂ”। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਲੋੜੀਂਦੇ ਸਰੋਤਾਂ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਤੋਂ ਕੰਮ ਦਾ ਓਵਰਲੋਡ ਕੰਮ ਦੇ ਤਣਾਅ ਨੂੰ ਵਧਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਭੂਮਿਕਾ ਦੀਆਂ ਮੰਗਾਂ ਉਹਨਾਂ ਸਾਰਿਆਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਲਈ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਤੋਂ ਵੱਧ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਤਣਾਅਪੂਰਨ ਨੌਕਰੀਆਂ ਨੂੰ ਹਮੇਸ਼ਾ ਰੋਲ ਓਵਰਲੋਡ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ ਦੱਸਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਦਿਲਚਸਪ ਗੱਲ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਬਹੁਤ ਘੱਟ ਕੰਮ ਕਰਨਾ ਵੀ ਤਣਾਅ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- b) **ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਤਣਾਅ (Organisational stressors):** ਇਸ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਨੀਤੀਆਂ ਅਤੇ ਰਣਨੀਤੀਆਂ, ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੰਰਚਨਾ ਅਤੇ ਡਿਜ਼ਾਈਨ, ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆਵਾਂ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ। ਵਿਸ਼ਵੀਕਰਨ, ਡਿਜੀਟਲਾਈਜ਼ੇਸ਼ਨ ਦੇ ਵਿਸਫੋਟ, ਵਿਭਿੰਨਤਾ ਆਦਿ ਵਰਗੀਆਂ ਵਾਤਾਵਰਣ ਦੀਆਂ ਚੁਣੌਤੀਆਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨ ਲਈ ਸੰਗਠਨਾਂ ਨੇ ਪਿਛਲੇ ਦਹਾਕੇ ਵਿੱਚ ਨਾਟਕੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਬਦਲਿਆ ਹੈ, ਇਸਲਈ ਕੰਮ ਦੇ ਮੋਰਚੇ 'ਤੇ ਇੱਕ ਤਰਲ ਅਤੇ ਅਸਥਿਰ ਸਥਿਤੀ ਪੈਦਾ ਕੀਤੀ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਨਿਰੰਤਰ ਤਬਦੀਲੀ ਤਣਾਅ ਦਾ ਕਾਰਨ ਬਣ ਸਕਦੀ ਹੈ।
- c) **ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ (Working Conditions):** ਇਸ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਦੇ ਮਾਹੌਲ ਵਿੱਚ ਤਣਾਅ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਾਰਕ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਤਾਪਮਾਨ, ਸ਼ੋਰ, ਰੋਸ਼ਨੀ, ਪ੍ਰਦੂਸ਼ਣ। ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਵਿਗੜ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਕਈ ਵਾਰ ਸਪੱਸ਼ਟ ਤੌਰ 'ਤੇ ਜਦੋਂ ਵਾਤਾਵਰਣ ਤਣਾਅ (ਅਜਿਹੇ ਖਰਾਬ ਰੋਸ਼ਨੀ, ਸ਼ੋਰ ਜਾਂ ਕੋਝਾ ਤਾਪਮਾਨ) ਮੌਜੂਦ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਇਹਨਾਂ ਵਾਤਾਵਰਣਕ ਤਣਾਅ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਸਮੇਂ ਦੇ ਨਾਲ ਸੰਚਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਇਹ ਤਣਾਅ ਦੇ ਦੂਜੇ ਸਰੋਤਾਂ ਨਾਲ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਦੇ ਹਨ।

- d) **ਭੂਮਿਕਾ ਦਾ ਟਕਰਾਅ ਅਤੇ ਅਸਪਸ਼ਟਤਾ (Role Conflict and Ambiguity):** ਕੰਮ 'ਤੇ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਭੂਮਿਕਾ ਦੀਆਂ ਵੱਖੇ ਵੱਖਰੀਆਂ ਉਮੀਦਾਂ ਜਾਂ ਮੰਗਾਂ ਭੂਮਿਕਾ ਦਾ ਟਕਰਾਅ ਪੈਦਾ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ; ਭਾਵ ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਮੂਹਾਂ ਤੋਂ ਵਿਰੋਧੀ ਮੰਗਾਂ ਜਾਂ ਉਮੀਦਾਂ ਦਾ ਨਿਸ਼ਾਨਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਭੂਮਿਕਾ ਅਸਪਸ਼ਟਤਾ ਉਸ ਸਥਿਤੀ ਦਾ ਵਰਣਨ ਕਰਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨਿਰਧਾਰਤ ਨੌਕਰੀ ਦੇ ਕਰਤੱਵਾਂ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਬਾਰੇ ਅਨਿਸ਼ਚਿਤ ਹੈ। ਇਸ ਅਸਪਸ਼ਟਤਾ ਦਾ ਕਾਰਨ ਹੁਨਰ ਦੀ ਘਾਟ ਜਾਂ ਵਿਗੜਿਆ ਸੰਚਾਰ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- e) **ਕਰੀਅਰ ਦਾ ਵਿਕਾਸ (Career development):** ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੇ ਅੰਦਰ ਵਿਕਾਸ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਤਣਾਅ ਵਿੱਚ ਵਾਧਾ, ਤਰੱਕੀਆਂ, ਤਰੱਕੀ, ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੁਰੱਖਿਆ, ਭੂਮਿਕਾ ਦੀ ਵਿਭਿੰਨਤਾ ਆਦਿ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ।
- f) **ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧ (Interpersonal relations in the organisation):** ਕੰਮ 'ਤੇ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧ, ਇਕਸੁਰ ਟੀਮ, ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਸੀਨੀਅਰਾਂ, ਜੂਨੀਅਰਾਂ ਅਤੇ ਸਾਥੀਆਂ ਨਾਲ ਸਿਹਤਮੰਦ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਨ ਦੇ ਮੌਕੇ, ਕੰਮ ਦੇ ਜੀਵਨ ਅਤੇ ਨਿੱਜੀ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਟੀਚਿਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਨ। ਜਦੋਂ ਕਿਸੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਅੰਦਰ ਟਕਰਾਅ, ਰਾਜਨੀਤੀ, ਅਤੇ ਆਮ ਗੱਲਬਾਤ ਜਾਂ ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਘਾਟ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਤਾਂ ਇਹ ਤਣਾਅ ਦਾ ਇੱਕ ਸਰੋਤ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- g) **ਕੰਮ ਅਤੇ ਹੋਰ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਟਕਰਾਅ (Conflict between work and other roles):** ਕੋਈ ਵੀ ਵਿਅਕਤੀ ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ ਨਿਭਾਉਂਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਕੰਮ ਕੇਵਲ ਇੱਕ ਹੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਵੱਖ-ਵੱਖ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ ਲਈ ਸਾਨੂੰ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਨਜਿੱਠਣ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜੋ ਸਮੇਂ ਅਤੇ ਮਿਹਨਤ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ ਦੇ ਨਾਲ ਆਉਂਦੀਆਂ ਹਨ। ਕਈ ਵਾਰ, ਪ੍ਰਤੀਯੋਗੀ, ਅਸੰਗਤ ਜਾਂ ਵਿਰੋਧੀ ਭੂਮਿਕਾ ਦੀ ਮੰਗ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਵੱਖੇ-ਵੱਖਰੇ ਦਿਸ਼ਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਖਿੱਚਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਪੈਦਾ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਆਪਣੇ ਬੱਚਿਆਂ ਨਾਲ ਸਮਾਂ ਬਿਤਾਉਣ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਉਹਨਾਂ ਵਾਧੂ ਘੰਟਿਆਂ ਨਾਲ ਟਕਰਾ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਇੱਕ ਪ੍ਰੋਜੈਕਟ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਲਈ ਦਫ਼ਤਰ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ, ਇੱਕ ਪਰਿਵਾਰਕ ਆਦਮੀ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਵਜੋਂ ਭੂਮਿਕਾ ਦੀ ਮੰਗ ਵਿਵਾਦਾਂ ਵਿੱਚ ਹੈ।
- h) **ਵਾਧੂ-ਸੰਗਠਿਤ ਤਣਾਅ (Extra-Organisational stressors):** ਨੌਕਰੀ ਦਾ ਤਣਾਅ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਅੰਦਰ ਵਾਪਰਨ ਵਾਲੀਆਂ ਚੀਜ਼ਾਂ ਤੱਕ ਸੀਮਿਤ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਵਾਧੂ-ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਤਣਾਅ ਵਿੱਚ ਉਹ ਚੀਜ਼ਾਂ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਜੋ ਮੈਕਰੋਸਿਸਟਮ ਵਿੱਚ ਵਾਪਰਦੀਆਂ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ, ਸੱਭਿਆਚਾਰ, ਆਰਥਿਕਤਾ ਦੀ ਸਥਿਤੀ, ਤਕਨੀਕੀ ਤਰੱਕੀ, ਯੁੱਧ ਜਾਂ ਮਹਾਂਮਾਰੀ, ਇੱਥੋਂ ਤੱਕ ਕਿ ਵਿਆਹ, ਤਲਾਕ, ਪੁਨਰਵਾਸ ਸਮੇਤ ਜੀਵਨ ਦੇ ਕੇਰਸ ਵਿੱਚ ਪੈਟਰਨ ਤਬਦੀਲੀਆਂ।

#### 1.2.4 ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੀ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਘਟਾਇਆ ਜਾਵੇ? (How to Reduce Workplace Dissatisfaction?)

Syptak, Marsland, and Ulmer (1999), ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਧੀਆਂ, ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਸੁਧਾਰ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ। ਕੁਝ ਵਿਧੀਆਂ ਨੂੰ ਹੇਠਾਂ ਸੂਚੀਬੱਧ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ:

- a) **ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੀਆਂ ਨੀਤੀਆਂ (Workplace Policies)** - ਜਦੋਂ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਨੀਤੀਆਂ ਸਪੱਸ਼ਟ ਤੌਰ 'ਤੇ ਦੱਸੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਸਹੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਲਾਗੂ ਕੀਤੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ ਤਾਂ ਕਰਮਚਾਰੀ ਵਧੇਰੇ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੀ ਰਿਪੋਰਟ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਜਦੋਂ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਨਾਲ ਪਾਰਦਰਸ਼ੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਪੱਖ 'ਤੇ ਕੋਈ ਪੱਖਪਾਤ ਨਾ ਹੋਣ ਨੂੰ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਰੁਝੇਵੇਂ ਅਤੇ ਰਵੱਈਏ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸੁਧਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।
- b) **ਤਨਖਾਹ/ਲਾਭ (Salary/Benefits)**- ਇਹ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ ਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਨਾਲ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਸਬੰਧਾਂ ਤੋਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੋਣ ਵਾਲੇ ਲਾਭ ਉਹਨਾਂ ਯਤਨਾਂ ਦੇ ਬਰਾਬਰ ਹੋਣ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਲਈ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਤਨਖਾਹ, ਮੁਆਵਜ਼ਾ ਅਤੇ ਭੱਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਲਈ ਫੀਡਬੈਕ ਹਨ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਕੰਮ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਲਈ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਮਾਰਕੀਟ ਵਿੱਚ ਹੋਰ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਦੇ ਬਰਾਬਰ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।
- c) **ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ/ਸਮਾਜਿਕ ਸਬੰਧ (Interpersonal/Social Relations)** - ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਵਧਾਉਣ, ਨਤੀਜਿਆਂ ਨੂੰ ਬਿਹਤਰ ਬਣਾਉਣ ਅਤੇ ਨੌਕਰੀ 'ਤੇ ਉਤਪਾਦਕਤਾ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨ ਲਈ ਟੀਮ ਅਤੇ ਆਮ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦਾ ਤਾਲਮੇਲ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ। ਇਹ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਅੰਦਰ ਸਮਾਜਿਕ ਸਮਰਥਨ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਵਿੱਚ ਅਨੁਵਾਦ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਨਾਲ ਹੀ ਕੰਪਨੀ ਲਈ ਟਰਨਓਵਰ ਅਤੇ ਸਫਲਤਾ ਵਿੱਚ ਅਸਿੱਧੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਟੀਮ ਵਰਕ ਸੰਗਠਨ ਉਤਪਾਦਕਤਾ ਅਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਦਾ ਇੱਕ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਪਹਿਲੂ ਹੈ।
- d) **ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀਆਂ ਸ਼ਰਤਾਂ (Working Conditions)** - ਸੁਵਿਧਾਵਾਂ ਅਤੇ ਸਾਜ਼ੇ-ਸਾਮਾਨ ਨੂੰ ਅੱਪਗ੍ਰੇਡ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਇਹ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਣਾ ਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਕੋਲ ਉਚਿਤ ਨਿੱਜੀ ਵਰਕਸਪੇਸ, ਨਿਯੰਤ੍ਰਿਤ ਤਾਪਮਾਨ, ਸ਼ੋਰ ਨਿਯੰਤਰਣ ਅਜਿਹੀਆਂ ਹੋਰ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਦੇ ਨਾਲ, ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਘਟਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- e) **ਪ੍ਰਾਪਤੀ (Achievement)** - ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਅਤੇ ਸਫਲਤਾ ਲਈ ਮੌਕਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ/ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੂੰ ਉਸਦੇ ਹੁਨਰਾਂ ਅਤੇ ਪ੍ਰਤਿਭਾਵਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਨ ਲਈ ਉਚਿਤ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਰੱਖਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਇਹ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਵਿਕਾਸ ਅਤੇ ਸਿੱਖਣ ਦਾ ਮੌਕਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਇਸਲਈ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਵਧਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- f) **ਮਾਨਤਾ (Recognition)** - ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਯੋਗਦਾਨ ਲਈ ਮਾਨਤਾ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਇਹ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਪੁਸ਼ਟੀ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਕੰਮ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ, ਅਤੇ ਇਹ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਸ਼ਮੂਲੀਅਤ ਅਤੇ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਜਿਸ ਨਾਲ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਵਧਦੀ ਹੈ। ਮਾਨਤਾ, ਮਨੋਬਲ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹ

ਕਰਮਚਾਰੀ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਨੂੰ ਵਧੇਰੇ ਸੰਮਿਲਿਤ ਸਥਾਨ ਵਜੋਂ ਸਮਝਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਸੰਸਾ ਸਿਸਟਮ ਵਿੱਚ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਵੀ ਮਦਦ ਕਰਦੀ ਹੈ।

- g) **ਖੁਦਮੁਖਤਿਆਰੀ (Autonomy)** - ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਅਤੇ ਜਗ੍ਹਾ ਨੂੰ ਆਕਾਰ ਦੇਣ ਲਈ ਅਕਸ਼ਾਂਸ਼ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਵਧੇਰੇ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ, ਖੁਸ਼ੀ ਅਤੇ ਰੁਝੇਵੇਂ ਦੀ ਆਗਿਆ ਮਿਲਦੀ ਹੈ। ਇਸਦਾ ਮਤਲਬ ਇਹ ਨਹੀਂ ਹੈ ਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀ ਇਕੱਲੇ ਜਾਂ ਅਲੱਗ-ਥਲੱਗ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਦੀ ਬਜਾਏ, ਇਹ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਕੰਮ 'ਤੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਰੱਖਣ ਲਈ ਸ਼ਕਤੀ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨ ਬਾਰੇ ਹੈ।
- h) **ਐਡਵਾਂਸਮੈਂਟ (Advancement)**- ਕਰੀਅਰ ਦੀ ਤਰੱਕੀ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਨਵੀਆਂ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਲੈਣਾ ਖੜੋਤ ਨੂੰ ਰੋਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸਲਈ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਵਿੱਚ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਘੱਟ ਕਰਦਾ ਹੈ।
- i) **ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੁਰੱਖਿਆ (Job Security)**- ਇਹ ਭਰੋਸਾ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਨੌਕਰੀ ਸੁਰੱਖਿਅਤ ਹੈ, ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਵਧਾਏਗੀ, ਖਾਸ ਕਰਕੇ ਆਰਥਿਕ ਅਨਿਸ਼ਚਿਤਤਾ ਦੇ ਸਮੇਂ ਵਿੱਚ।
- j) **ਕੰਮ-ਜੀਵਨ ਦੇ ਸੰਤੁਲਨ ਅਭਿਆਸ (Work-life Balance Practices)**- 21ਵੀਂ ਸਦੀ ਵਿੱਚ, ਜਿੱਥੇ ਨੌਕਰੀਆਂ, ਕੰਮ ਦੇ ਸਥਾਨ, ਪਰਿਵਾਰ, ਮਨੋਰੰਜਨ ਦੇ ਢੰਗ, ਸਭ ਪ੍ਰਵਾਹ ਅਤੇ ਵਿਕਾਸ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ ਹਨ, ਇਹ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ ਕਿ ਵਿਅਕਤੀ ਸਮੇਂ ਅਤੇ ਊਰਜਾ ਦੇ ਸੰਦਰਭ ਵਿੱਚ ਲੋੜੀਂਦੇ ਸਰੋਤਾਂ ਨੂੰ ਸਮਰਪਿਤ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਵੇ। ਕਿਸੇ ਦੇ ਜੀਵਨ ਦੇ ਸਾਰੇ ਪਹਿਲੂ। ਆਮ ਨਿੱਜੀ ਅਤੇ ਪਰਿਵਾਰਕ ਲੋੜਾਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਵਾਲੀਆਂ ਨੀਤੀਆਂ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਲਈ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਨ।

### ਆਪਣੀ ਤਰੱਕੀ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰੋ

- Q1. ਕੰਮ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਤਣਾਅ ਦੇ ਕੁਝ ਸਰੋਤ ਕੀ ਹਨ?
- Q2. ਕੰਮ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ / ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ 'ਤੇ ਸਿਧਾਂਤਕ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣਾਂ ਦਾ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰੋ।
- Q3. ਤਣਾਅ ਦੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਨੂੰ ਉਜਾਗਰ ਕਰੋ।
- Q4. ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਤੀ ਬਾਰੇ ਚਰਚਾ ਕਰੋ।
- Q5. ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੀ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਦੂਰ ਕਰ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ?

### 1.3 ਸੰਖੇਪ (SUMMARY)

21ਵੀਂ ਸਦੀ ਦੇ ਡਿਜੀਟਲ ਯੁੱਗ ਵਿੱਚ, ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਬਾਲਗ ਆਪਣੇ ਸਮੇਂ ਦਾ ਵੱਡਾ ਹਿੱਸਾ ਕੰਮ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਵਿੱਚ ਬਿਤਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਲਈ ਇਹ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿ ਰੁਜ਼ਗਾਰਦਾਤਾ ਅਤੇ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਘਟਾਉਣ ਅਤੇ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਨ। ਇਹ ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿੱਚ

ਸੁਧਾਰ, ਕਰਮਚਾਰੀ ਅਨੁਕੂਲ ਕੰਪਨੀ ਨੀਤੀਆਂ, ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨ, ਸੁਪਰਵਾਈਜ਼ਰ ਦੀ ਗੁਣਵੱਤਾ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਕਰੀਅਰ ਦੀ ਤਰੱਕੀ ਦੇ ਮੌਕੇ, ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਦੀ ਮਾਨਤਾ, ਕੰਮ ਦੀ ਗੁਣਵੱਤਾ, ਜਵਾਬਦੇਹੀ; ਨੌਕਰੀ ਨਾਲ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਵਧਾਉਣ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਰੁਝੇਵਿਆਂ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਹੈ।

ਕੰਮ / ਕਿੱਤਾਮੁਖੀ ਤਣਾਅ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੇ ਵਾਤਾਵਰਣ ਦੇ ਉਹਨਾਂ ਪਹਿਲੂਆਂ ਦੇ ਪ੍ਰਤੀਕਰਮ ਵਜੋਂ ਵਾਪਰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਸਰੀਰਕ ਅਤੇ / ਜਾਂ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਸੁਰੱਖਿਆ ਅਤੇ ਸੁਰੱਖਿਆ ਨੂੰ ਖਤਰੇ ਵਿੱਚ ਪਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਤਣਾਅ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਨੀਤੀਆਂ, ਕੰਮ ਦੇ ਮਾਹੌਲ, ਯੋਗਦਾਨ ਲਈ ਮਾਨਤਾ ਦੀ ਘਾਟ, ਤਰੱਕੀ ਲਈ ਪ੍ਰਤਿਬੱਧਿਤ ਮੌਕਿਆਂ ਵਰਗੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਕਾਰਕਾਂ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਹੋਰ ਕਾਰਕ ਜੋ ਤਣਾਅ ਵਿੱਚ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾ ਸਕਦੇ ਹਨ ਉਹਨਾਂ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਦਾ ਓਵਰਲੋਡ, ਭੂਮਿਕਾ ਦਾ ਟਕਰਾਅ ਅਤੇ ਅਸਪਸ਼ਟਤਾ, ਅਤੇ ਕੰਮ 'ਤੇ ਰਿਸ਼ਤੇ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ। ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਅਤੇ ਰੁਜ਼ਗਾਰਦਾਤਾਵਾਂ ਨੂੰ ਨੀਤੀਆਂ ਨੂੰ ਨਿਰਪੱਖ ਢੰਗ ਨਾਲ ਲਾਗੂ ਕਰਕੇ, ਵਿਕਾਸ, ਮੁਆਵਜ਼ੇ ਅਤੇ ਲਾਭਾਂ ਦੇ ਮੌਕੇ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਕੇ, ਜੋ ਕਿ ਇੱਕ ਭੂਮਿਕਾ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਲਾਗਤਾਂ ਅਤੇ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ਾਂ ਦੇ ਬਰਾਬਰ ਹੈ, ਇੱਕ ਟੀਮ ਸੱਭਿਆਚਾਰ, ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧਾਂ ਅਤੇ ਇੱਕ ਕੰਮ- ਜੀਵਨ ਸੰਤੁਲਨ।

#### 1.4 ਕੀਵਰਡਸ (KEYWORDS)

- f) **ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ** - ਕਿਸੇ ਦੀ ਨੌਕਰੀ ਜਾਂ ਨੌਕਰੀ ਦੇ ਤਜਰਬਿਆਂ ਦੇ ਮੁਲਾਂਕਣ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਇੱਕ ਅਨੰਦਦਾਇਕ ਜਾਂ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਸਥਿਤੀ।
- g) **ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੀ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ** - ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਤੋਂ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਮਹਿਸੂਸ ਨਹੀਂ ਕਰਦਾ। ਇਹ ਕਈ ਕਾਰਨਾਂ ਕਰਕੇ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਤਰੱਕੀ ਦੀ ਘਾਟ, ਮਾੜਾ ਪ੍ਰਬੰਧਨ, ਸੀਮਤ ਕੰਮ-ਜੀਵਨ ਸੰਤੁਲਨ।
- h) **ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਤਣਾਅ** - ਲੋਕਾਂ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀਆਂ ਨੌਕਰੀਆਂ ਦੇ ਆਪਸੀ ਤਾਲਮੇਲ ਤੋਂ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਅੰਦਰ ਤਬਦੀਲੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਦਰਸਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜੋ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਆਮ ਕੰਮਕਾਜ ਤੋਂ ਭਟਕਣ ਲਈ ਮਜਬੂਰ ਕਰਦੇ ਹਨ।
- i) **ਕੰਮ ਦਾ ਓਵਰਲੋਡ** - ਜਦੋਂ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਤੋਂ ਥੋੜ੍ਹੇ ਸਮੇਂ ਵਿੱਚ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਉਮੀਦ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।
- j) **ਰੋਲ ਟਕਰਾਅ** - ਵਿਅਕਤੀ, ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਮੂਹਾਂ ਤੋਂ ਵਿਰੋਧੀ ਮੰਗਾਂ ਜਾਂ ਉਮੀਦਾਂ ਦਾ ਨਿਸ਼ਾਨਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।
- k) **ਅਸਪਸ਼ਟਤਾ** - ਉਹ ਸਥਿਤੀ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨਿਰਧਾਰਤ ਨੌਕਰੀ ਦੇ ਕਰਤੱਵਾਂ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਬਾਰੇ ਅਨਿਸ਼ਚਿਤ ਹੈ।
- l) **ਬਰਨਆਉਟ** - ਇਹ ਨੌਕਰੀ 'ਤੇ ਗੰਭੀਰ ਤਣਾਅ ਦੇ ਜਵਾਬ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਸਿੰਡਰੋਮ ਹੈ। ਇਹ ਉਦੋਂ

ਵਾਪਰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਉਹਨਾਂ ਮੰਗਾਂ ਦਾ ਮੁਕਾਬਲਾ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਅਸਮਰੱਥ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਉਸ ਉੱਤੇ ਰੱਖੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ।

### 1.5 ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਸਵਾਲ (QUESTIONS FOR PRACTICE)

Q1. ਤਣਾਅ ਦੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਨੂੰ ਉਜਾਗਰ ਕਰੋ।

Q2. ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਤੀ ਬਾਰੇ ਚਰਚਾ ਕਰੋ।

Q3. ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੀ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਦੂਰ ਕਰ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ?

### 1.6 SUGGESTED READINGS

- Carolan, S., Harris, P. R., and Cavanagh, K. (2017). Improving Employee Well-Being and Effectiveness: Systematic Review and Meta-Analysis of Web-Based Psychological Interventions Delivered in the Workplace. *Journal of medical Internet research*, 19(7), e271.
- Cooper C. L. (2006). The changing nature of work: workplace stress and strategies to deal with it. *La Medicina del lavoro*, 97(2), 132–136.
- Cooper C.L., and Marshall J. (2013) Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health. In: Cooper C.L. (eds) *From Stress to Wellbeing Volume 1*. Palgrave Macmillan, London.
- Dowding, K., and John, P. (2012). Exit, voice, loyalty and neglect. In *Exits, Voices and Social Investment: Citizens' Reaction to Public Services (Theories of Institutional Design*, pp. 51-74). Cambridge: Cambridge University Press.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Henne, D., and Locke, E. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20(2), 221
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Luthans, F (2011). *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw Hill.
- Michie S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and environmental medicine*, 59(1), 67–72.
- Syptak, J.M., Marsland, D.W., and Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *Family Practice Management*. Retrieved from



ਬੈਚਲਰ ਆਫ਼ ਆਰਟਸ (ਲਿਬਰਲ ਆਰਟਸ)

ਸਮੈਸਟਰ V

ਕਾਰਜ ਸਥਾਨ 'ਤੇ ਖੁਸ਼ੀ ਦੀ ਨੀਂਹ

---

ਯੂਨਿਟ - 2: ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ 'ਤੇ ਤਣਾਅ ਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵ

(IMPACT OF STRESS ON PERFORMANCE)

---

ਸੰਰਚਨਾ

2.0 ਉਦੇਸ਼

2.1 ਜਾਣ-ਪਛਾਣ

2.2 ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਅਤੇ ਸੰਕਲਪ (ਤਣਾਅ)

2.3 ਤਣਾਅ ਦੇ ਕੰਮ-ਸਬੰਧਤ ਕਾਰਨ

2.4 ਤਣਾਅਪੂਰਨ ਜੀਵਨ ਦੀਆਂ ਘਟਨਾਵਾਂ ਦੇ ਕਾਰਨ ਤਣਾਅ

2.5 ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ 'ਤੇ ਤਣਾਅ ਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵ

2.5.1 ਦੇ ਕਾਰਨ ਕਾਰਜ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਵਿੱਚ ਵਿਘਨ ਪਾਉਣ ਦੇ ਪਿੱਛੇ ਕਾਰਨ ਤਣਾਅ

2.7 ਜਾਣ-ਪਛਾਣ: ਸੰਕਲਪ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ (ਬਰਨੇਟ)

2.7.1 ਬਰਨਾਊਟ ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਵਿਚਕਾਰ ਅੰਤਰ

2.7.2 ਬਰਨਾਊਟ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਕਾਰਕ

2.7.3 ਬਰਨਾਊਟ ਦੇ ਲੱਛਣ

2.8 ਮਾਸਲੈਚ ਬਰਨੇਟ ਇਨਵੈਂਟਰੀ (MBI)

2.9 ਸੰਖੇਪ

2.10 ਪੜਨਯੋਗ ਪੁਸਤਿਕਾ

2.11 ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਨ

2.0 ਉਦੇਸ਼ (Objectives)

ਇਸ ਯੂਨਿਟ ਨੂੰ ਧਿਆਨ ਨਾਲ ਪੜ੍ਹਨ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਤੁਸੀਂ ਇਹ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਵੋਗੇ:

- ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਬਰਨਆਉਟ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰੋ ਅਤੇ ਵਰਣਨ ਕਰਨ
- ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਬਰਨਆਉਟ ਵਿਚਕਾਰ ਫਰਕ ਕਰਨ
- ਕੰਮ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ 'ਤੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਰਨ
- ਵਰਕ-ਸੈਟਿੰਗ ਦੇ ਸਬੰਧ ਵਿੱਚ ਬਰਨਆਉਟ 'ਤੇ ਚਰਚਾ ਕਰਨ

## 2.1 ਜਾਣ-ਪਛਾਣ (Introduction)

ਜਿਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਅਧਿਕਾਰ ਅਤੇ ਕਰਤੱਵ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਅਤੇ ਸ਼ਕਤੀ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਚਲਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਇੱਕੋ ਸਿੱਕੇ ਦੇ ਅੱਟੁੱਟ ਪਹਿਲੂ ਹਨ, ਉਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ, ਜੀਵਨ ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਸਹਿਣ (ਆਰਾਮ) ਦੀ ਪੇਸ਼ਕਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਅੱਟੁੱਟ ਹੈ। ਭੀੜ-ਭੜੱਕੇ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਪ੍ਰਦੂਸ਼ਣ, ਅਸੁਰੱਖਿਆ, ਬੇਰੁਜ਼ਗਾਰੀ, ਹਿੰਸਾ, ਚਿੰਤਾ ਆਦਿ ਤਣਾਅ ਵੀ ਸਾਡੇ ਜੀਵਨ ਦਾ ਅਨਿੱਖੜਵਾਂ ਅੰਗ ਹੈ। ਜ਼ਿੰਦਗੀ ਅਤੇ ਸਥਿਤੀਆਂ ਆਪਣੀਆਂ ਮੰਗਾਂ ਮਨੁੱਖਾਂ 'ਤੇ ਰੱਖਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਜਦੋਂ ਵਿਅਕਤੀ ਜ਼ਿੰਦਗੀ ਦੀਆਂ ਮੰਗਾਂ ਅਤੇ ਇਸ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਲਈ ਸਾਧਨਹੀਣ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਉਹ ਤਣਾਅ ਦੁਆਰਾ ਗ੍ਰਸਤ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

## 2.2 ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਅਤੇ ਸੰਕਲਪ (DEFINITION AND CONCEPT)

ਤਣਾਅ ਇੱਕ ਤਣਾਅ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਹੈ ਜੋ ਉਦੋਂ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਕੰਮ, ਪਰਿਵਾਰ ਅਤੇ ਹੋਰ ਬਾਹਰੀ ਸਰੋਤਾਂ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਅੰਦਰੂਨੀ ਤੌਰ 'ਤੇ ਸਵੈ-ਲਾਗੂ ਮੰਗਾਂ, ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਅਤੇ ਸਵੈ-ਆਲੋਚਨਾ ਤੋਂ ਪੈਦਾ ਹੋਣ ਵਾਲੀਆਂ ਮੰਗਾਂ ਅਤੇ ਦਬਾਅ ਦਾ ਜਵਾਬ ਦਿੰਦਾ ਹੈ।

ਹੰਸ ਸੇਲੀਏ (1956) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, “ਕੋਈ ਵੀ ਬਾਹਰੀ ਘਟਨਾ ਜਾਂ ਅੰਦਰੂਨੀ ਡਰਾਈਵ ਜੋ ਜੀਵ ਦੇ ਸੰਤੁਲਨ ਨੂੰ ਵਿਗਾੜਨ ਦੀ ਧਮਕੀ ਦਿੰਦੀ ਹੈ” ਤਣਾਅ ਹੈ। ਉਸਨੇ ਇਸ ‘ਤੇ ਕੀਤੀ ਗਈ ਕਿਸੇ ਵੀ ਮੰਗ ਲਈ ਸਰੀਰ ਦੇ ਗੈਰ-ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆ ‘ਤੇ ਤਣਾਅ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਹੈ।

ਜਨਰਲ ਅਡੈਪਟੇਸ਼ਨ ਸਿੰਡਰੋਮ (The General Adaptation Syndrome): Hans Selye ਅਤੇ ਉਸਦੇ ਸਹਿਯੋਗੀਆਂ ਨੇ 1951 ਵਿੱਚ ਜਨਰਲ ਅਡੈਪਟੇਸ਼ਨ ਸਿੰਡਰੋਮ (GAS) ਦਾ ਪ੍ਰਸਤਾਵ ਕੀਤਾ। GAS ਕਈ ਸਾਲਾਂ ਤੋਂ ਤਣਾਅ ਸਿਧਾਂਤ ਅਤੇ ਖੋਜ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਪ੍ਰਸਿੱਧ ਸੰਕਲਪ ਰਿਹਾ ਹੈ। GAS ਤਿੰਨ-ਪੜਾਅ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਹੈ ਜੋ ਤਣਾਅ ਦੇ ਅਧੀਨ ਸਰੀਰ ਵਿੱਚ ਸਰੀਰਕ ਤਬਦੀਲੀਆਂ ਦਾ ਵਰਣਨ ਕਰਦੀ ਹੈ:

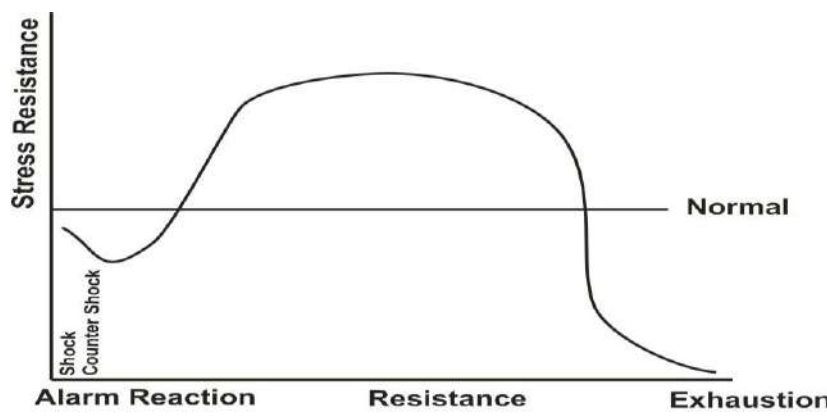
1. **ਅਲਾਰਮ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆ ਪੜਾਅ (Alarm Reaction Stage):** ਜਦੋਂ ਵਾਤਾਵਰਣ ਦੀਆਂ ਮੰਗਾਂ ਵਿਅਕਤੀ 'ਤੇ ਰਾਵੀ ਹੋ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀ ਹੁਣ ਮੰਗਾਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਉਹ ਅਲਾਰਮ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆ ਪੜਾਅ ਵਿੱਚ ਲੜਾਈ-ਜਾਂ-ਉਡਾਣ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆ ਦਿਖਾਏਗਾ। ਇਹ ਤਣਾਅ ਪ੍ਰਤੀ ਸਰੀਰਕ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆ ਹੈ। ਦਿਲ ਦੀ ਧੜਕਣ ਵਧਦੀ ਹੈ, ਐਡਰੀਨਲ ਗਲੈਂਡ ਕੋਰਟੀਸੋਲ (ਇੱਕ ਤਣਾਅ ਵਾਲਾ ਹਾਰਮੋਨ) ਛੱਡਦੀ ਹੈ, ਬਲੱਡ

ਪ੍ਰੈਸ਼ਰ ਵਧਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸਾਹ ਤੇਜ਼ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਸਾਡੀ ਸੁਰੱਖਿਆ ਜਾਂ ਤੰਦਰੁਸਤੀ ਲਈ ਕਿਸੇ ਵੀ ਖਤਰੇ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਇੱਕ ਤੁਰੰਤ ਅਤੇ ਜ਼ੋਰਦਾਰ ਅਲਾਰਮ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆ ਅਨੁਭਵ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।

2. **ਪ੍ਰਤੀਰੋਧ ਅਵਸਥਾ (Resistance Stage):** ਅਲਾਰਮ ਦੀ ਸ਼ੁਰੂਆਤੀ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆ ਜਲਦੀ ਹੀ ਦੂਜੇ ਪੜਾਅ ਦੁਆਰਾ ਬਦਲ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਨੂੰ ਪ੍ਰਤੀਰੋਧ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਲੜਾਈ-ਜਾਂ-ਉਡਾਣ ਪ੍ਰਤੀਕਿਰਿਆ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਸਰੀਰ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਠੀਕ ਕਰਨਾ ਸ਼ੁਰੂ ਕਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਕੋਰਟੀਸੋਲ ਦੀ ਘੱਟ ਮਾਤਰਾ ਨੂੰ ਛੱਡਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਦਿਲ ਦੀ ਗਤੀ, ਸਾਹ ਅਤੇ ਬਲੱਡ ਪ੍ਰੈਸ਼ਰ ਨਾਮਾਤਰ ਹੋਣਾ ਸ਼ੁਰੂ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਲਾਸ਼ ਅਜੇ ਵੀ ਹਾਈ ਅਲਰਟ 'ਤੇ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਤਣਾਅ ਦੂਰ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਸਰੀਰ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਠੀਕ ਕਰਨਾ ਜਾਰੀ ਰੱਖਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸਰੀਰ ਦੇ ਸਾਰੇ ਜਵਾਬ ਤਣਾਅ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਦੀ ਸਥਿਤੀ 'ਤੇ ਪਹੁੰਚ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਜੇਕਰ ਤਣਾਅਪੂਰਨ ਸਥਿਤੀ ਬਣੀ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਦਾ ਹੱਲ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਸਰੀਰ ਹਾਈ ਅਲਰਟ 'ਤੇ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਹਮਦਰਦ ਨਰਵਸ ਸਿਸਟਮ ਅਤੇ ਐਂਡੋਕਰੀਨ ਗ੍ਰੰਥੀਆਂ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸਰਗਰਮ ਰਹਿੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਪ੍ਰਤੀਰੋਧ ਦੀ ਇੱਕ ਲੰਮੀ ਮਿਆਦ GAS ਦੇ ਤੀਜੇ ਪੜਾਅ ਯਾਨੀ, ਥਕਾਵਟ ਪੜਾਅ ਵੱਲ ਲੈ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਚਿੜਚਿੜਾਪਨ, ਨਿਰਾਸ਼ਾ ਅਤੇ ਮਾੜੀ ਇਕਾਗਰਤਾ ਪ੍ਰਤੀਰੋਧ ਅਵਸਥਾ ਦੀਆਂ ਨਿਸ਼ਾਨੀਆਂ ਹਨ।

3. **ਥਕਾਵਟ ਦੀ ਅਵਸਥਾ (Exhaustion Stage):** ਇਹ ਪੜਾਅ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਤੱਕ ਜਾਂ ਗੰਭੀਰ ਤਣਾਅ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਸਰੀਰਿਕ ਸਰੋਤਾਂ ਦੀ ਘਾਟ ਦਾ ਨਤੀਜਾ ਹੈ ਜਿਸ ਨਾਲ ਗੰਭੀਰ ਜੈਵਿਕ ਨੁਕਸਾਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਵਿਅਕਤੀ ਕੋਲ ਹੁਣ ਤਣਾਅ ਨਾਲ ਲੜਨ ਦੀ ਤਾਕਤ ਨਹੀਂ ਹੈ ਅਤੇ ਸਥਿਤੀ ਨੂੰ ਨਿਰਾਸ਼ਾਜਨਕ ਸਮਝਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਥਕਾਵਟ, ਜਲਣ, ਉਦਾਸੀ, ਚਿੰਤਾ ਥਕਾਵਟ ਦੇ ਪੜਾਅ ਦੇ ਕੁਝ ਲੱਛਣ ਹਨ।

ਹੇਠਾਂ ਖਿੱਚੀ ਗਈ ਤਸਵੀਰ (ਕੰਪਿਊਟਰ ਦੁਆਰਾ ਖਿੱਚੀ ਗਈ) ਗ੍ਰਾਫਿਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਉਪਰੋਕਤ ਪੜਾਵਾਂ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ:



**The General Adaptation Syndrome**

ਤਣਾਅ ਦੇ ਕੰਮ-ਸਬੰਧਤ ਕਾਰਨ (WORK-RELATED CAUSES OF STRESS)

1. **ਕਿੱਤਾਮੁਖੀ ਮੰਗਾਂ (Occupational Demands):** ਕੁਝ ਨੌਕਰੀਆਂ ਦੂਜਿਆਂ ਨਾਲੋਂ ਜ਼ਿਆਦਾ ਤਣਾਅਪੂਰਨ

ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਮਹਾਂਮਾਰੀ ਦੇ ਸਮੇਂ ਫਰੰਟਲਾਈਨ ਸਿਹਤ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਡਿਊਟੀ ਦੀ ਕਲਪਨਾ ਕਰੋ। ਜਿੰਨੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਹੱਦ ਤੱਕ ਜਾਂ ਖਾਸ ਨੈਕਰੀ ਲਈ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ, ਡਿਵਾਈਸਾਂ ਜਾਂ ਸਮੱਗਰੀਆਂ ਦੀ ਨਿਰੰਤਰ ਨਿਗਰਾਨੀ, ਵਾਰ-ਵਾਰ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੇ ਆਦਾਨ-ਪ੍ਰਦਾਨ, ਅਣਸੁਖਾਵੀਂ ਸਰੀਰਕ ਸਥਿਤੀਆਂ ਅਤੇ ਗੈਰ-ਸੰਗਠਿਤ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਨੈਕਰੀ ਓਨੀ ਹੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਤਣਾਅਪੂਰਨ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

2. **ਪ੍ਰਤੀਯੋਗੀ ਮੰਗਾਂ ਤੋਂ ਤਣਾਅ (Stress from competing demands)** - ਜਦੋਂ ਲੋਕ ਦਫਤਰ, ਘਰ, ਅਕਾਦਮਿਕ ਅਤੇ ਸਮਾਜਿਕ ਮੰਗਾਂ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਕਰਦੇ ਸਮੇਂ ਭੂਮਿਕਾ-ਵਿਰੋਧ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਤਾਂ ਇਹ ਤਣਾਅ ਦੇ ਉੱਚ ਪੱਧਰਾਂ ਵੱਲ ਲੈ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।
3. **ਅਨਿਸ਼ਚਿਤਤਾ ਤੋਂ ਤਣਾਅ (Stress from Uncertainty)**: ਭੂਮਿਕਾ ਦੀ ਅਸਪਸ਼ਟਤਾ ਵੀ ਤਣਾਅ ਵੱਲ ਲੈ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਭੂਮਿਕਾ ਦੀ ਅਸਪਸ਼ਟਤਾ ਉਦੋਂ ਵਾਪਰਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਲੋਕ ਆਪਣੀਆਂ ਨੈਕਰੀਆਂ ਦੇ ਕਈ ਪਹਿਲੂਆਂ ਬਾਰੇ ਅਨਿਸ਼ਚਿਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਤੋਂ ਉਮੀਦਾਂ ਆਦਿ।
4. **ਓਵਰਲੋਡ ਅਤੇ ਅੰਡਰਲੋਡ (Overload and Underload)**: ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਮਾਤਰਾਤਮਕ ਓਵਰਲੋਡ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਭਾਵ, ਉਹ ਸਥਿਤੀਆਂ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਵਿੱਚ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਇੱਕ ਖਾਸ ਸਮੇਂ ਵਿੱਚ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਤੋਂ ਵੱਧ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਤਣਾਅ ਦਾ ਪੱਧਰ ਵਧ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਨਾਲ ਹੀ, ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਗੁਣਾਤਮਕ ਓਵਰਲੋਡ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਭਾਵ, ਜਦੋਂ ਕਰਮਚਾਰੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਇੱਕ ਦਿੱਤੇ ਗਏ ਕੰਮ ਨੂੰ ਕਰਨ ਲਈ ਲੋੜੀਂਦੇ ਹੁਨਰ ਜਾਂ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਦੀ ਘਾਟ ਹੈ, ਤਾਂ ਤਣਾਅ ਦੇ ਪੱਧਰ ਵਧ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਓਵਰਲੋਡ ਦੀਆਂ ਦੋਵੇਂ ਕਿਸਮਾਂ ਕੋਝਾ ਹਨ ਅਤੇ ਖੋਜ ਖੋਜਾਂ ਤੋਂ ਪਤਾ ਲੱਗਦਾ ਹੈ ਕਿ ਦੋਵੇਂ ਤਣਾਅ ਦੇ ਉੱਚ ਪੱਧਰ ਦਾ ਕਾਰਨ ਬਣ ਸਕਦੇ ਹਨ।

ਇਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ, ਜਦੋਂ ਮਾਤਰਾਤਮਕ ਅੰਡਰਲੋਡ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਭਾਵ, ਬਹੁਤ ਘੱਟ ਕੰਮ ਅਤੇ ਗੁਣਾਤਮਕ ਅੰਡਰਲੋਡ ਕਾਰਨ ਬੇਰੀਅਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਭਾਵ, ਮਾਨਸਿਕ ਉਤੇਜਨਾ ਦੀ ਘਾਟ, ਇਹਨਾਂ ਦੋਵਾਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿੱਚ ਤਣਾਅ ਦਾ ਪੱਧਰ ਵੀ ਵੱਧ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

5. **ਸਮਾਜਿਕ ਸਹਾਇਤਾ ਦੀ ਘਾਟ (Lack of Social Support)** - ਜਦੋਂ ਵਿਅਕਤੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਕੰਮ 'ਤੇ ਪਰਿਵਾਰ, ਦੋਸਤ ਅਤੇ ਦੂਜਿਆਂ ਦਾ ਸਮਰਥਨ ਹੈ, ਤਾਂ ਤਣਾਅ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵਾਂ ਦਾ ਵਿਰੋਧ ਕਰਨ ਦੀ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਵਧਦੀ ਜਾਪਦੀ ਹੈ। ਸਮਾਜਿਕ ਸਹਾਇਤਾ ਤਣਾਅ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵਾਂ ਦੇ ਵਿਰੁੱਧ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਬਫਰ ਹੈ।

### 2.3 ਤਣਾਅਪੂਰਨ ਜੀਵਨ ਦੀਆਂ ਘਟਨਾਵਾਂ ਦੇ ਕਾਰਨ ਤਣਾਅ (STRESS DUE TO STRESSFUL LIFE EVENTS)

ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਲਾਜ਼ਰ ਅਤੇ ਉਸਦੇ ਸਾਥੀਆਂ (1984) ਦੁਆਰਾ ਕਈ ਅਧਿਐਨਾਂ ਦੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੁਆਰਾ ਸੁਝਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ, ਰੋਜ਼ਾਨਾ ਪਰੇਸ਼ਾਨੀਆਂ ਤਣਾਅ ਦਾ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਕਾਰਨ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ। ਇੱਕ ਵਾਰ ਵਿੱਚ ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਚੀਜ਼ਾਂ

ਕਰਨਾ, ਘਰੇਲੂ ਖਰੀਦਦਾਰੀ, ਪੈਸਿਆਂ ਬਾਰੇ ਚਿੰਤਾਵਾਂ ਆਦਿ। DeLongis et al (1982) ਦੱਸਦਾ ਹੈ ਕਿ ਘਰੇਲੂ ਪਰੇਸ਼ਾਨੀਆਂ, ਸਮੇਂ ਦੇ ਦਬਾਅ ਦੀਆਂ ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ, ਇਕੱਲਤਾ, ਟਕਰਾਅ ਦਾ ਡਰ, ਵਾਤਾਵਰਣ ਦੀਆਂ ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ ਅਤੇ ਵਿੱਤੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਤਣਾਅ ਦਾ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਿੱਸਾ ਹੈ।

Holmes and Masuda (1974), ਇੱਕ ਯੂਨੀਵਰਸਿਟੀ ਦੇ ਮੈਡੀਕਲ ਸੈਂਟਰ ਵਿੱਚ ਮਰੀਜ਼ਾਂ ਨਾਲ ਗੱਲਬਾਤ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ, ਵੱਖ-ਵੱਖ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਘਟਨਾਵਾਂ ਦਾ ਖੁਲਾਸਾ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਜਿਸ ਨਾਲ ਵੱਡੇ ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਬਾਅਦ ਵਿੱਚ ਬਿਮਾਰੀ ਪੈਦਾ ਹੋਈ। ਇਹ ਘਟਨਾਵਾਂ ਪਰਿਵਾਰ ਵਿੱਚ ਮੌਤ, ਤਲਾਕ, ਵਿਆਹੁਤਾ ਵਿਛੋੜਾ, ਨਿੱਜੀ ਸੱਟ ਜਾਂ ਬਿਮਾਰੀ, ਨੌਕਰੀ ਗੁਆਉਣ, ਸੇਵਾਮੁਕਤੀ, ਸਹੁਰੇ-ਸਹੁਰੇ ਨਾਲ ਪਰੇਸ਼ਾਨੀ, ਬੈਂਸ ਨਾਲ ਨਾਮ ਦੀ ਸਮੱਸਿਆ ਜਾਂ ਕੁਝ ਸਨ।

#### **2.4 ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ 'ਤੇ ਤਣਾਅ ਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵ (IMPACT OF STRESS ON PERFORMANCE)**

ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੇ ਵਿਚਕਾਰ ਸਬੰਧਾਂ 'ਤੇ ਰਵਾਇਤੀ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਨੂੰ ਕਰਵਿਲੀਨੀਅਰ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਜਿਸਦਾ ਮਤਲਬ ਹੈ ਕਿ ਤਣਾਅ ਵਿੱਚ ਜ਼ੀਰੋ ਤੋਂ ਮੱਧਮ ਪੱਧਰ ਤੱਕ ਵਧਣਾ ਪ੍ਰੋਫ਼ਾਈਲਾਇਕ ਅਤੇ ਸੁਧਾਰੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਵੱਲ ਅਗਵਾਈ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਇੱਕ ਖਾਸ ਬਿੰਦੂ ਤੋਂ ਪਰੇ, ਤਣਾਅ ਵਿੱਚ ਵਾਧਾ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਦਖਲ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਸਪੱਸ਼ਟ ਤੌਰ 'ਤੇ ਦੱਸਦਾ ਹੈ ਕਿ ਤਣਾਅ ਦੇ ਉੱਚ ਜਾਂ ਬਹੁਤ ਉੱਚੇ ਪੱਧਰ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਲਈ ਨੁਕਸਾਨਦੇਹ ਹਨ (ਗ੍ਰੀਨਬਰਗ ਅਤੇ ਬੈਰਨ, 2000)।

ਬਾਅਦ ਵਿੱਚ, ਖੋਜ ਦੀ ਇੱਕ ਵਧ ਰਹੀ ਸੰਸਥਾ ਇਸ ਵਿਚਾਰ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਤਣਾਅ, ਭਾਵੇਂ ਘੱਟ ਜਾਂ ਉੱਚ, ਕੰਮ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ 'ਤੇ ਮੁੱਖ ਤੌਰ 'ਤੇ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ, ਤਣਾਅ ਦੇ ਮੁਕਾਬਲਤਨ ਘੱਟ ਪੱਧਰ ਵੀ ਕੰਮ ਦੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਨੂੰ ਪਰੇਸ਼ਾਨ ਅਤੇ ਵਿਗਾੜ ਸਕਦੇ ਹਨ।

Motowidlo, Packard and Manning (1986) ਨੇ ਨਰਸਾਂ ਦੇ ਇੱਕ ਵੱਡੇ ਸਮੂਹ ਨੂੰ ਕੰਮ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਤਣਾਅ ਦੇ ਆਪਣੇ ਪੱਧਰ ਦਾ ਵਰਣਨ ਕਰਨ ਲਈ ਕਿਹਾ। ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਅਸਲ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਦੀਆਂ ਰੇਟਿੰਗਾਂ ਫਿਰ ਸੁਪਰਵਾਈਜ਼ਰਾਂ ਜਾਂ ਸਹਿ-ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਤੋਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤੀਆਂ ਗਈਆਂ ਸਨ। ਨਤੀਜਿਆਂ ਨੇ ਸੰਕੇਤ ਦਿੱਤਾ ਕਿ ਨਰਸਾਂ ਦੀਆਂ ਤਣਾਅ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਜਿੰਨੀਆਂ ਜ਼ਿਆਦਾ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਓਨੀ ਹੀ ਘੱਟ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਦੂਜੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿੱਚ, ਕਾਰਜਕੁਸ਼ਲਤਾ ਵਿੱਚ ਸ਼ੁਰੂਆਤੀ ਵਾਧੇ ਲਈ ਕੋਈ ਸਬੂਤ ਨਹੀਂ ਸੀ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਕਰਵਿਲੀਨੀਅਰ ਪਰਿਕਲਪਨਾ ਦਾ ਸੁਝਾਅ ਹੈ।

ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਖੋਜਕਰਤਾ ਇਹ ਦਲੀਲ ਦਿੰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਤਣਾਅ ਦਾ ਕਿਸੇ ਨਾ ਕਿਸੇ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ 'ਤੇ ਅਸਰ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। Dean (2002) ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਘੱਟ ਉਤਪਾਦਕਤਾ ਦੇ ਪ੍ਰਮੁੱਖ ਕਾਰਨ ਵਜੋਂ ਕੰਮ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਤਣਾਅ ਨੂੰ ਦੇਖਦੇ ਹਨ। DCS Gaumail (2003) ਦਾ ਮੰਨਣਾ ਹੈ ਕਿ ਤਣਾਅ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਨਤੀਜਿਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਵਿੱਚ ਕਮੀ, ਗੈਰਹਾਜ਼ਰੀ ਵਿੱਚ ਵਾਧਾ ਅਤੇ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ। ਉਸੇ ਚੌੜਾਈ ਵਿੱਚ, ਡੇਸਲਰ (2000) ਨੇ ਸਹਿਮਤੀ ਪ੍ਰਗਟਾਈ ਕਿ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਤਣਾਅ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਦੂਰਗਾਮੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿਸ ਨਾਲ ਨੌਕਰੀ

ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਦੀ ਗੁਣਵੱਤਾ ਅਤੇ ਮਾਤਰਾ ਵਿੱਚ ਕਮੀ ਆਉਂਦੀ ਹੈ। Desseller (2003) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਮਿਹਨਤੀ ਅਤੇ ਕੀਮਤੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਜੋ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਤਜਰਬਿਆਂ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀਆਂ ਉਮੀਦਾਂ ਟੁੱਟ ਗਈਆਂ ਹਨ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਟੀਚੇ ਪਟੜੀ ਤੋਂ ਉਤਰ ਗਏ ਹਨ ਅਤੇ ਜਾਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਮਜ਼ੋਰ ਹੋ ਗਿਆ ਹੈ। ਉਹ ਦਾਅਵਾ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਦਰਦ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਨੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ, ਜਦੋਂ ਇਹ ਵਾਪਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਦਖਲ ਦੇਣ ਲਈ ਕੰਮ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ, ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਸੰਭਾਵੀ ਤੌਰ 'ਤੇ ਘਾਤਕ ਸਥਿਤੀਆਂ ਨੂੰ ਉਲਟਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਇਹ ਖੋਜਾਂ ਅਤੇ ਕਈ ਹੋਰ ਅਧਿਐਨਾਂ ਤੋਂ ਇਹ ਸੰਕੇਤ ਮਿਲਦਾ ਹੈ ਕਿ ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਅਸਲ-ਜੀਵਨ ਸੈਟਿੰਗਾਂ ਵਿੱਚ, ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਘੱਟ ਜਾਂ ਦਰਮਿਆਨੇ ਪੱਧਰ ਦੇ ਤਣਾਅ ਦੁਆਰਾ ਵੀ ਘਟਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

#### **2.4.1 ਤਣਾਅ ਦੇ ਕਾਰਨ ਕੰਮ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਵਿੱਚ ਵਿਘਨ ਦੇ ਪਿੱਛੇ ਕਾਰਨ (Reasons Behind Disrupted Task Performance Due to Stress)**

1. ਕੰਮ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਤਣਾਅ ਦੇ ਕਾਰਨ ਦੁਖੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਵਿਅਕਤੀ ਅਣਸੁਖਾਵੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਵਾਂ 'ਤੇ ਜ਼ਿਆਦਾ ਧਿਆਨ ਦੇ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੋ ਹੱਥ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਦੀ ਬਜਾਏ ਤਣਾਅ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।
2. ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਤੱਕ ਅਤੇ ਵਾਰ-ਵਾਰ ਤਣਾਅ ਦੇ ਪੱਧਰਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨਾ ਪਿਆ ਹੈ, ਜੋ ਕਿ ਹਲਕੇ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਅਜਿਹਾ ਲੰਮਾ ਅਤੇ ਵਾਰ-ਵਾਰ ਐਕਸਪੋਜ਼ਰ ਸਿਹਤ ਲਈ ਹਾਨੀਕਾਰਕ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕੰਮ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਨੂੰ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ।
3. ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਪਹਿਲਾਂ ਵੀ ਦੱਸਿਆ ਗਿਆ ਹੈ ਕਿ ਖੋਜ ਦੀ ਇੱਕ ਵੱਡੀ ਸੂਝ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਜਿਵੇਂ-ਜਿਵੇਂ ਉਤਸ਼ਾਹ ਵਧਦਾ ਹੈ, ਕੰਮ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਪਹਿਲਾਂ ਤਾਂ ਵਧ ਸਕਦੀ ਹੈ, ਪਰ ਕਿਸੇ ਸਮੇਂ, ਇਹ ਡਿੱਗਣਾ ਸ਼ੁਰੂ ਹੋ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਸਟੀਕ ਬਿੰਦੂ ਨੂੰ ਇਨਫੈਕਸ਼ਨ ਬਿੰਦੂ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਭਾਵ ਉਹ ਬਿੰਦੂ ਜਿਸ 'ਤੇ ਫੰਕਸ਼ਨ ਦੀ ਦਿਸ਼ਾ ਉਲਟ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਜੇ ਹੱਥ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਸੁਭਾਅ ਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਉਤਸ਼ਾਹ ਦੇ ਪੱਧਰ ਹੋਰ ਵੀ ਘੱਟ ਹਨ।

ਹਾਲਾਂਕਿ, ਇਹ ਸੰਪੂਰਨ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਦ੍ਰਿਸ਼ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਇਸ ਤੱਥ ਦੇ ਅਪਵਾਦ ਹਨ ਕਿ ਤਣਾਅ ਕਾਰਜ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨਾਂ ਵਿੱਚ ਦਖਲਅੰਦਾਜ਼ੀ ਕਰਦਾ ਹੈ।

ਇਹ ਅਪਵਾਦ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਅਨੁਸਾਰ ਹਨ:

1. ਇੱਕ ਵਾਕੰਸ਼ ਹੈ, “ਮੌਕੇ ਵੱਲ ਵਧਣਾ” ਅਤੇ ਅਜਿਹੇ ਵਿਅਕਤੀ ਹਨ, ਜੋ ਉੱਚ ਤਣਾਅ ਦੇ ਸਮੇਂ ਵੀ ਬੇਮਿਸਾਲ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕੀਤੇ ਜਾ ਰਹੇ ਕੰਮ ਵਿੱਚ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਮੁਹਾਰਤ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਉੱਚਾ ਬਣਾਉਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਇੱਕ ਧਮਕੀ ਦੀ ਬਜਾਏ, ਕੰਮ ਨੂੰ ਇੱਕ ਚੁਣੌਤੀ ਵਜੋਂ ਸਮਝਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਕੰਮ ਵਿੱਚ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਹੁਨਰਮੰਦ ਹੋਣ ਨਾਲ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਸੰਭਾਵੀ ਤੌਰ 'ਤੇ ਤਣਾਅਪੂਰਨ ਸਥਿਤੀ ਨੂੰ ਕਾਫ਼ੀ

ਪ੍ਰਬੰਧਨਯੋਗ ਸਮਝ ਸਕਦਾ ਹੈ।

2. ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਅੰਤਰ ਹਮੇਸ਼ਾ ਮੌਜੂਦ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਕੰਮ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ 'ਤੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੇ ਸਬੰਧ ਵਿੱਚ ਵੀ ਮੌਜੂਦ ਹਨ। ਕੁਝ ਵਿਅਕਤੀ ਤਣਾਅ 'ਤੇ ਵਧਦੇ-ਫੁੱਲਦੇ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਸਰਗਰਮੀ ਨਾਲ ਉਤਸ਼ਾਹ ਦੀ ਭਾਲ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਬੇਮਿਸਾਲ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਨੂੰ ਸੁਧਾਰ ਸਕਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਦਿਖਾ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਦੇ ਉਲਟ, ਅਜਿਹੇ ਲੋਕ ਹਨ, ਜੋ ਉਤਸ਼ਾਹ ਤੋਂ ਬਚਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਨੂੰ ਕਾਫ਼ੀ ਪਰੇਸ਼ਾਨ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਇਹ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਵਿੱਚ ਦਖਲ ਦੇ ਸਕਦਾ ਹੈ।

## 2.6 ਜਾਣ-ਪਛਾਣ: ਸੰਕਲਪ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ (Introduction: Concept and Definition)

ਅਸਹਿਣਸ਼ੀਲ ਤਣਾਅ, ਸਰੀਰਕ ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਥਕਾਵਟ, ਉਦਾਸੀਨਤਾ ਅਤੇ ਅਰਥਹੀਣਤਾ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਵੱਧ ਰਹੀ ਹੈ। ਇਸ ਨੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਤੰਦਰੁਸਤੀ ਅਤੇ ਸਵੈ-ਮੁਲਾਂਕਣ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਨੂੰ ਹੇਠਾਂ ਲਿਆਂਦਾ ਹੈ, ਜੋ ਬਦਲੇ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਪਰਿਵਾਰਕ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦੇ ਅੰਦਰ ਅਤੇ ਬਾਹਰ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਆਪਸੀ ਸਬੰਧਾਂ ਦੀ ਗੁਣਵੱਤਾ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। 'ਬਰਨਆਊਟ' ਸ਼ਬਦ, ਪਹਿਲੀ ਵਾਰ H.D. Freudenberger (1974), ਇੱਕ ਕਲੀਨਿਕਲ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨੀ, ਜੋ ਸਟਾਫ਼ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੇ ਤਣਾਅ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਿਤ ਕਰਨ 'ਤੇ ਨੌਜਵਾਨ ਵਲੰਟੀਅਰਾਂ ਨਾਲ ਡਰੱਗ ਕਲੀਨਿਕ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਕਰ ਰਿਹਾ ਸੀ। ਸ਼ਾਇਦ, ਬਰਨਆਊਟ ਸ਼ਬਦ ਲੋਗ ਜਾਂ ਮੋਮਬੱਤੀ ਦੇ ਹੌਲੀ-ਹੌਲੀ ਬਲਣ ਦੇ ਰੂਪਕ ਤੋਂ ਲਿਆ ਗਿਆ ਹੈ ਅਤੇ ਜਦੋਂ ਬਲਦੀ ਹੋਈ ਲੋਗ ਜਾਂ ਮੋਮਬੱਤੀ ਖਤਮ ਹੋ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਸਿਰਫ ਸੁਆਹ ਬਚੀ ਹੈ (Sharma, 1997)।

**BURNOUT** ਨੂੰ ਵੱਖੋ-ਵੱਖਰੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਉਰਜਾ, ਤਾਕਤ ਜਾਂ ਸਰੋਤਾਂ ਦੀ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਮੰਗ ਕਰਕੇ 'ਅਸਫਲ ਹੋਣਾ', 'ਥੱਕ ਜਾਣਾ' ਜਾਂ 'ਥੱਕ ਜਾਣਾ' ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ। ਕਲੀਨਿਕਲ ਨਿਰੀਖਣਾਂ ਅਤੇ ਕੇਸ-ਅਧਿਐਨਾਂ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ, ਫਰੂਡੇਨਬਰਗਰ ਅਤੇ ਰਿਚੇਲਸਨ Freudenberger and Richelson (1980) ਨੇ ਬਰਨਆਊਟ ਨੂੰ ਪੁਰਾਣੀ ਥਕਾਵਟ, ਉਦਾਸੀ ਅਤੇ ਨਿਰਾਸ਼ਾ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਵਰਣਨ ਕੀਤਾ ਹੈ ਜੋ ਕਿਸੇ ਕਾਰਨ, ਜੀਵਨ ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਜਾਂ ਰਿਸ਼ਤੇ ਪ੍ਰਤੀ ਸ਼ਰਧਾ ਦੁਆਰਾ ਲਿਆਇਆ ਗਿਆ ਹੈ ਜੋ ਉਮੀਦ ਕੀਤੇ ਇਨਾਮ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਅਸਫਲ ਰਿਹਾ ਹੈ ਅਤੇ ਅੰਤ ਵਿੱਚ ਘੱਟ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸ਼ਮੂਲੀਅਤ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਘੱਟ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ (Freudenberger, 1974, 1980) ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਕੀਤੀ।

Paine (1982) ਬਰਨਆਊਟ ਤਣਾਅ ਸਿੰਡਰੋਮ (BOSS) ਨੂੰ ਉੱਚ ਪੱਧਰੀ ਨੌਕਰੀ ਦੇ ਤਣਾਅ, ਨਿਰਾਸ਼ਾ ਅਤੇ ਅਚੁਕਵੇਂ ਮੁਕਾਬਲਾ ਕਰਨ ਦੇ ਹੁਨਰ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਵੱਡੇ ਨਿੱਜੀ, ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਅਤੇ ਸਮਾਜਿਕ ਖਰਚੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।

BOSS, 4 ਕਿਸਮ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਲੈ ਸਕਦਾ ਹੈ:

1. ਉਰਜਾ ਸਰੋਤਾਂ ਦੀ ਕਮੀ।

2. ਬਿਮਾਰੀ ਪ੍ਰਤੀ ਘੱਟ ਵਿਰੋਧ.
3. ਵਧੀ ਹੋਈ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦ।
4. ਕੰਮ 'ਤੇ ਗੈਰਹਾਜ਼ਰੀ ਅਤੇ ਅਕੁਸ਼ਲਤਾ ਵਿੱਚ ਵਾਧਾ।

ਮਾਸਲਾਚ ਅਤੇ ਜੈਕਬਸਨ Maslach and Jacobson (1986): ਬਰਨਆਊਟ ਇੱਕ ਤ੍ਰਿ-ਆਯਾਮੀ ਸਿੰਡਰੋਮ ਹੈ ਜੋ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਥਕਾਵਟ, ਉਦਾਸੀਨਤਾ ਅਤੇ ਘਟੀ ਹੋਈ ਨਿੱਜੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਦੁਆਰਾ ਦਰਸਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਵਿੱਚ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੋ ਕਿਸੇ ਕਿਸਮ ਦੇ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਬਰਨਆਊਟ ਸਿੰਡਰੋਮ ਵਿੱਚ, ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਥਕਾਵਟ ਕੰਪੋਨੈਂਟ ਬਰਨਆਊਟ ਦੇ ਬੁਨਿਆਦੀ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਤਣਾਅ ਦੇ ਮਾਪ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ, ਡਿਪਰਸਨਲਾਈਜ਼ੇਸ਼ਨ ਕੰਪੋਨੈਂਟ ਬਰਨਆਊਟ ਦੇ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਮਾਪ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਨਿੱਜੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਕੰਪੋਨੈਂਟ ਬਰਨਆਊਟ ਦੇ ਸਵੈ-ਥਕਾਵਟ ਦੇ ਮਾਪਾਂ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ। (Maslach, 1998)।

### 2.6.1 ਬਰਨਆਊਟ ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਵਿਚਕਾਰ ਅੰਤਰ (Difference between Burnout and Stress)

Pines (1993) ਨੇ ਇਹ ਦੱਸਦੇ ਹੋਏ ਤਣਾਅ ਤੋਂ ਬਰਨਆਊਟ ਨੂੰ ਵੱਖਰਾ ਕੀਤਾ ਕਿ ਜਦੋਂ ਕਿ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਲੋਕ ਤਣਾਅ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਸਿਰਫ ਉਹੀ ਜੋ ਉੱਚ ਆਦਰਸ਼ਾਂ, ਜੋਸ਼ ਅਤੇ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਨਾਲ ਆਪਣੇ ਪੇਸ਼ਿਆਂ ਵਿੱਚ ਦਾਖਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਬਰਨਆਊਟ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ। Pines, Aronson and Kafry (1981) ਨੇ ਇਹ ਦੱਸਦੇ ਹੋਏ ਕਿ ਭਾਵੇਂ ਦੋਵੇਂ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਲੱਛਣ ਵਿਗਿਆਨ ਵਿੱਚ ਸਮਾਨ ਹਨ, ਉਹ ਮੂਲ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਵੱਖੋ-ਵੱਖਰੇ ਹਨ। ਟੇਡਿਅਮ ਕਿਸੇ ਵੀ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਤੋਂ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਦੇ ਦਬਾਅ (ਮਾਨਸਿਕ, ਸਰੀਰਕ ਜਾਂ ਭਾਵਨਾਤਮਕ) ਦਾ ਨਤੀਜਾ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਜਦੋਂ ਕਿ ਬਰਨਆਊਟ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਨਾਲ ਤੀਬਰ ਸ਼ੁਮੂਲੀਅਤ ਨਾਲ ਜੁੜੇ ਲਗਾਤਾਰ ਜਾਂ ਵਾਰ-ਵਾਰ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਦਬਾਅ ਦਾ ਨਤੀਜਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

### 2.6.2 ਬਰਨਆਊਟ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਕਾਰਕ (FACTORS RESPONSIBLE FOR BURNOUT)

ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਖੋਜਕਰਤਾਵਾਂ ਨੇ ਆਪਣਾ ਫੋਕਸ ਬਦਲ ਦਿੱਤਾ ਹੈ ਜਿਸਦਾ ਅਰਥ ਹੈ ਕਿ ਬਰਨਆਊਟ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਸਮੱਸਿਆ ਨਹੀਂ ਹੈ ਬਲਕਿ ਸਮਾਜਿਕ ਵਾਤਾਵਰਣ ਦੀ ਸਮੱਸਿਆ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਉਹ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ (Maslach and Leiter, 1997)। ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ, ਖੋਜ ਦਾ ਫੋਕਸ ਬੁਰੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀ ਬਜਾਏ ਮਾੜੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕਰਨ ਵੱਲ ਤਬਦੀਲ ਹੋ ਗਿਆ ਹੈ (Maslach and Leiter, 1997)।

ਦੂਜੇ ਖੋਜਕਰਤਾਵਾਂ ਦੀ ਸਹਿਮਤੀ ਨਾਲ ਮਾਸਲਾਚ ਅਤੇ ਲੀਟਰ ਨੇ ਨੌਕਰੀ ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਵਿਚਕਾਰ ਲਗਭਗ 6 ਬੇਮੇਲ ਸਥਿਤੀਆਂ ਲਿਆਂਦੀਆਂ ਹਨ, ਜਿਸ ਨਾਲ ਬਰਨਆਊਟ ਹੋਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਸ਼ਰਤਾਂ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਅਨੁਸਾਰ ਹਨ:

1. **ਕੰਮ ਦਾ ਓਵਰਲੋਡ (Work Overload)**- ਅੱਜ ਦੇ ਕੰਮ ਦੀ ਦੁਨੀਆ ਵਿੱਚ, ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦਾ ਕੰਮ ਦਾ ਬੋਝ ਵਧੇਰੇ



ਤੀਬਰ ਹੈ, ਵਧੇਰੇ ਸਮਾਂ ਮੰਗਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਪਹਿਲਾਂ ਨਾਲੋਂ ਕਿਤੇ ਜ਼ਿਆਦਾ ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਹੈ। ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਕੰਮ ਦਾ ਬੋਝ, ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਤੋਂ ਪਰੇ, ਊਰਜਾ, ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਅਤੇ ਉਤਪਾਦਕਤਾ ਦੇ ਪੱਧਰਾਂ 'ਤੇ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਂਦਾ ਹੈ, ਜੋ ਟੁੱਟਣ ਦਾ ਕਾਰਨ ਬਣ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਕੰਮ ਦਾ ਓਵਰਲੋਡ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਭਾਵਨਾਤਮਕ, ਰਚਨਾਤਮਕ ਅਤੇ ਸਰੀਰਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਥੱਕ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

2. **ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੀ ਘਾਟ (Lack of Control)**- ਇੱਕ ਸਫਲ ਪੇਸ਼ੇਵਰ ਹੋਣ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇ ਤਜਰਬੇ ਵਿੱਚ ਕੇਂਦਰੀ ਹੈ, ਤਰਜੀਹ ਦੇਣ ਅਤੇ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੀ ਆਜ਼ਾਦੀ ਅਤੇ ਕਿਸੇ ਦੇ ਕੰਮ ਨੂੰ ਕਰਨ ਲਈ ਸੰਬੰਧਿਤ ਪਹੁੰਚਾਂ ਦੀ ਚੋਣ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਖੁਦਮੁਖਤਿਆਰੀ ਵੀ ਹੈ। ਪਾਈਨਸ ਐਟ ਅਲ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ (1981), ਕਿਸੇ ਦੀ ਨੌਕਰੀ ਵਿੱਚ ਨਿਯੰਤਰਣ ਜਾਂ ਖੁਦਮੁਖਤਿਆਰੀ ਦੀ ਘਾਟ ਬਰਨਆਉਟ ਵਿੱਚ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾ ਸਕਦੀ ਹੈ, ਜਦੋਂ ਕਿ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਵਿੱਚ ਵੱਧਦੀ ਭਾਗੀਦਾਰੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਦੇ ਵਾਤਾਵਰਣ ਉੱਤੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਨੌਕਰੀ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਤਣਾਅ ਨੂੰ ਘਟਾਉਣ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ (ਜੈਕਸਨ, 1983) .
3. **ਇਨਾਮ ਦਾ ਸੰਰਚਨਾ (Reward Structure)**: ਜਦੋਂ ਕਰਮਚਾਰੀ ਇਸ ਬਾਰੇ ਜਾਣਕਾਰੀ ਅਤੇ ਫੀਡਬੈਕ ਪ੍ਰਾਪਤ ਨਹੀਂ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਹ ਕਿੰਨੀ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕਰ ਰਹੇ ਹਨ ਅਤੇ ਦੂਜੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਬਾਰੇ ਕੀ ਸੋਚਦੇ ਹਨ, ਤਾਂ ਇਹ ਤਣਾਅ ਦਾ ਸਰੋਤ ਜਾਂ ਸਰੋਤ ਬਣ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਜੋ ਬਰਨਆਉਟ ਵਿੱਚ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਂਦਾ ਹੈ।
4. **ਕੰਮ 'ਤੇ ਨਿੱਜੀ ਰਿਸ਼ਤੇ (Personal Relationships at work)**- ਕੰਮ 'ਤੇ ਉਚਿਤ ਅਤੇ ਅਰਥਪੂਰਨ ਨਿੱਜੀ ਸਬੰਧਾਂ ਦੀ ਘਾਟ ਕਾਰਨ ਸਥਿਤੀ ਹੋਰ ਵਿਗੜ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਖੋਜਕਰਤਾਵਾਂ ਨੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸਿਹਤ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਕੇਂਦਰੀ ਕਾਰਕ ਵਜੋਂ ਇੱਕ ਕਾਰਜ ਸਮੂਹ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਚੰਗੇ ਸਬੰਧਾਂ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ 'ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਹੈ। ਇਸ ਦੀ ਅਣਹੋਂਦ ਕਾਰਨ ਲੋਕਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਅਫੂਕਵੇਂ ਸੰਚਾਰ ਅਤੇ ਘੱਟ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਕਿਸੇ ਦੀ ਭਲਾਈ ਲਈ ਨੌਕਰੀ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਖਤਰੇ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ (Kahn, Wolfe, Rosenthal, 1964; Cooper and Cartwright, 1994) ।
5. **ਨਿਰਪੱਖਤਾ ਦੀ ਅਣਹੋਂਦ (Absence of Fairness)**: ਨਿਰਪੱਖਤਾ ਸਤਿਕਾਰ ਦਾ ਸੰਚਾਰ ਕਰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਸਵੈ-ਮੁੱਲ ਦੀ ਪੁਸ਼ਟੀ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਨਿਰਪੱਖਤਾ ਦੀ ਘਾਟ ਬਰਨਆਉਟ ਵਿੱਚ ਸਿੱਧੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਬੇਇਨਸਾਫ਼ੀ ਉਦੋਂ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕੰਮ ਦੇ ਬੋਝ ਅਤੇ ਤਨਖਾਹ ਨੂੰ ਗਲਤ ਢੰਗ ਨਾਲ ਵੰਡਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਜਦੋਂ ਧੋਖਾਧੜੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜਾਂ ਜਦੋਂ ਮੁਲਾਂਕਣਾਂ ਅਤੇ ਤਰੱਕੀਆਂ ਨੂੰ ਅਣਉਚਿਤ ਢੰਗ ਨਾਲ ਸੰਭਾਲਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।
6. **ਮੁੱਲ ਦਾ ਟਕਰਾਅ (Value Conflict)**- ਇੱਕ ਹੋਰ ਸਥਿਤੀ, ਜੋ ਬਰਨਆਉਟ ਦਾ ਇੱਕ ਸੰਭਾਵੀ ਕਾਰਨ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ, ਜਦੋਂ ਨੌਕਰੀ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਨਿੱਜੀ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਨਾਲ ਮੇਲ ਨਹੀਂ ਖਾਂਦੀਆਂ (ਮਸਲਾਚ ਅਤੇ ਲੀਟਰ, 1997) ।

6 ਖੇਤਰਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਹਰੇਕ ਵਿੱਚ, ਜੇਕਰ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਤੀ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਸੁਭਾਅ ਨਾਲ ਮੇਲ ਨਹੀਂ ਖਾਂਦੀ ਹੈ, ਤਾਂ ਨਤੀਜਾ ਥਕਾਵਟ, ਸਨਕੀ ਅਤੇ ਅਯੋਗਤਾ ਵਿੱਚ ਵਾਧਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ (ਮਾਸਲਚ 1998) ।

ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, ਜਦੋਂ 6 ਖੇਤਰਾਂ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਬਿਹਤਰ ਫਿਟ ਮੌਜੂਦ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਕੰਮ ਦੇ ਨਾਲ ਰੁਝੇਵਿਆਂ ਦਾ ਸੰਭਾਵਿਤ ਨਤੀਜਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਖੇਜਕਰਤਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਆਮ ਸਹਿਮਤੀ ਹੈ ਕਿ ਬਰਨਆਊਟ ਹੋਣ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀ ਹਮਦਰਦ, ਸੰਵੇਦਨਸ਼ੀਲ, ਸਮਰਪਿਤ, ਆਦਰਸ਼ਵਾਦੀ ਅਤੇ ਲੋਕ-ਮੁਖੀ ਹੋਣ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਚਿੰਤਤ, ਜਨੂੰਨ, ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਉਤਸ਼ਾਹੀ ਅਤੇ ਦੂਜਿਆਂ ਨਾਲ ਜ਼ਿਆਦਾ ਪਛਾਣ ਕਰਨ ਲਈ ਸੰਵੇਦਨਸ਼ੀਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।

### 2.7.2 ਬਰਨਆਊਟ ਦੇ ਲੱਛਣ (SYMPTOMS OF BURNOUT)

1. **ਸਰੀਰਕ ਲੱਛਣ (Physiological Symptoms):** ਥਕਾਵਟ, ਸਰੀਰਕ ਕਮੀ, ਚਿੜਚਿੜਾਪਨ, ਸਿਰ ਦਰਦ, ਗੈਸਟਰੋ-ਇੰਟੈਸਟਾਈਨਲ ਗੜਬੜੀ, ਪਿੱਠ ਦਰਦ, ਭਾਰ ਵਿੱਚ ਤਬਦੀਲੀ, ਨੀਂਦ ਦੇ ਪੈਟਰਨ ਵਿੱਚ ਤਬਦੀਲੀ।
2. **ਵਿਵਹਾਰਕ ਲੱਛਣ (Behavioural Symptoms)** - ਜੋਸ਼ ਦਾ ਘਾਟਾ, ਕੰਮ 'ਤੇ ਦੇਰ ਨਾਲ ਆਉਣਾ, ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ ਥੋੜਾ ਜਿਹਾ ਪੂਰਾ ਕਰਨਾ, ਨਿਰਾਸ਼ਾ ਅਤੇ ਗੁੱਸੇ ਵਿੱਚ ਤੇਜ਼ੀ, ਤੇਜ਼ੀ ਨਾਲ ਸਖ਼ਤ ਹੋਣਾ, ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਿੱਚ ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ, ਨਵੇਂ ਇਨਪੁਟ ਨੂੰ ਬੰਦ ਕਰਨਾ, ਨਸ਼ਿਆਂ 'ਤੇ ਨਿਰਭਰਤਾ ਵਧਣਾ, ਸਹਿਕਰਮੀਆਂ ਤੋਂ ਵੱਧਦੀ ਵਾਪਸੀ, ਸਹਿ-ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਪਰੇਸ਼ਾਨੀ।
3. **ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਲੱਛਣ (Psychological Symptoms)**- ਉਦਾਸੀ, ਖਾਲੀਪਣ, ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਸਵੈ-ਸੰਕਲਪ, ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦ, ਦੇਸ਼, ਹੋਰ ਪੂਰਾ ਨਾ ਕਰਨ ਲਈ ਸਵੈ-ਦੇਸ਼।
4. **ਅਧਿਆਤਮਿਕ ਲੱਛਣ (Spiritual symptoms)**- ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦਾ ਨੁਕਸਾਨ, ਅਰਥ ਦਾ ਨੁਕਸਾਨ, ਉਦੇਸ਼ ਦਾ ਨੁਕਸਾਨ, ਦੂਰੀਆਂ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ, ਨਿਰਾਸ਼ਾ, ਕਦਰਾਂ-ਕੀਮਤਾਂ ਵਿੱਚ ਤਬਦੀਲੀ, ਧਾਰਮਿਕ ਵਿਸ਼ਵਾਸਾਂ ਅਤੇ ਮਾਨਤਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਤਬਦੀਲੀਆਂ।
5. **ਕਲੀਨਿਕਲ ਲੱਛਣ (Clinical Symptoms)**- ਗਾਹਕਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਸਨਕੀਵਾਦ, ਸੈਸ਼ਨਾਂ ਦੌਰਾਨ ਦਿਨ-ਰਾਤ ਸੁਪਨੇ ਦੇਖਣਾ, ਗਾਹਕਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਦੁਸ਼ਮਣੀ, ਨਿਦਾਨ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਤੇਜ਼ੀ, ਦਵਾਈ ਦੇਣ ਵਿੱਚ ਤੇਜ਼ੀ, ਗਾਹਕਾਂ ਨੂੰ ਦੇਸ਼ੀ ਠਹਿਰਾਉਣਾ।

### 2.7 ਮਾਸਲਚ ਬਰਨੇਟ ਇਨਵੈਂਟਰੀ MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)

MBI, ਕ੍ਰਿਸਟੀਨਾ ਮਾਸਲਚ, ਸੂਜਨ ਈ. ਜੈਕਸਨ ਅਤੇ ਦੁਆਰਾ ਦਿੱਤੀ ਗਈ ਇੱਕ ਬਹੁਤ ਹੀ ਪ੍ਰਸਿੱਧ ਵਸਤੂ ਸੂਚੀ R.L. Schwab 1986 ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਸਥਿਤੀ ਦਾ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਨੈਕਰੀ 'ਤੇ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਦੇ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਤਣਾਅ ਕਾਰਨ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। MBI ਬਰਨਆਊਟ ਸਿੰਡਰੋਮ ਦੇ 3 ਮਾਪਾਂ ਦਾ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਦਾ ਹੈ:

1. ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਥਕਾਵਟ
  2. ਵਿਅਕਤੀਗਤਕਰਨ ਅਤੇ
  3. ਨਿੱਜੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ
- ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀਕਰਨ ਸਬਸਕੇਲ 'ਤੇ ਉੱਚ ਸਕੋਰ ਅਤੇ ਨਿੱਜੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਸਬਸਕੇਲ 'ਤੇ ਘੱਟ ਸਕੋਰਾਂ ਵਿੱਚ ਬਰਨਆਊਟ ਦੀ ਇੱਕ ਉੱਚ ਡਿਗਰੀ ਪ੍ਰਤੀਬਿੰਬਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।
  - ਤਿੰਨ ਸਬਸਕੇਲਾਂ 'ਤੇ ਐਸਤ ਸਕੋਰਾਂ ਵਿੱਚ ਬਰਨਆਊਟ ਦੀ ਐਸਤ ਡਿਗਰੀ ਪ੍ਰਤੀਬਿੰਬਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।
  - ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਥਕਾਵਟ ਅਤੇ ਡੀਪਰਸਨਲਾਈਜ਼ੇਸ਼ਨ ਸਬਸਕੇਲ 'ਤੇ ਘੱਟ ਸਕੋਰ ਅਤੇ ਨਿੱਜੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਸਬਸਕੇਲ 'ਤੇ ਉੱਚ ਸਕੋਰਾਂ ਵਿੱਚ ਬਰਨਆਊਟ ਦੀ ਘੱਟ ਡਿਗਰੀ ਪ੍ਰਤੀਬਿੰਬਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

### **ਆਪਣੀ ਤਰੱਕੀ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰੋ**

Q1. ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਸਰੀਰਕ ਲੱਛਣ ਤੁਹਾਨੂੰ ਇਹ ਪਤਾ ਲਗਾਉਣ ਵਿੱਚ ਕਿਵੇਂ ਮਦਦ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ ਕਿ ਕੀ ਉਹ ਤਣਾਅ ਜਾਂ ਥਕਾਵਟ ਵਿੱਚੋਂ ਗੁਜ਼ਰ ਰਿਹਾ ਹੈ?

Q2. ਮੰਨ ਲਓ ਕਿ ਤੁਸੀਂ ਨਵੀਂ ਨੌਕਰੀ ਬਾਰੇ ਸੋਚ ਰਹੇ ਹੋ। ਨਵੀਂ ਸਥਿਤੀ ਕਿੰਨੀ ਤਣਾਅਪੂਰਨ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ, ਇਹ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਲਈ ਤੁਸੀਂ ਕਿਹੜੇ ਕਾਰਕਾਂ ਦੀ ਧਿਆਨ ਨਾਲ ਜਾਂਚ ਕਰੋਗੇ?

Q3. ਕਲਪਨਾ ਕਰੋ ਕਿ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਲਈ ਤਣਾਅ ਦੇ ਉੱਚ ਪੱਧਰਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਨਾਲ ਉਸਦੀ ਸਿਹਤ 'ਤੇ ਕੀ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪੈ ਸਕਦਾ ਹੈ?

Q4. ਕੰਪਨੀਆਂ ਆਪਣੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿੱਚ ਤਣਾਅ ਘਟਾਉਣ ਲਈ ਕਿਹੜੇ ਕਦਮ ਚੁੱਕ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ?

### **2.8 ਸੰਖੇਪ (SUMMARY)**

ਸੰਖੇਪ ਵਿੱਚ ਇਹ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀ ਹਰ ਸੰਸਥਾ ਦਾ ਸਭ ਤੋਂ ਕੀਮਤੀ ਸਰੋਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਯੋਗ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ, ਕੋਈ ਵੀ ਸੰਸਥਾ ਆਪਣੇ ਮੁਕਾਬਲੇਬਾਜ਼ਾਂ ਨੂੰ ਪਛਾੜਨ ਵਿੱਚ ਸਫਲ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦੀ। ਤਣਾਅ ਦਾ ਕੰਮ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ 'ਤੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਪ੍ਰਭਾਵ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਤਣਾਅ ਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਸਹਿਣਸ਼ੀਲਤਾ ਦੇ ਪੱਧਰ ਤੋਂ ਵੱਧ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਇਹ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ (ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ) ਦੀ ਸਰੀਰਕ ਅਤੇ ਮਾਨਸਿਕ ਸਿਹਤ ਨੂੰ ਨੁਕਸਾਨ ਪਹੁੰਚਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਖੋਜਕਰਤਾਵਾਂ ਨੇ ਕੰਮ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ (ਮੈਗਲੀਓ ਅਤੇ ਕੈਂਪਬੈਲ, 2000) 'ਤੇ ਵੱਖੋ-ਵੱਖਰੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਵਿਘਨਕਾਰੀ ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕੀਤੀ ਹੈ ਅਤੇ ਪਰੇਸ਼ਾਨੀ ਅਤੇ ਚਿੰਤਾ (ਬੇਲੀ, ਕੋਨਸਟਨ ਅਤੇ ਕਾਰਲਿਸ, 2001) ਵਾਲੇ ਕੰਮਾਂ 'ਤੇ ਰੁਕਾਵਟ ਦੁਆਰਾ। ਬਸ਼ੀਰ ਅਤੇ ਰਣਯ (2010) ਤਣਾਅ ਦੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਪੂਰਵ-ਅਨੁਮਾਨਾਂ ਨੂੰ ਸੂਚੀਬੱਧ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਓਵਰਲੋਡ, ਭੂਮਿਕਾ ਦੀ ਅਸਪਸ਼ਟਤਾ, ਭੂਮਿਕਾ ਦਾ ਟਕਰਾਅ, ਲੋਕਾਂ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ, ਫੀਡਬੈਕ ਦੀ ਘਾਟ ਅਤੇ ਤੇਜ਼ ਤਕਨੀਕੀ ਤਬਦੀਲੀਆਂ ਨਾਲ ਜੁੜੇ ਰਹਿਣਾ।

ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਅਤੇ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਤਣਾਅ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਨ ਲਈ ਤਰੀਕੇ ਅਤੇ ਤਕਨੀਕਾਂ ਲੱਭਣ ਲਈ ਬਹੁਤ ਧਿਆਨ ਦੇਣ ਦੀ ਲੋੜ ਹੈ।

ਮਨੁੱਖੀ ਵਸੀਲੇ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਸਥਾ ਦੀ ਕੀਮਤੀ ਸੰਪਤੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਤਣਾਅ ਜੋ ਬਰਨਆਊਟ ਦੇ ਪੜਾਅ 'ਤੇ ਪਹੁੰਚ ਗਿਆ ਹੈ, ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਸਰੀਰਕ, ਮਾਨਸਿਕ, ਸਮਾਜਿਕ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ ਅਟੱਲ ਤਬਦੀਲੀਆਂ ਲਿਆਉਣ ਲਈ ਕਾਫ਼ੀ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਬਰਨਆਊਟ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਤਣਾਅ ਦਾ ਸ਼ਿਕਾਰ ਨਾ ਹੋਣ ਦੇਣ ਦਾ ਇੱਕ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਦਾ ਟੀਚਾ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਅਤੇ ਸਰਕਾਰੀ ਨੀਤੀ-ਨਿਰਮਾਣ ਦੀ ਸੂਚੀ ਵਿੱਚ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਜਥੇਬੰਦਕ, ਪਰਿਵਾਰਕ, ਸਮਾਜਿਕ ਅਤੇ ਨਿੱਜੀ ਪੱਧਰ 'ਤੇ ਇਸ ਦੀ ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਬਹੁਤ ਅੱਗੇ ਵਧੇਗੀ।

## **2.9 FURTHER READINGS**

- Ahmed A. and Ramzan, M. 2013. Effects of Job Stress on Employees Job Performance: A Study on Banking Sector of Pakistan, IOSR Journal of Business and Management, Vol. 11, Issue 6 pp 61-68.
- Gaumail, DCS 2003. Work Stress Management and Prevention.
- Wallace, J. E. 2003. Research on Job Stress, Depression and Work to Family Conflict. Department of Sociology, University of Calgary, Canada
- Leiter MP, Maslach C. 2000. Preventing Burnout and Building Engagement: A Complete Program for Organizational Renewal. San Francisco: Jossey-Bass
- Maslach C, Jackson SE. 1981. The measurement of experienced burnout. J. Occup. Behav. 2:99-113

## **2.10 ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਨ (Questions for Practice)**

- Q1. ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ 'ਤੇ ਇਸ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰੋ।
- Q2. ਬਰਨਆਊਟ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਨੂੰ ਵਿਸਥਾਰ ਵਿੱਚ ਸਮਝਾਓ।
- Q3. ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ/ਅਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਿਧਾਂਤਾਂ 'ਤੇ ਚਰਚਾ ਕਰੋ।

ਬੈਚਲਰ ਆਫ਼ ਆਰਟਸ (ਲਿਬਰਲ ਆਰਟਸ)

ਸਮੈਸਟਰ V

ਕਾਰਜ ਸਥਾਨ 'ਤੇ ਖੁਸ਼ੀ ਦੀ ਨੀਂਹ

---

ਯੂਨਿਟ-3: ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਹੁਨਰ (EFFECTIVE SKILLS AT WORKPLACE)

---

ਸੰਰਚਨਾਂ

- 3.0 ਉਦੇਸ਼
- 3.1 ਜਾਣ-ਪਛਾਣ
- 3.2 ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੁਨਰਾਂ ਦੀ ਲੋੜ
- 3.3 ਵੱਖ-ਵੱਖ ਹੁਨਰਾਂ ਦੀ ਸਮੀਖਿਆ
- 3.4 ਹੁਨਰ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ
- 3.5 ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧਾਂ ਦੇ ਹੁਨਰ: ਸੰਕਲਪ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ
  - 3.5.1 ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧਾਂ ਦੀਆਂ ਕਿਸਮਾਂ
  - 3.5.2 ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧਾਂ ਦਾ ਸਮਾਜਿਕ ਵਟਾਂਦਰਾ ਸਿਧਾਂਤ
  - 3.5.3 ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧ
  - 3.5.4 ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧਾਂ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ
  - 3.5.5 ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਸੁਧਾਰਿਆ ਜਾਵੇ
- 3.6 ਫੈਸਲਾ ਲੈਣਾ: ਜਾਣ-ਪਛਾਣ, ਸੰਕਲਪ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ
  - 3.6.1 ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਦੇ ਅੱਠ ਪੜਾਅ (DM)
  - 3.6.2 DM ਦੀਆਂ ਕਿਸਮਾਂ
  - 3.6.3 DM ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ
  - 3.6.4 DM ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਾਰਕ
  - 3.6.5 DM ਵਿੱਚ ਬੇਧਾਰਮਕ ਪੱਖਪਾਤ ਦੀਆਂ ਕਿਸਮਾਂ
  - 3.6.6 DM ਲਈ ਇੱਕ ਰੁਕਾਵਟ ਵਜੋਂ ਸਮੂਹ ਟਕਰਾਅ
  - 3.6.7 DM ਦੀਆਂ ਰਣਨੀਤੀਆਂ
  - 3.6.8 ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੰਰਚਨਾਂ ਅਤੇ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣਾ

### 3.7 ਸੰਖੇਪ

### 3.8 ਪੜਨਯੋਗ ਪੁਸਤਿਕਾ

### 3.9 ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਨ

## 3.0 ਉਦੇਸ਼ (Objectives)

ਇਸ ਯੂਨਿਟ ਨੂੰ ਧਿਆਨ ਨਾਲ ਪੜ੍ਹਨ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਤੁਸੀਂ ਇਹ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਵੋਗੇ:

- ਹੁਨਰਾਂ, ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧਾਂ ਅਤੇ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਸੰਕਲਪ ਦੀ ਆਪਣੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਨ
- ਸੰਕਲਪਾਂ ਦੇ ਪਿੱਛੇ ਸਿਧਾਂਤਕ ਤਰਕ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਰਨ
- ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਸੰਕਲਪ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ
- ਦਿੱਤੇ ਗਏ ਸੰਕਲਪ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਕਿਸਮਾਂ ਅਤੇ ਰਣਨੀਤੀਆਂ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਨ

## ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੁਨਰ (Effective Skills at Workplace)

### 3.1 ਜਾਣ-ਪਛਾਣ: ਹੁਨਰ (Introduction: Skills)

ਹੁਨਰ ਨੂੰ ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਜਾਂ ਵਿਚਾਰਾਂ, ਚੀਜ਼ਾਂ ਅਤੇ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਸ਼ਾਮਲ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕੰਮ ਜਾਂ ਨੌਕਰੀ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਲਈ ਯੋਜਨਾਬੱਧ, ਜਾਣਬੁੱਝ ਕੇ, ਅਤੇ ਲਗਾਤਾਰ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ਾਂ ਰਾਹੀਂ ਹਾਸਲ ਕੀਤੀ ਯੋਗਤਾ ਅਤੇ ਸਮਰੱਥਾ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਨੌਜਵਾਨਾਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਨਿੱਜੀ ਹੁਨਰ ਅਤੇ ਸੋਚਣ ਅਤੇ ਸਿੱਖਣ ਦੇ ਹੁਨਰਾਂ ਦਾ ਇੱਕ ਸੈੱਟ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਵੀ ਲੋੜ ਹੈ। ਇਹ ਹੁਨਰ ਅਤੇ ਰਵੱਈਏ ਨੌਜਵਾਨਾਂ ਦੇ ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਯੋਗਤਾ ਦੇ ਹੁਨਰਾਂ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਸਿਖਲਾਈ ਨੂੰ ਬਿਹਤਰ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਬੁਨਿਆਦੀ ਹਨ। ਰੁਜ਼ਗਾਰਯੋਗਤਾ ਦਾ ਅਰਥ ਹੈ ਕੰਮ 'ਤੇ ਵਧੀਆ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰਨ ਲਈ ਲੋੜੀਂਦੇ ਹੁਨਰਾਂ ਦਾ ਹੋਣਾ। ਰੁਜ਼ਗਾਰਯੋਗਤਾ ਗੁਣਾਂ, ਹੁਨਰਾਂ ਅਤੇ ਗਿਆਨ ਦਾ ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਹੈ ਜੋ ਕਿ ਲੇਬਰ ਮਾਰਕੀਟ ਦੇ ਸਾਰੇ ਭਾਗੀਦਾਰਾਂ ਕੋਲ ਹੋਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਜੋ ਇਹ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਇਆ ਜਾ ਸਕੇ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਹੋਣ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਹੈ - ਆਪਣੇ, ਆਪਣੇ ਮਾਲਕ ਅਤੇ ਵਿਆਪਕ ਆਰਥਿਕਤਾ ਦੇ ਫਾਇਦੇ ਲਈ। ਕਪਾਹ (2000) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਅੰਡਰਗਰੈਜੂਏਟਾਂ ਦੇ ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਯੋਗਤਾ ਦੇ ਹੁਨਰਾਂ ਦੀ ਮੁਢਲੇ ਹੁਨਰਾਂ, ਉੱਚ-ਕ੍ਰਮ ਦੇ ਸੋਚਣ ਦੇ ਹੁਨਰ, ਅਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਹੁਨਰ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਜਾਂਚ ਕੀਤੀ ਗਈ ਸੀ। ਯੋਗਤਾ ਕਿਸੇ ਦੇ ਗਿਆਨ, ਯੋਗਤਾ ਅਤੇ ਅਭਿਆਸ ਤੋਂ ਆਉਂਦੀ ਹੈ। ਦੂਜੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ, ਇਹ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਗਿਆਨ ਉਹ ਹੈ ਜੋ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਜਦੋਂ ਕਿ ਹੁਨਰ ਉਹ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਲਾਗੂ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਹੁਨਰਾਂ ਨੂੰ ਆਮ ਅਤੇ ਖਾਸ ਵਿੱਚ ਵੰਡਿਆ ਗਿਆ ਹੈ। ਹੋਰ ਹੁਨਰਾਂ ਨੂੰ ਸ਼੍ਰੇਣੀਬੱਧ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ- ਕਿਰਤ ਹੁਨਰ, ਜੀਵਨ ਹੁਨਰ, ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਯੋਗਤਾ, ਨੌਕਰੀ ਦੇ ਹੁਨਰ, ਤਕਨੀਕੀ ਹੁਨਰ,

ਲੋਕ ਹੁਨਰ, ਸਮਾਜਿਕ ਹੁਨਰ, ਯੋਗਤਾ ਦੇ ਹੁਨਰ ਅਤੇ ਨਰਮ ਹੁਨਰ। ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਯੋਗਤਾ ਦੇ ਹੁਨਰਾਂ ਨੂੰ ਵੱਧਦੀ ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਲੇਬਰ ਮਾਰਕੀਟ ਦੇ ਸਾਰੇ ਪੱਧਰਾਂ 'ਤੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਇਸਦੇ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਸੇਵਾ ਉਦਯੋਗ ਦੇ ਨਾਲ, ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਲਚਕਤਾ ਅਤੇ ਨਵੇਂ ਸੰਦਰਭਾਂ (Newton and Hurstfield, 2005) ਵਿੱਚ ਸਿੱਖਣ ਦੀ ਵਰਤੋਂ 'ਤੇ ਤਣਾਅ।

### **3.2 ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੁਨਰਾਂ ਦੀ ਲੋੜ (Necessity of Effective Skills)**

ਅੱਜ ਦੇ ਮੁਕਾਬਲੇ ਵਾਲੇ ਸੰਸਾਰ ਵਿੱਚ, ਇੱਕ ਡਿਗਰੀ ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਬਿਲਕੁਲ ਵੀ ਕਾਫ਼ੀ ਨਹੀਂ ਹੈ, ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਦਹਾਕਿਆਂ ਪਹਿਲਾਂ ਦੇ ਉਲਟ ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਦਾ ਭਰੋਸਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਨਹੀਂ ਕਰਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਲਗਭਗ ਕਿਸੇ ਵੀ ਡਿਗਰੀ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਵਿੱਚ ਦਾਖਲਾ ਲੈਣ ਨਾਲ ਗ੍ਰੈਜੂਏਟ ਸਾਲ ਵਿੱਚ ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਪੇਸ਼ਕਸ਼ਾਂ ਦੀ ਚੋਣ ਯਕੀਨੀ ਹੁੰਦੀ ਸੀ। ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਤੌਰ 'ਤੇ ਗ੍ਰੈਜੂਏਟਾਂ ਦੁਆਰਾ ਸਮੱਗਰੀ ਦੇ ਖੇਤਰਾਂ ਦੀ ਮੁਹਾਰਤ ਮਾਲਕ ਦੀਆਂ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਦਾ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਜਵਾਬ ਨਹੀਂ ਦੇਵੇਗੀ ਜਿਸ ਲਈ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਆਪਣੀ ਨੌਕਰੀ ਦੇ ਖੁੱਲਣ ਨੂੰ ਵਿਕਸਤ ਕਰਨ ਲਈ ਤਬਾਦਲੇ ਯੋਗ ਹੁਨਰਾਂ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤ ਹੈ (ਫਾਲੋਜ਼ ਅਤੇ ਸਟੀਵਨ 2000; ਵਾਰਨ ਐਂਡ ਟਰਾਂਟਰ 2001; ਕੋਕਸ ਐਂਡ ਕਿੰਗ 2006)। ਅਨੇਕ ਸਮੀਖਿਆਵਾਂ ਨੇ ਮੌਜੂਦਾ ਗਿਆਨ ਯੁੱਗ ਅਤੇ ਵਿਸ਼ਵ ਆਰਥਿਕਤਾ ਲਈ ਲੋੜੀਂਦੇ ਢੁਕਵੇਂ ਹੁਨਰਾਂ ਦੀ ਲੋੜ ਦੀ ਪੁਸ਼ਟੀ ਕੀਤੀ ਹੈ। ਰੁਜ਼ਗਾਰਦਾਤਾ ਖਾਸ ਕਿੱਤਾਮੁਖੀ ਹੁਨਰਾਂ ਜਾਂ ਤਕਨੀਕੀ ਗਿਆਨ ਨਾਲੋਂ ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਯੋਗਤਾ ਦੇ ਹੁਨਰਾਂ 'ਤੇ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਧਿਆਨ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਵਿਆਪਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਸਵੀਕਾਰ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇੱਕ ਪਾੜਾ ਅਜੇ ਵੀ ਮੌਜੂਦ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਗ੍ਰੈਜੂਏਟਾਂ ਦੇ ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਯੋਗਤਾ ਦੇ ਹੁਨਰ ਦਾ ਪੱਧਰ ਅਤੇ ਦਾਖਲਾ ਪੱਧਰੀ ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਪੂਰੀਆਂ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਯੋਗਤਾ ਦੇ ਹੁਨਰਾਂ 'ਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਨੌਕਰੀਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਤੱਤ ਹੈ। ਇਹ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਕੰਮ ਦੇ ਸਥਾਨਾਂ ਦੀਆਂ ਮੌਜੂਦਾ ਲੋੜਾਂ ਅਤੇ ਮੰਗਾਂ ਦਾ ਜਵਾਬ ਦੇਣ ਲਈ ਆਪਣੇ ਹੁਨਰ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਵਿੱਚ ਮੁਹਾਰਤ ਹਾਸਲ ਕਰਨੀ ਪਵੇ। ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਯੋਗਤਾ ਇੱਕ ਗੈਰ-ਤਕਨੀਕੀ ਯੋਗਤਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕੰਮ ਦੇ ਹੁਨਰ ਦਾ ਇੱਕ ਹਿੱਸਾ ਹੈ, ਜੋ ਕਿ ਤਕਨੀਕੀ ਹੁਨਰ ਜਿੰਨਾ ਹੀ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ ਅਤੇ ਉਦਯੋਗਿਕ ਖੇਤਰ ਵਿੱਚ ਹਰ ਕਿਸੇ ਦੁਆਰਾ ਹਾਸਲ ਕੀਤਾ ਜਾਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਉਦਯੋਗਿਕ ਰੁਜ਼ਗਾਰਦਾਤਾ ਇਸ ਗੱਲ ਨਾਲ ਸਹਿਮਤ ਹੈ ਕਿ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਆਪਣੇ ਖੇਤਰ ਵਿੱਚ ਉੱਤਮ ਹੋਣ ਲਈ ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਯੋਗਤਾ ਹੁਨਰ ਹਾਸਲ ਕਰਨਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ। (ਰਮਲੀ 2002)।

### **3.3 ਵੱਖ-ਵੱਖ ਹੁਨਰਾਂ ਦੀ ਸਮੀਖਿਆ (Review of Various Skills)**

#### **1. ਨੌਕਰੀ ਦੇ ਹੁਨਰ (Job Skills)**

ਨੌਕਰੀ ਦਾ ਹੁਨਰ ਉਤਪਾਦਕ ਕਾਰਜਬਲ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਲਈ ਹਰੇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਵਿੱਚ ਸਥਾਪਿਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੁਨਰਾਂ ਦਾ ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਹੈ। ਇਹ ਉਹਨਾਂ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਸਮਾਨਾਂਤਰ ਹੈ ਜਿਹਨਾਂ ਕੋਲ 21 ਵੀਂ ਸਦੀ ਵਿੱਚ ਰਾਸ਼ਟਰ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਵਿਸ਼ਵੀਕਰਨ ਦੀਆਂ ਚੁਣੌਤੀਆਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਸਵੈ ਦੀ ਉੱਚ ਭਾਵਨਾ, ਨਵੀਨਤਾਕਾਰੀ, ਉਤਪਾਦਕ,

ਹੁਨਰਮੰਦ, ਪ੍ਰਤੀਯੋਗੀ, ਦ੍ਰਿੜ ਇਰਾਦੇ ਦੀ ਮਜ਼ਬੂਤ ਭਾਵਨਾ ਅਤੇ ਰਚਨਾਤਮਕ ਹੋਣ ਵਰਗੀਆਂ ਮਜ਼ਬੂਤ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਹਨ।

- a) **ਚੰਗਾ ਰਵੱਈਆ (Job kills):** ਵਿਰੋਧ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਨਵੇਂ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦੇ ਤਕਨੀਕੀ ਪਹਿਲੂਆਂ ਨਾਲ ਕੁਝ ਅੰਨ੍ਹੇ ਧੱਬਿਆਂ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਕਾਰਨ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਨੂੰ ਇਨ੍ਹਾਂ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਨਾਲ ਉਸਾਰੂ ਢੰਗ ਨਾਲ ਨਜਿੱਠਣ ਲਈ ਠੋਸ ਕਦਮ ਚੁੱਕਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ। ਇੱਕ ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਤਬਦੀਲੀ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਤੱਕ ਪਹੁੰਚਣ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਇੱਕ ਨਵੀਂ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਨਵਾਂ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਸੁਧਾਰ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਚੰਗੇ ਰਵੱਈਏ ਵਾਲੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਲਈ ਦਰਵਾਜ਼ੇ ਖੁੱਲ੍ਹੇ ਹਨ (Akanshi and Gupta 2016) ।
- b) **ਸਮੂਹ ਚਰਚਾ (Group Discussion):** ਸਮੂਹ ਚਰਚਾ ਇੱਕ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਹੈ, ਅਤੇ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਦੇ ਤਸੱਲੀਬਖਸ਼ ਨਤੀਜੇ ਲਈ, ਭਾਗੀਦਾਰਾਂ ਨੂੰ ਇੱਕ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਕਰਨੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ, ਜਿਸਨੂੰ ਆਚਾਰ ਸੰਹਿਤਾ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਚਰਚਾ (ਮੰਡਲ 2008) ਕਰਦੇ ਸਮੇਂ ਕਿਸੇ ਨੂੰ ਸਾਵਧਾਨ ਅਤੇ ਸਾਵਧਾਨ ਰਹਿਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।

## 2. ਯੋਗਤਾ ਦੇ ਹੁਨਰ (Aptitude Skills)

ਦਰਅਸਲ, ਯੋਗਤਾ ਦਾ ਸੰਕਲਪ ਸ਼ੁਰੂ ਵਿੱਚ ਉਹਨਾਂ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਿਤ ਕੀਤੇ ਗਏ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਕੰਮਾਂ ਲਈ ਸਿੱਖਣ ਦੀਆਂ ਦਰਾਂ ਵਿੱਚ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਪਰਿਵਰਤਨ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਨ ਲਈ ਪੇਸ਼ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਸੀ ਜੋ ਹੋਰ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿੱਚ ਸਮਾਨ ਲੱਗਦੇ ਸਨ। (Bingham 1937) ਇਹ ਸਮਝਣਾ ਕਿ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀਆਂ ਕਿਹੜੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੈ, ਟੀਚੇ ਵਾਲੇ ਕੰਮਾਂ ਦੀਆਂ ਮੰਗਾਂ ਅਤੇ ਸਮਰੱਥਾਵਾਂ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਸੰਦਰਭਾਂ ਦੀ ਧਿਆਨ ਨਾਲ ਜਾਂਚ ਨਾਲ ਸ਼ੁਰੂ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਵਿੱਚ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਕੀਤਾ ਜਾਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਸਾਡਾ ਮਤਲਬ ਹੈ ਜਦੋਂ ਅਸੀਂ ਕਹਿੰਦੇ ਹਾਂ ਕਿ ਸਥਿਤੀ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਨਾ ਯੋਗਤਾ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਨ ਦਾ ਹਿੱਸਾ ਹੈ (Snow and Lohman 1984)। ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਕੁਝ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਦੇ ਹੁਨਰ ਹਨ:

- a) **ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣਾਤਮਕ ਹੁਨਰ (Analytical Skills):** ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣਾਤਮਕ ਹੁਨਰ ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਅਤੇ ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਅਤੇ ਸੰਕਲਪਾਂ ਨੂੰ ਕਲਪਨਾ ਕਰਨ, ਸਪਸ਼ਟ ਕਰਨ, ਅਤੇ ਹੱਲ ਕਰਨ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਹੈ ਅਤੇ ਅਜਿਹੇ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਹੈ ਜੋ ਸਮਝਦਾਰ ਅਤੇ ਉਪਲਬਧ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਹਨ। ਅਜਿਹੇ ਹੁਨਰਾਂ ਵਿੱਚ ਜਾਣਕਾਰੀ ਇਕੱਠੀ ਕਰਨ ਅਤੇ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਰਨ, ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਦੇ ਹੱਲਾਂ ਨੂੰ ਡਿਜ਼ਾਈਨ ਕਰਨ ਅਤੇ ਟੈਸਟ ਕਰਨ, ਅਤੇ ਯੋਜਨਾਵਾਂ ਬਣਾਉਣ ਦੀ ਤਰਕਪੂਰਨ ਸੋਚ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਨ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਦਾ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਰਿਚਰਡਜ਼ ਹਿਊਰਿ ਜੂਨੀਅਰ (1999) ਦੁਆਰਾ ਸਮਝਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ, “ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਨਾਲ ਸੋਚਣਾ ਤਰਕਾਵਾਂ ਜਾਂ ਕਾਰ ਚਲਾਉਣ ਵਰਗਾ ਹੁਨਰ ਹੈ। ਇਹ ਸਿਖਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਇਹ ਸਿੱਖਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਅਭਿਆਸ ਨਾਲ ਇਸ ਨੂੰ ਸੁਧਾਰਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਹੋਰ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਹੁਨਰਾਂ ਦੀ ਤਰ੍ਹਾਂ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਸਾਈਕਲ ਚਲਾਉਣਾ,



ਇਹ ਕਲਾਸਰੂਮ ਵਿੱਚ ਬੈਠ ਕੇ ਅਤੇ ਇਸਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਕਰਨਾ ਹੈ ਬਾਰੇ ਦੱਸਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਕ ਕਰ ਕੇ ਸਿੱਖਦੇ ਹਨ।

- b) **ਫੈਸਲਾ ਲੈਣਾ (Decision Making):** ਭਾਗੀਦਾਰੀ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ (ਸਮੂਹਿਕ) ਉਹ ਹੱਦ ਹੈ ਜਿਸ ਤੱਕ ਸਮੂਹ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਸਮੂਹ ਵਿੱਚ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਿੱਚ ਸਫਲਤਾਪੂਰਵਕ ਹਿੱਸਾ ਲੈਣ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਅਤੇ ਹੁਨਰ ਹਨ। ਸਿਧਾਂਤਕ ਤੌਰ 'ਤੇ, ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ 'ਤੇ ਭਾਗੀਦਾਰ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਇਸ ਗੱਲ ਤੋਂ ਪੈਦਾ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ ਕਿ ਕਿਵੇਂ ਲੋਕ ਇਸਦੀ ਵਰਤੋਂ ਅਜਿਹੇ ਹਾਲਾਤ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਲਈ ਵਧੇਰੇ ਅਨੁਕੂਲ ਹਨ (ਮਿਸ਼ੇਲ, 1973) ।

### 3. ਨਰਮ ਹੁਨਰ (Soft Skills)

ਨਰਮ ਹੁਨਰ ਇੱਕ ਨਿੱਜੀ ਹੁਨਰ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਜੋ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ, ਗੈਰ-ਵਿਸ਼ੇਸ਼, ਅਤੇ ਮਾਪਣ ਲਈ ਮੁਸ਼ਕਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਜਾਂ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ। ਇਹ ਹੁਨਰ ਸਿਰਫ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਦੀ ਆਪਣੇ ਸਾਥੀਆਂ, ਮਾਤਹਿਤ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਅਤੇ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਨ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਨਾਲ ਹੀ ਨਹੀਂ, ਸਗੋਂ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਨਾਲ ਵੀ ਜੁੜੇ ਹੋਏ ਹਨ। ਨਰਮ ਹੁਨਰ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਾਹਿਤਾਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਸਿੱਖਣ, ਲਚਕਤਾ, ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ, ਸੰਚਾਰ, ਸਿਸਟਮਚਾਰ, ਇਮਾਨਦਾਰੀ, ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਰਵੱਈਆ, ਟੀਮ ਵਰਕ, ਕੰਮ ਦੀ ਨੈਤਿਕਤਾ, ਆਦਿ ਵਿੱਚ ਪਛਾਣੇ ਗਏ ਹੁਨਰਾਂ ਦਾ ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਹੈ। ਸਖ਼ਤ ਹੁਨਰਾਂ ਦੇ ਉਲਟ, ਜੋ ਕਿ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਹੁਨਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰਨ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਬਾਰੇ ਹਨ। ਇੱਕ ਖਾਸ ਕਿਸਮ ਦਾ ਕੰਮ ਜਾਂ ਗਤੀਵਿਧੀ, ਨਰਮ ਹੁਨਰ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਅਤੇ ਵਿਆਪਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਲਾਗੂ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਨਰਮ ਹੁਨਰ ਨੂੰ ਅਕਸਰ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਦੇ ਗੁਣਾਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਸ਼ਬਦਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਕੇ ਵਰਣਨ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। (Parsons TL, 2008) ਯੂਨੀਵਰਸਿਟੀ ਦੇ ਗ੍ਰੈਜੂਏਟਾਂ ਲਈ ਨਰਮ ਹੁਨਰ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਨ ਦੇ ਵਿਸ਼ੇ 'ਤੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਰਚਨਾਵਾਂ ਪ੍ਰਕਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤੀਆਂ ਗਈਆਂ ਹਨ। ਦਿਲਚਸਪੀ ਲੱਗਭਗ ਸਾਰੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਇੰਜਨੀਅਰਿੰਗ, ਵਿੱਤੀ ਅਧਿਐਨ, ਸਿਹਤ ਦੇਖਭਾਲ, ਆਦਿ ਵਿੱਚ ਵਧਦੀ ਜਾਪਦੀ ਹੈ।

- a) **ਸਰੀਰਕ ਭਾਸ਼ਾ (Body Language):** ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਆਪਣੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਤੋਂ ਮੌਖਿਕ ਅਤੇ ਗੈਰ-ਮੌਖਿਕ ਆਦਤਾਂ ਵੱਲ ਧਿਆਨ ਦੇਣ ਦੀ ਉਮੀਦ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇੱਕ ਵਾਰ ਜਦੋਂ ਤੁਸੀਂ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਦੀ ਸੈਲੀ, ਅਤੇ ਸਹਿਕਰਮੀਆਂ ਅਤੇ ਸੁਪਰਵਾਈਜ਼ਰਾਂ ਦੀਆਂ ਸੰਚਾਰ ਆਦਤਾਂ ਨੂੰ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹੋ, ਤਾਂ ਤੁਸੀਂ ਇਹ ਪਤਾ ਲਗਾਉਣ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਵੋਗੇ ਕਿ ਪੂਰੇ ਕੰਮ ਦੇ ਦਿਨ ਦੌਰਾਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਤੋਂ ਕੀ ਉਮੀਦ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ (Harmony 2011)।

- b) **ਸੰਚਾਰ ਹੁਨਰ (Communication Skills):** Clement and Murugavel (2015) ਨੇ ਇਸ਼ਾਰਾ ਕੀਤਾ ਹੈ ਕਿ ਭਾਸ਼ਾ ਸਿਖਾਉਣ ਦੀਆਂ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਧੀਆਂ ਅਤੇ ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਦੇ ਆਤਮ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦੇ ਪੱਧਰਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਇੱਕ ਵੱਡਾ ਪਾੜਾ ਹੈ। ਇਹ ਦ੍ਰਿਸ਼ ਭਾਰਤ ਵਿੱਚ ਹਜ਼ਾਰਾਂ ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਦੇ ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਦੇ ਮੌਕਿਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਇਹ ਖੁਲਾਸਾ ਹੋਇਆ ਹੈ ਕਿ ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਯੋਗਤਾ ਨੂੰ ਸੁਧਾਰਨ ਲਈ ਸੰਚਾਰ ਹੁਨਰ ਦੀ ਸਿਖਲਾਈ

ਦੀ ਲੋੜ ਹੈ। ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਸਾਰੇ ਚਾਰ ਮੁੱਖ ਤੱਤਾਂ - ਸੁਣਨਾ, ਪੜ੍ਹਨਾ, ਲਿਖਣਾ ਅਤੇ ਬੋਲਣਾ (LRWS) ਵੱਲ ਧਿਆਨ ਦਿੱਤਾ ਜਾਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।

- c) **ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਹੁਨਰ (Interpersonal Skills):** ਅੰਜਨੀ ਅਤੇ ਮੀਨਾਕਸ਼ੀ (2015) ਦੀਆਂ ਖੋਜਾਂ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ, ਰੁਜ਼ਗਾਰਦਾਤਾ ਅਜਿਹੇ ਉਮੀਦਵਾਰ ਦੀ ਉਮੀਦ ਨਹੀਂ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜੇ ਹਾਲ ਹੀ ਵਿੱਚ ਕਾਲਜ ਤੋਂ ਬਾਹਰ ਆਇਆ ਹੈ 'ਤਿਆਰ ਉਤਪਾਦ', ਪਰ ਉਹ ਉਮੀਦ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਮੀਦਵਾਰ ਘੱਟੋ-ਘੱਟ ਕੁਝ ਬੁਨਿਆਦੀ ਗੁਣ - ਜੋਸ਼, ਸਾਖਰਤਾ, ਗਿਣਤੀ ਅਤੇ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਸਮੇਂ ਸਿਰ ਪਹੁੰਚਣ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਣ। ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਹੁਨਰਾਂ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ ਸਹਿਕਰਮੀਆਂ ਨਾਲ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਪ੍ਰਮੁੱਖ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦੀ ਹੈ, ਜੋ ਉਮੀਦਵਾਰ ਦੀ ਸਿੱਖਣ ਦੀ ਵਕਰ ਨੂੰ ਵਧਾਏਗੀ।
- d) **ਪ੍ਰਸਤੁਤੀ ਹੁਨਰ (Presentation Skills):** ਕਿਸੇ ਤੀਜੇ ਸੰਸਥਾਨ ਦੇ ਗ੍ਰੈਜੂਏਟ ਲਈ ਘੱਟੋ-ਘੱਟ ਲੋੜਾਂ ਬੋਲੀ ਅਤੇ ਲਿਖਤੀ ਭਾਸ਼ਾ ਵਿੱਚ ਕਾਫ਼ੀ ਮੁਹਾਰਤ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ, ਸਵੈ-ਮਾਣ ਦੀ ਇੱਕ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਮਾਤਰਾ ਜੋ ਗੱਲਬਾਤ ਦੇ ਹੁਨਰ ਅਤੇ ਸਰੀਰ ਦੀ ਭਾਸ਼ਾ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਤੀਬਿੰਬਿਤ ਹੋਵੇਗੀ, ਕਾਫ਼ੀ ਚਰਚਾ ਦੇ ਹੁਨਰ ਮੁੱਖ ਮਹੱਤਵ ਦੇ ਹਨ, ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦੀ ਮਾਰਕੀਟਿੰਗ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਣ ਲਈ ਵਧੀਆ ਪੇਸ਼ਕਾਰੀ ਦੇ ਹੁਨਰ (ਬਰੰਡ 2008) ।

#### 4. ਤਕਨੀਕੀ ਹੁਨਰ (Technical Skills)

ਨੈਕਰੀ ਦੇ ਗਿਆਨ ਦੇ ਟੈਸਟਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਉਹਨਾਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿੱਚ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਬਿਨੈਕਾਰਾਂ ਨੂੰ ਨੈਕਰੀ 'ਤੇ ਰੱਖੇ ਜਾਣ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਪਹਿਲਾਂ ਹੀ ਸਿੱਖੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦਾ ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਉਹ ਖਾਸ ਤੌਰ 'ਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੈਕਰੀਆਂ ਲਈ ਲਾਭਦਾਇਕ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਜਾਂ ਤਕਨੀਕੀ ਗਿਆਨ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜੋ ਸਿਰਫ ਸਮੇਂ ਦੀ ਇੱਕ ਵਿਸਤ੍ਰਿਤ ਮਿਆਦ ਲਈ ਹਾਸਲ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਤਕਨੀਕੀ ਅਤੇ ਵੇਕੇਸ਼ਨਲ ਵਿਦਿਅਕ ਵਿਭਾਗ ਨੂੰ ਇੱਕ ਪਾਠਕ੍ਰਮ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ, ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਤੱਤ ਦੇ ਹੁਨਰ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਰੁਜ਼ਗਾਰਦਾਤਾਵਾਂ ਨੂੰ ਲੋੜੀਂਦੇ ਹਨ।

- a) **ਵਿਸ਼ਾ ਗਿਆਨ (Subject knowledge):** ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਨੇ ਸੰਕੇਤ ਦਿੱਤਾ ਕਿ ਜਿੱਥੇ ਵਿਸ਼ੇ ਦੇ ਗਿਆਨ ਦਾ ਸਬੰਧ ਸੀ, ਸਿੱਖਿਆਰਥੀਆਂ ਨੇ ਵਿਸ਼ੇ ਅਤੇ ਸਿੱਖਿਆ ਸ਼ਾਸਤਰੀ ਗਿਆਨ ਦੀ ਸੀਮਾ ਅਤੇ ਡੂੰਘਾਈ 'ਤੇ ਵਿਚਾਰ ਕਰਨ ਦੀ ਬਜਾਏ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਵਿਦਿਆਰਥੀ ਦੇ ਵਿਕਾਸ ਜਾਂ ਸਿੱਖਣ ਲਈ ਮੁਲਾਂਕਣ ਜਾਂ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪਹਿਲੂਆਂ 'ਤੇ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦਰਿਤ ਕੀਤਾ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਖੁਦ ਸਿੱਖਣ ਅਤੇ ਵਿਕਸਤ ਕਰਨ ਅਤੇ ਕਿਵੇਂ ਕਰਨਾ ਹੈ (Evans et al. 2008) ।
- b) **ਤਕਨੀਕੀ ਗਿਆਨ (Technical knowledge):** ਨੈਕਰੀ ਦੇ ਗਿਆਨ ਦੇ ਟੈਸਟਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਉਹਨਾਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿੱਚ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਬਿਨੈਕਾਰਾਂ ਨੂੰ ਨੈਕਰੀ 'ਤੇ ਰੱਖੇ ਜਾਣ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਪਹਿਲਾਂ ਹੀ ਸਿੱਖੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦਾ

ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਨੌਕਰੀ ਦੇ ਗਿਆਨ ਦੇ ਟੈਸਟਾਂ ਦੀਆਂ ਉਦਾਹਰਨਾਂ ਵਿੱਚ ਮੂਲ ਲੇਖਾ ਸਿਧਾਂਤ, ਕੰਪਿਊਟਰ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਿੰਗ, ਵਿੱਤੀ ਪ੍ਰਬੰਧਨ, ਆਦਿ ਦੇ ਟੈਸਟ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ (Dye et al. 1993) ।

### 3.4 ਹੁਨਰ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ (Theory of Skill)

Carnevale et al. ਦੁਆਰਾ ਇੱਕ ਸੰਰਚਨਾ (1990) ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੇ ਹੁਨਰ ਨੂੰ ਸੱਤ ਹੁਨਰ ਸਮੂਹਾਂ ਵਿੱਚ ਵੰਡਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਨਿਮਨਲਿਖਤ ਹੁਨਰ ਉਹ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਵੱਲ ਰੁਜ਼ਗਾਰਦਾਤਾ ਨਵੇਂ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਭਰਤੀ ਕਰਨ ਵੇਲੇ ਧਿਆਨ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਹੁਨਰ ਉਹ ਹਨ, ਰੁਜ਼ਗਾਰਦਾਤਾ ਕੰਮ ਸ਼ੁਰੂ ਕਰਨ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਹੀ ਸਾਰੇ ਕਿਰਾਏ 'ਤੇ ਰੱਖੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿੱਚ ਦੇਖਣਾ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਇਸ ਲਈ ਇਹਨਾਂ ਨੂੰ “ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਯੋਗਤਾ ਹੁਨਰ” ਕਿਹਾ ਹੈ। ਕਾਰਨੇਵਾਲ ਐਟ ਅਲ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ (1990), ਸਭ ਤੋਂ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੁਨਰ ਰੁਜ਼ਗਾਰਦਾਤਾ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਤੋਂ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹਨ।

ਸਿੱਖਣ ਦੀ ਯੋਗਤਾ, “ਸਿੱਖਣ ਲਈ ਸਿੱਖਣਾ” ਉਹ ਹੁਨਰ ਹੈ ਜੋ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਲਈ ਹੋਰ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੁਨਰ ਸਿੱਖਣਾ ਸੰਭਵ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਕੋਲ ਸਿੱਖਣ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਇਹ ਸਮੇਂ ਅਤੇ ਸਿਖਲਾਈ ਦੇ ਖਰਚਿਆਂ ਨੂੰ ਬਚਾਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਆਰਥਿਕਤਾ ਵਿੱਚ ਤਬਦੀਲੀਆਂ ਜਾਂ ਹੋਰ ਕਾਰਨਾਂ ਕਰਕੇ ਕੰਪਨੀ ਦੇ ਅੰਦਰ ਹੋਣ ਵਾਲੀਆਂ ਤਬਦੀਲੀਆਂ ਲਈ ਵਧੇਰੇ ਅਨੁਕੂਲ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਜੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਬੁਨਿਆਦੀ ਹੁਨਰ ਨੂੰ ਸੰਭਾਲ ਸਕਦਾ ਹੈ; ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਪੜ੍ਹਨਾ, ਲਿਖਣਾ ਅਤੇ ਗਣਨਾ ਕਰਨਾ, ਇਹ ਦੁਬਾਰਾ ਕੰਪਨੀ ਦੇ ਸਮੇਂ ਅਤੇ ਪੈਸੇ ਦੀ ਬਚਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਭਾਵੇਂ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਜਾਣਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇੱਕ ਰਿਪੋਰਟ ਕਿਵੇਂ ਲਿਖਣੀ ਹੈ ਪਰ ਹੁਨਰ ਦਾ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਨਹੀਂ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਨੂੰ ਲਗਾਤਾਰ ਸੁਧਾਰ ਅਤੇ ਦੁਬਾਰਾ ਕਰਨ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਜੋ ਕਿ ਕੰਪਨੀ ਲਈ ਲਾਗਤ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਜਾਂ ਸਮਾਂ-ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਕਿਸੇ ਕੰਪਨੀ ਲਈ ਸਭ ਤੋਂ ਕੀਮਤੀ ਸੰਪੱਤੀ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਇਸ ਲਈ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਕਿਸੇ ਸੰਸਥਾ ਨੂੰ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਲਾਭ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਇਹਨਾਂ ਬੁਨਿਆਦੀ ਹੁਨਰਾਂ ਨੂੰ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸੰਭਾਲਣ ਦੀ ਲੋੜ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਸੰਰਚਨਾ 1990 ਦੇ ਦਹਾਕੇ ਵਿੱਚ ਬਣਾਇਆ ਗਿਆ ਸੀ, ਇਹਨਾਂ ਹੁਨਰਾਂ ਦੀ ਭੂਮਿਕਾ, ਖਾਸ ਕਰਕੇ ਗਣਨਾ, ਬਦਲ ਗਈ ਹੈ।

ਭਾਵੇਂ 2014 ਵਿੱਚ ਹੁਨਰ ਨੂੰ ਵੱਖਰੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਦੇਖਿਆ ਜਾਵੇ, ਅਸਲ ਵਿੱਚ ਇਹ ਅੱਜ ਕੱਲ੍ਹ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਲਈ 1990 ਦੇ ਮੁਕਾਬਲੇ ਜ਼ਿਆਦਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ।

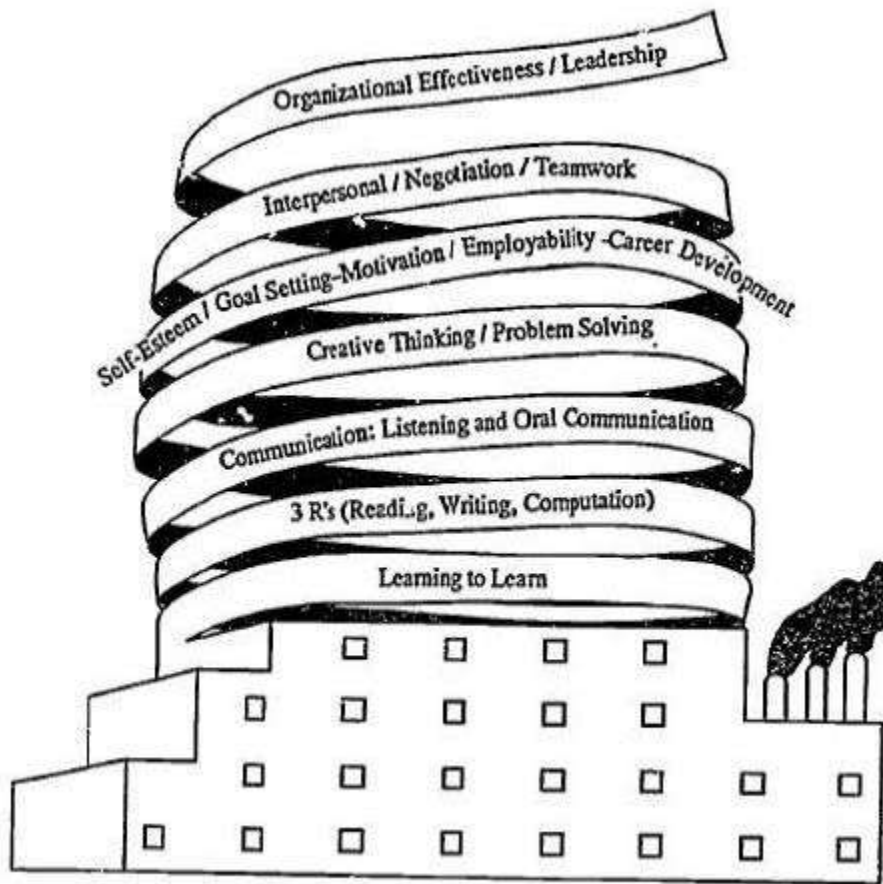


Figure 1: The Seven Skill Groups (Carnevale et al. 1990)

Carnevale et al (1990) ਦੁਆਰਾ ਜ਼ਿਕਰ ਕੀਤੇ ਹੁਨਰ ਸੰਚਾਰ ਹੁਨਰ ਹਨ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਸੁਣਨ ਅਤੇ ਮੌਖਿਕ ਸੰਚਾਰ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ। ਜੇਕਰ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦਾ ਮੌਖਿਕ ਸੰਚਾਰ ਕਮਜ਼ੋਰ ਹੈ, ਤਾਂ ਇਹ ਸਮਝਣਾ ਵਧੇਰੇ ਮੁਸ਼ਕਲ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਸਹੀ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਪੁੱਛਣ ਦੇ ਯੋਗ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ, ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਬਿਹਤਰ ਸਮਝਣ ਲਈ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਜਵਾਬਾਂ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਸਹਿਕਰਮੀਆਂ ਵਿੱਚ ਗਲਤਫਹਿਮੀਆਂ ਦੇ ਜੋਖਮ ਨੂੰ ਵੀ ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ, ਜਿਸ ਨਾਲ ਆਸਾਨੀ ਨਾਲ ਗਲਤੀਆਂ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ। ਸੁਣਨ ਦੇ ਹੁਨਰ ਨਾਲ ਵੀ ਇਹੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ; ਜੇਕਰ ਕਰਮਚਾਰੀ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਦੱਸੀ ਗਈ ਜਾਣਕਾਰੀ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਸੁਣਨ ਅਤੇ ਯਾਦ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਨਹੀਂ ਹਨ, ਤਾਂ ਗਲਤੀਆਂ ਅਤੇ ਸਮਾਂ ਬਰਬਾਦ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਦੁਹਰਾਉਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਵਧ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਹੁਨਰ ਉਦੋਂ ਵੀ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਸੰਸਥਾ ਤਬਦੀਲੀ ਵਿੱਚੋਂ ਲੰਘ ਰਹੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਨਵੇਂ ਕੰਮ ਜਾਂ ਮਾਰਗਦਰਸ਼ਨ ਦਿੱਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਇਹ ਸੰਚਾਰ ਹੁਨਰ ਕੰਮ 'ਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੇ ਨਿੱਜੀ ਵਿਕਾਸ ਲਈ ਕੁੰਜੀ ਹਨ। ਜਦੋਂ ਗਾਹਕ-ਸੇਵਾ ਦੀਆਂ ਨੈਕਰੀਆਂ ਦੀ ਗੱਲ ਆਉਂਦੀ ਹੈ, ਤਾਂ ਸੰਚਾਰ ਹੁਨਰ ਚੰਗੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਅਤੇ ਗਾਹਕਾਂ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੀ ਕੁੰਜੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਕਿਉਂਕਿ ਵਪਾਰਕ ਸੰਸਾਰ ਵਿੱਚ ਅੱਜ ਕੱਲ੍ਹ ਗਾਹਕ ਸੇਵਾ ਵਿੱਚ ਮੁੱਖ ਤੌਰ ਅਸਲ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਆਈਟਮ ਜਾਂ ਸੇਵਾ ਦੀ ਬਜਾਏ

ਕੰਪਨੀ ਨਾਲ ਇੱਕ ਲੰਮਾ ਰਿਸ਼ਤਾ ਵੇਚ ਰਿਹਾ ਹੈ, ਇਹਨਾਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿੱਚ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਸੰਚਾਰ ਹੁਨਰ ਇੱਕ ਵੱਡੀ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਢਾਂਚੇ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਕਰਮਚਾਰੀ ਹੁਨਰਾਂ ਦਾ ਇੱਕ ਹੋਰ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਮੂਹ ਰਚਨਾਤਮਕ ਸੋਚ ਅਤੇ ਸਮੱਸਿਆ ਹੱਲ ਕਰਨਾ ਹੈ। ਉਹ ਉਤਪਾਦਕਤਾ ਨੂੰ ਵਧਾਉਣ ਦੀ ਕੁੰਜੀ ਹਨ। ਜਿਵੇਂ Carnevale et al. ਰਾਜ: “ਸਮੱਸਿਆ-ਹੱਲ ਕਰਨ ਦੇ ਹੁਨਰਾਂ ਵਿੱਚ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨੂੰ ਪਛਾਣਨ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਨ, ਹੱਲਾਂ ਦੀ ਖੋਜ ਅਤੇ ਲਾਗੂ ਕਰਨ, ਅਤੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਨੂੰ ਟਰੈਕ ਅਤੇ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਨ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਸ਼ਾਮਲ ਹੈ। ਰਚਨਾਤਮਕ ਸੋਚ ਨੂੰ ਸਮੱਸਿਆ-ਹੱਲ ਕਰਨ ਦੀਆਂ ਤਕਨੀਕਾਂ ਨੂੰ ਸਮਝਣ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਪਰ ਨਾਲ ਹੀ ਤਰਕਪੂਰਨ ਅਤੇ ਕ੍ਰਮਵਾਰ ਸੋਚ ਨੂੰ ਪਾਰ ਕਰਨ ਅਤੇ ਨਵੀਨਤਾ ਲਈ ਛਾਲ ਮਾਰਨ ਦੀ ਵੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ, ਇਹ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸਿਰਜਣਾਤਮਕ ਸਮੱਸਿਆ ਹੱਲ ਕਰਨਾ ਉਹ ਹੁਨਰ ਹੈ ਜੋ ਕਿਸੇ ਕੰਪਨੀ ਨੂੰ ਉਸਦੇ ਰਣਨੀਤਕ ਟੀਚਿਆਂ ਵੱਲ ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ ਭਾਵੇਂ ਹਾਲਾਤ ਅਤੇ ਆਲੇ ਦੁਆਲੇ ਦੀ ਆਰਥਿਕਤਾ ਬਦਲ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਸਮੱਸਿਆ ਦੀ ਪਛਾਣ, ਸਿਰਜਣਾਤਮਕ ਹੱਲ ਅਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਮੁਲਾਂਕਣ ਸਾਰੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਸਿਰਜਣਾਤਮਕ ਸੋਚ ਅਤੇ ਸਮੱਸਿਆ-ਹੱਲ ਕਰਨ ਦੇ ਹੁਨਰਾਂ ਤੋਂ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਰੁਜ਼ਗਾਰਦਾਤਾ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਲਈ ਨਿੱਜੀ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਹੁਨਰ ਵੀ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹਨਾਂ ਵਿੱਚ ਸਵੈ-ਮਾਣ, ਪ੍ਰੇਰਣਾ, ਟੀਚਾ ਨਿਰਧਾਰਨ, ਰੁਜ਼ਗਾਰਯੋਗਤਾ ਅਤੇ ਕਰੀਅਰ ਵਿਕਾਸ ਹੁਨਰ ਵਰਗੇ ਕਾਰਕ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਹੁਨਰ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ‘ਤੇ ਕੀਤੀਆਂ ਗਈਆਂ ਲਗਭਗ ਸਾਰੀਆਂ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਭਾਵੇਂ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਕੋਲ ਕਈ ਹੋਰ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਹੁਨਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਪਰ ਨਿੱਜੀ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਜਿੰਨਾ ਸੰਭਵ ਹੋ ਸਕੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਵਰਤਿਆ ਨਹੀਂ ਜਾ ਸਕਦਾ ਸੀ। ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੀ ਪੂਰੀ ਸਮਰੱਥਾ ਅਨੁਸਾਰ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ ਜੇਕਰ ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਨਿੱਜੀ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਦਾ ਹੁਨਰ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਲਈ ਇਸਨੂੰ ਲਗਾਤਾਰ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਨਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ। ਅੰਤ ਵਿੱਚ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ Carnevale et al. (1990) ਕਿਹਾ ਗਿਆ ਹੈ, ਗੱਲਬਾਤ ਅਤੇ ਟੀਮ ਵਰਕ ਦੇ ਹੁਨਰ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਲਈ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਨ। ਪਿਛਲੇ ਕੁਝ ਦਹਾਕਿਆਂ ਵਿੱਚ, ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੀਆਂ ਟੀਮਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਵਿੱਚ ਕਾਫ਼ੀ ਵਾਧਾ ਹੋਇਆ ਹੈ। ਟੀਮ ਵਰਕ ਦੁਆਰਾ ਕੰਪਨੀਆਂ ਦੇ ਉਤਪਾਦਕਤਾ ਦੇ ਪੱਧਰ ਵਿੱਚ ਵਾਧਾ ਹੋਇਆ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਵੀ ਦੇਖਿਆ ਗਿਆ ਹੈ ਕਿ ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਕੰਪਨੀ ਤਬਦੀਲੀਆਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰ ਰਹੀ ਹੈ, ਤਾਂ ਟੀਮ ਦਾ ਕੰਮ ਉਹ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਉਤਪਾਦਕਤਾ ਨੂੰ ਕਾਇਮ ਰੱਖਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਸਹਿਯੋਗੀਆਂ ਦੇ ਸਮਰਥਨ ਦੁਆਰਾ ਤਬਦੀਲੀਆਂ ਨੂੰ ਅਨੁਕੂਲ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਟੀਮ ਵਰਕ ਦੇ ਹੁਨਰ ਇਸ ਅਰਥ ਵਿੱਚ ਉਤਪਾਦਕਤਾ ਨੂੰ ਵੀ ਵਧਾਉਂਦੇ ਹਨ ਕਿ ਇਹ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸਮਾਜਿਕ ਟਕਰਾਅ ਕਾਰਨ ਪੈਦਾ ਹੋਏ ਵਿਘਨ ਦੇ ਜੋਖਮ ਨੂੰ ਘਟਾ ਕੇ ਸੁਚਾਰੂ ਢੰਗ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਇਜਾਜ਼ਤ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਗੱਲਬਾਤ ਦੇ ਹੁਨਰ, ਬਦਲੇ ਵਿੱਚ, ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਟੀਮ ਵਰਕ ਦੀ ਕੁੰਜੀ ਹਨ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਉਸ ਹੁਨਰ ਨਾਲ ਜੁੜੇ ਹੋਏ ਹਨ। ਗੱਲਬਾਤ ਦੇ ਹੁਨਰ ਵੀ ਸਮੱਸਿਆ-ਹੱਲ ਕਰਨ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਨਾਲ ਜੁੜੇ ਹੋਏ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਤੇਜ਼ ਫੈਸਲਿਆਂ ਦੀ ਆਗਿਆ ਦਿੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਪਹੀਏ ਨੂੰ ਮੋੜਦੇ ਰਹਿੰਦੇ ਹਨ।

### 3.5 ਸੰਕਲਪ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ (Concept and Definition)

ਆਪਸੀ ਸਬੰਧ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀ ਸਫਲਤਾ ਦੀ ਕੁੰਜੀ ਹੈ। ਇਸ ਨੂੰ ਸਬੰਧਾਂ ਦੇ ਇੱਕ ਨੈਟਵਰਕ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ ਜੋ ਇੱਕ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਮੌਜੂਦ ਹੈ, ਜਿਸਦਾ ਪਾਲਣ ਪੋਸ਼ਣ ਇੱਕ ਨੇਤਾ ਦੁਆਰਾ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਟੀਚਿਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਗੁਣਾਂ ਅਤੇ ਹੁਨਰਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਬਿਨਾਂ ਸ਼ੱਕ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧ ਇੱਕ ਨੇਤਾ ਦੁਆਰਾ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਹੁਨਰ ਦੀ ਮਦਦ ਨਾਲ ਹਾਸਲ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਵਿਦਿਅਕ ਮਾਹੌਲ ਵਿਚਲੇ ਆਗੂ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਕੋਲ ਪਰਸਪਰ ਹੁਨਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਉਹ ਅਜਿਹੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜੋ ਅਧਿਆਪਕਾਂ ਅਤੇ ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਨਾਲ ਮਜ਼ਬੂਤ ਸਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਟੀਚਿਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਆਪਣਾ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਣ ਲਈ ਅਧੀਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿੱਚ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਪੈਦਾ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਲਈ ਸਕੂਲ ਵਿੱਚ ਸਬੰਧਾਂ ਦਾ ਇੱਕ ਨੈਟਵਰਕ ਵਿਕਸਤ ਕਰਨਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ, ਉਹ ਆਗੂ ਜੋ ਦੂਜਿਆਂ ਨੂੰ ਨਹੀਂ ਮਿਲ ਸਕਦੇ; ਕੰਮਕਾਜੀ ਰਿਸ਼ਤੇ ਬਣਾਉਣ ਵਿੱਚ ਭਾਰੀ ਰੁਕਾਵਟਾਂ ਆਉਂਦੀਆਂ ਹਨ। ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਗੁਣ ਸਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਮਜ਼ਬੂਤ ਅਤੇ ਸਿਹਤਮੰਦ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ, ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਨਿੱਘ, ਸੱਚਾਈ, ਹਮਦਰਦੀ ਅਤੇ ਬਿਨਾਂ ਸ਼ਰਤ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਬੰਧ ਰੇਜਰਜ਼ (1967) ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ। ਇਹ ਨਿੱਜੀ ਗੁਣ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹਨ ਜੇਕਰ ਨੇਤਾਵਾਂ ਨੇ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਹੁਨਰਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਵਰਤਣਾ ਹੈ। ਉਹ ਸਾਰੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਮਨੁੱਖੀ ਸਬੰਧਾਂ ਦਾ ਆਧਾਰ ਬਣਦੇ ਹਨ।

### **ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧਾਂ ਦੀ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ (Definition of Interpersonal Relationships)**

- ਪਰਸਪਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਰਿਸ਼ਤੇ ਇੱਕ ਵਾਤਾਵਰਣ ਵਿੱਚ ਦੋ ਜਾਂ ਦੋ ਤੋਂ ਵੱਧ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਵਿਚਕਾਰ ਪਰਸਪਰ ਸਮਾਜਿਕ ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਪਰਸਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੇ ਹਨ।
- ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਰਿਸ਼ਤੇ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਵਿਚਕਾਰ ਨਜ਼ਦੀਕੀ ਸਬੰਧ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜੋ ਸਾਂਝੇ ਹਿੱਤਾਂ ਅਤੇ ਟੀਚਿਆਂ ਨੂੰ ਸਾਂਝਾ ਕਰਦੇ ਹਨ।

#### **3.5.1 ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧਾਂ ਦੀਆਂ ਕਿਸਮਾਂ**

1. **ਦੋਸਤੀ (Friendship):** ਦੋਸਤੀ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਇੱਕ ਸੁਤੰਤਰ ਤੌਰ 'ਤੇ ਚੁਣੇ ਗਏ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਸੰਕਲਪ 'ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੰਦੇ ਹਨ ਜਿੱਥੇ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਸੀ ਪਿਆਰ, ਵਿਸ਼ਵਾਸ, ਸਤਿਕਾਰ ਅਤੇ ਇੱਕ ਦੂਜੇ ਲਈ ਬਿਨਾਂ ਸ਼ਰਤ ਸਵੀਕ੍ਰਿਤੀ ਨੂੰ ਸ਼ਾਮਲ ਕਰਕੇ ਰਿਸ਼ਤੇ ਵਿੱਚ ਦਾਖਲ ਹੋਣ 'ਤੇ ਸੋਚ ਅਤੇ ਵਿਵਹਾਰ ਦਾ ਇੱਕ ਸਾਂਝਾ ਆਧਾਰ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਦੋਸਤੀ ਇੱਕ ਰਿਸ਼ਤਾ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਕੋਈ ਰਸਮੀਤਾ ਨਹੀਂ ਹੈ ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀ ਇੱਕ ਦੂਜੇ ਦੀ ਮੌਜੂਦਗੀ ਦਾ ਅਨੰਦ ਲੈਂਦੇ ਹਨ।
2. **ਪਰਿਵਾਰ ਅਤੇ ਰਿਸ਼ਤੇਦਾਰੀ (Family and Kinship):** ਪਰਿਵਾਰਕ ਸੰਚਾਰ ਪੈਟਰਨ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ ਨੂੰ ਸਥਾਪਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਨਿੱਜੀ ਅਤੇ ਸਮਾਜਿਕ ਵਿਕਾਸ ਨੂੰ ਪਛਾਣਦੇ ਅਤੇ ਸਮਰੱਥ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਪਰਿਵਾਰਕ ਰਿਸ਼ਤੇ ਵਿਗੜ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜੇਕਰ ਮੈਂਬਰਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਕੋਈ ਅਣਸੁਲਝਿਆ ਵਿਵਾਦ ਹੈ।

3. **ਪੇਸ਼ੇਵਰ ਸਬੰਧ (Professional Relationship):** ਇੱਕੋ ਸੰਸਥਾ ਲਈ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਤੌਰ 'ਤੇ ਇੱਕ ਪੇਸ਼ੇਵਰ ਸਬੰਧ ਸਾਂਝੇ ਕਰਨ ਲਈ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਸਹਿਕਰਮੀ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਸਹਿਕਰਮੀ ਇੱਕ ਦੂਜੇ ਨੂੰ ਪਸੰਦ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜਾਂ ਨਹੀਂ ਵੀ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ।
4. **ਪਿਆਰ (Love):** ਜਨੂੰਨ, ਨੇੜਤਾ, ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਅਤੇ ਸਤਿਕਾਰ ਦੁਆਰਾ ਦਰਸਾਏ ਇੱਕ ਗੈਰ ਰਸਮੀ ਗੂੜ੍ਹੇ ਰਿਸ਼ਤੇ ਨੂੰ ਪਿਆਰ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇੱਕ ਰੋਮਾਂਟਿਕ ਰਿਸ਼ਤੇ ਵਿੱਚ ਵਿਅਕਤੀ ਇੱਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਡੂੰਘੇ ਜੁੜੇ ਹੋਏ ਹਨ ਅਤੇ ਇੱਕ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਬੰਧਨ ਸਾਂਝੇ ਕਰਦੇ ਹਨ।
5. **ਵਿਆਹ (Marriage):** ਵਿਆਹ ਇੱਕ ਰਸਮੀ ਗੂੜ੍ਹਾ ਰਿਸ਼ਤਾ ਜਾਂ ਇੱਕ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਦਾ ਰਿਸ਼ਤਾ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਦੋ ਵਿਅਕਤੀ ਇੱਕ ਦੂਜੇ ਨੂੰ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਜਾਣਨ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਵਿਆਹ ਵਿੱਚ ਦਾਖਲ ਹੋਣ ਅਤੇ ਜੀਵਨ ਭਰ ਇਕੱਠੇ ਰਹਿਣ ਦਾ ਫੈਸਲਾ ਕਰਦੇ ਹਨ।
6. **ਆਮ ਰਿਸ਼ਤੇ (Casual Relationships):** ਇਹਨਾਂ ਰਿਸ਼ਤਿਆਂ ਵਿੱਚ, ਵਿਅਕਤੀ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਇੱਕ ਅਜਿਹਾ ਰਿਸ਼ਤਾ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਤੌਰ 'ਤੇ ਆਪਸੀ ਪਿਆਰ ਦੀ ਘਾਟ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਸਿਰਫ ਜਿਨਸੀ ਵਿਵਹਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਇੱਕ ਰਾਤ ਤੋਂ ਅੱਗੇ ਨਹੀਂ ਵਧਦਾ। ਇਹਨਾਂ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਲਾਭ ਵਾਲੇ ਦੇਸ਼ਾਂ ਦੇ ਵਿਆਪਕ ਅਰਥਾਂ ਵਿੱਚ ਜਿਨਸੀ ਭਾਈਵਾਲ ਵਜੋਂ ਜਾਣਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਜੋ ਸਿਰਫ ਆਪਣੇ ਰਿਸ਼ਤੇ ਵਿੱਚ ਜਿਨਸੀ ਸੰਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਮੰਨਦੇ ਹਨ।
7. **ਭਾਈਚਾਰਾ ਅਤੇ ਭੈਣ-ਭਰਾ (Brotherhood and Sisterhood):** ਇੱਕ ਸਾਂਝੇ ਕਾਰਨ ਜਾਂ ਸਾਂਝੇ ਹਿੱਤ ਲਈ ਇੱਕਜੁੱਟ ਹੋਣ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀ (ਕਲੱਬਾਂ, ਸੰਗਠਨਾਂ, ਐਸੋਸੀਏਸ਼ਨਾਂ, ਸੁਸਾਇਟੀਆਂ ਆਦਿ ਵਿੱਚ ਰਸਮੀ ਮੈਂਬਰਸ਼ਿਪ ਸ਼ਾਮਲ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ) ਨੂੰ ਭਾਈਚਾਰਾ ਜਾਂ ਭੈਣ-ਭਰਾ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਰਿਸ਼ਤੇ ਵਿੱਚ, ਵਿਅਕਤੀ ਸਾਥੀ ਮੈਂਬਰਾਂ ਅਤੇ ਲੋਕਾਂ ਲਈ ਚੰਗੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਵਚਨਬੱਧ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।
8. **ਜਾਣ-ਪਛਾਣ (Acquaintances):** ਇੱਕ ਜਾਣ-ਪਛਾਣ ਇੱਕ ਅਜਿਹਾ ਰਿਸ਼ਤਾ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਕਿਸੇ ਨੂੰ ਸਿਰਫ ਜਾਣ-ਪਛਾਣ ਜਾਂ ਕੁਝ ਗੱਲਬਾਤ ਦੁਆਰਾ ਜਾਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਨਜ਼ਦੀਕੀ ਸਬੰਧਾਂ ਦੀ ਅਣਹੋਂਦ ਹੈ ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਕੋਲ ਦੂਜਿਆਂ ਬਾਰੇ ਡੂੰਘਾਈ ਨਾਲ ਨਿੱਜੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੀ ਘਾਟ ਹੈ। ਇਹ ਭਵਿੱਖ ਦੇ ਨਜ਼ਦੀਕੀ ਰਿਸ਼ਤੇ ਦੀ ਸ਼ੁਰੂਆਤ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ।
9. **ਪਲੈਟੋਨਿਕ ਰਿਸ਼ਤਾ (Platonic Relationship):** ਦੋ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਵਿਚਕਾਰ ਇੱਕ ਦੂਜੇ ਲਈ ਜਿਨਸੀ ਇੱਛਾ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਇੱਕ ਰਿਸ਼ਤੇ ਨੂੰ ਪਲੈਟੋਨਿਕ ਰਿਸ਼ਤਾ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹੇ ਰਿਸ਼ਤੇ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਆਦਮੀ ਅਤੇ ਇੱਕ ਔਰਤ ਸਿਰਫ਼ ਦੇਸ਼ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਦੇਸ਼ੀ ਵਿੱਚ ਪਿਆਰ ਨੂੰ ਨਹੀਂ ਮਿਲਾਉਂਦੇ। ਪਲੈਟੋਨਿਕ ਰਿਸ਼ਤੇ ਇੱਕ ਦੂਜੇ ਲਈ ਪਿਆਰ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਭਾਈਵਾਲਾਂ ਦੇ ਨਾਲ ਇੱਕ ਰੋਮਾਂਟਿਕ ਰਿਸ਼ਤੇ ਵਿੱਚ ਖਤਮ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ।

### 3.5.2 ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧਾਂ ਦਾ ਸਮਾਜਿਕ ਵਟਾਂਦਰਾ ਸਿਧਾਂਤ (Social Exchange Theory of Interpersonal Relationship)

ਸਮਾਜਿਕ ਵਟਾਂਦਰਾ ਥਿਊਰੀ ਸਾਲ 1958 ਵਿੱਚ George Casper Homans ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਸਤਾਵਿਤ ਕੀਤੀ ਗਈ ਸੀ। ਸਮਾਜਿਕ ਵਟਾਂਦਰਾ ਥਿਊਰੀ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ “ਦੇਣ ਅਤੇ ਲਓ” ਲਗਭਗ ਸਾਰੇ ਰਿਸ਼ਤਿਆਂ ਦਾ ਆਧਾਰ ਬਣਦੇ ਹਨ ਹਾਲਾਂਕਿ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਅਨੁਪਾਤ ਰਿਸ਼ਤੇ ਦੀ ਤੀਬਰਤਾ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਰਿਸ਼ਤੇ ਵਿੱਚ, ਹਰ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਸਾਥੀ ਤੋਂ ਉਮੀਦਾਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਉਮੀਦਾਂ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਰਿਸ਼ਤਾ ਅਰਥਹੀਣ ਹੈ। ਸਮਾਜਿਕ ਵਟਾਂਦਰਾ ਥਿਊਰੀ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਇੱਕ ਸਫਲ ਅਤੇ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਤੱਕ ਚੱਲਣ ਵਾਲੇ ਰਿਸ਼ਤੇ ਲਈ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਬਦਲਿਆ ਜਾਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਰਿਸ਼ਤੇ ਕਦੇ ਵੀ ਇੱਕ ਤਰਫਾ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦੇ। ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਣਾ ਸਮਾਂ ਅਤੇ ਊਰਜਾ ਰਿਸ਼ਤਿਆਂ ਵਿੱਚ ਉਦੋਂ ਹੀ ਲਗਾਉਂਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਉਸਨੂੰ ਇਸ ਵਿੱਚੋਂ ਕੁਝ ਮਿਲਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹੇ ਰਿਸ਼ਤੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿੱਥੇ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਉਸਦੇ ਦਿੱਤੇ ਨਾਲੋਂ ਘੱਟ ਮਿਲਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਅਜਿਹੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵੱਲ ਖੜਦਾ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੂਜਿਆਂ ਨਾਲ ਆਪਣੇ ਰਿਸ਼ਤੇ ਦੀ ਤੁਲਨਾ ਕਰਨਾ ਸ਼ੁਰੂ ਕਰਦਾ ਹੈ।

ਤੁਲਨਾਵਾਂ ਕਈ ਵਾਰ ਸੱਚਮੁੱਚ ਖਤਰਨਾਕ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਰਿਸ਼ਤਿਆਂ ਵਿੱਚ ਆਪਣਾ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਲਗਾਉਣ ਤੋਂ ਰੋਕਦਾ ਹੈ। ਹਮੇਸ਼ਾ ਇਹ ਨਾ ਸੋਚੋ ਕਿ ਤੁਹਾਡਾ ਕਿਸੇ ਹੋਰ ਨਾਲ ਚੰਗਾ ਰਿਸ਼ਤਾ ਹੋਵੇਗਾ। ਆਪਣੇ ਸਾਥੀ ਨੂੰ ਸਮਝੋ ਅਤੇ ਉਸ ਲਈ ਜਿੰਨਾ ਸੰਭਵ ਹੋ ਸਕੇ ਕਰੋ। ਹਮੇਸ਼ਾ ਦੂਜੇ ਵਿਅਕਤੀ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਉਮੀਦ ਨਾ ਰੱਖੋ। ਆਪਣੇ ਆਪ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਕਰੋ ਅਤੇ ਸਾਥੀ ਦੀ ਕਦਰ ਕਰੋ।

### 3.5.3 ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧ (Interpersonal Relations in Organisations)

ਚੰਗੇ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧ ਤਣਾਅ ਨੂੰ ਘੱਟ ਕਰਨ ਅਤੇ ਕੰਮ ‘ਤੇ ਲੋਕਾਂ ਵਿੱਚ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਦੇ ਮਾਪਦੰਡ ਦੀ ਸਹੂਲਤ ਦੇਣ ਵਿੱਚ ਬਹੁਤ ਲੰਮਾ ਸਮਾਂ ਲੈ ਸਕਦੇ ਹਨ।

- ਚੰਗੇ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਅਤੇ ਇਸਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿਚਕਾਰ ਇੱਕ ਸੁਹਿਰਦ ਸਬੰਧ ਸਥਾਪਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦੇ ਹਨ।
- ਇਹ ਲੰਬਕਾਰੀ ਅਤੇ ਬਾਅਦ ਵਿੱਚ ਆਪਸੀ ਸਤਿਕਾਰ ਅਤੇ ਮਾਨਤਾ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ।
- ਇਹ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿੱਚ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਵਿਕਾਸ ਦੀ ਸਹੂਲਤ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਨਾਲ ਬਿਹਤਰ ਉਤਪਾਦਕਤਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।
- ਇਹ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਸਹੂਲਤ ਦਿੰਦਾ ਹੈ।
- ਇਹ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਟੀਮ ਵਰਕ ਅਤੇ ਟੀਮ ਭਾਵਨਾ ਨੂੰ ਬਿਹਤਰ ਬਣਾਉਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ।
- ਇਹ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੇ ਮਨੋਬਲ ਅਤੇ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਬਿਹਤਰ ਬਣਾਉਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ।



- ਇਹ ਨਜ਼ਦੀਕੀ ਤਾਲਮੇਲ ਦੇ ਵਾਤਾਵਰਣ ਦੀ ਸਹੂਲਤ ਦਿੰਦਾ ਹੈ।
- ਇਹ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਸਮਾਜੀਕਰਨ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ।
- ਇਹ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਹੁਨਰਾਂ ਨੂੰ ਵਿਕਸਤ ਕਰਨ, ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੁਨਰਾਂ ਅਤੇ ਰਵੱਈਏ ਵਿੱਚ ਸੁਧਾਰ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ।
- ਇਹ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਸੋਧਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ।

### 3.5.4 ਇੱਕ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਵਿੱਚ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧਾਂ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ (Importance of Interpersonal Relationships in a Workplace)

ਕੋਈ ਵੀ ਵਿਅਕਤੀ ਇਕੱਲਾ ਕੰਮ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ। ਮਨੁੱਖ, ਮਸ਼ੀਨਾਂ ਦੇ ਉਲਟ, ਕਦੇ-ਕਦਾਈਂ ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਸਾਂਝਾ ਕਰਨ ਲਈ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਲੋੜ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਕੰਮ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ। ਅਸੀਂ ਰੁਦਰਤ ਦੁਆਰਾ ਸਮਾਜਿਕ ਜੀਵ ਹਾਂ, ਅਤੇ ਇਸਲਈ ਅਸੀਂ ਇੱਕ ਅਲੱਗ-ਥਲੱਗ ਵਾਤਾਵਰਣ ਵਿੱਚ ਵਧੇਰੇ ਚਿੰਤਤ ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਵਿੱਚ ਰਹਿੰਦੇ ਹਾਂ। ਸਹੀ ਕਿਸਮ ਦੇ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧਾਂ ਦੇ ਨਾਲ, ਕਰਮਚਾਰੀ ਉਹਨਾਂ ਨਾਲੋਂ ਵਧੇਰੇ ਲਾਭਕਾਰੀ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜੇਕਰ ਉਹ ਟੀਮ ਵਰਕ ਨਾਲ ਮਿਲਦੀ ਤਾਲਮੇਲ ਦੇ ਕਾਰਨ ਇਕੱਲੇ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ।

### 3.5.5 ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਸੁਧਾਰਿਆ ਜਾਵੇ (How to Improve Interpersonal Relationships in Organizations)

ਜੇਕਰ ਤੁਸੀਂ ਕਦੇ ਵੀ ਕੋਈ ਮੀਟਿੰਗ ਖੁੰਝ ਗਈ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਤੁਹਾਨੂੰ ਮੀਮੇ ਨਹੀਂ ਮਿਲਿਆ, ਜਾਂ, ਸ਼ਾਇਦ ਇਸ ਤੋਂ ਵੀ ਮਾੜਾ, ਇੱਕ ਈਮੇਲ ਵਿੱਚ ਗਲਤ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੇ ਕਾਰਨ ਇੱਕ ਪੇਸ਼ਕਾਰੀ ਲਈ ਸਲਾਈਡਾਂ ਦਾ ਗਲਤ ਸੈੱਟ ਤਿਆਰ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ, ਤਾਂ ਤੁਸੀਂ ਜਾਣਦੇ ਹੋ ਕਿ ਮਾੜੀ ਸੰਚਾਰ ਇੱਕ ਸੰਸਥਾ ਵਿੱਚ ਤਬਾਹੀ ਮਚਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਤੁਹਾਡੀ ਸੰਸਥਾ ਵਿੱਚ ਮਾੜੇ ਸੰਚਾਰ ਲਈ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਐਂਟੀਡੋਟਸ ਵਿੱਚੋਂ ਇੱਕ ਹੈ ਮਜ਼ਬੂਤ ਰਿਸ਼ਤੇ ਬਣਾਉਣਾ। ਆਪਣੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿਚਕਾਰ ਆਪਸੀ ਸਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਸੁਧਾਰਨ 'ਤੇ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦਰਤ ਕਰੋ ਅਤੇ ਤੁਸੀਂ ਜਲਦੀ ਹੀ ਇੱਕ ਹੋਰ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਕੰਮ ਦਾ ਮਾਹੌਲ, ਸਪਸ਼ਟ ਸੰਚਾਰ ਅਤੇ ਉਤਪਾਦਕਤਾ ਦੇ ਵਧੇ ਹੋਏ ਪੱਧਰਾਂ ਨੂੰ ਵੇਖੋਗੇ।

#### ਕਦਮ 1

ਸਾਰੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਈਮੇਲ ਸਿਸਟਮਾਂ ਦਿਸ਼ਾ-ਨਿਰਦੇਸ਼ਾਂ ਦਾ ਇੱਕ ਸੈੱਟ ਵੰਡੋ। MindTools.com ਦੇ ਕਰੀਅਰ ਮਾਹਰਾਂ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਇੱਕ ਚੰਗੀ ਈਮੇਲ ਵਿਸ਼ਾ ਲਾਈਨ ਨੂੰ ਸਹੀ ਅਤੇ ਸਪਸ਼ਟ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ, ਪ੍ਰਾਪਤਕਰਤਾ ਲਈ ਲੋੜੀਂਦੀ ਕਾਰਵਾਈ ਦੀ ਰੂਪਰੇਖਾ ਦੱਸਦਾ ਹੈ। ਉਲਝਣ ਤੋਂ ਬਚਣ ਲਈ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਜਿੰਨਾ ਸੰਭਵ ਹੋ ਸਕੇ ਸਪਸ਼ਟ ਅਤੇ ਸੰਖੇਪ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਸੰਚਾਰ ਕਰਨ ਲਈ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰੋ। ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਸੰਦਰਭ ਦੀ ਸੋਧ ਲਈ ਹਰੇਕ ਜਵਾਬੀ ਈਮੇਲ ਵਿੱਚ ਅਸਲ ਸੁਨੇਹਾ ਸ਼ਾਮਲ ਕਰਨ ਲਈ ਕਹੋ ਅਤੇ “ਕੈਪਸ ਲੋਕ” ਕੁੰਜੀ ਤੋਂ ਬਚਣ ਲਈ ਕਹੋ, ਜੇ ਰੋਲਾ ਪਾਉਣ

ਦੀ ਦਿੱਖ ਦੇ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਇਹ ਯਾਦ ਦਿਵਾ ਕੇ ਜਵਾਬਦੇਹ ਰੱਖੇ ਕਿ ਕੋਈ ਵੀ ਦਫ਼ਤਰੀ ਈਮੇਲ ਕਦੇ ਵੀ ਅਸਲ ਵਿੱਚ ਨਿੱਜੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਸਾਰੇ ਈਮੇਲ ਪੱਤਰ-ਵਿਹਾਰ ਵਿੱਚ ਆਪਣੇ ਸਹਿਕਰਮੀਆਂ ਲਈ ਸਤਿਕਾਰ ਦਿਖਾਉਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਉਸਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੋਣ ਵਾਲੇ ਈਮੇਲ ਸੁਨੇਹਿਆਂ ਵਿੱਚ ਉਸਦੇ ਲਈ ਸਤਿਕਾਰ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਉਸਨੂੰ “ਭੇਜੋ” ਬਟਨ ਦੇ ਪਿੱਛੇ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀ ਨਾਲ ਇੱਕ ਮਜ਼ਬੂਤ ਰਿਸ਼ਤਾ ਬਣਾਉਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਵੱਧ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

## ਕਦਮ 2

**ਨਿਯਮਤ ਅਧਾਰ ‘ਤੇ ਟੀਮ-ਬਿਲਡਿੰਗ ਇਵੈਂਟਾਂ ਨੂੰ ਤਹਿ ਕਰੋ।** ਤੁਸੀਂ ਆਪਣੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਲਈ ਆਪਣੇ ਅਹਾਤੇ ਜਾਂ ਕਿਸੇ ਆਫ-ਸਾਈਟ ਟਿਕਾਣੇ ‘ਤੇ ਸਾਲਾਨਾ ਵਰਕਸ਼ਾਪ ਕਰਵਾਉਣ ਲਈ ਟੀਮ-ਬਿਲਡਿੰਗ ਸਲਾਹਕਾਰ ਨੂੰ ਨਿਯੁਕਤ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹੋ ਜਾਂ ਤੁਸੀਂ ਹਫ਼ਤਾਵਾਰੀ ਮੀਟਿੰਗ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਜਾਂ ਬਾਅਦ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਤੇਜ਼ ਟੀਮ-ਬਿਲਡਿੰਗ ਗੇਮ ਸ਼ਾਮਲ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹੋ। ਇੱਕ ਆਈਸ-ਬ੍ਰੇਕਰ ਗੇਮ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਹਲਕਾ ਜਿਹਾ ਕੁਝ ਅਜਮਾਓ ਜਾਂ ਕੋਈ ਹੋਰ ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਚੀਜ਼ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਇੱਕ ਕਲਪਨਾਤਮਕ ਕਾਰਜ ਸਥਾਨ ਦੇ ਦ੍ਰਿਸ਼ ਨੂੰ ਹੱਲ ਕਰਨ ਲਈ ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਚਰਚਾ ਕਰਨਾ। ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਟੀਮ ਨਿਰਮਾਣ ਨੂੰ ਭਾਗੀਦਾਰਾਂ ਨੂੰ ਇਹ ਸਿੱਖਣ ਦੀ ਇਜਾਜ਼ਤ ਦੇਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ ਕਿ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਸਹਿਕਰਮੀਆਂ ਦੇ ਦਿਮਾਗ ਕਿਵੇਂ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਉਹ ਕਿਵੇਂ ਸੰਚਾਰ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀਆਂ ਸ਼ਖਸੀਅਤਾਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀਆਂ ਕਾਰਜ ਸ਼ੈਲੀਆਂ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਪ੍ਰਭਾਵਤ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਸਮੱਸਿਆ-ਹੱਲ ਕਰਨ ਦੀਆਂ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਟੀਮ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਸਵੈ-ਮੁਲਾਂਕਣ ਪ੍ਰਸ਼ਨਾਵਲੀ ਦਿਓ ਤਾਂ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਇਸ ਬਾਰੇ ਹੋਰ ਵੀ ਜਾਣਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕੇ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਸੰਚਾਰ ਵਿੱਚ ਕੀ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕਿਹੜੀ ਚੀਜ਼ ਇਸ ਵਿੱਚ ਰੁਕਾਵਟ ਪਾਉਂਦੀ ਹੈ।

## ਕਦਮ 3

**ਆਪਣੀਆਂ ਵਪਾਰਕ ਮੀਟਿੰਗਾਂ ਨੂੰ ਸੁਚਾਰੂ ਬਣਾਓ।** ਜੇਕਰ ਤੁਹਾਨੂੰ ਨਕਲ ਕਰਨ ਲਈ ਇੱਕ ਮਾਡਲ ਦੀ ਲੋੜ ਹੈ, ਤਾਂ ਬਲੂਮਬਰਗ ਬਿਜਨਸ ਹਫ਼ਤਾ ਇੱਕ ਏਜੰਡੇ ‘ਤੇ ਬਣੇ ਰਹਿਣ ਅਤੇ ਘੜੀ ਨੂੰ ਨੇੜਿਓਂ ਦੇਖਣ ਲਈ Google ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਮਾਰੀਸਾ ਮੇਅਰ ਦੀ ਸਲਾਹ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਕਰਨ ਦੀ ਸਿਫਾਰਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਸਿਰਫ਼ ਏਜੰਡਾ ਆਈਟਮਾਂ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਕਰਕੇ, ਤੁਸੀਂ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਜੋਖਮਾਂ ਨੂੰ ਘੱਟ ਕਰਦੇ ਹੋ। ਕਿਸੇ ਨੂੰ ਨੋਟਸ ਲੈਣ ਅਤੇ ਬਾਅਦ ਵਿੱਚ ਉਹਨਾਂ ਨੋਟਸ ਨੂੰ ਵੰਡਣ ਲਈ ਨਿਯੁਕਤ ਕਰੋ ਤਾਂ ਜੋ ਹਰ ਕਿਸੇ ਨੂੰ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਇੱਕੋ ਪੱਧਰ ‘ਤੇ ਰੱਖਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕੇ ਅਤੇ ਜੋ ਲੋਕ ਮੀਟਿੰਗ ਤੋਂ ਖੁੰਝ ਗਏ ਹਨ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਯੋਜਨਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਨ ਲਈ।

## ਕਦਮ 4

**ਇੱਕ ਸੰਖਰਸ਼ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਯੋਜਨਾ ਬਣਾਓ।** ਹਾਲਾਂਕਿ ਤੁਸੀਂ ਕੰਮ ‘ਤੇ ਟਕਰਾਅ ਨੂੰ ਰੋਕਣ ਦੇ ਯੋਗ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹੋ, ਤੁਸੀਂ ਇਸ ਨੂੰ ਸਹੀ ਯੋਜਨਾ ਨਾਲ ਜਲਦੀ ਹੱਲ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹੋ, ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਸਵੈ-ਮੁਲਾਂਕਣ ਸਾਧਨਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਟੀਮ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਸਿਖਾਉਣਾ ਸ਼ਾਮਲ ਹੈ ਕਿ ਕਿਵੇਂ ਅਤੇ ਕਦੋਂ ਟਕਰਾਅ ਤੋਂ ਬਚਣਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਕਦੋਂ ਕਿਸੇ ਸਥਿਤੀ ਜਾਂ ਕਦੋਂ ਮਜ਼ਬੂਰ

ਕਰਨਾ ਹੈ। ਸਮਝੋਤਾ ਕਰਨ ਲਈ।

## ਕਦਮ 5

**ਇੱਕ ਓਪਨ-ਡੋਰ ਨੀਤੀ** ਬਣਾਓ। ਭਾਵੇਂ ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਮੰਗਾਂ ਅਤੇ ਸਮਾਂ-ਸਾਰਣੀ ਉਪਲਬਧਤਾ ਤੁਹਾਨੂੰ ਸਾਰਾ ਦਿਨ, ਹਰ ਦਿਨ ਸੰਚਾਰ ਲਾਈਨਾਂ ਖੁੱਲ੍ਹੀਆਂ ਰੱਖਣ ਤੋਂ ਮਨ੍ਹਾ ਕਰਦੀ ਹੈ, ਫਿਰ ਵੀ ਤੁਸੀਂ ਖੁੱਲ੍ਹੇ ਦਰਵਾਜ਼ੇ ਦੀ ਨੀਤੀ ਤੋਂ ਲਾਭ ਲੈ ਸਕਦੇ ਹੋ। ਇੱਕ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਸਮਾਂ ਤਹਿ ਕਰੋ - ਭਾਵੇਂ ਸਿਰਫ 30 ਮਿੰਟਾਂ ਲਈ - ਹਰ ਦਿਨ ਦੇ ਦੌਰਾਨ ਜਦੋਂ

ਤੁਹਾਡੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਕੰਮ ਦੇ ਵਿਵਾਦਾਂ 'ਤੇ ਚਰਚਾ ਕਰਨ ਲਈ ਆ ਸਕਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਸਮੱਸਿਆ ਦੇ ਹੱਲ ਲਈ ਤੁਹਾਡੀ ਸਲਾਹ ਲੈ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਨਿਰਾਸ਼ਾ ਨੂੰ ਸੱਚਮੁੱਚ ਸੁਣੋ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਇਹ ਦੱਸਣ ਲਈ ਤੁਰੰਤ ਲੋੜੀਂਦੀ ਕਾਰਵਾਈ ਕਰੋ ਕਿ ਤੁਸੀਂ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਦੀ ਕਦਰ ਕਰਦੇ ਹੋ ਅਤੇ ਸਮਰਥਨ ਕਰਦੇ ਹੋ।

### ਆਪਣੀ ਤਰੱਕੀ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰੋ:

- Q1. “ਆਪਣੇ ਹੁਨਰ ਨੂੰ ਨਿਖਾਰੋ” - ਅਜਿਹਾ ਕਿਉਂ ਕਿਹਾ ਗਿਆ ਹੈ? ਹੁਨਰਮੰਦ ਹੋਣਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਕਿਉਂ ਹੈ? ਕਾਰਨੇਵਾਲ ਦੁਆਰਾ ਹੁਨਰ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਦੀ ਰੋਸ਼ਨੀ ਵਿੱਚ ਚਰਚਾ ਕਰੋ।
- Q2. ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਹੁਨਰ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਭਾਵ ਇਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਕਿਵੇਂ ਚਲਦੇ ਹਨ?
- Q3. ਕੀ ਤੁਸੀਂ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਹੁਨਰ (ਨਾ ਕਿ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਰੁਕਾਵਟਾਂ) ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਤਿੰਨ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹੋ? ਇਹਨਾਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕਰਨ ਲਈ ਤੁਸੀਂ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਹੁਨਰ (ਹਾਂ, ਦੁਬਾਰਾ) 'ਤੇ ਕਿਵੇਂ ਨਿਰਭਰ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹੋ?

## ਫੈਸਲਾ ਲੈਣਾ

### 3.6 ਜਾਣ-ਪਛਾਣ, ਸੰਕਲਪ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ (Introduction, Concept and Definition)

ਤੁਸੀਂ ਲਗਾਤਾਰ ਆਪਣੀਆਂ ਸੰਭਾਵਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰਨ, ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਤੁਲਨਾ ਕਰਨ ਅਤੇ ਕਾਰਵਾਈ ਦਾ ਇੱਕ ਕੋਰਸ ਚੁਣਨ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਵਿੱਚ ਹੋ। ਫੈਸਲਾ ਲੈਣਾ ਇੱਕ ਫੈਸਲੇ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕਰਨ, ਜਾਣਕਾਰੀ ਇਕੱਠੀ ਕਰਨ, ਅਤੇ ਵਿਕਲਪਕ ਹੱਲਾਂ ਦਾ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਕੇ ਚੋਣਾਂ ਕਰਨ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਹੈ। ਕਦਮ-ਦਰ-ਕਦਮ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਨਾ ਸੰਬੰਧਿਤ ਜਾਣਕਾਰੀ ਨੂੰ ਸੰਗਠਿਤ ਕਰਕੇ ਅਤੇ ਵਿਕਲਪਾਂ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਕੇ ਵਧੇਰੇ ਜਾਣਬੁੱਝ ਕੇ, ਸੋਚ-ਸਮਝ ਕੇ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਿੱਚ ਤੁਹਾਡੀ ਮਦਦ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਪਹੁੰਚ ਸੰਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਤੁਸੀਂ ਸਭ ਤੋਂ ਵੱਧ ਤਸੱਲੀਬਖਸ਼ ਵਿਕਲਪ ਚੁਣੋਗੇ।

### ਫੈਸਲਾ ਲੈਣਾ (Decision Making): ਸੰਕਲਪ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ

ਫੈਸਲਾ ਦੇ ਜਾਂ ਦੇ ਤੋਂ ਵੱਧ ਉਪਲਬਧ ਵਿਕਲਪਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਕੀਤੀ ਗਈ ਚੋਣ ਹੈ। ਫੈਸਲਾ ਲੈਣਾ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਤੱਕ ਪਹੁੰਚਣ ਲਈ

ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਵਿਕਲਪ ਚੁਣਨ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਹੈ। (Samuel C. Certo, 2003) ।

ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਨੂੰ ਇੱਕ ਟੀਚਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਵਿਕਲਪਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਚੋਣ ਕਰਨ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਉਹ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਹੈ ਜਿਸ ਦੁਆਰਾ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਲੋੜੀਂਦੇ ਉਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਕਈਆਂ ਵਿੱਚੋਂ ਇੱਕ ਵਿਕਲਪ ਚੁਣਦਾ ਹੈ। (Manmohan Prasad, 2003)

### **3.6.1 ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਦੇ ਅੱਠ ਪੜਾਅ (ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਦਾ ਪਰੰਪਰਾਗਤ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣਾਤਮਕ ਮਾਡਲ) Eight Steps of Decision Making (The Traditional Analytical Model of Decision Making)**

ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਰਵਾਇਤੀ, ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣਾਤਮਕ ਮਾਡਲ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਫੈਸਲੇ ਲੈਣਾ ਇੱਕ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਅੱਠ ਕਦਮ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਪਹਿਲਾ ਕਦਮ ਇੱਕ ਸਮੱਸਿਆ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ, ਜੋ ਕਿ ਸਮੱਸਿਆ ਦੀ ਮੌਜੂਦਗੀ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ, ਜਿੱਥੇ ਸਮੱਸਿਆ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕੀਤੀ ਜਾ ਰਹੀ ਹੈ। ਦੂਜੇ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਉਦੇਸ਼ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਸਮੱਸਿਆ ਦਾ ਕੋਈ ਵੀ ਉਪਲਬਧ ਹੱਲ ਉਦੇਸ਼ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰੀ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕੀਤਾ ਜਾਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ (ਗ੍ਰੀਨਬਰਗ, 2011) ਇੱਕ ਹੋਰ ਕਦਮ ਨੂੰ ਇੱਕ ਪੂਰਵ-ਨਿਰਧਾਰਨ ਬਣਾਉਣਾ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਜੋ ਕਿ ਮੂਲ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਫੈਸਲਾ ਕਰਨਾ ਹੈ ਕਿ ਕਿਵੇਂ ਫੈਸਲਾ ਕਰਨਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਪੂਰਵ-ਨਿਰਧਾਰਨ ਕਰਨ ਵੇਲੇ ਲੋੜੀਂਦੇ ਮਾਰਗਦਰਸ਼ਨ ਲਈ ਆਪਣੀ ਸੂਝ ਜਾਂ ਅਨੁਭਵੀ ਜਾਣਕਾਰੀ 'ਤੇ ਭਰੋਸਾ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਅਗਲੇ ਪੜਾਅ ਨੂੰ ਜਨਰੇਟਿੰਗ ਵਿਕਲਪ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਜਿਸ ਨੂੰ ਇੱਕ ਪੜਾਅ ਵਜੋਂ ਦਰਸਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ ਜਦੋਂ ਸੰਭਵ ਹੋਵੇ, ਸਮੱਸਿਆ ਦੇ ਹੱਲ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਵਿਅਕਤੀ ਹੱਲ ਦੇ ਨਾਲ ਆਉਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰ ਰਹੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਤਾਂ ਉਹ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਪਿਛਲੀਆਂ ਪਹੁੰਚਾਂ 'ਤੇ ਭਰੋਸਾ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਤਿਆਰ ਕੀਤੇ ਜਵਾਬ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ (Greenberg, 2011) ਵਿਕਲਪਕ ਹੱਲਾਂ ਦਾ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਨਾ ਰਵਾਇਤੀ, ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣਾਤਮਕ ਮਾਡਲ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਹੋਰ ਕਦਮ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਸਾਰੀਆਂ ਸੰਭਾਵਨਾਵਾਂ ਬਰਾਬਰ ਵਾਜਬ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ, ਇਸ ਲਈ ਵਿਅਕਤੀ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੋ ਸ਼ਾਇਦ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਅਤੇ ਸੰਭਵ ਹੋ ਸਕਣ। ਚੋਣ ਕਰਨਾ ਇੱਕ ਹੋਰ ਕਦਮ ਹੈ ਜੋ ਕਈ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦਾ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਲਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਨਿਮਨਲਿਖਤ ਕਦਮ ਫੈਸਲੇ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ, ਜੋ ਉਸ ਫੈਸਲੇ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ ਜੋ ਚੋਣ ਕਦਮ ਬਣਾਉਣ ਦੌਰਾਨ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਸੀ। ਅੰਤਮ ਪੜਾਅ ਫਾਲੋ-ਅਪ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ, ਜੋ ਇਸ ਬਾਰੇ ਫੀਡਬੈਕ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ ਕਿ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕੀਤੇ ਗਏ ਹੱਲ ਕਿੰਨੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹਨ। ਜੇ ਹੱਲ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਸਮੱਸਿਆ ਹੱਲ ਹੋ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।

#### **ਕਦਮ 1: ਸਮੱਸਿਆ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕਰੋ (Identify the Problem)**

ਤੁਹਾਨੂੰ ਅਹਿਸਾਸ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਤੁਹਾਨੂੰ ਇੱਕ ਫੈਸਲਾ ਕਰਨ ਦੀ ਲੋੜ ਹੈ। ਤੁਹਾਡੇ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਵਾਲੇ ਫੈਸਲੇ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਤੀ ਨੂੰ ਸਪਸ਼ਟ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰੋ। ਇਹ ਪਹਿਲਾ ਕਦਮ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ।

#### **ਕਦਮ 2: ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰੋ (Define Objectives)**

ਆਪਣਾ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਕੁਝ ਢੁਕਵੀਂ ਜਾਣਕਾਰੀ ਇਕੱਠੀ ਕਰੋ: ਕਿਹੜੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੀ ਲੋੜ ਹੈ, ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੇ

ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਸਰੋਤ, ਅਤੇ ਇਸਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨਾ ਹੈ, ਨਕਦੀ ਦੇ ਪ੍ਰਵਾਹ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਵਧਾਉਣਾ ਹੈ। ਇਸ ਕਦਮ ਵਿੱਚ ਅੰਦਰੂਨੀ ਅਤੇ ਬਾਹਰੀ ਦੋਵੇਂ ‘ਕੰਮ’ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ। ਕੁਝ ਜਾਣਕਾਰੀ ਅੰਦਰੂਨੀ ਹੈ: ਤੁਸੀਂ ਇਸਨੂੰ ਸਵੈ-ਮੁਲਾਂਕਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਦੁਆਰਾ ਲੱਭੋਗੇ। ਹੋਰ ਜਾਣਕਾਰੀ ਬਾਹਰੀ ਹੈ: ਤੁਸੀਂ ਇਸਨੂੰ ਔਨਲਾਈਨ, ਕਿਤਾਬਾਂ ਵਿੱਚ, ਹੋਰ ਲੋਕਾਂ ਤੋਂ, ਅਤੇ ਹੋਰ ਸਰੋਤਾਂ ਤੋਂ ਲੱਭ ਸਕੋਗੇ।

### **ਕਦਮ 3: ਪੂਰਵ ਫੈਸਲਾ ਕਰੋ (Make a Pre decision)**

ਇੱਕ ਪੂਰਵ-ਨਿਰਧਾਰਨ ਇੱਕ ਫੈਸਲਾ ਹੈ ਕਿ ਫੈਸਲਾ ਕਿਵੇਂ ਕਰਨਾ ਹੈ। ਇਹ ਖੋਜ ‘ਤੇ ਅਧਾਰਤ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਜੋ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿੱਚ ਕੀਤੇ ਗਏ ਫੈਸਲਿਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਤੀ ਬਾਰੇ ਦੱਸਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਵਿੱਚ ਸਮੱਸਿਆ ਦੀ ਕਿਸਮ ਅਤੇ ਸਥਿਤੀ ਦੇ ਹੋਰ ਪਹਿਲੂਆਂ ਦਾ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਕੇ ਕੀਤਾ ਜਾਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।

### **ਕਦਮ 4: ਵਿਕਲਪ ਤਿਆਰ ਕਰੋ (Generate Alternatives)**

ਜਦੋਂ ਤੁਸੀਂ ਜਾਣਕਾਰੀ ਇਕੱਠੀ ਕਰਦੇ ਹੋ, ਤਾਂ ਤੁਸੀਂ ਸੰਭਵ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਕਾਰਵਾਈ ਦੇ ਕਈ ਸੰਭਵ ਮਾਰਗਾਂ, ਜਾਂ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕਰੋਗੇ। ਤੁਸੀਂ ਨਵੇਂ ਵਿਕਲਪਾਂ ਨੂੰ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਆਪਣੀ ਕਲਪਨਾ ਅਤੇ ਵਾਧੂ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਵੀ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹੋ। ਇਸ ਪਗ ਵਿੱਚ, ਤੁਸੀਂ ਸਾਰੇ ਸੰਭਵ ਅਤੇ ਲੋੜੀਂਦੇ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੀ ਸੂਚੀ ਬਣਾਓਗੇ।

### **ਕਦਮ 5: ਵਿਕਲਪਾਂ ਦਾ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰੋ (Evaluate Alternatives)**

ਕਲਪਨਾ ਕਰਨ ਲਈ ਆਪਣੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਖਿੱਚੋ ਕਿ ਇਹ ਕਿਹੋ ਜਿਹਾ ਹੋਵੇਗਾ ਜੇਕਰ ਤੁਸੀਂ ਅੰਤ ਤੱਕ ਹਰੇਕ ਵਿਕਲਪ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਦੇ ਹੋ। ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰੋ ਕਿ ਕੀ ਪੜਾਅ 1 ਵਿੱਚ ਪਛਾਣੀ ਗਈ ਲੋੜ ਨੂੰ ਹਰੇਕ ਵਿਕਲਪ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਦੁਆਰਾ ਪੂਰਾ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇਗਾ ਜਾਂ ਹੱਲ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇਗਾ। ਜਦੋਂ ਤੁਸੀਂ ਇਸ ਮੁਸ਼ਕਲ ਅੰਦਰੂਨੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਵਿੱਚੋਂ ਲੰਘਦੇ ਹੋ, ਤਾਂ ਤੁਸੀਂ ਕੁਝ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦਾ ਪੱਖ ਲੈਣਾ ਸ਼ੁਰੂ ਕਰੋਗੇ: ਉਹ ਜੋ ਤੁਹਾਡੇ ਟੀਚੇ ਤੱਕ ਪਹੁੰਚਣ ਦੀ ਉੱਚ ਸੰਭਾਵਨਾ ਜਾਪਦੇ ਹਨ। ਅੰਤ ਵਿੱਚ, ਵਿਕਲਪਾਂ ਨੂੰ ਤਰਜੀਹੀ ਕ੍ਰਮ ਵਿੱਚ ਰੱਖੋ, ਤੁਹਾਡੇ ਆਪਣੇ ਮੁੱਲ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਦੇ ਅਧਾਰ ਤੇ।

### **ਕਦਮ 6: ਇੱਕ ਚੋਣ ਕਰੋ (Make a Choice)**

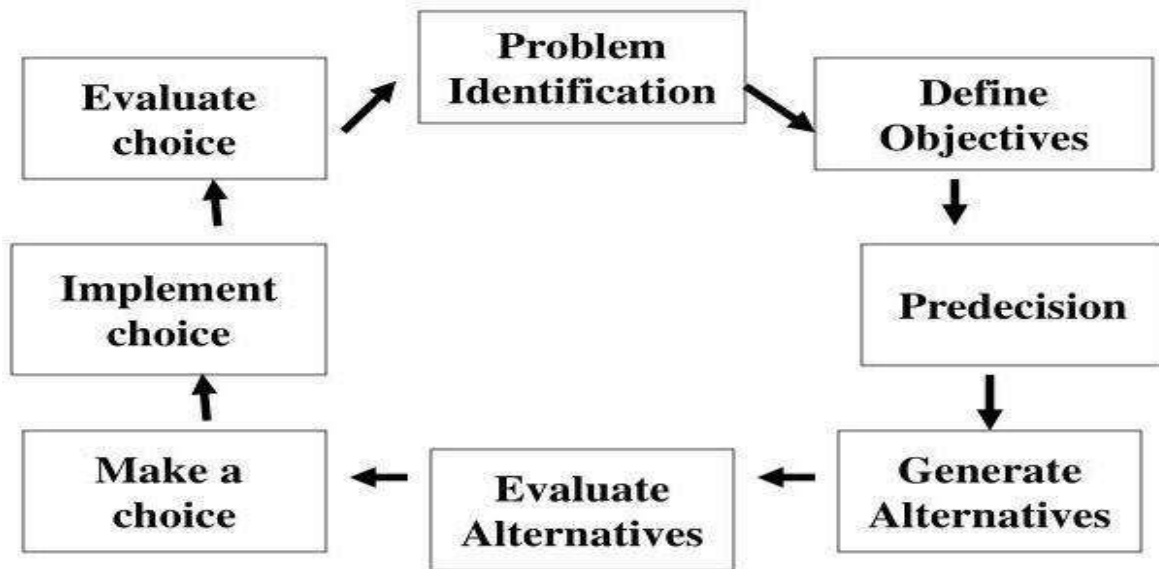
ਇੱਕ ਵਾਰ ਜਦੋਂ ਤੁਸੀਂ ਸਾਰੇ ਸਬੂਤਾਂ ਨੂੰ ਤੋਲ ਲੈਂਦੇ ਹੋ, ਤਾਂ ਤੁਸੀਂ ਉਹ ਵਿਕਲਪ ਚੁਣਨ ਲਈ ਤਿਆਰ ਹੋ ਜੋ ਤੁਹਾਡੇ ਲਈ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਲੱਗਦਾ ਹੈ। ਤੁਸੀਂ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦਾ ਸੁਮੇਲ ਵੀ ਚੁਣ ਸਕਦੇ ਹੋ। ਕਦਮ 5 ਵਿੱਚ ਤੁਹਾਡੀ ਚੋਣ ਸੰਭਾਵਤ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਉਹੀ ਜਾਂ ਸਮਾਨ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜੋ ਤੁਸੀਂ ਪੜਾਅ 4 ਦੇ ਅੰਤ ਵਿੱਚ ਆਪਣੀ ਸੂਚੀ ਦੇ ਸਿਖਰ ‘ਤੇ ਰੱਖਿਆ ਹੈ।

### **ਕਦਮ 7: ਕਾਰਵਾਈ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰੋ (Implement Action)**

ਤੁਸੀਂ ਹੁਣ ਕਦਮ 5 ਵਿੱਚ ਚੁਣੇ ਗਏ ਵਿਕਲਪ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਨਾ ਸ਼ੁਰੂ ਕਰਕੇ ਕੁਝ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਕਾਰਵਾਈ ਕਰਨ ਲਈ ਤਿਆਰ ਹੋ।

### ਕਦਮ 8: ਫਾਲੋ-ਅੱਪ Follow-Up (ਆਪਣੇ ਫੈਸਲੇ ਅਤੇ ਇਸਦੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੀ ਸਮੀਖਿਆ ਕਰੋ)

ਇਸ ਅੰਤਮ ਪੜਾਅ ਵਿੱਚ, ਆਪਣੇ ਫੈਸਲੇ ਦੇ ਨਤੀਜਿਆਂ 'ਤੇ ਵਿਚਾਰ ਕਰੋ ਅਤੇ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰੋ ਕਿ ਕੀ ਇਸਨੇ ਪੜਾਅ 1 ਵਿੱਚ ਤੁਹਾਡੇ ਦੁਆਰਾ ਪਛਾਣੀ ਗਈ ਜ਼ਰੂਰਤ ਨੂੰ ਹੱਲ ਕੀਤਾ ਹੈ ਜਾਂ ਨਹੀਂ। ਜੇਕਰ ਫੈਸਲੇ ਨੇ ਪਛਾਣੀ ਗਈ ਲੋੜ ਨੂੰ ਪੂਰਾ



ਨਹੀਂ ਕੀਤਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਤੁਸੀਂ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਦੇ ਕੁਝ ਕਦਮਾਂ ਨੂੰ ਦੁਹਰਾਉਣਾ ਚਾਹ ਸਕਦੇ ਹੋ। ਨਵਾਂ ਫੈਸਲਾ ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਤੁਸੀਂ ਵਧੇਰੇ ਵਿਸਤ੍ਰਿਤ ਜਾਂ ਕੁਝ ਵੱਖਰੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਇਕੱਠੀ ਕਰਨਾ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹੋ ਜਾਂ ਵਾਧੂ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੀ ਪੜਚੋਲ ਕਰਨਾ ਚਾਹ ਸਕਦੇ ਹੋ।

### 3.6.1 ਫੈਸਲਿਆਂ ਦੀਆਂ ਕਿਸਮਾਂ (Types of Decisions)

ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੀਆਂ ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਚਰਚਾਵਾਂ ਇਹ ਮੰਨਦੀਆਂ ਹਨ ਕਿ ਸਿਰਫ ਸੀਨੀਅਰ ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਹੀ ਫੈਸਲੇ ਲੈਂਦੇ ਹਨ ਜਾਂ ਸਿਰਫ ਸੀਨੀਅਰ ਕਾਰਜਕਾਰੀਆਂ ਦੇ ਫੈਸਲੇ ਮਾਇਨੇ ਰੱਖਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਇੱਕ ਖਤਰਨਾਕ ਗਲਤੀ ਹੈ। ਸਾਰੇ ਫੈਸਲਿਆਂ ਦੇ ਵੱਡੇ ਨਤੀਜੇ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ ਜਾਂ ਬਹੁਤ ਸੋਚਣ ਦੀ ਲੋੜ ਵੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਤੁਸੀਂ ਕਲਾਸ ਵਿੱਚ ਆਉਣ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ, ਤੁਸੀਂ ਸਧਾਰਨ ਅਤੇ ਆਦਤਨ ਫੈਸਲੇ ਲੈਂਦੇ ਹੋ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਕੀ ਪਹਿਨਣਾ ਹੈ, ਕੀ ਖਾਣਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਘਰ ਅਤੇ ਸਕੂਲ ਜਾਣ ਅਤੇ ਜਾਣ ਵੇਲੇ ਕਿਹੜਾ ਰਸਤਾ ਲੈਣਾ ਹੈ। ਤੁਸੀਂ ਸ਼ਾਇਦ ਇਹਨਾਂ ਦੁਨਿਆਵੀ ਫੈਸਲਿਆਂ 'ਤੇ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸਮਾਂ ਨਹੀਂ ਬਿਤਾਉਂਦੇ ਹੋ। ਇਸ ਕਿਸਮ ਦੇ ਸਿੱਧੇ ਫੈਸਲਿਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਕੀਤੇ ਫੈਸਲੇ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਜਾਂ ਅਜਿਹੇ ਫੈਸਲੇ ਜੋ ਅਕਸਰ ਇੰਨੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਅਸੀਂ ਉਹਨਾਂ ਲਈ ਇੱਕ ਸਵੈਚਲਿਤ ਜਵਾਬ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਦੇ ਹਾਂ। ਇਹ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਲਈ ਅਸੀਂ ਜੋ ਸਵੈਚਲਿਤ ਜਵਾਬ ਵਰਤਦੇ ਹਾਂ ਉਸ ਨੂੰ ਫੈਸਲਾ ਨਿਯਮ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਰੈਸਟੋਰੈਂਟ ਕਾਰੋਬਾਰ ਕਰਨ ਦੇ ਇੱਕ ਰੁਟੀਨ ਹਿੱਸੇ ਵਜੋਂ ਗਾਹਕਾਂ ਦੀਆਂ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਕਿਉਂਕਿ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਇੱਕ ਆਵਰਤੀ ਸਮੱਸਿਆ ਹੈ, ਇਸ ਲਈ ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਜਵਾਬ ਦੇਣਾ ਇੱਕ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਡ ਫੈਸਲਾ ਬਣ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਰੈਸਟੋਰੈਂਟ ਇਹ ਦੱਸਦੇ ਹੋਏ ਇੱਕ ਨੀਤੀ ਬਣਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਹਰ ਵਾਰ ਜਦੋਂ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਇੱਕ ਵੈਧ ਗਾਹਕ ਸ਼ਿਕਾਇਤ ਮਿਲਦੀ ਹੈ, ਗਾਹਕ ਨੂੰ ਇੱਕ ਮੁਫਤ ਭੋਜਨ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ, ਜੋ ਇੱਕ ਫੈਸਲੇ ਦੇ ਨਿਯਮ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ।

ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, ਵਿਲੱਖਣ ਅਤੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਫੈਸਲਿਆਂ ਲਈ ਸੁਚੇਤ ਸੋਚ, ਜਾਣਕਾਰੀ ਇਕੱਠੀ ਕਰਨ ਅਤੇ ਵਿਕਲਪਾਂ ਬਾਰੇ ਧਿਆਨ ਨਾਲ ਵਿਚਾਰ ਕਰਨ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਹਨਾਂ ਨੂੰ ਗੈਰ-ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਡ ਫੈਸਲੇ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, 2005 ਵਿੱਚ ਮੈਕਡੋਨਲਡਜ਼ ਕਾਰਪੋਰੇਸ਼ਨ ਉਹਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਵੇਚੇ ਗਏ ਭੋਜਨ ਦੇ ਗੈਰ-ਸਿਹਤਮੰਦ ਪਹਿਲੂਆਂ (ਚਰਬੀ ਅਤੇ ਕੈਲੋਰੀ ਵਿੱਚ ਉੱਚ) ਦੇ ਸਬੰਧ ਵਿੱਚ ਵੱਧ ਰਹੀਆਂ ਗਾਹਕਾਂ ਦੀਆਂ ਚਿੰਤਾਵਾਂ ਦਾ ਜਵਾਬ ਦੇਣ ਦੀ ਲੋੜ ਤੋਂ ਜਾਣੂ ਹੋ ਗਿਆ। ਇਹ ਇੱਕ ਗੈਰ-ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਡ ਫੈਸਲਾ ਹੈ, ਕਿਉਂਕਿ ਕਈ ਦਹਾਕਿਆਂ ਤੋਂ, ਫਾਸਟ-ਫੂਡ ਰੈਸਟੋਰੈਂਟਾਂ ਦੇ ਗਾਹਕ ਭੋਜਨ ਦੀ ਸਿਹਤ ਦੀ ਬਜਾਏ ਇਸਦੇ ਸੁਆਦ ਅਤੇ ਕੀਮਤ ਬਾਰੇ ਵਧੇਰੇ ਚਿੰਤਤ ਸਨ। ਇਸ ਸਮੱਸਿਆ ਦੇ ਜਵਾਬ ਵਿੱਚ, ਮੈਕਡੋਨਲਡਜ਼ ਨੇ ਸਿਹਤਮੰਦ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੀ ਪੇਸ਼ਕਸ਼ ਕਰਨ ਦਾ ਫੈਸਲਾ ਕੀਤਾ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਹੈਪੀ ਮੀਲ ਵਿੱਚ ਫ੍ਰੈਂਚ ਫਰਾਈਜ਼ ਨੂੰ ਸੇਬ ਦੇ ਟੁਕੜਿਆਂ ਨਾਲ ਬਦਲਣਾ ਅਤੇ 2007 ਵਿੱਚ ਉਹਨਾਂ ਨੇ ਆਪਣੇ ਰੈਸਟੋਰੈਂਟਾਂ ਵਿੱਚ ਟ੍ਰਾਂਸ ਫੈਟ ਦੀ ਵਰਤੋਂ 'ਤੇ ਪਾਬੰਦੀ ਲਗਾ ਦਿੱਤੀ।

ਇੱਕ ਸੰਕਟ ਸਥਿਤੀ ਕੰਪਨੀਆਂ ਲਈ ਇੱਕ ਗੈਰ-ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਕੀਤੇ ਫੈਸਲੇ ਦਾ ਗਠਨ ਵੀ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਨਿਊਟਰੋਰਿਮ ਦੀ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਇੱਕ ਸਖ਼ਤ ਫੈਸਲੇ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰ ਰਹੀ ਸੀ। ਉਹਨਾਂ ਨੇ ਹਾਲ ਹੀ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਨਵਾਂ ਉਤਪਾਦ, Charge Up with Lipitrene, ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਪ੍ਰਸਿੱਧ ਸਪੋਰਟਸ ਡਰਿੰਕ ਪਾਊਡਰ, ChargeUp ਦਾ ਇੱਕ ਸੁਧਾਰਿਆ ਸੰਸਕਰਣ ਪੇਸ਼ ਕੀਤਾ ਸੀ। ਕਿਸੇ ਸਮੇਂ, ਇੱਕ ਰਾਜ ਦੇ ਸਿਹਤ ਵਿਭਾਗ ਤੋਂ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਗੈਸਟਰੋਇੰਟੇਸਟਾਈਨਲ ਪਰੇਸ਼ਾਨੀ ਦੇ 11 ਮਾਮਲਿਆਂ ਬਾਰੇ ਸੂਚਿਤ ਕਰਨ ਲਈ ਇੱਕ ਫੋਨ ਕਾਲ ਆਇਆ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਉਤਪਾਦ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਜਿਸ ਕਾਰਨ ਚਾਰਜਅੱਪ ਨੂੰ ਵਾਪਸ ਬੁਲਾਉਣ ਦਾ ਫੈਸਲਾ ਕੀਤਾ ਗਿਆ। ਇਹ ਫੈਸਲਾ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੀ ਜਾਂਚ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਲਿਆ ਗਿਆ ਸੀ। ਹਾਲਾਂਕਿ ਇਹ ਫੈਸਲਾ ਰੂੜੀਵਾਦੀ ਸੀ, ਇਹ ਬਿਨਾਂ ਕਿਸੇ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਦੇ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਸੀ ਜੋ ਜਾਣਕਾਰੀ ਨੂੰ ਤੋਲਦਾ ਸੀ। ਦੋ ਹਫ਼ਤਿਆਂ ਬਾਅਦ ਇਹ ਸਪੱਸ਼ਟ ਹੋ ਗਿਆ ਕਿ ਰਿਪੋਰਟ ਕੀਤੀਆਂ ਸਿਹਤ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨਿਊਟਰੋਰਿਮ ਦੇ ਉਤਪਾਦ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਨਹੀਂ ਸਨ। ਵਾਸਤਵ ਵਿੱਚ, ਸਾਰੇ ਕੇਸ ਇੱਕ ਦੂਸ਼ਿਤ ਹੈਲਥ ਕਲੱਬ ਜੂਸ ਬਾਰ ਵਿੱਚ ਵਾਪਸ ਲੱਭੇ ਗਏ ਸਨ। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਬ੍ਰਾਂਡ ਅਤੇ ਬੈਲੋਂਸ ਸ਼ੀਟਾਂ ਨੂੰ ਨੁਕਸਾਨ ਪਹਿਲਾਂ ਹੀ ਹੋ ਚੁੱਕਾ ਸੀ। ਇਸ ਮੰਦਭਾਗੀ ਫੈਸਲੇ ਕਾਰਨ ਨਿਊਟਰੋਰਿਮ ਨੂੰ ਦਬਾਅ ਹੇਠ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਤਰੀਕੇ 'ਤੇ ਮੁੜ ਵਿਚਾਰ ਕਰਨਾ ਪਿਆ। ਕੰਪਨੀ ਹੁਣ ਸੂਚਿਤ ਚੋਣਾਂ ਕਰਨ ਲਈ ਜਾਣਕਾਰੀ ਇਕੱਠੀ ਕਰਦੀ ਹੈ ਭਾਵੇਂ ਸਮਾਂ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੋਵੇ (ਗਾਰਵਿਨ, 2006)।

ਫੈਸਲਿਆਂ ਨੂੰ ਉਸ ਪੱਧਰ ਦੇ ਅਧਾਰ 'ਤੇ ਤਿੰਨ ਸ਼੍ਰੇਣੀਆਂ ਵਿੱਚ ਵੰਡਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਸ 'ਤੇ ਉਹ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਰਣਨੀਤਕ ਫੈਸਲੇ ਇੱਕ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਕੇਰਸ ਤੈਅ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਰਣਨੀਤਕ ਫੈਸਲੇ ਇਸ ਬਾਰੇ ਫੈਸਲੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਚੀਜ਼ਾਂ ਕਿਵੇਂ ਕੀਤੀਆਂ ਜਾਣਗੀਆਂ। ਅੰਤ ਵਿੱਚ, ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਫੈਸਲੇ ਉਹਨਾਂ ਫੈਸਲਿਆਂ ਦਾ ਹਵਾਲਾ ਦਿੰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਕਰਮਚਾਰੀ ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਚਲਾਉਣ ਲਈ ਹਰ ਰੋਜ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਉਸ ਰੈਸਟੋਰੈਂਟ ਬਾਰੇ ਸੋਚੋ ਜੋ ਗਾਹਕ ਦੀ ਸ਼ਿਕਾਇਤ ਪ੍ਰਾਪਤ

ਹੋਣ 'ਤੇ ਨਿਯਮਤ ਤੌਰ 'ਤੇ ਮੁਫਤ ਭੇਜਨ ਦੀ ਪੇਸ਼ਕਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਰੈਸਟੋਰੈਂਟ ਦੇ ਮਾਲਕ ਨੇ ਵਧੀਆ ਗਾਹਕ ਸੇਵਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਇੱਕ ਰਣਨੀਤਕ ਫੈਸਲਾ ਲਿਆ। ਰੈਸਟੋਰੈਂਟ ਦੇ ਮੈਨੇਜਰ ਨੇ ਗਾਹਕਾਂ ਦੀਆਂ ਸ਼ਿਕਾਇਤਾਂ ਨੂੰ ਸੰਭਾਲਣ ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਵਜੋਂ ਮੁਫਤ ਮਿਠਾਈ ਨੀਤੀ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕੀਤਾ, ਜੋ ਕਿ ਇੱਕ ਰਣਨੀਤਕ ਫੈਸਲਾ ਹੈ। ਅੰਤ ਵਿੱਚ, ਰੈਸਟੋਰੈਂਟ ਦੇ ਸਰਵਰ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਫੈਸਲੇ ਲੈ ਰਹੇ ਹਨ

ਹਰ ਰੋਜ਼ ਇਹ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਕੇ ਕਿ ਕੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੋਈ ਹਰੇਕ ਗਾਹਕ ਸ਼ਿਕਾਇਤ ਜਾਇਜ਼ ਹੈ ਅਤੇ ਇੱਕ ਮੁਫਤ ਮਿਠਾਈ ਦੀ ਵਾਰੰਟੀ ਹੈ।

ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਦੇ ਅੰਦਰ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਲਏ ਗਏ ਫੈਸਲਿਆਂ ਦੀਆਂ ਉਦਾਹਰਨਾਂ

ਫੈਸਲੇ ਦਾ ਪੱਧਰ	ਫੈਸਲੇ ਦੀਆਂ ਉਦਾਹਰਨਾਂ	ਜੋ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਫੈਸਲੇ ਲੈਂਦਾ ਹੈ
Strategic Decisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ਰਣਨੀਤਕ ਫੈਸਲੇ ਕੀ ਸਾਨੂੰ ਕਿਸੇ ਹੋਰ ਕੰਪਨੀ ਨਾਲ ਮਿਲਾਉਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ?</li> <li>• ਕੀ ਸਾਨੂੰ ਇੱਕ ਨਵੀਂ ਉਤਪਾਦ ਲਾਈਨ ਦਾ ਪਿੱਛਾ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ?</li> <li>• ਕੀ ਸਾਨੂੰ ਆਪਣੇ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਆਕਾਰ ਘਟਾਉਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ?</li> </ul>	ਚੋਟੀ ਦੀਆਂ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਟੀਮਾਂ, ਸੀਈਓ ਅਤੇ ਨਿਰਦੇਸ਼ਕ ਬੋਰਡ
Tactical Decisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ਰਣਨੀਤਕ ਫੈਸਲੇ ਸੁਵਿਧਾਜਨਕ ਮਦਦ ਲਈ ਸਾਨੂੰ ਕੀ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ?</li> <li>• ਦੇ ਕੰਪਨੀਆਂ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਇਕੱਠੇ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੇ ਹਨ?</li> <li>• ਸਾਨੂੰ ਨਵੀਂ ਉਤਪਾਦ ਲਾਈਨ ਦੀ ਮਾਰਕੀਟਿੰਗ ਕਿਵੇਂ ਕਰਨੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ?</li> <li>• ਜਦੋਂ ਅਸੀਂ ਆਕਾਰ ਘਟਾਉਂਦੇ ਹਾਂ ਤਾਂ ਕਿਸ ਨੂੰ ਜਾਣ ਦੇਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ?</li> </ul>	ਪ੍ਰਬੰਧਕ
Operational Decisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ਸੰਚਾਲਨ ਸੰਬੰਧੀ ਫੈਸਲੇ ਮੈਨੂੰ ਆਪਣੇ ਨਵੇਂ ਸਹਿਕਰਮੀਆਂ ਨਾਲ ਕਿੰਨੀ ਵਾਰ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਨੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ?</li> <li>• ਮੈਨੂੰ ਸਾਡੇ ਨਵੇਂ ਉਤਪਾਦ ਬਾਰੇ ਗਾਹਕਾਂ ਨੂੰ ਕੀ ਕਹਿਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ?</li> <li>• ਮੈਂ ਆਪਣੀਆਂ ਨਵੀਆਂ ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਮੰਗਾਂ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਸੰਤੁਲਿਤ ਕਰਾਂਗਾ?</li> </ul>	ਸਾਰੀ ਸੰਸਥਾ ਵਿੱਚ ਕਰਮਚਾਰੀ

ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਅਸੀਂ ਗੈਰ-ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਕੀਤੇ ਫੈਸਲਿਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਨੂੰ ਸਮਝਣ ਅਤੇ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਨ ਲਈ



ਤਿਆਰ ਕੀਤੇ ਗਏ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਮਾਡਲਾਂ 'ਤੇ ਚਰਚਾ ਕਰਨ ਜਾ ਰਹੇ ਹਾਂ। ਅਸੀਂ ਚਾਰ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਤਰੀਕਿਆਂ ਨੂੰ ਕਵਰ ਕਰਾਂਗੇ, ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਾਲੇ ਮਾਡਲ ਤੋਂ ਸ਼ੁਰੂ ਹੋ ਕੇ, ਸੀਮਾਬੱਧ ਤਰਕਸ਼ੀਲਤਾ ਦੇ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਾਲੇ ਮਾਡਲ ਵੱਲ ਵਧਦੇ ਹੋਏ, ਅਨੁਭਵੀ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਾਲੇ ਮਾਡਲ, ਅਤੇ ਸਿਰਜਣਾਤਮਕ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਾਲੇ ਮਾਡਲ ਦੇ ਨਾਲ ਖਤਮ ਹੋਵਾਂਗੇ।

### 3.6.2 ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ (Theories of Decision Making)

- **ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਥਿਊਰੀ (The Rational Theory)**

ਤਰਕਸੰਗਤ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦਾ ਮਾਡਲ ਉਹਨਾਂ ਕਦਮਾਂ ਦੀ ਇੱਕ ਲੜੀ ਦਾ ਵਰਣਨ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਿਹਨਾਂ ਬਾਰੇ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਵਾਲਿਆਂ ਨੂੰ ਵਿਚਾਰ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕੀ ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਟੀਚਾ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੀ ਗੁਣਵੱਤਾ ਨੂੰ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਕਰਨਾ ਹੈ। ਦੂਜੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿੱਚ, ਜੇਕਰ ਤੁਸੀਂ ਇਹ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਣਾ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹੋ ਕਿ ਤੁਸੀਂ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਚੋਣ ਕਰਦੇ ਹੋ, ਤਾਂ ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਾਲੇ ਮਾਡਲ ਦੇ ਰਸਮੀ ਕਦਮਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਲੰਘਣਾ ਅਰਥ ਬਣ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਬੇਸ਼ੱਕ ਇਸ ਫੈਸਲੇ ਦਾ ਨਤੀਜਾ ਅਗਲੇ ਫੈਸਲੇ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰੇਗਾ। ਇਹ ਉਹ ਥਾਂ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਪੜਾਅ 8 ਆਉਂਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਜੇਕਰ ਤੁਸੀਂ ਇੱਕ ਕਾਰ ਖਰੀਦਦੇ ਹੋ ਅਤੇ ਤੁਹਾਨੂੰ ਇਸ ਵਿੱਚ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਕੁਝ ਨਹੀਂ ਹੈ, ਤਾਂ ਅਗਲੀ ਵਾਰ ਕਾਰ ਖਰੀਦਣ ਵੇਲੇ ਤੁਸੀਂ ਉਸੇ ਮੋਕ ਅਤੇ ਮਾਡਲ 'ਤੇ ਵਿਚਾਰ ਕਰਨ ਦੀ ਘੱਟ ਸੰਭਾਵਨਾ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰੋਗੇ।

ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਇੱਕ ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਅਤੇ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸੂਚਿਤ ਨਿਰਣਾਇਕ (“ਆਰਥਿਕ ਮਨੁੱਖ”) ਨੂੰ ਮੰਨਦਾ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਪਿਛਲੀ ਸਦੀ ਦੇ ਮੱਧ ਦੇ ਆਸਪਾਸ ਨਿਓਕਲਾਸੀਕਲ ਮਾਈਕ੍ਰੋ-ਆਰਥਿਕ ਥਿਊਰੀ ਦੁਆਰਾ ਵਰਣਨ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਸੀ। ਤਰਕਸੰਗਤ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਵਿੱਚ ਕਈ ਪੜਾਅ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਸਾਈਮਨ (1977) ਦੁਆਰਾ ਦਿੱਤੇ ਗਏ ਕਦਮ:

- ਖੁਫੀਆ: ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਦੇ ਮੌਕੇ ਲੱਭਣਾ;
- ਡਿਜ਼ਾਈਨ: ਕਾਰਵਾਈ ਦੇ ਸੰਭਾਵੀ ਕੋਰਸਾਂ ਦੀ ਖੋਜ, ਵਿਕਾਸ ਅਤੇ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਰਨਾ;
- ਚੋਣ: ਉਪਲਬਧ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਵਿੱਚੋਂ ਇੱਕ ਖਾਸ ਕਾਰਵਾਈ ਦੀ ਚੋਣ ਕਰਨਾ; ਅਤੇ
- ਸਮੀਖਿਆ: ਪਿਛਲੀਆਂ ਚੋਣਾਂ ਦਾ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਨਾ।

ਕਲਾਸੀਕਲ ਜਾਂ ਸੰਪੂਰਨ ਤਰਕਸ਼ੀਲਤਾ ਵਿੱਚ, “ਚੋਣ” ਪੜਾਅ ਦੇ ਦੌਰਾਨ ਹਰੇਕ ਵਿਕਲਪ ਵਿੱਚ ਸੰਖਿਆਤਮਕ ਮੁੱਲਾਂ ਜਾਂ ਉਪਯੋਗਤਾਵਾਂ ਨੂੰ ਜੋੜਨ ਲਈ ਫੈਸਲੇ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਦੇ ਢੰਗਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਉੱਚਤਮ ਉਪਯੋਗਤਾ (ਜਾਂ ਅਧਿਕਤਮ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸੰਭਾਵਿਤ ਉਪਯੋਗਤਾ) ਵਾਲਾ ਵਿਕਲਪ ਚੁਣਿਆ ਗਿਆ ਹੈ। ਇਸ ਫੈਸਲੇ ਵਿੱਚ ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਮਾਡਲ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦੇ ਸਮੇਂ, ਇਹ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰਬੰਧਕ:

- ਸਾਰੇ ਸੰਭਵ ਵਿਕਲਪਾਂ ਬਾਰੇ ਜਾਣੇ

- ਹਰੇਕ ਵਿਕਲਪ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਨ ਦੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਨੂੰ ਜਾਣੇ
- ਇਹਨਾਂ ਨਤੀਜਿਆਂ ਲਈ ਤਰਜੀਹਾਂ ਦਾ ਇੱਕ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸੰਗਠਿਤ ਸੈੱਟ ਹੈ ਅਤੇ
- ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੀ ਤੁਲਨਾ ਕਰਨ ਅਤੇ ਇਹ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਦੀ ਗਣਨਾਤਮਕ ਯੋਗਤਾ ਹੈ ਕਿ ਕਿਹੜਾ ਤਰਜੀਹ ਹੈ।

ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਪਰੰਪਰਾਗਤ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣਾਤਮਕ ਮਾਡਲ ਦਾ ਹਵਾਲਾ ਦਿੰਦੇ ਹੋਏ, ਜਦੋਂ ਕਿ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਾਲੇ ਇਹਨਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਕਿਸੇ ਵੀ ਪੜਾਅ ਦੇ ਦੌਰਾਨ ਟਰੈਕ ਤੋਂ ਬਾਹਰ ਆ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਖੋਜ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਚੌਥੇ ਪੜਾਅ ਵਿੱਚ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੀ ਖੋਜ ਕਰਨਾ ਸਭ ਤੋਂ ਚੁਣੌਤੀਪੂਰਨ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਅਕਸਰ ਅਸਫਲਤਾ ਵੱਲ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਵਾਸਤਵ ਵਿੱਚ, ਇੱਕ ਖੋਜਕਰਤਾ ਨੇ ਪਾਇਆ ਕਿ ਉਸ ਦੁਆਰਾ ਅਧਿਐਨ ਕੀਤੇ ਗਏ 85% ਫੈਸਲਿਆਂ ਵਿੱਚ ਕੋਈ ਵਿਕਲਪਕ ਪੀੜ੍ਹੀ ਨਹੀਂ ਆਈ (Nutt, 1994)।

ਇਸਦੇ ਉਲਟ, ਸਫਲ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਜਾਣਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਹ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਦੇ ਸ਼ੁਰੂ ਵਿੱਚ ਕੀ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਦੂਜਿਆਂ ਲਈ ਜਵਾਬ ਦੇਣ ਲਈ ਉਦੇਸ਼ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਹੱਲਾਂ ਲਈ ਇੱਕ ਅਨਿਯਮਿਤ ਖੋਜ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਮੁੱਖ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਹਿੱਸਾ ਲੈਣ ਲਈ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਨੂੰ ਅੱਗੇ ਵਧਾਉਣ ਲਈ ਆਪਣੀ ਸ਼ਕਤੀ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਨ ਤੋਂ ਬਚਦੇ ਹਨ (Nutt, 1998)।

ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਵਾਲੇ ਮਾਡਲ ਵਿੱਚ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਾਲਿਆਂ ਲਈ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਬਕ ਹਨ। ਸਭ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ, ਕੋਈ ਫੈਸਲਾ ਲੈਂਦੇ ਸਮੇਂ, ਤੁਸੀਂ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੀ ਖੋਜ ਕਰਨ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਇਹ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਣਾ ਚਾਹ ਸਕਦੇ ਹੋ ਕਿ ਤੁਸੀਂ ਆਪਣੇ ਫੈਸਲੇ ਦੇ ਮਾਪਦੰਡ ਸਥਾਪਤ ਕਰਦੇ ਹੋ। ਇਹ ਤੁਹਾਨੂੰ ਇੱਕ ਵਿਕਲਪ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਪਸੰਦ ਕਰਨ ਅਤੇ ਉਸ ਅਨੁਸਾਰ ਆਪਣੇ ਮਾਪਦੰਡ ਸੈੱਟ ਕਰਨ ਤੋਂ ਰੋਕੇਗਾ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਮੰਨ ਲਓ ਕਿ ਤੁਸੀਂ ਆਪਣੇ ਫੈਸਲੇ ਦੇ ਮਾਪਦੰਡ ਬਣਾਉਣ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਕਾਰਾਂ ਨੂੰ ਐਨਲਾਈਨ ਬ੍ਰਾਊਜ਼ ਕਰਨਾ ਸ਼ੁਰੂ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਸੀ। ਤੁਸੀਂ ਅਜਿਹੀ ਕਾਰ ਦੇਖ ਸਕਦੇ ਹੋ ਜੋ ਤੁਸੀਂ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹੋ ਕਿ ਤੁਹਾਡੀ ਸ਼ੈਲੀ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਤੁਸੀਂ ਕਾਰ ਨਾਲ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਬੰਧਨ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਦੇ ਹੋ। ਫਿਰ, ਖਾਸ ਕਾਰ ਲਈ ਤੁਹਾਡੇ ਪਿਆਰ ਦੇ ਕਾਰਨ, ਤੁਸੀਂ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਕਹਿ ਸਕਦੇ ਹੋ ਕਿ ਕਾਰ ਦੀ ਬੰਧਨ ਦੀ ਆਰਥਿਕਤਾ ਅਤੇ ਨਵੀਨਤਾਕਾਰੀ ਬ੍ਰੇਕਿੰਗ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਸਭ ਤੋਂ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਮਾਪਦੰਡ ਹਨ। ਇਸਨੂੰ ਖਰੀਦਣ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਤੁਹਾਨੂੰ ਇਹ ਅਹਿਸਾਸ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਾਰ ਤੁਹਾਡੇ ਦੇਸਤਾਂ ਲਈ ਪਿਛਲੀ ਸੀਟ 'ਤੇ ਸਵਾਰ ਹੋਣ ਲਈ ਬਹੁਤ ਛੋਟੀ ਹੈ, ਜਿਸ ਬਾਰੇ ਤੁਹਾਨੂੰ ਸੋਚਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਸੀ। ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੀ ਖੋਜ ਕਰਨ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਮਾਪਦੰਡ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨਾ ਤੁਹਾਨੂੰ ਅਜਿਹੀਆਂ ਗਲਤੀਆਂ ਕਰਨ ਤੋਂ ਰੋਕ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਮਾਡਲ ਦਾ ਇੱਕ ਹੋਰ ਫਾਇਦਾ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਇਹ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਵਾਲਿਆਂ ਨੂੰ ਸਿਰਫ ਕੁਝ ਦੀ ਬਜਾਏ ਸਾਰੇ ਵਿਕਲਪ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਦੀ ਤਾਕੀਦ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਸੰਭਾਵਨਾਵਾਂ ਦੀ ਇੱਕ ਵਿਸ਼ਾਲ ਸ਼੍ਰੇਣੀ ਨੂੰ ਕਵਰ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੀ ਇੱਕ ਵੱਡੀ ਸੰਖਿਆ ਪੈਦਾ ਕਰਕੇ, ਤੁਸੀਂ ਇੱਕ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਨਹੀਂ ਰੱਖਦੇ ਜਿਸ ਲਈ ਇੱਕ ਮਾਪਦੰਡ ਨੂੰ ਦੂਜੇ ਦੀ ਖਾਤਰ ਕੁਰਬਾਨ

ਕਰਨ ਦੀ ਲੋੜ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

ਇਸਦੇ ਸਾਰੇ ਫਾਇਦਿਆਂ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ, ਤੁਸੀਂ ਸ਼ਾਇਦ ਦੇਖਿਆ ਹੋਵੇਗਾ ਕਿ ਇਸ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਾਲੇ ਮਾਡਲ ਵਿੱਚ ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਗੈਰ-ਯਥਾਰਥਵਾਦੀ ਧਾਰਨਾਵਾਂ ਵੀ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ। ਇਹ ਮੰਨਦਾ ਹੈ ਕਿ ਲੋਕ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਵਾਲੇ ਫੈਸਲੇ ਨੂੰ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸਮਝਦੇ ਹਨ, ਕਿ ਉਹ ਆਪਣੀਆਂ ਸਾਰੀਆਂ ਉਪਲਬਧ ਚੋਣਾਂ ਨੂੰ ਜਾਣਦੇ ਹਨ, ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਕੋਈ ਅਨੁਭਵੀ ਪੱਖਪਾਤ ਨਹੀਂ ਹੈ, ਅਤੇ ਇਹ ਕਿ ਉਹ ਅਨੁਕੂਲ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣਾ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਨੇਬਲ ਪੁਰਸਕਾਰ ਜੇਤੂ ਅਰਥ ਸ਼ਾਸਤਰੀ ਹਰਬਰਟ ਸਾਈਮਨ ਨੇ ਦੇਖਿਆ ਕਿ ਜਦੋਂ ਤਰਕਸੰਗਤ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦਾ ਮਾਡਲ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਸਮੇਂ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਵਾਲਿਆਂ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਸਹਾਇਕ ਉਪਕਰਣ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਇਹ ਇਹ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਨਹੀਂ ਹੈ ਕਿ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿੱਚ ਅਕਸਰ ਫੈਸਲੇ ਕਿਵੇਂ ਲਏ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਦਰਅਸਲ, ਸਾਈਮਨ ਨੇ ਦਲੀਲ ਦਿੱਤੀ ਕਿ ਇਹ ਨੇੜੇ ਵੀ ਨਹੀਂ ਆਇਆ।

#### • ਸੀਮਾਬੱਧ ਤਰਕਸ਼ੀਲਤਾ ਦਾ ਮਾਡਲ (The Model of Bounded Rationality)

“ਸੰਤੁਸ਼ਟੀਜਨਕ,” ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ-ਅਧਾਰਿਤ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਮੁੱਖ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਸੀਮਨ ਤਰਕਸ਼ੀਲਤਾ ‘ਤੇ Simon’s (1979) ਦੇ ਕੰਮ ‘ਤੇ ਅਧਾਰਤ ਹੈ, ਇਹ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਦੇ ਹੋਏ ਕਿ ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਕੋਲ ਹਮੇਸ਼ਾ ਪੂਰੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਅਤੇ ਇਹ ਕਿ ਅਨੁਕੂਲ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੀ ਹਮੇਸ਼ਾ ਲੋੜ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਸਾਈਮਨ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ (ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਹਵਾਲਾ ਦਿੱਤਾ ਗਿਆ ਹੈ

Chase et al. ਦੁਆਰਾ (1998), “ਮਨੁੱਖੀ ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਇੱਕ ਕੈਚੀ ਦੁਆਰਾ ਆਕਾਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਿਸਦੇ ਦੋ ਬਲੇਡ ਕਾਰਜ ਵਾਤਾਵਰਣ ਦੀ ਬਣਤਰ ਅਤੇ ਅਭਿਨੇਤਾ ਦੀਆਂ ਗਣਨਾਤਮਕ ਸਮਰੱਥਾਵਾਂ ਹਨ”, ਇਹ ਕੈਚੀ ਸਮੱਸਿਆ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਛੋਟੇ ਖੇਤਰ ਵਿੱਚ ਕੱਟ ਦਿੰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਖੋਜਣ ਲਈ ਸੰਭਵ ਹੈ। ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਦਾ ਸੀਮਾਬੱਧ ਤਰਕਸ਼ੀਲਤਾ ਮਾਡਲ ਸਾਡੀਆਂ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੀਆਂ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆਵਾਂ ਦੀਆਂ ਸੀਮਾਵਾਂ ਨੂੰ ਪਛਾਣਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਮਾਡਲ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਵਿਅਕਤੀ ਜਾਣਬੁੱਝ ਕੇ ਆਪਣੇ ਵਿਕਲਪਾਂ ਨੂੰ ਇੱਕ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਯੋਗ ਸੈੱਟ ਤੱਕ ਸੀਮਤ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੀ ਪੂਰੀ ਖੋਜ ਕੀਤੇ ਬਿਨਾਂ ਪਹਿਲਾ ਸਵੀਕਾਰਯੋਗ ਵਿਕਲਪ ਚੁਣਦੇ ਹਨ। ਸੀਮਾਬੱਧ ਤਰਕਸ਼ੀਲਤਾ ਪਹੁੰਚ ਦਾ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਿੱਸਾ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੀ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀ ਹੈ (ਹਰਬਰਟ ਸਾਈਮਨ ਦੁਆਰਾ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਅਤੇ ਕਾਫ਼ੀ ਤੋਂ ਇੱਕ ਸ਼ਬਦ ਤਿਆਰ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ), ਜੋ ਤੁਹਾਡੇ ਘੱਟੋ ਘੱਟ ਮਾਪਦੰਡਾਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਪਹਿਲੇ ਵਿਕਲਪ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਨ ਦਾ ਹਵਾਲਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਕਾਲਜ ਗ੍ਰੈਜੂਏਟ ਸੰਭਾਵੀ ਨੌਕਰੀ ਦੇ ਖੁੱਲਣ ਲਈ ਰਾਸ਼ਟਰੀ ਜਾਂ ਅੰਤਰਰਾਸ਼ਟਰੀ ਖੋਜ ਨਹੀਂ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਦੀ ਬਜਾਏ, ਉਹ ਆਪਣੀ ਖੋਜ ਨੂੰ ਇੱਕ ਸੀਮਤ ਭੂਗੋਲਿਕ ਖੇਤਰ ‘ਤੇ ਕੇਂਦਰਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਉਹ ਆਪਣੇ ਚੁਣੇ ਹੋਏ ਖੇਤਰ ਵਿੱਚ ਪਹਿਲੀ ਪੇਸ਼ਕਸ਼ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਭਾਵੇਂ ਇਹ ਆਦਰਸ਼ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਨਾ ਹੋਵੇ। ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਕਰਨਾ ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਸਮਾਨ ਹੈ। ਮੁੱਖ ਅੰਤਰ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਵਿਕਲਪ ਚੁਣਨ ਅਤੇ ਸੰਭਾਵੀ ਨਤੀਜੇ ਨੂੰ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਕਰਨ ਦੀ ਬਜਾਏ, ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਵਾਲਾ ਘੱਟੋ-ਘੱਟ ਥ੍ਰੈਸ਼ਹੋਲਡ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ

ਵਾਲੇ ਪਹਿਲੇ ਵਿਕਲਪ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਕੇ ਬੇਧਾਤਮਕ ਸਮੇਂ ਅਤੇ ਮਿਹਨਤ ਦੀ ਬਚਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਸੀਮਾਬੱਧ ਤਰਕਸ਼ੀਲਤਾ ਖੋਜ ਅਤੇ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੀਆਂ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਦਰਸਾਈ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੀ ਖੋਜ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਕ੍ਰਮਵਾਰ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਕੋਈ ਵਿਕਲਪ ਕੁਝ ਸਪਸ਼ਟ ਜਾਂ ਸਪਸ਼ਟ ਤੌਰ 'ਤੇ ਦੱਸੇ ਗਏ ਘੱਟੋ-ਘੱਟ ਮਾਪਦੰਡਾਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਇਸਨੂੰ “ਸੰਤੁਸ਼ਟ” ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਖੋਜ ਨੂੰ ਸਮਾਪਤ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਕਾਰਜ ਵਾਤਾਵਰਣ ਵਿੱਚ ਨਿਯਮਤਤਾਵਾਂ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕਰਕੇ ਖੋਜ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਨੂੰ ਆਸਾਨ ਬਣਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਹਾਲਾਂਕਿ ਸਾਈਮਨ ਨੂੰ ਸੀਮਾਬੱਧ ਤਰਕਸ਼ੀਲਤਾ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਲਈ ਬਹੁਤ ਪ੍ਰਸ਼ੰਸਾ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ, ਇਹ ਅਜੇ ਵੀ ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਵਿਵਹਾਰ ਦਾ ਵਰਣਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਕਾਰਨ ਕਰਕੇ, ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਖੋਜਕਰਤਾ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਹੂਬਰ (1981) ਅਤੇ ਦਾਸ ਅਤੇ ਟੋਂਗ (1999), ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਮਾਡਲਾਂ ਦੇ ਆਪਣੇ ਵਰਗੀਕਰਨ ਵਿੱਚ ਸੰਪੂਰਨ ਅਤੇ ਸੀਮਾਬੱਧ ਤਰਕਸ਼ੀਲਤਾ ਵਿੱਚ ਅੰਤਰ ਨਹੀਂ ਕਰਦੇ ਹਨ।

- **ਅਨੁਭਵੀ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਾਲਾ ਮਾਡਲ (The Model of Bounded Rationality)**

ਅਨੁਭਵੀ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦਾ ਮਾਡਲ ਹੋਰ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੀਆਂ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆਵਾਂ ਦੇ ਬਦਲ ਵਜੋਂ ਉਭਰਿਆ ਹੈ। ਇਹ ਮਾਡਲ ਸੁਚੇਤ ਤਰਕ ਦੇ ਬਿਨਾਂ ਫੈਸਲਿਆਂ 'ਤੇ ਪਹੁੰਚਣ ਦਾ ਹਵਾਲਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਸਰਵੇਖਣ ਕੀਤੇ ਗਏ ਕੁੱਲ 89% ਪ੍ਰਬੰਧਕਾਂ ਨੇ ਘੱਟੋ-ਘੱਟ ਕਈ ਵਾਰ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਲਈ ਅਨੁਭਵ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਨ ਲਈ ਮੰਨਿਆ ਅਤੇ 59% ਨੇ ਕਿ ਉਹ ਅਕਸਰ ਅਨੁਭਵ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦੇ ਹਨ (Burke and Miller, 1999)। ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਚੁਣੌਤੀਪੂਰਨ ਹਾਲਾਤਾਂ ਵਿੱਚ ਫੈਸਲੇ ਲੈਂਦੇ ਹਨ, ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਸਮੇਂ ਦੇ ਦਬਾਅ, ਰੁਕਾਵਟਾਂ, ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਅਨਿਸ਼ਚਿਤਤਾ, ਬਦਲਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ, ਅਤੇ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਦਿਖਾਈ ਦੇਣ ਵਾਲੇ ਅਤੇ ਉੱਚ-ਦਾਅ ਵਾਲੇ ਨਤੀਜੇ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ, ਇਹ ਸਮਝਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਮਾਡਲ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਨ ਦਾ ਸਮਾਂ ਨਹੀਂ ਹੋਵੇਗਾ। ਫਿਰ ਵੀ ਜਦੋਂ ਸੀਈਓ, ਵਿੱਤੀ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਕ, ਅਤੇ ਸਿਹਤ ਸੰਭਾਲ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਨਾਜ਼ੁਕ ਫੈਸਲਿਆਂ ਬਾਰੇ ਪੁੱਛਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ

ਉਹ ਕਦੇ-ਕਦਾਈਂ ਹੀ ਉਹ ਸਫਲਤਾ ਦਾ ਸਿਹਰਾ ਕਿਸਮਤ ਨੂੰ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਕਿਸੇ ਬਾਹਰੀ ਨਿਰੀਖਕ ਲਈ, ਇਹ ਜਾਪਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਕਾਰਵਾਈ ਕਰਨ ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਬਾਰੇ ਅਨੁਮਾਨ ਲਗਾ ਰਹੇ ਹਨ, ਪਰ ਇਹ ਪਤਾ ਚਲਦਾ ਹੈ ਕਿ ਮਾਹਰ ਪਹਿਲਾਂ ਸ਼ੱਕੀ ਨਾਲੋਂ ਵੱਖਰੇ ਮਾਡਲ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਕੇ ਯੋਜਨਾਬੱਧ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਫੈਸਲੇ ਲੈਂਦੇ ਹਨ। ਅੱਗ ਦੇ ਮੁਖੀਆਂ, ਪਾਇਲਟਾਂ ਅਤੇ ਨਰਸਾਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੇ ਗਏ ਜੀਵਨ-ਜਾਂ-ਮੌਤ ਦੇ ਫੈਸਲਿਆਂ ਬਾਰੇ ਖੋਜ ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਮਾਹਰ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸੋਚੇ-ਸਮਝੇ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੀ ਸੂਚੀ ਵਿੱਚੋਂ ਇੱਕ ਦੀ ਚੋਣ ਨਹੀਂ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਦੋ ਜਾਂ ਤਿੰਨ ਵਿਕਲਪਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਫੈਸਲਾ ਨਹੀਂ ਕਰਦੇ ਅਤੇ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਵਿਕਲਪ ਚੁਣਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਦੀ ਬਜਾਏ, ਉਹ ਇੱਕ ਸਮੇਂ ਵਿੱਚ ਸਿਰਫ਼ ਇੱਕ ਵਿਕਲਪ 'ਤੇ ਵਿਚਾਰ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਅਨੁਭਵੀ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦਾ ਮਾਡਲ ਇਹ ਦਲੀਲ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇੱਕ ਦਿੱਤੀ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ, ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਾਲੇ ਮਾਹਰ ਪੈਟਰਨਾਂ ਨੂੰ ਪਛਾਣਨ ਲਈ ਸੰਕੇਤਾਂ ਲਈ ਵਾਤਾਵਰਣ ਨੂੰ ਸਕੈਨ ਕਰਦੇ ਹਨ (Breen, 2000; Klein, 2003; Salas and Klein, 2001)। ਇੱਕ ਵਾਰ ਇੱਕ ਪੈਟਰਨ ਦੀ ਪਛਾਣ ਹੋ ਜਾਣ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਉਹ ਆਪਣੇ ਪੁਰਾਣੇ

ਤਜਰਬੇ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਇਸਦੇ ਨਤੀਜੇ ਤੱਕ ਕਾਰਵਾਈ ਦਾ ਇੱਕ ਸੰਭਾਵੀ ਕੋਰਸ ਖੇਡ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਸਿਖਲਾਈ, ਤਜਰਬੇ ਅਤੇ ਗਿਆਨ ਲਈ ਧੰਨਵਾਦ, ਇਹਨਾਂ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਾਲਿਆਂ ਨੂੰ ਇਹ ਵਿਚਾਰ ਹੈ ਕਿ ਦਿੱਤਾ ਗਿਆ ਹੱਲ ਕਿੰਨੀ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕੰਮ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਜੇ ਉਹ ਮਾਨਸਿਕ ਨਮੂਨੇ ਰਾਹੀਂ ਚੱਲਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਦੇਖਦੇ ਹਨ ਕਿ ਹੱਲ ਕੰਮ ਨਹੀਂ ਕਰੇਗਾ, ਤਾਂ ਉਹ ਇਸ ਨੂੰ ਅਮਲ ਵਿੱਚ ਲਿਆਉਣ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਹੱਲ ਨੂੰ ਬਦਲ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਜੇਕਰ ਇਸਨੂੰ ਅਜੇ ਵੀ ਇੱਕ ਕਾਰਜਯੋਗ ਹੱਲ ਨਹੀਂ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਇਸਨੂੰ ਇੱਕ ਵਿਕਲਪ ਦੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਰੱਦ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਇੱਕ ਨਵੇਂ ਵਿਚਾਰ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਤੱਕ ਇੱਕ ਕਾਰਜਯੋਗ ਹੱਲ ਲੱਭਿਆ ਨਹੀਂ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇੱਕ ਵਾਰ ਕਾਰਵਾਈ ਦੇ ਇੱਕ ਵਿਹਾਰਕ ਕੋਰਸ ਦੀ ਪਛਾਣ ਹੋ ਜਾਣ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਵਾਲਾ ਹੱਲ ਨੂੰ ਗਤੀ ਵਿੱਚ ਰੱਖਦਾ ਹੈ। ਮੁੱਖ ਨੁਕਤਾ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਇੱਕ ਸਮੇਂ ਵਿੱਚ ਸਿਰਫ਼ ਇੱਕ ਵਿਕਲਪ 'ਤੇ ਵਿਚਾਰ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਨਵੇਂ ਲੋਕ ਇਸ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਯੋਗ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ, ਕਿਉਂਕਿ ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਖਿੱਚਣ ਲਈ ਕਾਫ਼ੀ ਪਹਿਲਾਂ ਦਾ ਤਜਰਬਾ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ।

- **ਰਚਨਾਤਮਕ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਵਾਲਾ ਮਾਡਲ (Creative Decision-Making Model)**

ਤਰਕਸੰਗਤ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ, ਸੀਮਾਬੱਧ ਤਰਕਸ਼ੀਲਤਾ, ਅਤੇ ਅਨੁਭਵੀ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਮਾਡਲਾਂ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਰਚਨਾਤਮਕ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣਾ ਇੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਫੈਸਲਾ ਨਿਰਮਾਤਾ ਹੋਣ ਦਾ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਹਿੱਸਾ ਹੈ। ਰਚਨਾਤਮਕਤਾ ਨਵੇਂ, ਕਲਪਨਾਤਮਕ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦੀ ਪੀੜ੍ਹੀ ਹੈ। ਕੰਪਨੀਆਂ ਵਿੱਚ ਤਿੱਖੀ ਪ੍ਰਤੀਯੋਗਤਾ ਦੇ ਨਾਲ, ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਅਤੇ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਨੂੰ ਲਾਗਤਾਂ ਵਿੱਚ ਕਟੌਤੀ ਤੋਂ ਲੈ ਕੇ ਕਾਰੋਬਾਰ ਕਰਨ ਦੇ ਨਵੇਂ ਤਰੀਕੇ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਤੱਕ ਦੇ ਫੈਸਲਿਆਂ ਵਿੱਚ ਰਚਨਾਤਮਕ ਬਣਨ ਲਈ ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਕਿ ਰਚਨਾਤਮਕਤਾ ਨਵੀਨਤਾ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਦਾ ਪਹਿਲਾ ਕਦਮ ਹੈ, ਰਚਨਾਤਮਕਤਾ ਅਤੇ ਨਵੀਨਤਾ ਇੱਕੋ ਚੀਜ਼ ਨਹੀਂ ਹਨ। ਨਵੀਨਤਾ ਰਚਨਾਤਮਕ ਵਿਚਾਰਾਂ ਨਾਲ ਸ਼ੁਰੂ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਪਰ ਇਸ ਵਿੱਚ ਯਥਾਰਥਵਾਦੀ ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ ਅਤੇ ਪਾਲਣਾ ਵੀ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

ਰਚਨਾਤਮਕ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਪੰਜ ਕਦਮ ਕੁਝ ਕੁੰਜੀਆਂ ਦੇ ਤਰੀਕਿਆਂ ਨਾਲ ਪਿਛਲੇ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਾਲੇ ਮਾਡਲਾਂ ਦੇ ਸਮਾਨ ਹਨ। ਸਾਰੇ ਮਾਡਲਾਂ ਵਿੱਚ ਸਮੱਸਿਆ ਦੀ ਪਛਾਣ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਜੋ ਕਿ ਉਹ ਕਦਮ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਸਮੱਸਿਆ ਨੂੰ ਹੱਲ ਕਰਨ ਦੀ ਲੋੜ ਸਪੱਸ਼ਟ ਹੋ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਜੇ ਤੁਸੀਂ ਇਹ ਨਹੀਂ ਪਛਾਣਦੇ ਹੋ ਕਿ ਤੁਹਾਨੂੰ ਕੋਈ ਸਮੱਸਿਆ ਹੈ, ਤਾਂ ਇਸਦਾ ਹੱਲ ਕਰਨਾ ਅਸੰਭਵ ਹੈ। ਇਮਰਸ਼ਨ ਉਹ ਕਦਮ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਵਾਲਾ

ਸਮੱਸਿਆ ਬਾਰੇ ਸੁਚੇਤ ਤੌਰ 'ਤੇ ਸੋਚਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਜਾਣਕਾਰੀ ਇਕੱਠੀ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਰਚਨਾਤਮਕ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਿੱਚ ਸਫਲਤਾ ਦੀ ਕੁੰਜੀ ਅਧਿਐਨ ਕੀਤੇ ਜਾ ਰਹੇ ਖੇਤਰ ਵਿੱਚ ਮੁਹਾਰਤ ਹਾਸਲ ਕਰਨਾ ਜਾਂ ਹਾਸਲ ਕਰਨਾ ਹੈ। ਫਿਰ, ਪ੍ਰਫੁੱਲਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਫੁੱਲਤ ਹੋਣ ਦੇ ਦੌਰਾਨ, ਵਿਅਕਤੀ ਸਮੱਸਿਆ ਨੂੰ ਪਾਸੇ ਰੱਖ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕੁਝ ਸਮੇਂ ਲਈ ਇਸ ਬਾਰੇ ਨਹੀਂ ਸੋਚਦਾ। ਇਸ ਸਮੇਂ, ਦਿਮਾਗ ਅਸਲ ਵਿੱਚ ਅਚੇਤ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਸਮੱਸਿਆ 'ਤੇ ਕੰਮ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਫਿਰ ਰੋਸ਼ਨੀ, ਜਾਂ ਸੂਝ ਵਾਲਾ ਪਲ ਆਉਂਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਸਮੱਸਿਆ ਦਾ ਹੱਲ ਵਿਅਕਤੀ ਲਈ ਸਪੱਸ਼ਟ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਕਈ ਵਾਰ ਜਦੋਂ ਇਸਦੀ ਘੱਟ ਤੋਂ ਘੱਟ ਉਮੀਦ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਅਚਾਨਕ ਸਮਝ “ਯੂਰੇਕਾ” ਪਲ ਹੈ, ਜੋ ਕਿ ਪ੍ਰਾਚੀਨ ਯੂਨਾਨੀ ਖੋਜੀ ਆਰਕੀਮੀਡੀਜ਼ ਨਾਲ

ਵਾਪਰਿਆ ਸੀ, ਜਿਸ ਨੇ ਇਸ਼ਨਾਨ ਕਰਨ ਵੇਲੇ ਉਸ ਸਮੱਸਿਆ ਦਾ ਹੱਲ ਲੱਭਿਆ ਸੀ ਜਿਸ 'ਤੇ ਉਹ ਕੰਮ ਕਰ ਰਿਹਾ ਸੀ। ਅੰਤ ਵਿੱਚ, ਤਸਦੀਕ ਅਤੇ ਐਪਲੀਕੇਸ਼ਨ ਪੜਾਅ ਉਦੋਂ ਵਾਪਰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਵਾਲਾ ਸੁਚੇਤ ਤੌਰ 'ਤੇ ਹੱਲ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਦੀ ਪੁਸ਼ਟੀ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਫੈਸਲੇ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਦਾ ਹੈ।

ਰਚਨਾਤਮਕ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ

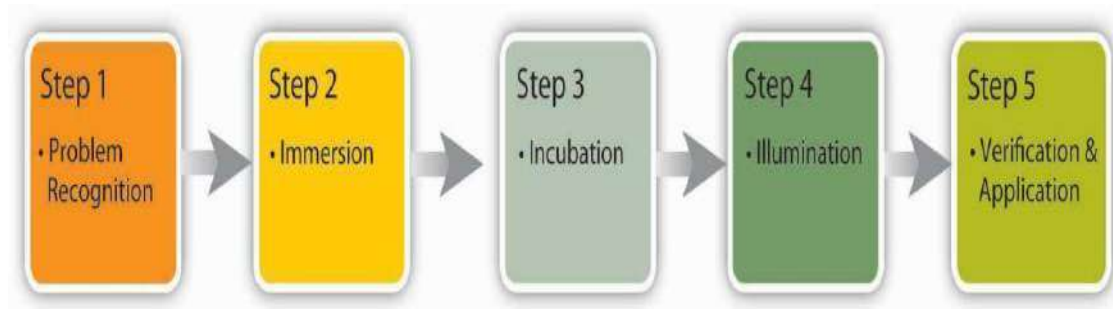
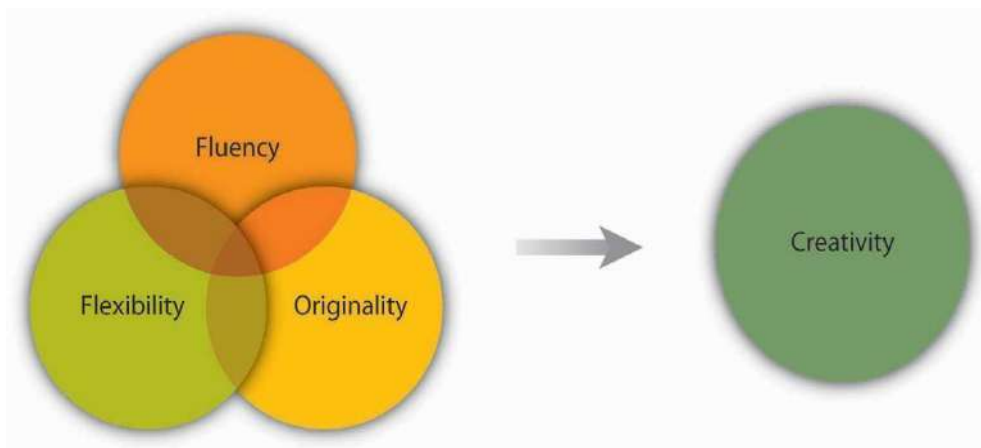


Image Source: Google images

ਖੋਜਕਰਤਾ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਵਿੱਚ ਰਚਨਾਤਮਕਤਾ ਦੇ ਪੱਧਰ ਦਾ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਨ ਲਈ ਤਿੰਨ ਕਾਰਕਾਂ 'ਤੇ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦ੍ਰਤ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਪ੍ਰਵਾਹ ਉਹਨਾਂ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦੀ ਸੰਖਿਆ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਜੋ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਲਚਕਤਾ ਇਸ ਗੱਲ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਵਿਚਾਰ ਇੱਕ ਦੂਜੇ ਤੋਂ ਕਿੰਨੇ ਵੱਖਰੇ ਹਨ। ਜੇਕਰ ਤੁਸੀਂ ਕਿਸੇ ਸਮੱਸਿਆ ਦੇ ਕਈ ਵੱਖਰੇ ਹੱਲ ਤਿਆਰ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋ, ਤਾਂ ਤੁਹਾਡੀ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਲਚਕਤਾ 'ਤੇ ਉੱਚੀ ਹੈ। ਮੌਲਿਕਤਾ ਦਾ ਮਤਲਬ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਵਿਚਾਰ ਕਿੰਨੇ ਵਿਲੱਖਣ ਹਨ।

### ਰਚਨਾਤਮਕਤਾ ਦੇ ਮਾਪ Dimensions of Creativity



ਇੱਕ ਨਜ਼ਰ ਵਿੱਚ ਮਾਡਲ

ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਵਾਲਾ ਮਾਡਲ	ਇਸ ਮਾਡਲ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ:
---------------------	--------------------------------

ਤਰਕਸੰਗਤ Rational	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ਵਿਕਲਪਾਂ ਬਾਰੇ ਜਾਣਕਾਰੀ ਇਕੱਠੀ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਮਿਣਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ।</li> <li>• ਫੈਸਲਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ।</li> <li>• ਤੁਸੀਂ ਆਪਣੇ ਨਤੀਜੇ ਨੂੰ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰ ਰਹੇ ਹੋ।</li> </ul>
ਸੀਮਾਬੱਧ ਤਰਕਸ਼ੀਲਤਾ Bounded Rationality	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ਘੱਟੋ-ਘੱਟ ਮਾਪਦੰਡ ਸਪੱਸ਼ਟ ਹਨ।</li> <li>• ਤੁਹਾਡੇ ਕੋਲ ਨਹੀਂ ਹੈ ਜਾਂ ਤੁਸੀਂ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਲਈ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸਮਾਂ ਲਗਾਉਣ ਲਈ ਤਿਆਰ ਨਹੀਂ ਹੋ।</li> <li>• ਤੁਸੀਂ ਆਪਣੇ ਨਤੀਜੇ ਨੂੰ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਨਹੀਂ ਕਰ ਰਹੇ ਹੋ।</li> </ul>
ਅਨੁਭਵੀ Intuitive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ਟੀਚੇ ਅਸਪਸ਼ਟ ਹਨ।</li> <li>• ਸਮੇਂ ਦਾ ਦਬਾਅ ਹੈ ਅਤੇ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਅਧਰੰਗ ਮਹਿੰਗਾ ਹੋਵੇਗਾ।</li> <li>• ਤੁਹਾਨੂੰ ਸਮੱਸਿਆ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਹੈ।</li> </ul>
ਰਚਨਾਤਮਕ Creative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ਸਮੱਸਿਆ ਦੇ ਹੱਲ ਸਪੱਸ਼ਟ ਨਹੀਂ ਹਨ।</li> <li>• ਨਵੇਂ ਹੱਲ ਤਿਆਰ ਕਰਨ ਦੀ ਲੋੜ ਹੈ।</li> <li>• ਤੁਹਾਡੇ ਕੋਲ ਮੁੱਦਿਆਂ ਵਿੱਚ ਡੁੱਬਣ ਦਾ ਸਮਾਂ ਹੈ।</li> </ul>

### 3.6.3 ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਾਰਕ: (Factors Affecting Decision-Making)

ਕਿਸੇ ਵੀ ਵਿਕਲਪ ਦੇ ਪੱਖ ਵਿੱਚ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਵਿੱਚ ਦੋ ਕਿਸਮ ਦੇ ਕਾਰਕ ਵਿਚਾਰੇ ਜਾਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ:

ਇਹਨਾਂ ਨੂੰ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸ਼੍ਰੇਣੀਬੱਧ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ:

- i. ਠੋਸ ਅਤੇ
- ii. ਅਟੱਲ ਕਾਰਕ.

#### **i. ਠੋਸ ਕਾਰਕ:**

ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਠੋਸ ਕਾਰਕਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਨ:

- a) ਵਿਕਰੀ
- b) ਲਾਗਤ
- c) ਖਰੀਦਦਾਰੀ
- d) ਉਤਪਾਦਨ

- e) ਵਸਤੂ ਸੂਚੀ
- f) ਵਿੱਤੀ
- g) ਕਰਮਚਾਰੀ ਅਤੇ
- h) ਲੇਜਿਸਟਿਕਸ

ਇੱਕ ਜਾਂ ਇੱਕ ਤੋਂ ਵੱਧ ਠੋਸ ਕਾਰਕਾਂ 'ਤੇ ਕਿਸੇ ਵੀ ਫੈਸਲੇ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਮਾਪਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਲਈ ਹਰ ਫੈਸਲੇ ਦੇ ਚੰਗੇ ਅਤੇ ਨੁਕਸਾਨ ਨੂੰ ਵਿਚਾਰਨਾ ਆਸਾਨ ਹੈ। ਇਹਨਾਂ ਕਾਰਕਾਂ 'ਤੇ ਅਧਾਰਤ ਫੈਸਲੇ ਵਧੇਰੇ ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਅਤੇ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਵਾਲੇ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਪੱਖਪਾਤ ਤੋਂ ਮੁਕਤ ਹੋਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੈ।

## ii. ਅਟੱਲ ਕਾਰਕ:

ਅਟੱਲ ਕਾਰਕਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਜੇ ਕਿਸੇ ਵੀ ਵਿਕਲਪ ਦੇ ਪੱਖ ਵਿੱਚ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਤ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਨ ਕਿਸੇ ਖਾਸ ਫੈਸਲੇ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ:

- a) ਉੱਦਮ ਦਾ ਵੱਕਾਰ
- b) ਖਪਤਕਾਰ ਵਿਹਾਰ
- c) ਕਰਮਚਾਰੀ ਦਾ ਮਨੋਬਲ ਅਤੇ ਹੋਰ।

ਇਹਨਾਂ ਕਾਰਕਾਂ ਬਾਰੇ ਸਹੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਅਤੇ ਡੇਟਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨਾ ਆਸਾਨ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ, ਨਿਰਣਾਇਕ ਦੀ ਸੂਝ ਅਤੇ ਮੁੱਲ-ਨਿਰਣਾ ਕਿਸੇ ਖਾਸ ਵਿਕਲਪ ਦੀ ਚੋਣ ਵਿੱਚ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਏਗਾ।

### 3.6.4 ਬੇਧਾਤਮਕ ਪੱਖਪਾਤ ਦੀਆਂ ਕਿਸਮਾਂ (Types of Cognitive Bias)

ਸਾਡੇ ਸੋਚਣ ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਵਿੱਚ ਪੱਖਪਾਤ ਕਿਸੇ ਵੀ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਮੁੱਖ ਰੁਕਾਵਟਾਂ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਪੱਖਪਾਤ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾ ਕੇ ਕਿਸੇ ਮੁੱਦੇ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ ਚਿੰਤਨ ਨੂੰ ਵਿਗਾੜਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਵਿਗਾੜਦਾ ਹੈ ਜੋ ਫੈਸਲੇ ਤੋਂ ਵੱਖਰੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਅਸੀਂ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਪੱਖਪਾਤਾਂ ਤੋਂ ਅਣਜਾਣ ਹੁੰਦੇ ਹਾਂ ਜੋ ਸਾਡੇ ਨਿਰਣੇ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਤ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਸਭ ਤੋਂ ਆਮ ਬੇਧਾਤਮਕ ਪੱਖਪਾਤ ਹਨ ਪੁਸ਼ਟੀਕਰਨ, ਐਂਕਰਿੰਗ, ਹਾਲੇ ਪ੍ਰਭਾਵ, ਅਤੇ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਆਤਮਵਿਸ਼ਵਾਸ।

1. **ਪੁਸ਼ਟੀਕਰਨ ਪੱਖਪਾਤ (Confirmation bias):** ਇਹ ਪੱਖਪਾਤ ਉਦੋਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਵਾਲੇ ਸਬੂਤ ਲੱਭਦੇ ਹਨ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਪੁਰਾਣੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸਾਂ ਦੀ ਪੁਸ਼ਟੀ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਜਦੋਂ ਕਿ ਵੱਖੇ-ਵੱਖਰੇ ਸਿੱਟਿਆਂ ਦੇ ਸਮਰਥਨ ਵਿੱਚ ਸਬੂਤ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਘਟਾਉਂਦੇ ਜਾਂ ਘਟਾਉਂਦੇ ਹਨ।



2. **ਐਂਕਰਿੰਗ (Anchoring):** ਇਹ ਬਾਅਦ ਦੇ ਨਿਰਣੇ ਕਰਨ ਲਈ ਜਾਣਕਾਰੀ ਜਾਂ ਅਨੁਭਵ ਦੇ ਇੱਕ ਸ਼ੁਰੂਆਤੀ ਹਿੱਸੇ 'ਤੇ ਜ਼ਿਆਦਾ ਨਿਰਭਰਤਾ ਹੈ। ਇੱਕ ਵਾਰ ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਐਂਕਰ ਸੈੱਟ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਉਸ ਐਂਕਰ ਤੋਂ ਦੂਰ ਐਡਜਸਟ ਕਰਕੇ ਹੋਰ ਨਿਰਣੇ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ, ਜੋ ਨਵੀਂ, ਸੰਭਾਵੀ ਤੌਰ 'ਤੇ ਸੰਬੰਧਿਤ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੀ ਸਹੀ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਨ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਨੂੰ ਸੀਮਤ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।
3. **ਹੈਲੋ ਪ੍ਰਭਾਵ (Halo effect):** ਇਹ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ, ਕੰਪਨੀ, ਬ੍ਰਾਂਡ, ਜਾਂ ਉਤਪਾਦ ਬਾਰੇ ਇੱਕ ਨਿਰੀਖਕ ਦਾ ਸਮੁੱਚਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਇਹ ਉਸ ਹਸਤੀ ਦੇ ਸਮੁੱਚੇ ਚਰਿੱਤਰ ਜਾਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਬਾਰੇ ਨਿਰੀਖਕ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਧਾਰਨਾ ਹੈ, ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਜੇਕਰ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਕਿਸੇ ਖਾਸ ਖੇਤਰ ਵਿੱਚ ਚੰਗਾ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਉਹ ਆਪਣੇ ਆਪ ਹੀ ਕਿਸੇ ਹੋਰ ਚੀਜ਼ 'ਤੇ ਵਧੀਆ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰੇਗਾ ਭਾਵੇਂ ਉਹ ਕੰਮ ਸੰਬੰਧਤ ਹਨ ਜਾਂ ਨਹੀਂ।
4. **ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਆਤਮਵਿਸ਼ਵਾਸ ਪੱਖਪਾਤ (Overconfidence bias):** ਇਹ ਪੱਖਪਾਤ ਉਦੋਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਣੇ ਫੈਸਲਿਆਂ ਦੀ ਭਰੋਸੇਯੋਗਤਾ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਅੰਦਾਜ਼ਾ ਲਗਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਵਿੱਚ ਉਹ ਨਿਸ਼ਚਿਤਤਾ ਸ਼ਾਮਲ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜੋ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਣੀ ਯੋਗਤਾ, ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ, ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਪੱਧਰ, ਜਾਂ ਸਫਲਤਾ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਵਿੱਚ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦਾ ਹੈ।

### 3.6.5 ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਵਿੱਚ ਰੁਕਾਵਟ ਵਜੋਂ ਸਮੂਹ ਟਕਰਾਅ (Group Conflict as a Barrier to Decision Making)

ਸਮੂਹ ਗਤੀਸ਼ੀਲਤਾ, ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਸਮਾਜਿਕ ਵਿਵਹਾਰ ਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਸਮੂਹ ਦੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੀ ਸਫਲਤਾ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਾਇਮਰੀ ਨਿਰਧਾਰਕ ਕਾਰਕ ਹੈ।

ਸਮੂਹਾਂ, ਟੀਮਾਂ ਜਾਂ ਕਮੇਟੀਆਂ ਨੂੰ ਮੁੱਖ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦਾ ਕੰਮ ਸੌਂਪਣਾ ਅਕਸਰ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਦੇ ਅੰਦਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸਮੂਹਾਂ ਦੁਆਰਾ ਲਏ ਗਏ ਫੈਸਲਿਆਂ ਨੂੰ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਨਿਰਣਾਇਕ ਦੁਆਰਾ ਲਏ ਗਏ ਫੈਸਲੇ ਨਾਲੋਂ ਵਿਆਪਕ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣਾਂ ਅਤੇ ਜਾਣਕਾਰੀ ਅਤੇ ਮਹਾਰਤ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਰੋਤਾਂ ਦੁਆਰਾ ਬਿਹਤਰ ਢੰਗ ਨਾਲ ਸੂਚਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹਨਾਂ ਫਾਇਦਿਆਂ ਦੇ ਨਾਲ, ਹਾਲਾਂਕਿ, ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਅਤੇ ਸਮੂਹ ਗਤੀਸ਼ੀਲਤਾ ਦੁਬਿਧਾਵਾਂ ਨੂੰ ਪੇਸ਼ ਕਰਦੀ ਹੈ ਜੋ ਸਮੂਹਾਂ ਲਈ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਵਿਕਲਪ ਬਣਾਉਣ ਵਧੇਰੇ ਮੁਸ਼ਕਲ ਬਣਾ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ।

ਸਮੂਹ ਏਕਤਾ, ਜਾਂ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਅਤੇ ਉਤਪਾਦਕ ਕੰਮਕਾਜੀ ਸਬੰਧਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾਵਾਂ, ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਸਮੂਹ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਿੱਚ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਂਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਕਸੁਰਤਾ ਵਾਲੇ ਸਮੂਹਾਂ ਵਿੱਚ ਜਾਣਕਾਰੀ ਵਧੇਰੇ ਆਸਾਨੀ ਨਾਲ ਸਾਂਝੀ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਭਰੋਸੇ ਦੇ ਮਾਪਦੰਡਾਂ ਦਾ ਮਤਲਬ ਹੈ ਵਿਚਾਰਾਂ ਨੂੰ ਚੁਣੌਤੀ ਦੇਣਾ ਆਸਾਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਸਾਂਝੇ ਮੁੱਲ ਸਾਂਝੇ ਟੀਚਿਆਂ ਦੇ ਦੁਆਲੇ ਫੋਕਸ ਫੈਸਲਿਆਂ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਰਚਨਾਤਮਕ ਅਸਹਿਮਤੀ ਅਤੇ ਇੱਥੋਂ ਤੱਕ ਕਿ ਟਕਰਾਅ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਵਧੇਰੇ ਰਚਨਾਤਮਕ ਵਿਚਾਰ ਜਾਂ ਹੋਰ ਹੱਲ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ

ਲਾਗੂ ਕਰਨਾ ਆਸਾਨ ਹੈ।

- **ਸਮੂਹਿਕ ਸੋਚ (Groupthink)**

ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਸਮੂਹ ਦੇ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਸਭ ਤੋਂ ਵੱਡੇ ਰੁਕਾਵਟਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਇੱਕ ਹੈ ਗਰੁੱਪਥਿੰਕ। ਗਰੁੱਪਥਿੰਕ ਇੱਕ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਵਰਤਾਰਾ ਹੈ ਜੋ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਵਿੱਚ ਵਾਪਰਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਸਦਭਾਵਨਾ ਜਾਂ ਅਨੁਕੂਲਤਾ ਦੀ ਇੱਛਾ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਇੱਕ ਤਰਕਹੀਣ ਜਾਂ ਗੈਰ-ਕਾਰਜਕਾਰੀ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਨਿਕਲਦੇ ਹਨ। ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਬਾਹਰੀ ਪ੍ਰਭਾਵਾਂ ਤੋਂ ਅਲੱਗ ਕਰਕੇ ਅਤੇ ਟਕਰਾਅ ਨੂੰ ਘੱਟ ਕਰਨ ਦੇ ਹਿੱਤ ਵਿੱਚ ਅਸਹਿਮਤੀ ਵਾਲੇ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣਾਂ ਨੂੰ ਸਰਗਰਮੀ ਨਾਲ ਦਬਾਉਣ ਦੁਆਰਾ, ਸਮੂਹ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਵਿਕਲਪਕ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣਾਂ ਦੇ ਆਲੋਚਨਾਤਮਕ ਮੁਲਾਂਕਣ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਇੱਕ ਸਹਿਮਤੀ ਵਾਲੇ ਫੈਸਲੇ 'ਤੇ ਪਹੁੰਚ ਜਾਂਦੇ ਹਨ।

ਸਮੂਹ ਪ੍ਰਤੀ ਵਫ਼ਾਦਾਰੀ ਲਈ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਵਿਵਾਦਪੂਰਨ ਮੁੱਦਿਆਂ ਜਾਂ ਵਿਕਲਪਕ ਹੱਲਾਂ ਨੂੰ ਉਠਾਉਣ ਤੋਂ ਬਚਣ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਰਚਨਾਤਮਕਤਾ, ਵਿਲੱਖਣਤਾ ਅਤੇ ਸੁਤੰਤਰ ਸੋਚ ਦਾ ਨੁਕਸਾਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਨ-ਗਰੁੱਪ ਦੀ ਗੈਰ-ਕਾਰਜਸ਼ੀਲ ਸਮੂਹ ਗਤੀਸ਼ੀਲਤਾ ਅਯੋਗਤਾ ਦਾ ਭਰਮ ਪੈਦਾ ਕਰਦੀ ਹੈ (ਇੱਕ ਵਧੀ ਹੋਈ ਨਿਸ਼ਚਤਤਾ ਕਿ ਸਹੀ ਫੈਸਲਾ ਲਿਆ ਗਿਆ ਹੈ)। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਇਨ-ਗਰੁੱਪ ਆਪਣੀ ਖੁਦ ਦੀ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਨੂੰ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਤੌਰ 'ਤੇ ਓਵਰਰੇਟ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਵਿਰੋਧੀਆਂ (ਬਾਹਰ-ਸਮੂਹ) ਦੀਆਂ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਨੂੰ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਤੌਰ 'ਤੇ ਘੱਟ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਗਰੁੱਪਥਿੰਕ ਆਉਟ-ਗਰੁੱਪ ਦੇ ਵਿਰੁੱਧ ਅਮਾਨਵੀ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ।

ਗਰੁੱਪਥਿੰਕ ਦੇ ਪ੍ਰਮੁੱਖ ਸਿਧਾਂਤਕਾਰ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨੀ ਇਰਵਿੰਗ ਜੈਨਸ ਨੇ ਇਸ ਨੂੰ ਰੋਕਣ ਦੇ ਤਰੀਕਿਆਂ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕੀਤੀ:

- ਨੇਤਾਵਾਂ ਨੂੰ ਹਰੇਕ ਮੈਂਬਰ ਨੂੰ “ਨਾਜ਼ੁਕ ਮੁਲਾਂਕਣਕਰਤਾ” ਦੀ ਭੂਮਿਕਾ ਸੌਂਪਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਹਰੇਕ ਮੈਂਬਰ ਨੂੰ ਇਤਰਾਜ਼ਾਂ ਅਤੇ ਸ਼ੰਕਿਆਂ ਨੂੰ ਖੁੱਲ੍ਹ ਕੇ ਹਵਾ ਦੇਣ ਦੀ ਆਗਿਆ ਦਿੰਦਾ ਹੈ।
- ਲੀਡਰਾਂ ਨੂੰ ਕਿਸੇ ਗਰੁੱਪ ਨੂੰ ਕੰਮ ਸੌਂਪਣ ਵੇਲੇ ਆਪਣੀ ਰਾਏ ਨਹੀਂ ਦੱਸਣੀ ਚਾਹੀਦੀ।
- ਲੀਡਰਾਂ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਸਮੂਹ ਮੀਟਿੰਗਾਂ ਤੋਂ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਗੈਰਹਾਜ਼ਰ ਰੱਖਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਨਤੀਜੇ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਤੋਂ ਬਚਿਆ ਜਾ ਸਕੇ।
- ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਇੱਕੋ ਸਮੱਸਿਆ 'ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਈ ਸੁਤੰਤਰ ਸਮੂਹ ਸਥਾਪਤ ਕਰਨੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ।
- ਸਾਰੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕੀਤੀ ਜਾਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ।
- ਹਰੇਕ ਮੈਂਬਰ ਨੂੰ ਗਰੁੱਪ ਤੋਂ ਬਾਹਰ ਭਰੋਸੇਮੰਦ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਗਰੁੱਪ ਦੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਬਾਰੇ ਚਰਚਾ ਕਰਨੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ।
- ਸਮੂਹ ਨੂੰ ਬਾਹਰਲੇ ਮਾਹਿਰਾਂ ਨੂੰ ਮੀਟਿੰਗਾਂ ਵਿੱਚ ਸੱਦਾ ਦੇਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਸਮੂਹ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਬਾਹਰਲੇ ਮਾਹਿਰਾਂ ਨਾਲ ਚਰਚਾ ਕਰਨ ਅਤੇ ਸਵਾਲ ਕਰਨ ਦੀ ਇਜਾਜ਼ਤ ਦਿੱਤੀ ਜਾਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ।

- ਸਮੂਹ ਦੇ ਘੱਟੋ-ਘੱਟ ਇੱਕ ਮੈਂਬਰ ਨੂੰ ਸੈਤਾਨ ਦੇ ਵਕੀਲ ਦੀ ਭੂਮਿਕਾ ਸੌਂਪੀ ਜਾਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਹਰੇਕ ਮੀਟਿੰਗ ਲਈ ਇੱਕ ਵੱਖਰਾ ਵਿਅਕਤੀ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।

### 3.6.6 ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਦੀਆਂ ਰਣਨੀਤੀਆਂ (Strategies of Decision Making)

- ਅਨੁਕੂਲਿਤ ਕਰਨਾ (Optimizing):** ਇਹ ਪਛਾਣੇ ਗਏ ਵਿਕਲਪਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਵਿਕਲਪ ਚੁਣਨ ਦੀ ਰਣਨੀਤੀ ਹੈ। ਇਸ ਰਣਨੀਤੀ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਸਮੱਸਿਆ ਦੇ ਮਹੱਤਵ, ਸਮਾਂ ਸੀਮਾ, ਸਰੋਤਾਂ ਦੀ ਉਪਲਬਧਤਾ, ਹੋਰ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੀ ਲਾਗਤ ਅਤੇ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਵਾਲੇ ਦੇ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ 'ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਅਕਸਰ, ਕੀਤੇ ਗਏ ਫੈਸਲੇ ਨਾਲੋਂ ਵਧੀਆ ਫੈਸਲਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਵਿਕਲਪਾਂ ਲਈ ਸੀਮਾਵਾਂ ਲਗਾਉਣਾ ਬਿਹਤਰ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਵੱਡੇ ਨਮੂਨੇ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਵਾਲੇ ਕੇਸ ਲਈ ਸਾਰੇ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦਾ ਨਮੂਨਾ ਲੈਣਾ ਸੰਭਵ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- ਸੰਤੁਸ਼ਟੀਜਨਕ (Satisficing):** ਇਹ ਰਣਨੀਤੀ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਦੀ ਬਜਾਏ ਪਹਿਲੇ ਤਸੱਲੀਬਖਸ਼ ਵਿਕਲਪ 'ਤੇ ਵਿਚਾਰ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਸ਼ਬਦ ਦੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਕਾਫ਼ੀ ਤੋਂ ਬਣਿਆ ਹੈ। ਇੱਕ ਵਾਰ, ਇਹ ਦੋ ਸਥਿਤੀਆਂ ਲਾਗੂ ਹੋਣ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਇਸ ਨੂੰ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਵਿਕਲਪ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਜਿਆਦਾਤਰ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਛੋਟੇ ਅਤੇ ਫਟਾਫਟ ਫੈਸਲਿਆਂ ਵਿੱਚ ਵਰਤਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਕਿੱਥੇ ਪਾਰਕ ਕਰਨਾ ਹੈ, ਕੀ ਕਰਨਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕੀ ਖਾਣਾ ਹੈ।
- ਮੈਕਸਿਮੈਕਸ (Maximax):** ਇਹ ਅਧਿਕਤਮ ਨੂੰ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਇਸ ਰਣਨੀਤੀ ਵਿੱਚ, ਮੁਲਾਂਕਣ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਲਾਭ ਵਾਲੇ ਵਿਕਲਪ ਨੂੰ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਵਿਕਲਪ ਚੁਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਨੂੰ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਦੇ ਫੈਸਲੇ ਵਜੋਂ ਜਾਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਕਿਉਂਕਿ ਅਨੁਕੂਲ ਨਤੀਜੇ ਦੀ ਉਮੀਦ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉੱਚ ਸੰਭਾਵਨਾਵਾਂ ਚਿੰਤਾ ਦਾ ਖੇਤਰ ਹਨ। ਇਹ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਉਦੋਂ ਵਰਤਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਜੋਖਮ ਸਭ ਤੋਂ ਵੱਧ ਸਵੀਕਾਰਯੋਗ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਅਸਫਲਤਾ ਨੂੰ ਬਰਦਾਸ਼ਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- ਮੈਕਸੀਮਿਨ (Maximin):** ਨਿਊਨਤਮ ਵਜੋਂ ਵੀ ਜਾਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਰਣਨੀਤੀ ਨੂੰ ਇੱਕ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਸਾਰੇ ਵਿਕਲਪਾਂ ਦੇ ਸਭ ਤੋਂ ਮਾੜੇ ਸੰਭਾਵੀ ਨਤੀਜੇ ਨੂੰ ਮੰਨਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸਭ ਤੋਂ ਵੱਧ ਘੱਟੋ-ਘੱਟ ਇੱਕ ਨੂੰ ਚੁਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਕਿਸਮ ਦੀ ਰਣਨੀਤੀ ਉਦੋਂ ਵਰਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਅਸਫਲਤਾ ਮਹਿੰਗੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਬਰਦਾਸ਼ਤ ਨਹੀਂ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ।

### 3.6.7 ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੰਰਚਨਾਂ ਅਤੇ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣਾ (Organizational Structure and Decision-Making)

ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੰਰਚਨਾਂ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਹਿੱਸਿਆਂ ਜਾਂ ਹਿੱਸਿਆਂ ਵਿਚਕਾਰ ਸਬੰਧਾਂ ਦਾ ਸਥਾਪਿਤ ਪੈਟਰਨ ਹੈ। ਇਹ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਅਹੁਦਿਆਂ ਅਤੇ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਵਿਚਕਾਰ ਸਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਵਿਅਕਤੀ ਅਹੁਦਿਆਂ 'ਤੇ ਕਾਬਜ਼ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਇਸ ਲਈ ਸੰਰਚਨਾਂ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਲੋਕਾਂ ਦਾ ਆਪਸੀ ਰਿਸ਼ਤਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਬਣਤਰ ਵਿੱਚ ਦੋ ਮੁੱਖ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਭਿੰਨਤਾ ਅਤੇ ਏਕੀਕਰਣ ਹੈ: ਬੇਧਾਤਮਕ ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਸਥਿਤੀ ਨਾਲ

ਨਜਿੱਠਣ ਵਾਲਾ ਵਿਭਿੰਨਤਾ ਜਦੋਂ ਕਿ ਏਕੀਕਰਣ ਸਹਿਯੋਗ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਦੀ ਗੁਣਵੱਤਾ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਹੈ ਜੋ ਵਾਤਾਵਰਣ ਦੁਆਰਾ ਯਤਨਾਂ ਦੀ ਏਕਤਾ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਵਾਤਾਵਰਨ ਹੱਦ ਤੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ

ਭਿੰਨਤਾ ਦੀ ਪਰ ਇੱਕ ਉੱਚ ਪੱਧਰੀ ਏਕੀਕਰਣ ਬਿਹਤਰ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਲਈ ਇੱਕ ਪੂਰਵ-ਲੋੜੀ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਸੰਰਚਨਾ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਅਤੇ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ 'ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਵਾਲੇ ਹਿੱਸੇ ਨੂੰ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਤੱਤ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਤਾਲਮੇਲ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ, ਕਿਉਂਕਿ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਢਾਂਚੇ ਦਾ ਟੀਚਾ ਲਾਭਕਾਰੀ ਗਤੀਵਿਧੀ ਲਈ ਇਸਦੇ ਹਿੱਸਿਆਂ ਦੀਆਂ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਨੂੰ ਵਧਾਉਣਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਬੰਧਕਾਂ ਦੁਆਰਾ ਲਏ ਗਏ ਫੈਸਲਿਆਂ ਦੀ ਕਿਸਮ ਫਰਮ ਵਿੱਚ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਪੱਧਰ 'ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਉੱਚ-ਪੱਧਰੀ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਹਮੇਸ਼ਾ ਲੰਬੇ ਸੀਮਾ ਦੇ ਫੈਸਲਿਆਂ 'ਤੇ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦ੍ਰਤ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਫਰਮ ਦੀ ਦਿਸ਼ਾ ਨੂੰ ਸਥਾਪਿਤ ਕਰਨ ਅਤੇ ਇਸ ਨੂੰ ਅੱਗੇ ਵਧਾਉਣ ਲਈ ਚੁਣੀਆਂ ਗਈਆਂ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਦੀ ਪੁਸ਼ਟੀ ਕਰਨ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਹਨ। ਮੱਧ ਪੱਧਰ ਦੇ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਮੱਧ-ਰੇਂਜ ਦੇ ਫੈਸਲੇ ਲੈਂਦੇ ਹਨ ਜੋ ਫਰਮ ਦੀਆਂ ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆਵਾਂ ਦੀਆਂ ਅਸਲੀਅਤਾਂ ਦੇ ਨਾਲ ਚੋਟੀ ਦੇ ਪੱਧਰ ਦੇ ਪ੍ਰਬੰਧਕਾਂ ਦੁਆਰਾ ਨਿਰਧਾਰਤ ਦਿਸ਼ਾ ਨੂੰ ਜੋੜਦੇ ਹਨ। ਓਪਰੇਟਿੰਗ ਪੱਧਰ ਦੇ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਥੋੜ੍ਹੇ ਸਮੇਂ ਲਈ ਫੈਸਲੇ ਲੈਂਦੇ ਹਨ ਜੋ ਫਰਮ ਦੇ ਅੰਦਰ ਅਤੇ ਬਾਹਰ ਹੋ ਰਹੀਆਂ ਤੇਜ਼ੀ ਨਾਲ ਬਦਲਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਨਾਲ ਸਫਲਤਾਪੂਰਵਕ ਨਜਿੱਠਣ ਲਈ ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆਵਾਂ ਨੂੰ ਅਨੁਕੂਲ ਕਰਨ 'ਤੇ ਕੇਂਦ੍ਰਿਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਆਪਣੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਅਹੁਦਿਆਂ ਦੀ ਪਰਵਾਹ ਕੀਤੇ ਬਿਨਾਂ ਸਾਰੇ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਟੀਚੇ ਨੂੰ ਸਾਂਝਾ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਫਰਮ ਨੂੰ ਇਸਦੇ ਮਿਸ਼ਨ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਅਤੇ ਇਸ ਤੋਂ ਨਿਕਲਣ ਵਾਲੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਵੱਲ ਨਿਰੰਤਰ ਅੱਗੇ ਵਧਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਜਥੇਬੰਦਕ ਸੰਰਚਨਾ ਲੋੜਾਂ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਬਦਲ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਤਕਨਾਲੋਜੀ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਨੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਤਬਦੀਲੀ ਵਿੱਚ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਇਆ ਹੈ। ਵਾਤਾਵਰਣ ਦੇ ਦਬਾਅ ਪ੍ਰਤੀ ਕੰਪਨੀ ਦੀ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆ ਇਸਦੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਢਾਂਚੇ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਿਤ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।

### 3.7 ਸੰਖੇਪ (SUMMARY)

ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਹੁਨਰ ਉਹ ਜੀਵਨ ਹੁਨਰ ਹਨ ਜੋ ਅਸੀਂ ਹਰ ਰੋਜ਼ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਤੌਰ 'ਤੇ ਅਤੇ ਸਮੂਹਾਂ ਵਿੱਚ, ਦੂਜੇ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਸੰਚਾਰ ਕਰਨ ਅਤੇ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਨ ਲਈ ਵਰਤਦੇ ਹਾਂ। ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਲੋਕਾਂ ਨੇ ਮਜ਼ਬੂਤ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਹੁਨਰ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਨ 'ਤੇ ਕੰਮ ਕੀਤਾ ਹੈ, ਉਹ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਆਪਣੇ ਪੇਸ਼ੇਵਰ ਅਤੇ ਨਿੱਜੀ ਜੀਵਨ ਦੋਵਾਂ ਵਿੱਚ ਵਧੇਰੇ ਸਫਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਹੁਨਰ ਉਹ ਜੀਵਨ ਹੁਨਰ ਹਨ ਜੋ ਅਸੀਂ ਹਰ ਰੋਜ਼ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਤੌਰ 'ਤੇ ਅਤੇ ਸਮੂਹਾਂ ਵਿੱਚ, ਦੂਜੇ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਸੰਚਾਰ ਕਰਨ ਅਤੇ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਨ ਲਈ ਵਰਤਦੇ ਹਾਂ। ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਲੋਕਾਂ ਨੇ ਮਜ਼ਬੂਤ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਹੁਨਰ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਨ 'ਤੇ ਕੰਮ ਕੀਤਾ ਹੈ, ਉਹ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਆਪਣੇ ਪੇਸ਼ੇਵਰ ਅਤੇ ਨਿੱਜੀ ਜੀਵਨ ਦੋਵਾਂ ਵਿੱਚ ਵਧੇਰੇ ਸਫਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਰੁਜ਼ਗਾਰਦਾਤਾ ਅਕਸਰ 'ਮਜ਼ਬੂਤ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਹੁਨਰ' ਵਾਲੇ ਸਟਾਫ ਨੂੰ ਨਿਯੁਕਤ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ - ਉਹ ਅਜਿਹੇ ਲੋਕ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਟੀਮ ਵਿੱਚ ਵਧੀਆ ਕੰਮ ਕਰਨਗੇ ਅਤੇ ਸਹਿਕਰਮੀਆਂ, ਗਾਹਕਾਂ ਅਤੇ ਗਾਹਕਾਂ ਨਾਲ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਸੰਚਾਰ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਣਗੇ। ਸਮੱਸਿਆ ਹੱਲ

ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣਾ ਕਾਰੋਬਾਰ ਅਤੇ ਜੀਵਨ ਲਈ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੁਨਰ ਹਨ। ਸਮੱਸਿਆ ਹੱਲ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਅਕਸਰ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣਾ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਅਤੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਲਈ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣਾ ਖਾਸ ਤੌਰ 'ਤੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਅਤੇ ਫੈਸਲਿਆਂ ਦੀ ਗੁਣਵੱਤਾ ਵਿੱਚ ਸੁਧਾਰ ਕਰਨ ਲਈ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆਵਾਂ ਅਤੇ ਤਕਨੀਕਾਂ ਹਨ। ਕੁਝ ਸ਼ਖਸੀਅਤਾਂ ਲਈ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣਾ ਵਧੇਰੇ ਸੁਭਾਵਕ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਇਸ ਲਈ ਇਹਨਾਂ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਫੈਸਲਿਆਂ ਦੀ ਗੁਣਵੱਤਾ ਨੂੰ ਸੁਧਾਰਨ 'ਤੇ ਜ਼ਿਆਦਾ ਧਿਆਨ ਦੇਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਜਿਹੜੇ ਲੋਕ ਘੱਟ ਕੁਦਰਤੀ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਾਲੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਉਹ ਅਕਸਰ ਗੁਣਵੱਤਾ ਦੇ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਪਰ ਫਿਰ ਕੀਤੇ ਗਏ ਮੁਲਾਂਕਣਾਂ 'ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਵਧੇਰੇ ਨਿਰਣਾਇਕ ਹੋਣ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

### ਆਪਣੀ ਤਰੱਕੀ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰੋ

- Q1. ਤੁਸੀਂ ਇੱਕ ਸਫਲ ਅਤੇ ਅਸਫਲ ਫੈਸਲੇ ਵਿੱਚ ਮੁੱਖ ਅੰਤਰ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਕੀ ਦੇਖਦੇ ਹੋ? ਕਿਸਮਤ ਬਨਾਮ ਹੁਨਰ ਦਾ ਇਸ ਨਾਲ ਕਿੰਨਾ ਕੁ ਸਬੰਧ ਹੈ? ਇਹ ਜਾਣਨ ਲਈ ਕਿੰਨਾ ਸਮਾਂ ਲੰਘਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕੋਈ ਫੈਸਲਾ ਸਫਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਾਂ ਨਹੀਂ?
- Q2. ਖੋਜ ਨੇ ਦਿਖਾਇਆ ਹੈ ਕਿ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਦੇ ਅੰਦਰ ਲਏ ਗਏ ਅੱਧੇ ਤੋਂ ਵੱਧ ਫੈਸਲੇ ਅਸਫਲ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਕੀ ਇਹ ਤੁਹਾਨੂੰ ਹੈਰਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ? ਕਿਉਂ ਜਾਂ ਕਿਉਂ ਨਹੀਂ?
- Q3. ਕੀ ਤੁਸੀਂ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਲਈ ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੇ ਮਾਡਲ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕੀਤੀ ਹੈ? ਪ੍ਰਸੰਗ ਕੀ ਸੀ? ਮਾਡਲ ਨੇ ਕਿੰਨੀ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕੰਮ ਕੀਤਾ?
- Q4. ਇੱਕ ਫੈਸਲੇ ਦੀ ਇੱਕ ਉਦਾਹਰਣ ਸਾਂਝੀ ਕਰੋ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਤੁਸੀਂ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀਜਨਕ ਵਰਤੀ ਸੀ। ਕੀ ਤੁਸੀਂ ਨਤੀਜੇ ਤੋਂ ਖੁਸ਼ ਸੀ? ਕਿਉਂ ਜਾਂ ਕਿਉਂ ਨਹੀਂ? ਤੁਹਾਨੂੰ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹੋਣ ਦੀ ਸਭ ਤੋਂ ਵੱਧ ਸੰਭਾਵਨਾ ਕਦੋਂ ਹੋਵੇਗੀ?
- Q5. ਕੀ ਤੁਸੀਂ ਸੋਚਦੇ ਹੋ ਕਿ ਅਨੁਭਵ ਨੂੰ ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ ਦੀ ਸ਼ੈਲੀ ਵਜੋਂ ਸਤਿਕਾਰਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ? ਕੀ ਤੁਹਾਨੂੰ ਲਗਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇਹ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ? ਕਿਉਂ ਜਾਂ ਕਿਉਂ ਨਹੀਂ?

### **3.8 FURTHER READINGS**

- Cole, Mark. *Interpersonal Conflict Communication in Japanese Cultural Contexts*. N.p.: n.p., 1996. Print.
- Echols, Leslie, and Sandra Graham. "Birds of a Different Feather: How Do Cross-Ethnic Friends Flock Together?" *Merrill-Palmer Quarterly*, 59.4 (2013): 461-488.
- O'Hair, D. Friedrich, G. and Dixon, L. (2002) *Strategic Communication in Business and the Professions*, 4<sup>th</sup> edition, Boston: Houghton Mifflin, p. 3. 3.
- Tourish, D. and Hargie, O. (eds) (2004) *Key Issues in Organisational Communication*, London: Routledge.

### 3.9 ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਨ (Questions for Practice)

Q1. ਕਾਰਜ ਸਥਾਨ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਹੁਨਰਾਂ ਬਾਰੇ ਵਿਸਥਾਰ ਵਿੱਚ ਚਰਚਾ ਕਰੋ।

Q2. ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ 'ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਣ ਵਾਲੇ ਕਾਰਕਾਂ ਨੂੰ ਲਿਖੋ।

Q3. ਕੀ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੰਰਚਨਾ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਤ ਕਰਦਾ ਹੈ? ਜੇਕਰ ਹਾਂ, ਤਾਂ ਕਿਵੇਂ?

---

ਯੂਨਿਟ-4: ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਗੁਣ

(LEADERSHIP QUALITIES)

---

4.0 ਉਦੇਸ਼

4.1 ਜਾਣ-ਪਛਾਣ, ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਅਤੇ ਸੰਕਲਪ

- 4.1.1 ਆਗੂ ਬਨਾਮ. ਪ੍ਰਬੰਧਕ
- 4.1.2 ਨੇਤਾ ਦੇ ਗੁਣਾਂ ਅਤੇ ਵਿਵਹਾਰ 'ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਸਿਧਾਂਤ
- 4.1.3 ਨੇਤਾਵਾਂ ਅਤੇ ਪੈਰੋਕਾਰਾਂ 'ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਸਿਧਾਂਤ
- 4.1.4 ਨੇਤਾ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਦੇ ਅਸੰਗਤ ਸਿਧਾਂਤ

4.2 ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਗੁਣ

4.3 ਪੜਨਯੋਗ ਪੁਸਤਿਕਾ

4.4 ਟੀਮ ਵਰਕ: ਜਾਣ-ਪਛਾਣ, ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਅਤੇ ਸੰਕਲਪ

- 4.4.1 ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਟੀਮ ਵਰਕ ਦੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ
- 4.4.2 ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਅਤੇ ਟੀਮ ਵਰਕ
- 4.4.3 ਟੀਮ ਵਰਕ ਦੀਆਂ ਕਮੀਆਂ ਅਤੇ ਫਾਇਦੇ

4.5 ਪੜਨਯੋਗ ਪੁਸਤਿਕਾ

4.6 ਕੰਮ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਮੁੱਲ: ਸੰਕਲਪ, ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਅਤੇ ਅਰਥ

- 4.6.1 ਰੋਕੇਚ ਮੁੱਲਾਂ ਦਾ ਸਰਵੇਖਣ
- 4.6.2 ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਮੁੱਲਾਂ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ
- 4.6.3 ਅੰਦਰੂਨੀ ਅਤੇ ਬਾਹਰੀ ਮੁੱਲ

4.7 ਕੰਮ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਰਵੱਈਏ

- 4.7.1 ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ
- 4.7.2 ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਲਈ ਦਸ ਪ੍ਰਮਾਣਿਤ ਸਮੱਗਰੀ
- 4.7.3 ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ

4.7.4 ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ

4.7.5 ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦੇ ਪੱਧਰ

4.8 ਸੰਖੇਪ

4.9 ਪੜਨਯੋਗ ਪੁਸਤਿਕਾ

4.10 ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਨ

#### 4.0 ਉਦੇਸ਼ (Objectives)

ਇਸ ਯੂਨਿਟ ਨੂੰ ਧਿਆਨ ਨਾਲ ਪੜ੍ਹਨ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਤੁਸੀਂ ਇਹ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਵੋਗੇ:

- ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ, ਟੀਮ ਵਰਕ ਅਤੇ ਕੰਮ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਮੁੱਲਾਂ ਅਤੇ ਰਵੱਈਏ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਅਤੇ ਵਰਣਨ ਕਰਨ
- ਸੰਕਲਪਾਂ ਦੇ ਪਿੱਛੇ ਸਿਧਾਂਤਕ ਤਰਕ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਰਨ
- ਸੰਕਲਪਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਆਪਸੀ ਸਬੰਧਾਂ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕਰੋ ਅਤੇ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਨ
- ਹਰੇਕ ਸੰਕਲਪ ਵਿੱਚ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਖੇਜ ਖੇਜਾਂ ਨੂੰ ਆਪਸ ਵਿੱਚ ਜੋੜਨ

#### ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਗੁਣ

##### 4.1 ਜਾਣ-ਪਛਾਣ, ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਅਤੇ ਸੰਕਲਪ (Introduction, Definition and Concept)

ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਕਰਨ ਲਈ, ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਅਤੇ ਵਿਕਾਸ ਦੇ ਤਰੀਕੇ 'ਤੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਬਹੁਤ ਪ੍ਰਭਾਵ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਜੁੱਗਾਂ ਤੋਂ, ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਬਹੁਤ ਬਹਿਸ ਅਤੇ ਵਿਚਾਰ-ਵਟਾਂਦਰੇ ਦਾ ਵਿਸ਼ਾ ਰਹੀ ਹੈ ਅਤੇ ਕਿਵੇਂ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀਆਂ ਵੱਖੋ-ਵੱਖ ਸ਼ੈਲੀਆਂ ਪੈਰੋਕਾਰਾਂ ਤੋਂ ਵੱਖੋ-ਵੱਖਰੇ ਪ੍ਰਤੀਕਰਮ ਪੈਦਾ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਕਾਰਪੋਰੇਟ ਸੰਦਰਭ ਵਿੱਚ, ਇਹਨਾਂ ਦੇ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਦੀ ਗਤੀਸ਼ੀਲਤਾ 'ਨੇਤਾ' ਅਤੇ 'ਅਗਵਾਈ' ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਕਿਸਮਤ ਨੂੰ ਆਕਾਰ ਦੇਣ ਵਿੱਚ ਮੁੱਖ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਇੱਕ ਸੰਗਠਨ ਲੋਕਾਂ ਦੁਆਰਾ ਚਲਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਉਸ ਸਮੂਹ ਵਿੱਚੋਂ, ਇੱਕ ਨੇਤਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਜੋ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸਫਲਤਾ ਨੂੰ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਸਭ ਤੋਂ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਕਾਰਕ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਅਗਵਾਈ ਹੈ। ਕਾਰਪੋਰੇਟ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਵਿੱਚ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਇੱਕ ਮੁੱਖ ਤੱਤ ਹੈ। ਇਹ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਕਿਸੇ ਵੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਤੱਕ ਸੀਮਤ ਨਹੀਂ ਹੈ, ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਰਾਜਨੀਤੀ, ਖੇਡਾਂ ਅਤੇ ਹੋਰ ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਮਨੁੱਖੀ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਵਿੱਚ ਵੀ ਕੇਂਦਰੀ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਬਾਸ ਅਤੇ ਅਵੇਲੀਓ (1997) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀ ਇੱਕ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਇੱਕ ਬਹੁਤ ਹੀ ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਕੰਮ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਵਿਸ਼ੇ 'ਤੇ ਸਾਹਿਤ ਅਤੇ ਅਧਿਐਨ ਵੱਖੋ-ਵੱਖਰੇ ਹਨ ਅਤੇ ਇੱਥੇ ਕੋਈ ਇੱਕ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਨਹੀਂ ਹੈ ਜੋ ਵਿਆਪਕ ਅਤੇ ਸਰਵ ਵਿਆਪਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਸਵੀਕਾਰ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਕੁਝ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾਵਾਂ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀ ਇੱਕ ਕਿਰਿਆ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਦਰਸਾਉਂਦੀਆਂ



ਹਨ, ਕੁਝ ਇੱਕ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਅਤੇ ਫਿਰ ਵੀ ਦੂਜਿਆਂ ਨੇ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਗੁਣਾਂ ਅਤੇ ਗੁਣਾਂ ਨੂੰ ਦੇਖਿਆ ਹੈ। ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਨੂੰ ਉਸ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੂਜੇ ਸਮੂਹ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਸਾਂਝੇ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਸਮੂਹ ਟੀਚਿਆਂ ਜਾਂ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਟੀਚਿਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। Neletal. (2004) ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਨੂੰ ਇੱਕ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਣੀ ਇੱਛਾ ਅਤੇ ਉਤਸ਼ਾਹ ਨਾਲ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਸਮੂਹ ਜਾਂ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਟੀਚਿਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਆਪਣੇ ਯਤਨਾਂ ਅਤੇ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਨੂੰ ਨਿਰਦੇਸ਼ਿਤ ਕਰਨ ਲਈ ਦੂਜੇ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। Cole (2005) ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਨੂੰ ਇੱਕ ਗਤੀਸ਼ੀਲ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ

ਜਿਸ ਨਾਲ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਸਮੂਹ ਦੇ ਟੀਚਿਆਂ, ਉਦੇਸ਼ਾਂ, ਅਕਾਂਖਿਆਵਾਂ ਅਤੇ ਕਦਰਾਂ-ਕੀਮਤਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਅਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਸਵੈ-ਇੱਛਾ ਨਾਲ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਣ ਲਈ ਦੂਜਿਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਤੱਤ ਟਿਕਾਊ ਵਿਕਾਸ ਅਤੇ ਵਿਕਾਸ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਜਾਂ ਇੱਕ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਮਦਦ ਕਰਨਾ ਹੈ।

ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਮੁੱਖ ਤੌਰ 'ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਸ਼ਾਮਲ ਕਰਨ ਵਾਲੀ ਇੱਕ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਹੈ - ਇੱਕ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਨੇਤਾ ਕਈ ਸਮੂਹ ਮੈਂਬਰਾਂ ਜਾਂ ਅਧੀਨ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲਿਆਂ ਦੀਆਂ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਜਾਂ ਰਵੱਈਏ ਨੂੰ ਬਦਲਦਾ ਹੈ। ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ, ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਗੈਰ-ਜ਼ਬਰਦਸਤੀ ਪ੍ਰਭਾਵ ਤਕਨੀਕਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਗੁਣ ਰਿਣਦਾਤਾ ਨੂੰ ਤਾਨਾਸ਼ਾਹ ਤੋਂ ਵੱਖਰਾ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਨੇਤਾਵਾਂ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਅਧੀਨ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲਿਆਂ ਵਿਚਕਾਰ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾਵਾਂ 'ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਮਾਤਹਿਤ ਨੇਤਾਵਾਂ ਤੋਂ ਪ੍ਰਭਾਵ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਆਦਰ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਪਸੰਦ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜਾਂ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਸ਼ੰਸਾ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਸਿਰਫ਼ ਇਸ ਲਈ ਨਹੀਂ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਰਸਮੀ ਅਥਾਰਟੀ ਦੇ ਅਹੁਦੇ ਹਨ (Cialdini, 1988)।

ਉਪਰੋਕਤ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਇਹ ਵੀ ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਉਦੇਸ਼ ਲਈ ਪ੍ਰਭਾਵ ਦਾ ਅਭਿਆਸ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਭਾਵ, ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਸਮੂਹ ਜਾਂ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਟੀਚਿਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨਾ। ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਇੱਕ ਦੋ-ਪੱਖੀ ਗਲੀ ਹੈ। ਭਾਵੇਂ ਆਗੂ ਅਸਲ ਵਿੱਚ ਮਾਤਹਿਤ ਨੂੰ ਕਈ ਤਰੀਕਿਆਂ ਨਾਲ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ ਪਰ ਆਗੂ ਵੀ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲਿਆਂ ਤੋਂ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।

#### 4.1.1 ਲੀਡਰ ਬਨਾਮ ਪ੍ਰਬੰਧਕ (LEADERS vs. MANAGERS)

ਕੋਟਰ ਦੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚ, ਇਕ ਨੇਤਾ ਦਾ ਮੁਢਲਾ ਕੰਮ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਜ਼ਰੂਰੀ ਉਦੇਸ਼ ਜਾਂ ਮਿਸ਼ਨ ਅਤੇ ਇਸ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਰਣਨੀਤੀ ਬਣਾਉਣਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸਦੇ ਉਲਟ, ਮੈਨੇਜਰ ਦਾ ਕੰਮ ਉਸ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਨਾ ਹੈ। ਉਹ ਜਾਂ ਉਹ ਅੰਤ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਦਾ ਸਾਧਨ ਹੈ, ਜੋ ਨੇਤਾ ਦੁਆਰਾ ਬਣਾਇਆ ਗਿਆ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਹੈ। ਇਹਨਾਂ ਦੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਉਲਝਣ ਇਸ ਤੱਥ ਵਿੱਚ ਹੈ ਕਿ ਇੱਕ ਮਿਸ਼ਨ ਦੀ ਸਥਾਪਨਾ ਅਤੇ ਲਾਗੂ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਅੰਤਰ ਅਕਸਰ ਅਭਿਆਸ ਵਿੱਚ ਯੁੰਦਲਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਇਸ ਲਈ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਨੇਤਾਵਾਂ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਚੋਟੀ ਦੇ ਕਾਰਪੋਰੇਟ ਐਗਜ਼ੀਕਿਊਟਿਵ,

ਨੂੰ ਨਾ ਸਿਰਫ ਇੱਕ ਵਿਜਨ ਬਣਾਉਣ ਲਈ, ਸਗੋਂ ਇਸਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਨ ਲਈ ਵੀ ਅਕਸਰ ਬੁਲਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ, ਪ੍ਰਬੰਧਕਾਂ ਨੂੰ ਅਕਸਰ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਕਰਨ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਅਧੀਨ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਜਦਕਿ ਉਸੇ ਸਮੇਂ, ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਨੇਤਾ ਦੇ ਮਿਸ਼ਨ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਦੇ ਹਨ।

#### **4.1.2 ਨੇਤਾ ਦੇ ਗੁਣਾਂ ਅਤੇ ਵਿਹਾਰਾਂ 'ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਸਿਧਾਂਤ (THEORIES BASED ON LEADER TRAITS AND BEHAVIORS)**

ਮੁੱਖ ਗੁਣਾਂ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕਰਨ ਦੇ ਸ਼ੁਰੂਆਤੀ ਯਤਨ ਜੋ ਨੇਤਾਵਾਂ ਨੂੰ ਦੂਜੇ ਲੋਕਾਂ (ਮਹਾਨ ਵਿਅਕਤੀ ਸਿਧਾਂਤ) ਤੋਂ ਵੱਖ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਅਸਫਲ ਰਹੇ। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਤਾਜ਼ਾ ਸਬੂਤ ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਨੇਤਾ, ਅਸਲ ਵਿੱਚ, ਕੁਝ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿੱਚ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਤੋਂ ਵੱਖਰੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀ ਪ੍ਰੇਰਣਾ, ਡਰਾਈਵ, ਇਮਾਨਦਾਰੀ, ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ, ਅਤੇ ਕਈ ਹੋਰ ਗੁਣਾਂ ਵਿੱਚ ਉੱਚੇ ਹਨ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਸਫਲ ਨੇਤਾ ਲਚਕਤਾ ਵਿੱਚ ਉੱਚੇ ਦਿਖਾਈ ਦਿੰਦੇ ਹਨ- ਅਨੁਯਾਇਕਾਂ ਦੀਆਂ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਅਤੇ ਖਾਸ ਸਥਿਤੀਆਂ ਦੀਆਂ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਆਪਣੀ ਸ਼ੈਲੀ ਨੂੰ ਅਨੁਕੂਲ ਬਣਾਉਣ ਦੀ ਯੋਗਤਾ। ਲੀਡਰ ਆਪਣੀ ਸ਼ੈਲੀ ਜਾਂ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਪ੍ਰਤੀ ਪਹੁੰਚ ਵਿੱਚ ਬਹੁਤ ਵੱਖਰੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇੱਕ ਮੁੱਖ ਪਹਿਲੂ ਵਿੱਚ ਇਹ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਨੇਤਾ ਕਿਸ ਹੱਦ ਤੱਕ ਮਾਤਹਿਤ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਪ੍ਰਤੀ ਨਿਰਦੇਸ਼ਕ ਜਾਂ ਆਗਿਆਕਾਰੀ ਹਨ। ਇੱਕ ਹੋਰ ਪਹਿਲੂ ਵਿੱਚ ਉਹ ਹੱਦ ਤੱਕ ਸ਼ਾਮਲ ਹੈ ਜਿਸ ਤੱਕ ਉਹ ਆਪਣੇ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਿੱਚ ਭਾਗੀਦਾਰ ਜਾਂ ਤਾਨਾਸ਼ਾਹੀ ਹਨ। ਆਗੂ ਦੇ ਹੋਰ ਮੁੱਖ ਮਾਪਾਂ ਦੇ ਨਾਲ ਵੀ ਵੱਖੋ-ਵੱਖਰੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ: ਸਫਲਤਾਪੂਰਵਕ ਕਾਰਜ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ (ਸੰਰਚਨਾ ਦੀ ਸ਼ੁਰੂਆਤ) ਨਾਲ ਚਿੰਤਾ, ਅਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਦੇ ਯਤਨ ਅਤੇ ਅਧੀਨਾਂ (ਵਿਚਾਰ) ਨਾਲ ਅਨੁਕੂਲ ਨਿੱਜੀ ਸਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਬਣਾਈ ਰੱਖਣ ਦੀ ਚਿੰਤਾ। ਖੋਜ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਹਾਲਾਂਕਿ ਇਹ ਬੁਨਿਆਦੀ ਮਾਪ ਵਿਸ਼ਵਵਿਆਪੀ ਜਾਪਦੇ ਹਨ, ਹਰ ਇੱਕ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਣ ਵਾਲੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਖਾਸ ਵਿਵਹਾਰ ਨੇਤਾ ਦੇ ਸੱਭਿਆਚਾਰ ਨਾਲ ਵਿਲੱਖਣ ਤੌਰ 'ਤੇ ਜੁੜੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।

#### **4.1.3 ਨੇਤਾਵਾਂ ਅਤੇ ਪੈਰੋਕਾਰਾਂ 'ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਸਿਧਾਂਤ**

ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਤਿੰਨ ਤਰੀਕੇ ਨੇਤਾਵਾਂ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਪੈਰੋਕਾਰਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਸਬੰਧਾਂ 'ਤੇ ਕੇਂਦ੍ਰਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਗ੍ਰੀਨ ਦਾ ਲੀਡਰ-ਮੈਂਬਰ ਐਕਸਚੇਂਜ (LMX) ਮਾਡਲ ਇਹ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਨੇਤਾ ਕੁਝ ਸਮੂਹਾਂ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦਾ ਪੱਖ ਪੂਰਦੇ ਹਨ- ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਸਮੂਹਾਂ ਵਿੱਚ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ-ਦੂਜਿਆਂ ਨਾਲੋਂ ਵੱਧ-ਬਾਹਰਲੇ ਸਮੂਹਾਂ ਵਜੋਂ ਜਾਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ, ਇਨ-ਗਰੁੱਪ ਆਊਟ-ਗਰੁੱਪਾਂ ਨਾਲੋਂ ਬਿਹਤਰ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਸੰਬੰਧੀ ਪਹੁੰਚ ਅਨੁਯਾਇਕਾਂ ਦੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੇ ਨੇਤਾਵਾਂ ਦੇ ਗੁਣਾਂ 'ਤੇ ਕੇਂਦ੍ਰਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ - ਯਾਨੀ ਇਸਦੇ ਮੂਲ ਕਾਰਨ। ਜਦੋਂ ਨੇਤਾ ਇਹ ਸਮਝਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਅਧੀਨ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲਿਆਂ ਦੀ ਮਾੜੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਅੰਦਰੂਨੀ ਕਾਰਕਾਂ ਕਰਕੇ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਤਾਂ ਉਹ ਸੁਧਾਰ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਉਸਦੀ ਮਦਦ ਕਰਕੇ ਪ੍ਰਤੀਕਿਰਿਆ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਜਦੋਂ ਮਾੜੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਦਾ ਕਾਰਨ ਬਾਹਰੀ ਸਰੋਤਾਂ ਨੂੰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਨੇਤਾ ਮਾੜੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਮੰਨੇ ਜਾਂਦੇ ਕੰਮ ਦੇ ਮਾਹੌਲ ਦੇ ਬਦਲਦੇ ਪਹਿਲੂਆਂ ਵੱਲ ਆਪਣਾ ਧਿਆਨ ਖਿੱਚਦੇ ਹਨ।

ਕੁਝ ਨੇਤਾ - ਪਰਿਵਰਤਨਸ਼ੀਲ ਜਾਂ ਕ੍ਰਿਸਮਈ ਨੇਤਾਵਾਂ ਵਜੋਂ ਜਾਣੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ - ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਪੈਰੋਕਾਰਾਂ ਦੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸਾਂ, ਧਾਰਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਕਾਰਵਾਈਆਂ 'ਤੇ ਡੂੰਘਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਅਜਿਹੇ ਨੇਤਾਵਾਂ ਦਾ ਆਪਣੇ ਪੈਰੋਕਾਰਾਂ ਨਾਲ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਰਿਸ਼ਤਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਉਹ ਬੇਮਿਸਾਲ ਉੱਚ ਪੱਧਰਾਂ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ, ਵਫ਼ਾਦਾਰੀ ਅਤੇ ਉਤਸ਼ਾਹ ਨੂੰ ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਦੂਸਰਿਆਂ ਉੱਤੇ ਪਰਿਵਰਤਨਸ਼ੀਲ ਨੇਤਾਵਾਂ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਪ੍ਰਭਾਵ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਕਾਰਕ ਵਿੱਚ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਇੱਕ ਭਾਵਨਾ-ਭੜਕਾਉਣ ਵਾਲੇ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਦਾ ਪ੍ਰਸਤਾਵ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਪਰਿਵਰਤਨਸ਼ੀਲ ਨੇਤਾਵਾਂ ਦੀਆਂ ਹੋਰ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਵਿੱਚ ਫਰੇਮਿੰਗ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੀ ਹੈ-ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਅੰਦੋਲਨ ਜਾਂ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਹੀ ਅਰਥਪੂਰਨ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿੱਚ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਨਾ-ਅਤੇ ਦੱਸੇ ਗਏ ਟੀਚਿਆਂ ਤੱਕ ਪਹੁੰਚਣ ਲਈ ਜੋਖਮ ਲੈਣ ਅਤੇ ਗੈਰ-ਰਵਾਇਤੀ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹੋਣ ਦੀ ਇੱਛਾ। ਹਾਲਾਂਕਿ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਨੇਤਾ ਨੈਤਿਕ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਲਈ ਆਪਣੇ ਕਰਿਸਮੇ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਦੂਸਰੇ ਨਹੀਂ ਕਰਦੇ।

#### **4.1.4 ਨੇਤਾ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਦੇ ਅਸੰਗਤ ਸਿਧਾਂਤ (CONTINGENCY THEORIES OF LEADER EFFECTIVENESS)**

ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਅਚਨਚੇਤੀ ਸਿਧਾਂਤ ਇਹ ਮੰਨਦੇ ਹਨ ਕਿ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀ ਕੋਈ ਇੱਕ ਵਧੀਆ ਸ਼ੈਲੀ ਨਹੀਂ ਹੈ, ਅਤੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀ ਸਭ ਤੋਂ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਸ਼ੈਲੀ ਉਹਨਾਂ ਖਾਸ ਹਾਲਤਾਂ ਜਾਂ ਸਥਿਤੀਆਂ 'ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦੀ ਹੈ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਫੀਡਲਰ ਦੀ LPC ਕੰਟੀਜੈਂਸੀ ਥਿਊਰੀ ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਦੋਵੇਂ ਏ ਲੀਡਰ ਦੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਅਤੇ ਸਥਿਤੀ ਸੰਬੰਧੀ ਕਾਰਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਨ। ਟਾਸਕ-ਓਰੀਐਂਟਿਡ ਲੀਡਰ (ਉੱਚ-ਐਲਪੀਸੀ ਲੀਡਰ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ) ਲੋਕ-ਅਧਾਰਿਤ ਨੇਤਾਵਾਂ (ਘੱਟ-ਐਲਪੀਸੀ ਨੇਤਾਵਾਂ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ) ਨਾਲੋਂ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿੱਚ ਨੇਤਾ ਦਾ ਜਾਂ ਤਾਂ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਵਿੱਚ ਸਮੂਹ ਉੱਤੇ ਉੱਚ ਜਾਂ ਘੱਟ ਨਿਯੰਤਰਣ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਦੇ ਉਲਟ, ਲੋਕ-ਮੁਖੀ ਨੇਤਾ ਉਹਨਾਂ ਹਾਲਤਾਂ ਵਿੱਚ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿੱਥੇ ਨੇਤਾ ਦਾ ਮੱਧਮ ਨਿਯੰਤਰਣ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

ਹਰਸੇ ਅਤੇ ਬਲੈਂਚਾਰਡ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਸਤਾਵਿਤ ਸਥਿਤੀ ਸੰਬੰਧੀ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸਿਧਾਂਤ ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀ ਸਭ ਤੋਂ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਸ਼ੈਲੀ- ਸੌਂਪਣਾ, ਹਿੱਸਾ ਲੈਣਾ, ਵੇਚਣਾ, ਜਾਂ ਦੱਸਣਾ- ਇਸ ਹੱਦ 'ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਪੈਰੋਕਾਰਾਂ ਨੂੰ ਕਿਸ ਹੱਦ ਤੱਕ ਮਾਰਗਦਰਸ਼ਨ ਅਤੇ ਦਿਸ਼ਾ, ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਸਮਰਥਨ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਨੇਤਾਵਾਂ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਦਾ ਨਿਦਾਨ ਕਰਨ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਉਹ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਸ ਸਥਿਤੀ ਲਈ ਢੁਕਵੀਂ ਵਿਹਾਰਕ ਸ਼ੈਲੀ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਦੇ ਹਨ।

ਹਾਊਸ ਦਾ ਮਾਰਗ-ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਟੀਚਾ ਸਿਧਾਂਤ ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਨੇਤਾਵਾਂ ਦੇ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਮਾਤਹਿਤ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਸਵੀਕਾਰ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇਗਾ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਨੂੰ ਸਿਰਫ ਇਸ ਹੱਦ ਤੱਕ ਵਧਾਏਗਾ ਕਿ ਇਹ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਮੁੱਲਵਾਨ ਟੀਚਿਆਂ ਵੱਲ ਵਧਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਮਾਰਗਦਰਸ਼ਨ ਜਾਂ ਸਪਸ਼ਟੀਕਰਨ ਪ੍ਰਦਾਨ

ਕਰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਪਹਿਲਾਂ ਤੋਂ ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਸੈਟਿੰਗਾਂ ਵਿੱਚ ਮੌਜੂਦ ਨਹੀਂ ਹੈ।

ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਪਹੁੰਚ ਦੇ ਬਦਲ ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਨੇਤਾ ਉਨ੍ਹਾਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿੱਚ ਬੇਲੋੜੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਹੋਰ ਕਾਰਕਾਂ ਦਾ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਲੀਡਰ ਬੇਲੋੜੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਦੋਂ (1) ਉਪ-ਆਰਡੀਨੇਟਾਂ ਕੋਲ ਉੱਚ ਪੱਧਰੀ ਗਿਆਨ ਅਤੇ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, (2) ਨੈਕਰੀਆਂ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸੰਰਚਨਾਗਤ ਅਤੇ ਰੁਟੀਨ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ, ਅਤੇ (3) ਵਰਤੀ ਗਈ ਤਕਨਾਲੋਜੀ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਮਜ਼ਬੂਤੀ ਨਾਲ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਦੀ ਹੈ।

ਅੰਤ ਵਿੱਚ, Vroom ਅਤੇ Yetton ਦੇ ਆਦਰਸ਼ ਫੈਸਲੇ ਦੀ ਥਿਊਰੀ ਲੀਡਰ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਦੇ ਇੱਕ ਮੁੱਖ ਨਿਰਧਾਰਕ ਵਜੋਂ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ 'ਤੇ ਕੇਂਦਰਿਤ ਹੈ। ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਥਿਤੀਆਂ ਨੇਤਾਵਾਂ ਦੁਆਰਾ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੀਆਂ ਵੱਖੋ ਵੱਖਰੀਆਂ ਸ਼ੈਲੀਆਂ (ਜਿਵੇਂ, ਤਾਨਾਸ਼ਾਹੀ, ਸਲਾਹਕਾਰ, ਭਾਗੀਦਾਰ) ਦੀ ਮੰਗ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਕਿਸੇ ਦਿੱਤੀ ਸਥਿਤੀ ਲਈ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੀ ਸਭ ਤੋਂ ਢੁਕਵੀਂ ਸ਼ੈਲੀ ਬਾਰੇ ਫੈਸਲੇ ਲੋੜੀਂਦੇ ਫੈਸਲੇ ਦੀ ਗੁਣਵੱਤਾ ਅਤੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਲਈ ਲਏ ਗਏ ਫੈਸਲਿਆਂ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧ ਹੋਣਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ, ਬਾਰੇ ਸਵਾਲਾਂ ਦੇ ਜਵਾਬਾਂ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਲਏ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਫੈਸਲੇ ਦੇ ਰੁੱਖਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਪ੍ਰਬੰਧਕਾਂ ਨੂੰ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀਆਂ ਸਭ ਤੋਂ ਢੁਕਵੀਂ ਸ਼ੈਲੀਆਂ ਵੱਲ ਸੇਧ ਦੇਣ ਲਈ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।

#### 4.2 ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਗੁਣ (LEADERSHIP QUALITIES)

ਕਾਰੋਬਾਰ ਵਿੱਚ ਸਫਲ ਆਗੂ ਅਕਸਰ ਹੇਠ ਲਿਖੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਦਾ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰਦੇ ਹਨ:

- ਸਕਾਰਾਤਮਕਤਾ, ਭਰੋਸੇਯੋਗਤਾ ਅਤੇ ਪੱਖੀ ਸਰਗਰਮੀ ਦਾ ਰਵੱਈਆ
- ਕਾਰੋਬਾਰੀ ਟੀਚਿਆਂ ਦੀ ਸਪਸ਼ਟ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀ
- ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਟੀਚਿਆਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਪ੍ਰਤੀ ਦ੍ਰਿੜ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ
- ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਸੰਚਾਰ ਕਰਨ ਦੀ ਯੋਗਤਾ
- ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਟੀਮ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਸੰਸਥਾ ਪ੍ਰਤੀ ਵਚਨਬੱਧਤਾ
- ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ ਅਤੇ ਵਿਕਾਸ ਦੀਆਂ ਰਣਨੀਤੀਆਂ ਵਿੱਚ ਮੁਹਾਰਤ
- ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਅਤੇ ਸਪਸ਼ਟ ਦਿਸ਼ਾਵਾਂ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ 'ਤੇ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦਰਿਤ ਕਰੇ
- ਟੀਮ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਅਤੇ ਲੋੜਾਂ ਨਾਲ ਜੁੜਨ ਦੀ ਅਨੁਕੂਲਤਾ
- ਟੀਚਿਆਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਲਈ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਯੋਗਤਾ
- ਆਪਣੀ ਟੀਮ ਦੀ ਖੁਸ਼ੀ ਅਤੇ ਤੰਦਰੁਸਤੀ ਲਈ ਵਚਨਬੱਧਤਾ

ਆਪਣੀ ਟੀਮ ਦੇ ਨਾਲ ਇਮਾਨਦਾਰੀ ਅਤੇ ਖੁੱਲ੍ਹੇਪਨ ਹੇਠ ਦਿੱਤੀ ਸਾਰਣੀ ਇੱਕ ਚੰਗੇ ਅਤੇ ਸਫਲ ਨੇਤਾ ਦੇ ਕੁਝ ਪ੍ਰਮੁੱਖ ਅਤੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਗੁਣਾਂ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ:

Author	Qualities Identified
Toor and Ofori (2008)	Hopeful, confident, optimistic, transparent, resilient, ethical and future oriented.
Lencioni (2008)	Honesty, ability to delegate, communication, sense of humour, confidence and commitment.
Clark (2010)	Genuine, self-awareness, leverage, transition, and supportive.
Archer et al. (2010)	Communication, people skills and decision-making skills, self-discipline, influence, integrity and reputation, and attitude.
Sprou (2011)	Humility, empowering, collaborative and communicative and fearlessness.
Hossian (2015)	Honesty, vision, inspiration, communication, delegation, decision, courage, fairness, kindness, magnanimity, forward-looking, knowledge, competency, confidence, commitment, gentle, accountability, creativity, sense of humour, intuition, focus, assertiveness, optimism and balance.
Shah and Pathak (2015)	Confidence and honesty.

## ਟੀਮ ਵਰਕ

### 4.4 ਜਾਣ-ਪਛਾਣ, ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਅਤੇ ਸੰਕਲਪ (Introduction, Definition and Concept)

ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਸਿਰਫ਼ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਸੰਗ੍ਰਹਿ ਤੋਂ ਵੱਧ ਹੈ। ਸਮਾਜਿਕ ਵਿਗਿਆਨੀਆਂ ਨੇ ਰਸਮੀ ਤੌਰ 'ਤੇ ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਨੂੰ ਦੋ ਜਾਂ ਦੋ ਤੋਂ ਵੱਧ ਪਰਸਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਸੰਗ੍ਰਹਿ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਹੈ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਸਬੰਧਾਂ ਦੇ ਇੱਕ ਸਥਿਰ ਪੈਟਰਨ ਵਾਲੇ ਹਨ ਜੋ ਆਪਣੇ ਸਾਂਝੇ ਟੀਚਿਆਂ ਨੂੰ ਸਾਂਝਾ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਵਜੋਂ ਸਮਝਦੇ ਹਨ। ਰਸਮੀ ਸਮੂਹ ਸੰਗਠਨ ਦੁਆਰਾ ਬਣਾਏ ਗਏ ਹਨ ਅਤੇ ਜਾਣਬੁੱਝ ਕੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਕੁਝ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਟੀਚਿਆਂ ਵੱਲ ਸੇਧਿਤ ਕਰਨ ਲਈ ਤਿਆਰ ਕੀਤੇ ਗਏ ਹਨ। ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਸਮੂਹ ਕੁਦਰਤੀ ਤੌਰ 'ਤੇ ਕਿਸੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿਚਕਾਰ ਉਸ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਕਿਸੇ ਨਿਰਦੇਸ਼ ਦੇ ਵਿਕਸਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿਸ ਦੇ ਅੰਦਰ ਉਹ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਸਮੂਹਾਂ ਦੇ ਗਠਨ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਮੁੱਖ ਕਾਰਕ ਇਸਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੁਆਰਾ ਸਾਂਝੇ ਕੀਤੇ ਗਏ ਸਾਂਝੇ ਹਿੱਤ ਹਨ।

ਇੱਕ ਟੀਮ ਨੂੰ ਇੱਕ ਅਜਿਹੇ ਸਮੂਹ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਸੰਸਾਯੋਗ ਹੁਨਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਇੱਕ ਸਾਂਝੇ ਉਦੇਸ਼ ਲਈ ਵਚਨਬੱਧ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਾਂ ਇੱਕ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਟੀਚਾ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜਿਸ ਲਈ ਉਹ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਆਪਸੀ ਜਵਾਬਦੇਹ ਰੱਖਦੇ ਹਨ।

Scarnati (2001) ਦੁਆਰਾ ਟੀਮ ਵਰਕ ਨੂੰ “ਇੱਕ ਸਹਿਕਾਰੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ ਜੋ ਆਮ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਅਸਧਾਰਨ ਨਤੀਜੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਦੀ ਆਗਿਆ ਦਿੰਦੀ ਹੈ”।

Harris and Harris (1996) ਇਹ ਵੀ ਦੱਸਦੇ ਹਨ ਕਿ ਇੱਕ ਟੀਮ ਦਾ ਇੱਕ ਸਾਂਝਾ ਟੀਚਾ ਜਾਂ ਉਦੇਸ਼ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਟੀਮ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਟੀਮ ਦੇ ਟੀਚਿਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ, ਆਪਸੀ ਸਬੰਧ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ।

ਸੰਗਠਨਾਂ ਦੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਵਿੱਚ ਸੁਧਾਰ ਕਰਨ ਲਈ, ਸਾਰੇ ਵਿਭਾਗਾਂ ਵਿੱਚ ਟੀਮ ਵਰਕ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ। Cheruvilil (2014) ਦੁਆਰਾ ਖੋਜ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਵਿਸ਼ਵ ਪੱਧਰ ‘ਤੇ ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਆਪਣੇ ਕਾਰਜਾਂ ਵਿੱਚ ਟੀਮ ਵਰਕ ਨੂੰ ਵਧਾਉਣ ਲਈ ਸੰਘਰਸ਼ ਕਰ ਰਹੀਆਂ ਹਨ। ਵਿਲਸਨ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, (2008) ਇੱਕ ਟੀਮ ਨੂੰ ਕੁਝ ਨਤੀਜਿਆਂ ਨੂੰ ਚਲਾਉਣ ਲਈ ਸਾਂਝੇ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਸਮੂਹ ਵਜੋਂ ਦਰਸਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਜਦੋਂ ਸਹੀ ਟੀਮ ਦੀ ਚੋਣ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਤਾਂ ਲੋੜੀਂਦੇ ਨਤੀਜੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤੇ ਜਾਣਗੇ। ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਨੂੰ ਬਿਹਤਰ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਪਹਿਲਾਂ ਸਫਲ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਸਮੂਹ ਦੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੀ ਗੱਲ ਆਉਂਦੀ ਹੋਵੇ। ਇਸਦਾ ਅਰਥ ਹੈ ਕਿ ਪੂਰਾ ਸਮੂਹ ਤਾਂ ਹੀ ਵਧੀਆ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰੇਗਾ ਜੇਕਰ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਪਹਿਲਾਂ ਆਪਣੇ ਪੱਧਰ ‘ਤੇ ਸਫਲ ਹੋਣਾ ਪਏਗਾ। ਇੱਕ ਟੀਮ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਤੋਂ ਕੁਝ ਗੁਣ ਹੋਣ ਦੀ ਉਮੀਦ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਬੁੱਧੀ, ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਸੰਚਾਰ ਹੁਨਰ, ਹੱਲ ਕਰਨ ਲਈ ਸਮੱਸਿਆ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਅਤੇ ਹੱਲ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਦੂਜੇ ਸਟਾਫ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਤਿਆਰ। (Conti et al, 2009) ਨੇ ਦਲੀਲ ਦਿੱਤੀ ਕਿ ਸਮੁੱਚੀ ਕੰਪਨੀ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਟੀਮ ਵਰਕ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਹੈ ਪਰ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ‘ਤੇ ਨਹੀਂ।

West (2012) ਨੇ ਇੱਕ ਟੀਮ ਨੂੰ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਜਾਂ ਸਮੂਹ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਇਕੱਠੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਜਾਂ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਦੇ ਜਾਂ ਵੱਧ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਇਕਾਈ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਵਰਣਨ ਕੀਤਾ। ਜਾਣਕਾਰੀ ਦਾ ਆਦਾਨ-ਪ੍ਰਦਾਨ, ਸੁਧਾਰ ਸੁਝਾਅ ਤਿਆਰ ਕਰਨਾ, ਟੀਮਾਂ ਦਾ ਤਾਲਮੇਲ ਕਰਨਾ, ਮੁੱਖ ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਬਣਾਉਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਨਵੇਂ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦਾ ਵਿਕਾਸ ਅਤੇ ਮੌਜੂਦਾ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਦੇ ਹੱਲ ਨੂੰ ਹੱਲ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਨੂੰ ਨਵੇਂ ਅਭਿਆਸਾਂ ਅਤੇ ਨੀਤੀਆਂ ਦੇ ਵਿਕਾਸ ਵਿੱਚ ਵੀ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਨਿਰੰਤਰ ਸੁਧਾਰ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਟੀਮਾਂ ਦੇ ਬਹੁਤ ਸਫਲ ਹੋਣ ਲਈ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਵਿਲੱਖਣ ਵਿਵਹਾਰ ਹੋਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ ਜਿੱਥੇ ਵਿਚਾਰ ਸ਼ੁਰੂ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ, ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਕਲਪ ਦਿੱਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ, ਜਾਣਕਾਰੀ ਮੰਗੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਇੱਕ ਬਹੁਤ ਹੀ ਅਨੁਕੂਲ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਵਾਤਾਵਰਣ ਨੂੰ ਬਣਾਉਣ ਦੁਆਰਾ ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਕਰਨ ਲਈ ਟੀਮ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਨੂੰ ਬਿਹਤਰ ਬਣਾਉਣ ਲਈ, ਟੀਮਾਂ ਨੂੰ ਸਮਾਜਿਕ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਵਿਵਹਾਰ ਅਪਣਾਉਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ ਜੋ ਟੀਮਾਂ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨ

ਅਤੇ ਇਕਸੁਰਤਾ ਬਣਾਉਣ, ਟੀਮ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਤਣਾਅ ਨੂੰ ਘਟਾਉਣ, ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸਿਖਰ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਤੋਂ ਆਉਣ ਵਾਲੀਆਂ ਹਦਾਇਤਾਂ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦੇ ਹਨ। Manasa et al. ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ. (2009) ਟੀਮਾਂ ਉਹ ਇਕਾਈਆਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਜੋ ਲਗਾਤਾਰ ਕੰਮ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਵਸਤੂਆਂ ਅਤੇ ਸੇਵਾਵਾਂ ਦੇ ਉਤਪਾਦਨ ਲਈ ਜਵਾਬਦੇਹ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ।

#### 4.4.1 ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਟੀਮ ਵਰਕ ਦੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ (Characteristics of Effective Teamwork)

ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਟੀਮ ਵਿੱਚ ਕੁਝ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਹੋਣੀਆਂ ਚਾਹੀਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਹ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਆਪਸ ਵਿੱਚ ਜੁੜੀਆਂ ਹੋਈਆਂ ਹਨ:

- ਇਹ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿ ਟੀਮ ਦੇ ਅੰਦਰ ਸਮੂਹਿਕ ਏਕਤਾ ਮਜ਼ਬੂਤ ਹੋਵੇ। ਗਰੁੱਪ ਏਕਤਾ ਅਤੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਵਿਚਕਾਰ ਇੱਕ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਬੰਧ ਹੈ।
- ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਟੀਮ ਵਰਕ ਲਈ ਸੰਚਾਰ ਇੱਕ ਹੋਰ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਗੁਣ ਹੈ। ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਰੁਕਾਵਟਾਂ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕਰਨ, ਟਕਰਾਅ ਨੂੰ ਹੱਲ ਕਰਨ ਅਤੇ ਉਲਝਣ ਤੋਂ ਬਚਣ ਲਈ ਇੱਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਸੰਚਾਰ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਸੰਚਾਰ ਇਕਸੁਰਤਾ ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ।
- ਟੀਮਾਂ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਸਪਸ਼ਟ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਨ ਲਈ ਟੀਮਾਂ ਦੇ ਅੰਦਰ ਸੰਚਾਰ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਇੱਕ ਸਾਂਝਾ ਟੀਚਾ ਹੋਵੇ। ਇੱਕ ਸਾਂਝਾ ਟੀਚਾ ਰੱਖਣ ਨਾਲ ਏਕਤਾ ਵਧੇਗੀ ਕਿਉਂਕਿ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰ ਇੱਕੋ ਉਦੇਸ਼ ਲਈ ਯਤਨਸ਼ੀਲ ਹਨ ਅਤੇ ਇੱਕ ਦੂਜੇ ਨੂੰ ਆਪਣਾ ਟੀਚਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਨਗੇ।
- ਟੀਮਾਂ ਲਈ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਇੱਕ ਹੋਰ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਗੁਣ ਹੈ। ਇਹ ਉਦੋਂ ਵਾਪਰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਮੈਂਬਰ ਟੀਮ ਦੇ ਸਾਂਝੇ ਟੀਚੇ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ 'ਤੇ ਕੇਂਦ੍ਰਿਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।
- ਇਹ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਜਵਾਬਦੇਹੀ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿ ਮੀਲਪੱਥਰ ਤੱਕ ਪਹੁੰਚਣ ਅਤੇ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰ ਭਾਗ ਲੈ ਰਹੇ ਹਨ। ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਜਵਾਬਦੇਹ ਰੱਖਣ ਨਾਲ ਟੀਮ ਸਬੰਧਾਂ ਵਿੱਚ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਵਧਦੀ ਹੈ।

#### 4.4.2 ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਅਤੇ ਟੀਮ ਵਰਕ (Leadership AND Teamwork)

ਟੀਮ ਕੰਮ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦੀ ਜੇਕਰ ਉਹ ਇਸ ਗੱਲ 'ਤੇ ਸਹਿਮਤ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦੇ ਕਿ ਕਿਸ ਨੇ ਕੀ ਕਰਨਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਣਾ ਹੈ ਕਿ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰ ਕੰਮ ਦੇ ਬੋਲ ਨੂੰ ਸਾਂਝਾ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਹੁਨਰਾਂ ਨੂੰ ਏਕੀਕ੍ਰਿਤ ਕਰਨ ਲਈ ਉਹ ਕਿਵੇਂ ਇਕੱਠੇ ਫਿੱਟ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਇਸ ਬਾਰੇ ਸਹਿਮਤੀ ਲਈ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਅਤੇ ਢਾਂਚੇ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਜਾਂ ਤਾਂ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਜਾਂ ਟੀਮ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਤੋਂ। ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਵਿਹਾਰ ਅਤੇ ਟੀਮ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ 'ਤੇ ਕਈ ਅਧਿਐਨ ਕੀਤੇ ਗਏ ਹਨ। ਬਰਨਜ਼ (1978) ਨੇ ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨਲ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਅਤੇ ਪਰਿਵਰਤਨਸ਼ੀਲ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਵਿੱਚ ਅੰਤਰ ਕੀਤਾ। Bucic, Robinson and Ramburuth (2010) ਨੇ ਪਾਇਆ ਕਿ ਲੀਡਰ ਦਾ ਟੀਮ 'ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪੈਂਦਾ ਹੈ,

ਅਤੇ ਇਹ ਵੀ ਕਿ ਲੀਡਰ ਦੀ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸ਼ੈਲੀ (ਪਰਿਵਰਤਨਸ਼ੀਲ, ਲੈਣ-ਦੇਣ ਜਾਂ ਉਲਝਣ ਵਾਲੀ) ਟੀਮ ਪੱਧਰ ਦੀ ਸਿਖਲਾਈ ਅਤੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਲਈ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ। ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਗੁਣ ਜੋ ਟੀਚੇ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਤ ਕਰਦੇ ਹਨ ਉਹਨਾਂ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਸਪਸ਼ਟ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀ ਬਣਾਉਣ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ, ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੱਭਿਆਚਾਰ ਨੂੰ ਸਮਝਣ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ, ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੇ ਵਿਕਾਸ 'ਤੇ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦਰਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਅਤੇ ਨਵੀਨਤਾ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਯੋਗਤਾ (Gomez, 2017) ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ। ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸ਼ੈਲੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਦੇਵਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਤ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਟੀਮ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੀ ਟੀਮ ਦੇ ਟੀਚਿਆਂ ਵਿੱਚ ਪੇਸ਼ੇਵਰ ਤੌਰ 'ਤੇ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਣ ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਲੱਭਣ ਦੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਟੀਮ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੀਆਂ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਸਮਰਥਤ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀ ਇੱਕ ਪਰਿਵਰਤਨਸ਼ੀਲ ਸ਼ੈਲੀ ਟੀਮ ਦੀ ਸਫਲਤਾ ਲਈ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ। ਇੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਨੇਤਾ ਆਪਣੀ ਟੀਮ ਨੂੰ ਸਫਲਤਾ ਦੇ ਵੱਡੇ ਪੱਧਰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਪ੍ਰੇਰਿਤ, ਮਾਰਗਦਰਸ਼ਨ, ਪ੍ਰੇਰਨਾ ਅਤੇ ਚੁਣੌਤੀ ਦੇਵੇਗਾ।

**ਟੀਮ ਸੰਰਚਨਾ** ਵੀ ਟੀਮ ਦੀ ਸਫਲਤਾ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਿੱਸਾ ਹੈ, Mickanand Rodger (2000) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਇੱਥੇ ਦੋ ਮੁੱਖ ਟੀਮ ਢਾਂਚੇ ਹਨ ਜੋ ਇੱਕ ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਲਈ ਬਣਦਾ ਹੈ

ਉਦੇਸ਼: ਕਾਰਜਸ਼ੀਲ ਟੀਮਾਂ ਅਤੇ ਪ੍ਰੋਜੈਕਟ ਟੀਮਾਂ। ਫੰਕਸ਼ਨਲ ਟੀਮਾਂ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਕਾਰਜਾਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਮਾਰਕੀਟਿੰਗ ਅਤੇ ਵਿੱਤ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਥਾਈ ਮੈਂਬਰਾਂ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜੋ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਨ ਅਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਅਤੇ ਗੰਭੀਰ ਸੰਘਰਸ਼ਾਂ ਅਤੇ ਸੰਘਰਸ਼ਾਂ ਨੂੰ ਹੱਲ ਕਰਨ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, ਪ੍ਰੋਜੈਕਟ ਟੀਮਾਂ, ਕੁਝ ਖਾਸ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਸਥਾਪਤ ਕੀਤੀ ਗਈ, ਕੁਦਰਤ ਵਿੱਚ ਅਸਥਾਈ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਟੀਮ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਆਪਣੇ ਕਿੱਤਾਮੁਖੀ ਰੁਟੀਨ ਵਿੱਚ ਵਾਪਸ ਆਉਂਦੇ ਹਨ ਜਦੋਂ ਕੰਮ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

ਟੀਮ ਦੇ ਹਿੱਸੇ ਵਜੋਂ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਅੱਜ ਦੇ ਨੈਕਰੀ ਬਾਜ਼ਾਰ ਵਿੱਚ ਸਭ ਤੋਂ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੁਨਰਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਇੱਕ ਹੈ। ਰੁਜ਼ਗਾਰਦਾਤਾ ਉਹਨਾਂ ਕਾਮਿਆਂ ਦੀ ਭਾਲ ਕਰ ਰਹੇ ਹਨ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦਾ ਯੋਗਦਾਨ ਦੇ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਪਰ ਉਹਨਾਂ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਵੀ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਪ੍ਰੋਜੈਕਟ ਅਤੇ ਯੋਜਨਾਵਾਂ ਬਣਾਉਣ ਅਤੇ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਨ ਲਈ ਦੂਜਿਆਂ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰ ਸਕਣ।

ਟੀਮ ਵਰਕ ਵਿੱਚ ਕਈ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੁਨਰਾਂ ਅਤੇ ਆਦਤਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦੇ ਹੋਏ ਰਿਸ਼ਤੇ ਬਣਾਉਣਾ ਅਤੇ ਦੂਜੇ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰਨਾ ਸ਼ਾਮਲ ਹੈ:

- ਸਹਿਯੋਗ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰਨਾ
- ਵਿਚਾਰਾਂ, ਸੁਝਾਵਾਂ ਅਤੇ ਯਤਨਾਂ ਨਾਲ ਸਮੂਹਾਂ ਵਿੱਚ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਣਾ



- ਸੰਚਾਰ (ਦੇਣਾ ਅਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨਾ ਦੋਵੇਂ)
- ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਦੀ ਭਾਵਨਾ
- ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਚਾਰਾਂ, ਰੀਤੀ-ਰਿਵਾਜਾਂ ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਤਰਜੀਹਾਂ ਲਈ ਸਿਹਤਮੰਦ ਸਨਮਾਨ
- ਸਮੂਹ ਦੇ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਵਿੱਚ ਹਿੱਸਾ ਲੈਣ ਦੀ ਯੋਗਤਾ

#### 4.4.3 ਟੀਮ ਵਰਕ ਦੀਆਂ ਕਮੀਆਂ ਅਤੇ ਫਾਇਦੇ (Shortcomings and Advantages of Teamwork)

ਟੀਮ ਵਰਕ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਨਾ ਕਈ ਵਾਰ ਬੇਲੋੜਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਟੀਮਾਂ ਆਪਣੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੇ ਸਿਖਰ 'ਤੇ ਨਹੀਂ ਪਹੁੰਚ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਹਨਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਕੁਝ ਨੁਕਸਾਨਾਂ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ:

- **ਸੋਸ਼ਲ ਲੇਫਿੰਗ:** ਇਹ ਵਰਤਾਰਾ ਉਦੋਂ ਪ੍ਰਗਟ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਵਿਅਕਤੀ ਕਿਸੇ ਕੰਮ ਲਈ ਆਪਣੀ ਸਮਰੱਥਾ ਨਾਲੋਂ ਘੱਟ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਟੀਮ ਦੇ ਅੰਦਰ ਦੂਜੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਕੰਮ ਦੀ ਮਾਤਰਾ ਦੇ ਵਿਚਕਾਰ ਇੱਕ ਅਸਮਾਨਤਾ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਇਸਲਈ ਵਿਵਾਦ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੇ ਹੇਠਲੇ ਪੱਧਰ ਵੱਲ ਅਗਵਾਈ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- **ਵਿਵਹਾਰ ਦੇ ਟਕਰਾਅ ਜਾਂ ਅੰਦਰੂਨੀ ਵਿਅਕਤੀਗਤਤਾ:** ਉੱਚ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪੱਧਰਾਂ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੇ ਸਿਖਰ 'ਤੇ ਆਪਣੇ ਅਹੁਦਿਆਂ ਨੂੰ ਅਨੁਕੂਲ ਬਣਾਇਆ ਹੈ ਜਿਸ ਲਈ ਵਧੇਰੇ ਵਿਅਕਤੀਵਾਦ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਅਤੇ ਇਸ ਲਈ ਸਹਿਯੋਗੀ ਕੰਮ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹੋਣ ਵਿੱਚ ਮੁਸ਼ਕਲ ਆਉਂਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਘਾਟ ਅਤੇ ਉੱਚ ਪੱਧਰ ਦੇ ਟਕਰਾਅ ਦੇ ਨਾਲ ਇੱਕ ਵਧੇਰੇ ਮੁਕਾਬਲੇ ਵਾਲਾ ਮਾਹੌਲ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਨੁਕਸਾਨ ਜਿਆਦਾਤਰ ਉਹਨਾਂ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਨੂੰ ਦੇਖਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜੋ ਇੱਕ ਬਹੁਤ ਹੀ ਲੜੀਵਾਰ ਵਾਤਾਵਰਣ ਵਿੱਚ ਟੀਮ ਵਰਕ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦੇ ਹਨ।
- **ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਕੰਮ:** ਕੁਝ ਕੰਮਾਂ ਲਈ ਟੀਮ ਵਰਕ ਦੀ ਲੋੜ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ, ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਕੰਮ ਲਈ ਵਧੇਰੇ ਚੁਕਵੇਂ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇੱਕ 'ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਕਾਰਜ' ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਲਈ ਇੱਕ ਟੀਮ ਰੱਖਣ ਨਾਲ, ਮੈਂਬਰਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਉੱਚ ਪੱਧਰ ਦਾ ਟਕਰਾਅ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੋ ਟੀਮ ਦੀ ਗਤੀਸ਼ੀਲਤਾ ਨੂੰ ਨੁਕਸਾਨ ਪਹੁੰਚਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਸਮੁੱਚੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਨੂੰ ਕਮਜ਼ੋਰ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- **ਗਰੁੱਪਥਿੰਕ:** ਇੱਕ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਵਰਤਾਰਾ ਜੋ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਵਿੱਚ ਵਾਪਰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਟਕਰਾਅ ਤੋਂ ਬਚਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇੱਕਸੁਰਤਾ ਦੀ ਇੱਛਾ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਫੈਸਲੇ ਦੀ ਇੱਛਾ ਨਾਲੋਂ ਵੱਧ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਟੀਮ ਗਰੁੱਪ-ਥਿੰਕ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਕਰ ਰਹੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਤਾਂ ਗਰੁੱਪ ਦੇ ਅੰਦਰ ਅਸਵੀਕਾਰ ਜਾਂ ਅਸਹਿਮਤੀ ਦੇ ਡਰ ਕਾਰਨ ਵਿਕਲਪਕ ਹੱਲ ਨਹੀਂ ਸੁਝਾਏ ਜਾਣਗੇ। ਸਮੂਹ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਸਫਲਤਾ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਸਮੂਹ ਦੀ ਇੱਕਸੁਰਤਾ ਦੇ ਅਧਾਰ ਤੇ ਮਾਪਣਗੇ ਨਾ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਫੈਸਲਿਆਂ ਦੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੁਆਰਾ। ਸਮੂਹਿਕ ਸੋਚ ਤੋਂ ਬਚਣ ਜਾਂ ਪ੍ਰਤੀਰੋਧ ਕਰਨ ਦਾ ਇੱਕ ਤਰੀਕਾ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਇੱਕ ਵਿਭਿੰਨ ਪਿਛੋਕੜ ਵਾਲੇ ਹੋਣ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ (ਲਿੰਗ, ਉਮਰ,

ਕੋਮੀਅਤ) ਹੋਣ। ਗਰੁੱਪ ਥਿੰਕ ਦਾ ਮੁਕਾਬਲਾ ਕਰਨ ਦਾ ਇੱਕ ਹੋਰ ਤਰੀਕਾ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਹਰੇਕ ਮੈਂਬਰ ਨੂੰ ਇੱਕ ਵੱਖਰੇ ਵਿਚਾਰ ਦਾ ਸੁਝਾਅ ਦੇਣ ਦੀ ਲੋੜ ਹੈ।

ਟੀਮਾਂ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੇ ਹੇਠਾਂ ਦਿੱਤੇ ਫਾਇਦੇ ਵੀ ਹਨ:

- **ਸਮੱਸਿਆ ਹੱਲ ਕਰਨਾ:** ਲੋਕਾਂ ਦਾ ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣਾਂ ਨੂੰ ਇਕੱਠਾ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕਿਸੇ ਮੁੱਦੇ ਨੂੰ ਤੇਜ਼ੀ ਨਾਲ ਅਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਹੱਲ ਕਰਨ ਲਈ ਵਿਚਾਰਾਂ ਅਤੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਨੂੰ ਜੋੜ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਟੀਮ ਦੀ ਸੰਸਕ੍ਰਿਤੀ ਦੇ ਕਾਰਨ, ਹਰੇਕ ਟੀਮ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਬਰਾਬਰ ਦਾ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਵੇ ਅਤੇ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਸੰਭਵ ਹੱਲ 'ਤੇ ਪਹੁੰਚਣ ਲਈ ਕਿਸੇ ਸਮੱਸਿਆ 'ਤੇ ਆਪਣਾ ਵਿਲੱਖਣ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਪੇਸ਼ ਕਰੇ। ਕੁੱਲ ਮਿਲਾ ਕੇ, ਟੀਮ ਵਰਕ ਬਿਹਤਰ ਫੈਸਲਿਆਂ, ਉਤਪਾਦਾਂ ਜਾਂ ਸੇਵਾਵਾਂ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਟੀਮ ਵਰਕ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਟੀਮ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਸਹਿਯੋਗ ਦੇ ਹੇਠਲੇ ਛੇ ਹਿੱਸਿਆਂ 'ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦੀ ਹੈ: ਸੰਚਾਰ, ਤਾਲਮੇਲ, ਸਦੱਸਾਂ ਦੇ ਯੋਗਦਾਨਾਂ ਦਾ ਸੰਤੁਲਨ, ਆਪਸੀ ਸਹਿਯੋਗ, ਯਤਨ ਅਤੇ ਤਾਲਮੇਲ।
- **ਸਿਹਤਮੰਦ ਮੁਕਾਬਲਾ:** ਸਮੂਹਾਂ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਸਿਹਤਮੰਦ ਮੁਕਾਬਲੇ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਕਰਨ ਅਤੇ ਟੀਮ ਦੀ ਉੱਤਮਤਾ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਨ ਲਈ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ।
- **ਰਿਸ਼ਤਿਆਂ ਦਾ ਵਿਕਾਸ ਕਰਨਾ:** ਇੱਕ ਟੀਮ ਜੋ ਮਿਲ ਕੇ ਕੰਮ ਕਰਨਾ ਜਾਰੀ ਰੱਖਦੀ ਹੈ ਅੰਤ ਵਿੱਚ ਬੰਧਨ ਦੇ ਇੱਕ ਵਧੇ ਹੋਏ ਪੱਧਰ ਦਾ ਵਿਕਾਸ ਕਰੇਗੀ। ਇਹ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਬੇਲੋੜੇ ਝਗੜਿਆਂ ਤੋਂ ਬਚਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਟੀਮ ਵਰਕ ਦੁਆਰਾ ਇੱਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਜਾਣੂ ਹੋ ਗਏ ਹਨ। ਮੈਂਬਰਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਮਜ਼ਬੂਤ ਸਬੰਧ ਬਣਾਉਣ ਨਾਲ, ਟੀਮ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੀ ਆਪਣੀ ਟੀਮ ਨਾਲ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਵਧਦੀ ਹੈ, ਇਸਲਈ ਟੀਮ ਵਰਕ ਅਤੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੋਵਾਂ ਵਿੱਚ ਸੁਧਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।
- **ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਗੁਣ:** ਹਰੇਕ ਟੀਮ ਮੈਂਬਰ ਟੀਮ ਦੇ ਦੂਜੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਬਿਹਤਰ ਬਣਾਉਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਨ ਲਈ ਆਪਣਾ ਵਿਲੱਖਣ ਗਿਆਨ ਅਤੇ ਯੋਗਤਾ ਪੇਸ਼ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਟੀਮ ਵਰਕ ਦੁਆਰਾ ਇਹਨਾਂ ਗੁਣਾਂ ਨੂੰ ਸਾਂਝਾ ਕਰਨਾ ਟੀਮ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਭਵਿੱਖ ਵਿੱਚ ਵਧੇਰੇ ਲਾਭਕਾਰੀ ਬਣਨ ਦੀ ਆਗਿਆ ਦੇਵੇਗਾ।
- **ਪ੍ਰੇਰਣਾ:** ਸਹਿਯੋਗੀ ਤੌਰ 'ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਨਾਲ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਲਈ ਜਵਾਬਦੇਹੀ ਵਧਣ ਕਾਰਨ ਟੀਮ ਦੇ ਅੰਦਰ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਦੇ ਪੱਧਰ ਵਧ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਜਦੋਂ ਸਮੂਹਾਂ ਦੀ ਤੁਲਨਾ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਤਾਂ ਮੈਂਬਰ ਬਿਹਤਰ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰਨ ਲਈ ਵਧੇਰੇ ਉਤਸ਼ਾਹੀ ਬਣ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਤੁਲਨਾਤਮਕ ਮਿਆਰ ਦੇ ਨਾਲ ਸਮੂਹਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨਾ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਪੱਧਰ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਸਹਿਯੋਗ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ।

## ਆਪਣੀ ਤਰੱਕੀ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰੋ

- Q1. ਇਹ ਅਕਸਰ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿ “ਨੇਤਾ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਬਣਾਏ ਨਹੀਂ ਜਾਂਦੇ”। ਕੀ ਤੁਸੀਂ ਮੰਨਦੇ ਹੋ? ਜੇ ਹਾਂ, ਤਾਂ ਕਿਉਂ? ਜੇ ਨਹੀਂ, ਤਾਂ ਕਿਉਂ?
- Q2. ਕਿਨ੍ਹਾਂ ਹਾਲਤਾਂ ਵਿੱਚ ਲੋਕ-ਮੁਖੀ ਆਗੂ ਕਾਰਜ-ਮੁਖੀ ਨੇਤਾਵਾਂ ਨਾਲੋਂ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ?
- Q3. ਇੱਕ ਨੇਤਾ ਦੇ ਮੁੱਖ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਗੁਣ ਕੀ ਹਨ, ਜੋ ਇੱਕ ਨੇਤਾ ਵਜੋਂ ਉਸਦੀ ਸਫਲਤਾ ਦਾ ਲਗਭਗ ਨਿਰਣਾਇਕ ਹਨ?
- Q4. ਇੱਕ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਕੰਮ-ਟੀਮ ਦੀ ਰਚਨਾ ਕਰਦੇ ਸਮੇਂ, ਕਿਹੜੀਆਂ ਸੰਭਾਵੀ ਕਮੀਆਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ?
- Q5. ਟੀਮਾਂ ਵਿੱਚ ਲੋਕ ਮੁਫਤ ਰਾਈਡ (ਸਮਾਜਿਕ ਰੋਟੀ) ਕਿਵੇਂ ਲੈ ਸਕਦੇ ਹਨ?

### 4.5 ਕੰਮ-ਸਬੰਧਤ ਮੁੱਲ ਅਤੇ ਰਵੱਈਏ (Work-Related Values and Attitudes)

ਵਿਅਕਤੀ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਅੰਤਰ ਦੇ ਨਾਲ ਆਉਂਦੇ ਹਨ। ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀਆਂ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸ਼ਖਸੀਅਤਾਂ, ਕਦਰਾਂ-ਕੀਮਤਾਂ ਅਤੇ ਰਵੱਈਏ ਹਨ। ਜਦੋਂ ਉਹ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਦਾਖਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਤਾਂ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਸਥਿਰ ਜਾਂ ਅਸਥਾਈ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਵਿਹਾਰ ਅਤੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਇੱਥੋਂ ਤੱਕ ਕਿ, ਕੰਪਨੀਆਂ ਇਸ ਉਮੀਦ ਨਾਲ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਨੌਕਰੀ ‘ਤੇ ਰੱਖਣ ਨੂੰ ਤਰਜੀਹ ਦਿੰਦੀਆਂ ਹਨ ਕਿ ਉਨ੍ਹਾਂ ਕੋਲ ਕੁਝ ਗਿਆਨ, ਹੁਨਰ, ਕਾਬਲੀਅਤਾਂ, ਸ਼ਖਸੀਅਤਾਂ ਅਤੇ ਮੁੱਲ ਹਨ। ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੰਦਰਭ ਵਿੱਚ, ਕੰਮ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਅਤੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਨੂੰ ਵਧਾਉਣ ਲਈ ਕੰਮ ਦੇ ਮੁੱਲ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦੇ ਹਨ।

ਖੋਜ ਦੱਸਦੀ ਹੈ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਦੋ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਪ੍ਰਮੁੱਖ ਕਾਰਜ ਮੁੱਲ ਹਨ, ਜੋ ਅੰਦਰੂਨੀ ਅਤੇ ਬਾਹਰੀ ਮੁੱਲ ਹਨ। ਇਹ ਦੋਵੇਂ ਕੰਮ ਦੇ ਮੁੱਲ ਕੰਮ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨਗੇ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ, ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸ਼ਮੂਲੀਅਤ। ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਖੋਜ ਸਾਹਿਤ ਇਹ ਦਰਸਾਉਂਦੇ ਹਨ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਦੇ ਮੁੱਲਾਂ ਅਤੇ ਕੰਮ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਰਵੱਈਏ ਵਿਚਕਾਰ ਇੱਕ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਬੰਧ ਹੈ। ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ, ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸ਼ਮੂਲੀਅਤ ਨੂੰ ਵਧਾਉਣ ਲਈ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿੱਚ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਕੰਮ ਦੇ ਮੁੱਲ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਨ। ਕੰਮ ਦੇ ਮੁੱਲਾਂ ‘ਤੇ ਵਧੇਰੇ ਧਿਆਨ ਦੇਣ ਨਾਲ ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਮਨੁੱਖੀ ਸਰੋਤ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਨੂੰ ਵਿਕਸਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਮਿਲੇਗੀ ਜੋ ਆਕਰਸ਼ਿਤ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੈ, ਨਾਲ ਹੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿੱਚ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸ਼ਮੂਲੀਅਤ ਨੂੰ ਵਧਾਉਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰੇਗਾ (Froese and Xiao, 2012)। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਸੁਪਰਵਾਈਜ਼ਰ ਅਤੇ ਸਹਿ-ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਸਹਾਇਤਾ ਸੰਭਾਵੀ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਕੰਮ ਦੇ ਮੁੱਲਾਂ ਨੂੰ ਵਧਾ ਸਕਦੀ ਹੈ, ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਵਧਾ ਸਕਦੀ ਹੈ, ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ, ਅਤੇ ਨੌਕਰੀ ਵਿੱਚ ਸ਼ਮੂਲੀਅਤ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ।

#### 4.6 ਕੰਮ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਮੁੱਲ: ਸੰਕਲਪ, ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਅਤੇ ਅਰਥ (Work Related Values: Concept, Definition and Meaning)

ਮੁੱਲ ਬੁਨਿਆਦੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸਾਂ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੇ ਹਨ ਕਿ “ਆਚਾਰ ਦਾ ਇੱਕ ਖਾਸ ਢੰਗ ਜਾਂ ਹੋਂਦ ਦੀ ਅੰਤਮ ਅਵਸਥਾ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਜਾਂ ਸਮਾਜਕ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਵਿਪਰੀਤ ਜਾਂ ਉਲਟ ਵਿਹਾਰ ਜਾਂ ਹੋਂਦ ਦੀ ਅੰਤ-ਅਵਸਥਾ ਨਾਲੋਂ ਬਿਹਤਰ ਹੈ।” ਉਹਨਾਂ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਨਿਰਣਾਇਕ ਤੱਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਉਹ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਵਿਚਾਰ ਰੱਖਦੇ ਹਨ ਕਿ ਕੀ ਸਹੀ, ਚੰਗਾ, ਜਾਂ ਫਾਇਦੇਮੰਦ ਹੈ। ਮੁੱਲਾਂ ਵਿੱਚ ਸਮੱਗਰੀ ਅਤੇ ਤੀਬਰਤਾ ਦੋਵੇਂ ਗੁਣ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਸਮੱਗਰੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਦੱਸਦੀ ਹੈ ਕਿ ਆਚਾਰ ਸੰਹਿਤਾ ਜਾਂ ਹੋਂਦ ਦੀ ਅੰਤਮ ਅਵਸਥਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ। ਤੀਬਰਤਾ ਗੁਣ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇਹ ਕਿੰਨਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਅਸੀਂ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਮੁੱਲਾਂ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਤੀਬਰਤਾ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਦਰਜਾ ਦਿੰਦੇ ਹਾਂ, ਤਾਂ ਅਸੀਂ ਉਸ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਮੁੱਲ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦੇ ਹਾਂ। ਸਾਡੇ ਸਾਰਿਆਂ ਕੋਲ ਮੁੱਲਾਂ ਦੀ ਲੜੀ ਹੈ ਜੋ ਸਾਡੀ ਮੁੱਲ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਨੂੰ ਬਣਾਉਂਦੀ ਹੈ, ਅਤੇ ਇਹ ਸਾਡੇ ਰਵੱਈਏ ਅਤੇ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਤ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਮੁੱਲ ਮੁਕਾਬਲਤਨ ਸਥਿਰ ਅਤੇ ਸਥਾਈ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਸਾਡੇ ਬਹੁਤੇ ਮੁੱਲ ਸਾਡੇ ਸ਼ੁਰੂਆਤੀ ਸਾਲਾਂ ਵਿੱਚ ਬਣਦੇ ਹਨ — ਮਾਪਿਆਂ, ਅਧਿਆਪਕਾਂ, ਦੋਸਤਾਂ ਅਤੇ ਹੋਰਾਂ ਦੇ ਇਨਪੁਟ ਨਾਲ। ਬੱਚਿਆਂ ਦੇ ਤੌਰ ‘ਤੇ, ਸਾਨੂੰ ਦੱਸਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕੁਝ ਵਿਵਹਾਰ ਜਾਂ ਨਤੀਜੇ ਹਮੇਸ਼ਾ ਫਾਇਦੇਮੰਦ ਜਾਂ ਹਮੇਸ਼ਾ ਅਣਚਾਹੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਕੁਝ ਸਲੇਟੀ ਖੇਤਰ ਹਨ। ਇਹ ਮੁੱਲਾਂ ਦੀ ਇਹ ਪੂਰਨ ਜਾਂ “ਕਾਲਾ-ਜਾਂ-ਚਿੱਟਾ” ਸਿੱਖਿਆ ਹੈ ਜੋ ਘੱਟ ਜਾਂ ਘੱਟ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਸਥਿਰਤਾ ਅਤੇ ਸਹਿਣਸ਼ੀਲਤਾ ਨੂੰ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ।

##### 4.6.1 ਰੋਕੇਚ ਵੈਲਿਊ ਸਰਵੇ (Rokeach Value Survey)

ਮਿਲਟਨ ਰੋਕੇਚ ਨੇ ਰੋਕੇਚ ਵੈਲਿਊ ਸਰਵੇ (RVS) ਬਣਾਇਆ, ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਮੁੱਲਾਂ ਦੇ ਦੋ ਸੈੱਟ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਹਰ ਇੱਕ ਵਿੱਚ 18 ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਮੁੱਲ ਦੀਆਂ ਚੀਜ਼ਾਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਇੱਕ ਸੈੱਟ, ਜਿਸਨੂੰ ਟਰਮੀਨਲ ਵੈਲਯੂਜ਼ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਹੋਂਦ ਦੀਆਂ ਮਨਭਾਉਂਦੀ ਅੰਤਮ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਉਹ ਟੀਚੇ ਹਨ ਜੋ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਣੇ ਜੀਵਨ ਕਾਲ ਦੌਰਾਨ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨਾ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਉਹਨਾਂ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ:

- ਇੱਕ ਆਰਾਮਦਾਇਕ ਜੀਵਨ (ਇੱਕ ਖੁਸ਼ਹਾਲ ਜੀਵਨ)
- ਇੱਕ ਰੋਮਾਂਚਕ ਜੀਵਨ (ਇੱਕ ਉਤੇਜਕ, ਸਰਗਰਮ ਜੀਵਨ)
- ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਦੀ ਭਾਵਨਾ (ਸਥਾਈ ਯੋਗਦਾਨ)
- ਸਮਾਨਤਾ (ਭਾਈਚਾਰਾ, ਸਾਰਿਆਂ ਲਈ ਬਰਾਬਰ ਮੌਕੇ)
- ਅੰਦਰੂਨੀ ਸਦਭਾਵਨਾ (ਅੰਦਰੂਨੀ ਟਕਰਾਅ ਤੋਂ ਆਜ਼ਾਦੀ)
- ਖੁਸ਼ੀ (ਸੰਤੋਖ)

ਦੂਜਾ ਸੈੱਟ, ਜਿਸਨੂੰ ਇੰਸਟਰੂਮੈਂਟਲ ਵੈਲਯੂਜ਼ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਵਿਵਹਾਰ ਦੇ ਤਰਜੀਹੀ ਤਰੀਕਿਆਂ ਜਾਂ ਟਰਮੀਨਲ ਮੁੱਲਾਂ

ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਦੇ ਸਾਧਨਾਂ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਉਹਨਾਂ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ:

- ਅਭਿਲਾਸ਼ੀ (ਮਿਹਨਤ, ਚਾਹਵਾਨ)
- ਵਿਆਪਕ-ਦਿਮਾਗ ਵਾਲਾ (ਖੁੱਲ੍ਹੇ ਦਿਮਾਗ ਵਾਲਾ)
- ਸਮਰੱਥ (ਕਾਬਲ, ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ)
- ਦਲੇਰ (ਆਪਣੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸਾਂ ਲਈ ਖੜ੍ਹੇ ਹੋਣਾ)
- ਕਲਪਨਾਸ਼ੀਲ (ਦਲੇਰੀ, ਰਚਨਾਤਮਕ)
- ਇਮਾਨਦਾਰ (ਇਮਾਨਦਾਰ, ਸੱਚਾ)

ਕਈ ਅਧਿਐਨਾਂ ਨੇ ਪੁਸ਼ਟੀ ਕੀਤੀ ਹੈ ਕਿ RVS ਮੁੱਲ ਸਮੂਹਾਂ ਵਿੱਚ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇੱਕੋ ਜਿਹੇ ਕਿੱਤਿਆਂ ਜਾਂ ਸ਼੍ਰੇਣੀਆਂ ਦੇ ਲੋਕ (ਕਾਰਪੋਰੇਟ ਪ੍ਰਬੰਧਕ, ਯੂਨੀਅਨ ਮੈਂਬਰ, ਮਾਪੇ, ਵਿਦਿਆਰਥੀ) ਸਮਾਨ ਮੁੱਲ ਰੱਖਦੇ ਹਨ।

#### 4.6.2 ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਮੁੱਲਾਂ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ (Importance of Values in Organisations)

ਮੁੱਲ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਜੀਵਨ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਰੋਕੇਚ (1973) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਕਦਰਾਂ-ਕੀਮਤਾਂ ਮਨੁੱਖੀ ਲੋੜਾਂ ਅਤੇ ਇੱਛਾਵਾਂ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਹਨ ਜੋ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ ਵਾਪਰਦੀ ਹੈ। ਮੁੱਲਾਂ ਵਿੱਚ ਉਹ ਧਾਰਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਵੀ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਕਰਨਗੇ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਰਵੱਈਏ, ਕਿਸੇ ਵੀ ਸਥਿਤੀ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਮਨੁੱਖੀ ਵਿਵਹਾਰ ਦੀ ਚੋਣ ਅਤੇ ਮੁਲਾਂਕਣ ਲਈ ਮਾਰਗਦਰਸ਼ਨ ਕਰਦੇ ਹਨ (Ucanok, 2008)। ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ, ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ (Ying and Aaron, 2010) ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸਮੂਹੀਅਤ ਦੇ ਵਿਚਕਾਰ ਕੰਮ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਵਿਵਹਾਰ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰਨ ਲਈ ਖੋਜਕਰਤਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਦੇ ਮੁੱਲ ਇੱਕ ਦਿਲਚਸਪ ਵਿਸ਼ਾ ਬਣ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਾਰਕਾਂ ਬਾਰੇ ਪਿਛਲੀ ਖੋਜ ਨੇ ਪਾਇਆ ਹੈ ਕਿ ਕੰਮ ਦੇ ਕਈ ਹੋਰ ਪਹਿਲੂ ਹਨ ਜੋ ਪੈਸੇ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਵਿੱਚ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਕੰਮ ਦੇ ਮੁੱਲ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਕਾਰਕ ਬਣ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਜੋ ਕਰੀਅਰ ਦੀ ਚੋਣ ਅਤੇ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਮੁੱਲਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ 'ਤੇ ਬਹੁਤ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਂਦੇ ਹਨ (Hegney, Plank, and Parker, 2006)। Grieser and Stutzman (2019) ਦੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿੱਚ - ਇੱਕ ਵਾਹਨ ਨੂੰ ਆਪਣਾ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ, ਇਸਨੂੰ ਪਾਵਰ ਲਈ ਇੱਕ ਇੰਜਣ ਅਤੇ ਇੱਕ ਸਟੀਅਰਿੰਗ ਸਿਸਟਮ ਦੇਵਾਂ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਇਸਨੂੰ ਗਾਈਡ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕੇ। ਇੱਕ ਸੰਗਠਨ ਕੋਈ ਵੱਖਰਾ ਨਹੀਂ ਹੈ: ਇਸਦਾ ਉਦੇਸ਼ ਇੰਜਣ ਹੈ ਜੋ ਇਸਨੂੰ ਅੱਗੇ ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਇਸਦੇ ਮੁੱਲ ਸਟੀਅਰਿੰਗ ਸਿਸਟਮ ਹਨ ਜਿਸ ਦੁਆਰਾ ਇਸਨੂੰ ਸੇਧਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

ਉਦੇਸ਼ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਤੁਸੀਂ ਜੋ ਕਰਦੇ ਹੋ ਉਹ ਕਿਉਂ ਕਰਦੇ ਹੋ, ਅਤੇ ਮੁੱਲ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਤੁਸੀਂ ਉਸ ਉਦੇਸ਼ ਦੀ ਸੇਵਾ ਵਿੱਚ ਕਿਵੇਂ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹੋ। ਮੁੱਲ ਇੱਕ ਸਿਹਤਮੰਦ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੇ ਸੱਭਿਆਚਾਰ ਦਾ ਇੱਕ ਮੁੱਖ

ਹਿੱਸਾ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਸਪੱਸ਼ਟ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਤੁਹਾਡੀ ਸੰਸਥਾ ਅਤੇ ਇਸਦੇ ਸਟਾਫ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਵਿਵਹਾਰ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਉਹ ਫਰੇਮਵਰਕ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜਿਸ ਦੇ ਅੰਦਰ ਤੁਸੀਂ ਫੈਸਲਿਆਂ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹੋ, ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹੋ ਅਤੇ ਦੂਜਿਆਂ ਨਾਲ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹੋ।

ਮੁੱਲ ਸੰਗਠਨਾਂ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰਯੋਗ ਵਿਵਹਾਰਾਂ ਦੀ ਇੱਕ ਸੀਮਾ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਨੇਤਾਵਾਂ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਲਈ ਇੱਕ ਸਮਾਨ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਦੇ ਹੋਏ ਕਿ ਕਿਹੜੀਆਂ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕਿਹੜੀਆਂ ਅਸਵੀਕਾਰਯੋਗ ਹਨ। ਮੁੱਲ ਸਟਾਫ ਨੂੰ ਦੱਸਦੇ ਹਨ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਲਈ ਕੀ ਚੰਗਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕੀ ਗੈਰ-ਸਿਹਤਮੰਦ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਸਾਡੀ ਆਪਣੀ ਸੰਸਥਾ ਵਿੱਚ ਅਸੀਂ “ਫੀਡਬੈਕ ਪ੍ਰਤੀ ਗ੍ਰਹਿਣਸ਼ੀਲਤਾ” ਨੂੰ ਇੱਕ ਅਜਿਹੇ ਮੁੱਲ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਹੈ ਜੋ ਸਾਡੀ ਪਛਾਣ ਲਈ ਮੁੱਖ ਹੈ। ਇਸ ਮੁੱਲ ਬਾਰੇ ਸਾਡੀ ਸਮੂਹਿਕ ਸਪੱਸ਼ਟਤਾ ਸਾਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਠੇਕੇਦਾਰਾਂ ਜਾਂ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਵਧੇਰੇ ਇੱਛਾ ਨਾਲ ਸਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਕੱਟਣ ਦੀ ਇਜਾਜ਼ਤ ਦਿੰਦੀ ਹੈ ਜੋ ਫੀਡਬੈਕ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਨਹੀਂ ਕਰਦੇ ਹਨ ਭਾਵੇਂ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਬਾਰੇ ਸਾਨੂੰ ਪਸੰਦ ਦੀਆਂ ਹੋਰ ਚੀਜ਼ਾਂ ਹੋਣ। ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ, ਅਸੀਂ ਉਹਨਾਂ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਘਿਰੇ ਹੋਏ ਹਾਂ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰਨਾ ਨਾ ਸਿਰਫ਼ ਆਸਾਨ ਹੈ, ਪਰ ਜੋ ਸੁਧਾਰ ਅਤੇ ਨਿੱਜੀ ਵਿਕਾਸ ਲਈ ਵੀ ਵਚਨਬੱਧ ਹਨ।

ਜਦੋਂ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਸਪੱਸ਼ਟ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਆਪਣੇ ਅਸਲ ਮੁੱਲਾਂ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ, ਤਾਂ ਉਹ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਲਈ ਤੁਰੰਤ ਸਪੱਸ਼ਟਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਉਹ ਭਰਤੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆਵਾਂ, ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਸਮੀਖਿਆਵਾਂ, ਅਤੇ ਕਿਸੇ ਵੀ ਅਨੁਸ਼ਾਸਨੀ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਹਵਾਲਾ ਬਿੰਦੂ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇੱਕ ਸੰਸਥਾ ਦੇ ਮੁੱਲ ਮਦਦਗਾਰ ਸੀਮਾਵਾਂ ਬਣਾਉਂਦੇ ਹਨ ਜੋ ਸਟਾਫ ਅਤੇ ਗਾਹਕਾਂ ਨੂੰ ਦਿਖਾਉਂਦੇ ਹਨ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਕਿੱਥੇ ਜਾਵੇਗਾ ਅਤੇ ਕਿੱਥੇ ਨਹੀਂ ਜਾਵੇਗਾ।

#### **4.6.3 ਅੰਦਰੂਨੀ ਅਤੇ ਬਾਹਰੀ ਮੁੱਲ (Intrinsic and Extrinsic Values)**

ਅੰਦਰੂਨੀ ਕੰਮ ਦੇ ਮੁੱਲ: ਅੰਦਰੂਨੀ (ਟਰਮੀਨਲ) ਮੁੱਲ ਉਸ ਡਿਗਰੀ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੇ ਹਨ ਜਿਸ ਤੱਕ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਣੇ ਨਿੱਜੀ ਵਿਕਾਸ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ, ਆਪਣੀ ਬਾਹਰੀ ਪ੍ਰਤਿਭਾ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਰਚਨਾਤਮਕਤਾ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਦੇ ਕੋਰਸ ਦੌਰਾਨ ਜੀਵਨ ਦੀ ਗੁਣਵੱਤਾ ਵਿੱਚ ਸੁਧਾਰ ਕਰਦਾ ਹੈ (ਚਿਨ-ਚੀਹ, 2006)। ਅੰਦਰੂਨੀ ਕੰਮ ਦੇ ਮੁੱਲ ਵੀ ਕੰਮ ਕਰਨ, ਸਮਾਜ ਵਿੱਚ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਣ ਅਤੇ ਸਾਰਥਕ ਕੰਮ ਕਰਨ ਤੋਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਅੰਦਰੂਨੀ ਕਾਰਕ ਜਾਂ ਸਵੈ-ਵਾਸਤਵਿਕਤਾ ਦਾ ਹਵਾਲਾ ਦਿੰਦੇ ਹਨ (Parboteeah, Paik, and Cullen, 2009)। ਅੰਦਰੂਨੀ ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਕਦਰਾਂ-ਕੀਮਤਾਂ ਸਿੱਧੇ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੇ ਆਪਣੇ ਮੁੱਲ ਨੂੰ ਬਦਲਣ ਲਈ ਖੁੱਲ੍ਹੇਪਣ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੀਆਂ ਹਨ ਜੋ ਕੰਮ ਵਿੱਚ ਖੁਦਮੁਖਤਿਆਰੀ, ਦਿਲਚਸਪੀ, ਵਿਕਾਸ ਅਤੇ ਰਚਨਾਤਮਕਤਾ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਹਨ। ਕਰਮਚਾਰੀ ਚੁਣੌਤੀਪੂਰਨ ਕੰਮ ਵੀ ਲੱਭ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਨਵੇਂ ਹੁਨਰ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਨ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਅਤੇ ਇੱਛਾਵਾਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਮੁੱਲਾਂ ਨੂੰ ਵਧਾਉਣ ਦੀ ਇਜਾਜ਼ਤ ਦਿੰਦੇ ਹਨ।

ਬਾਹਰੀ ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਕਦਰਾਂ-ਕੀਮਤਾਂ: ਬਾਹਰੀ (ਇੰਸਟ੍ਰੂਮੈਂਟਲ) ਮੁੱਲ ਉੱਤਮਤਾ ਦੀ ਡਿਗਰੀ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੇ ਹਨ ਜੋ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਸਮਾਜਿਕ ਮੇਲ-ਜੋਲ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਇੱਕ ਸਦਭਾਵਨਾਪੂਰਨ ਸਮਾਜਿਕ ਸਬੰਧ, ਆਜ਼ਾਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਣਾਲੀਆਂ ਦੇ ਅੰਦਰ ਸੇਵਾਵਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਸੰਤੁਲਨ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਵਿੱਚ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਸੁਰੱਖਿਆ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਨੂੰ ਕਾਇਮ ਰੱਖਣ ਲਈ ਸੰਪੂਰਨ ਵਾਤਾਵਰਣ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ ਵੀ ਸ਼ਾਮਲ ਹੈ ਜਦੋਂ ਉਹ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੇ ਹਨ (ਚਿਨ-ਚਿਹ, 2006)। ਬਾਹਰੀ ਕੰਮ ਦੇ ਮੁੱਲ ਵੀ ਇੰਸਟ੍ਰੂਮੈਂਟਲ ਮੁੱਲਾਂ ਦੇ ਸਮਾਨ ਹਨ ਜੋ ਨੈਕਰੀ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਬਾਹਰੀ ਨਤੀਜਿਆਂ 'ਤੇ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦ੍ਰਤ ਕਰ ਰਹੇ ਹਨ ਅਤੇ ਇਸ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਦੇ ਲਾਭ, ਕੰਮ ਦੀ ਸੁਰੱਖਿਆ ਅਤੇ ਘੱਟ ਮੰਗ ਵਾਲੇ ਕੰਮ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ (Parboteeah, et al., 2009)। ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਦੇ ਬਾਹਰੀ ਮੁੱਲਾਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੁਰੱਖਿਆ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ ਆਮ ਸੁਰੱਖਿਆ ਅਤੇ ਵਿਵਸਥਾ ਦੀ ਸੰਭਾਲ ਲਈ ਲੋੜੀਂਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਦੇ ਨਾਲ ਸੰਸਥਾ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕੀਤੀ ਆਮਦਨ।

ਚਿਨ-ਚੀਹ (2006) ਨੇ ਦੱਸਿਆ ਕਿ ਅੰਦਰੂਨੀ ਮੁੱਲਾਂ ਵਿੱਚ ਤਿੰਨ ਮਾਪ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ, ਜੋ ਸਵੈ-ਵਿਕਾਸ ਦੀ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀ, ਸਵੈ-ਬੇਧ ਦੀ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀ ਅਤੇ ਸਵੈ-ਮਾਣ ਦੀ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀ ਹਨ। ਇਸ ਦੌਰਾਨ, ਬਾਹਰੀ ਕੰਮ ਦੇ ਮੁੱਲਾਂ ਵਿੱਚ ਚਾਰ ਮਾਪ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ, ਜੋ ਕਿ ਸਮਾਜਿਕ ਪਰਸਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵ, ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੁਰੱਖਿਆ ਅਤੇ ਆਰਥਿਕ ਲਾਭਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀ, ਸਥਿਰਤਾ ਅਤੇ ਚਿੰਤਾ-ਮੁਕਤ ਰੁਝਾਨ, ਅਤੇ ਅੰਤ ਵਿੱਚ, ਸਿਹਤ ਅਤੇ ਆਵਾਜਾਈ ਦੀ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀ ਹਨ।

ਕੰਮ 'ਤੇ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਭਲਾਈ ਦਾ ਇੱਕ ਚੰਗਾ ਹਿੱਸਾ ਉਹਨਾਂ ਤਰੀਕਿਆਂ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਤੋਂ ਆਉਂਦਾ ਹੈ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਕਦਰਾਂ-ਕੀਮਤਾਂ ਨਾਲ ਮੇਲ ਖਾਂਦਾ ਹੈ। ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਲੋਕ ਆਪਣੇ ਕੰਮਾਂ ਵਿੱਚ ਨਿਪੁੰਨ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਅਨੰਦ ਲੈਂਦੇ ਹਨ, ਪਰ ਉਹ ਆਖਰਕਾਰ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਨਿੱਜੀ ਕਦਰਾਂ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਮਾਲਕ ਦੇ ਮੁੱਲਾਂ ਨਾਲ ਮੇਲ ਨਹੀਂ ਖਾਂਦੀਆਂ। ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀਆਂ ਕਦਰਾਂ-ਕੀਮਤਾਂ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੁੱਲਾਂ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ, ਤਾਂ ਉਹ ਉਹ ਕੰਮ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜੋ ਹਮੇਸ਼ਾ ਮਜ਼ੇਦਾਰ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ, ਪਰ ਉਹ ਫਿਰ ਵੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਕਿਸੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ ਨਾਲ ਪਛਾਣ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਣਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ, ਇਹ ਇਸਦੇ ਮੁੱਲਾਂ ਨਾਲ ਇਕਸਾਰ ਹੋਣਾ ਵੀ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ। ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਜੋ ਪ੍ਰਮਾਣਿਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਆਪਣੇ ਮੁੱਲਾਂ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ, ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਦਿਖਾਉਂਦੀਆਂ ਹਨ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਚੀਜ਼ਾਂ ਨਾਲ ਕਿਵੇਂ ਇਕਸਾਰ ਕਰਨਾ ਹੈ ਜੋ ਸੰਗਠਨ ਲਈ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਨ। ਉਹ ਇਹ ਵੀ ਸਪੱਸ਼ਟ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਵਿਅਕਤੀ ਕਿੱਥੇ ਸੰਗਠਨ ਨਾਲ ਬਾਹਰ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਛੱਡਣ ਦੀ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਦੋਵਾਂ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿੱਚ, ਮੁੱਲਾਂ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਸੰਚਾਰ ਕਰਨਾ ਕਾਰਵਾਈ ਲਈ ਸਪਸ਼ਟਤਾ ਪੈਦਾ ਕਰਦਾ ਹੈ।

#### **4.7 ਕੰਮ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਰਵੱਈਏ (Work Related Attitudes)**

ਰਵੱਈਏ ਮੁਲਾਂਕਣ ਵਾਲੇ ਕਥਨ ਹਨ- ਜਾਂ ਤਾਂ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਜਾਂ ਨਕਾਰਾਤਮਕ- ਵਸਤੂਆਂ, ਲੋਕਾਂ ਜਾਂ ਘਟਨਾਵਾਂ ਬਾਰੇ।

ਉਹ ਦਰਸਾਉਂਦੇ ਹਨ ਕਿ ਅਸੀਂ ਕਿਸੇ ਚੀਜ਼ ਬਾਰੇ ਕਿਵੇਂ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਾਂ। ਜਦੋਂ ਮੈਂ ਕਹਿੰਦਾ ਹਾਂ, “ਮੈਨੂੰ ਮੇਰਾ ਕੰਮ ਪਸੰਦ ਹੈ,” ਮੈਂ ਕੰਮ ਬਾਰੇ ਆਪਣਾ ਰਵੱਈਆ ਜ਼ਾਹਰ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹਾਂ। ਖਾਸ ਰਵੱਈਏ ਖਾਸ ਵਿਵਹਾਰਾਂ ਦੀ ਭਵਿੱਖਬਾਣੀ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਜਦੋਂ ਕਿ ਆਮ ਰਵੱਈਏ ਆਮ ਵਿਵਹਾਰਾਂ ਦੀ ਭਵਿੱਖਬਾਣੀ ਕਰਨ ਲਈ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਕਿਸੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੂੰ ਅਗਲੇ ਛੇ ਮਹੀਨਿਆਂ ਲਈ ਕਿਸੇ ਸੰਸਥਾ ਵਿੱਚ ਰਹਿਣ ਦੇ ਉਸਦੇ ਇਰਾਦੇ ਬਾਰੇ ਪੁੱਛਣਾ ਉਸ ਵਿਅਕਤੀ ਲਈ ਟਰਨਓਵਰ ਦੀ ਬਿਹਤਰ ਭਵਿੱਖਬਾਣੀ ਕਰਨ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੈ ਇਹ ਪੁੱਛਣ ਦੀ ਬਜਾਏ ਕਿ ਉਹ ਆਪਣੀ ਨੌਕਰੀ ਤੋਂ ਕਿੰਨੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹੈ। ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, ਸਮੁੱਚੀ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਇੱਕ ਆਮ ਵਿਵਹਾਰ ਦੀ ਬਿਹਤਰ ਭਵਿੱਖਬਾਣੀ ਕਰੇਗੀ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਕੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਵਿੱਚ ਰੁੱਝਿਆ ਹੋਇਆ ਹੈ ਜਾਂ ਉਸਦੀ ਸੰਸਥਾ ਵਿੱਚ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਣ ਲਈ ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਹੈ। ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ, ਰਵੱਈਏ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਨੌਕਰੀ ਦੇ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਕਰਮਚਾਰੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਕਿ ਸੁਪਰਵਾਈਜ਼ਰ, ਆਡੀਟਰ, ਮੈਨੇਜਰ, ਅਤੇ ਸਮਾਂ ਅਤੇ ਮੇਸ਼ਨ ਇੰਜਨੀਅਰ ਸਾਰੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਉਸੇ ਜਾਂ ਘੱਟ ਪੈਸੇ ਲਈ ਸਖ਼ਤ ਮਿਹਨਤ ਕਰਨ ਲਈ ਸਾਜ਼ਿਸ਼ ਰਚ ਰਹੇ ਹਨ। ਇਹ ਉਦੋਂ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਪ੍ਰਤੀ ਇੱਕ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਰਵੱਈਆ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੂੰ ਦੇਰ ਨਾਲ ਰਹਿਣ ਅਤੇ ਇੱਕ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਪ੍ਰੋਜੈਕਟ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਨ ਲਈ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੇ ਸਹਿ-ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਜਾਂ ਗਾਹਕਾਂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਤੋਂ ਵੀ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਅਸੀਂ ਕੰਮ ‘ਤੇ ਕਿਵੇਂ ਵਿਹਾਰ ਕਰਦੇ ਹਾਂ ਅਕਸਰ ਇਸ ਗੱਲ ‘ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਅਸੀਂ ਉੱਥੇ ਹੋਣ ਬਾਰੇ ਕਿਵੇਂ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਾਂ। ਇਸ ਲਈ, ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਸਮਝਣਾ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਨੂੰ ਸਮਝਣ ‘ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇੱਕ ਰਵੱਈਆ ਸਾਡੇ ਵਾਤਾਵਰਣ ਦੇ ਪਹਿਲੂਆਂ ਬਾਰੇ ਸਾਡੇ ਵਿਚਾਰਾਂ, ਵਿਸ਼ਵਾਸਾਂ ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਅਸੀਂ ਜੇ ਭੇਜਨ ਖਾਂਦੇ ਹਾਂ, ਉਹਨਾਂ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਅਸੀਂ ਮਿਲਦੇ ਹਾਂ, ਅਸੀਂ ਜੇ ਕੋਰਸ ਲੈਂਦੇ ਹਾਂ, ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਚੀਜ਼ਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਸਾਡਾ ਰਵੱਈਆ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੇ ਅਸੀਂ ਕਰਦੇ ਹਾਂ। ਕੰਮ ‘ਤੇ, ਨੌਕਰੀ ਦੇ ਦੋ ਰਵੱਈਏ ਸਾਡੇ ਵਿਹਾਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਸਭ ਤੋਂ ਵੱਡੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਰੱਖਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਹਨ।

#### 4.7.1 ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ (Job Satisfaction)

ਆਪਣੀ ਪਸੰਦ ਦੀ ਨੌਕਰੀ ਚੁਣੇ, ਅਤੇ ਤੁਹਾਨੂੰ ਆਪਣੀ ਜ਼ਿੰਦਗੀ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਦਿਨ ਵੀ ਕੰਮ ਨਹੀਂ ਕਰਨਾ ਪਵੇਗਾ।

#### **ਕਨਫਿਊਸ਼ਸ**

ਕੰਮ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਅਤੇ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਪ੍ਰਬੰਧਕਾਂ ਲਈ ਦੇਹਰੀ ਦਿਲਚਸਪੀ ਰੱਖਦੇ ਹਨ। ਇੱਕ ਪਾਸੇ, ਉਹ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਨਤੀਜਿਆਂ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਵਧਾਉਣਾ ਚਾਹ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, ਉਹ ਹੋਰ ਸੰਭਾਵੀ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਦੇ ਲੱਛਣ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਘੱਟ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦਾ ਕੰਮ ਛੱਡਣ ਦਾ ਇਰਾਦਾ। ਇਸ ਲਈ ਪ੍ਰਬੰਧਕਾਂ ਲਈ ਮੁੱਖ ਕੰਮ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇ ਕਾਰਨਾਂ ਅਤੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਨੂੰ ਸਮਝਣਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ। (ਰੋਪੋਕ, 1935), ਆਪਣੀ ਕਲਾਸਿਕ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਵਿੱਚ ਨੌਕਰੀ ਦੀ



ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ, ਸਰੀਰਕ, ਅਤੇ ਵਾਤਾਵਰਣਕ ਸਥਿਤੀਆਂ ਦੇ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੁਮੇਲ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਸੱਚਾਈ ਨਾਲ ਕਹਿਣ ਦਾ ਕਾਰਨ ਬਣਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਨੈਕਰੀ ਤੋਂ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹਨ।

ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਜ਼ਰੂਰੀ ਤੌਰ 'ਤੇ ਇਸ ਹੱਦ ਤੱਕ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਣੀ ਨੈਕਰੀ ਨੂੰ ਕਿਸ ਹੱਦ ਤੱਕ ਪਸੰਦ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਕਿਸੇ ਵੀ ਨੈਕਰੀ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਪਹਿਲੂਆਂ ਪ੍ਰਤੀ ਇੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਜਾਂ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਕਿਰਿਆ ਹੈ, ਜਿਸਦਾ ਮਤਲਬ ਹੈ ਕਿ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਣੀ ਨੈਕਰੀ ਦੇ ਇੱਕ ਪਹਿਲੂ ਤੋਂ ਮੁਕਾਬਲਤਨ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇੱਕ ਜਾਂ ਇੱਕ ਤੋਂ ਵੱਧ ਹੋਰ ਪਹਿਲੂਆਂ ਤੋਂ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਕੰਮ, ਸਹਿ-ਕਰਮਚਾਰੀ ਅਤੇ ਸੁਪਰਵਾਈਜ਼ਰ ਵਰਗੇ ਪਹਿਲੂਆਂ ਕਰਕੇ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਪਰ ਉਸਦੇ ਮੁੱਲਾਂ ਅਤੇ ਰਵੱਈਏ (Skokie and McNally, 1969) ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਤਰੱਕੀ ਅਤੇ ਤਨਖਾਹ ਦੇ ਕਾਰਨ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਵਿੱਚ ਗਿਰਾਵਟ ਨੂੰ ਰੋਕਣ ਲਈ ਇੱਕ ਹੱਲ ਲੱਭਣ ਲਈ ਇਹਨਾਂ ਕਾਰਨਾਂ ਨੂੰ ਸਮਝਣਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਮੁੱਲ ਅਤੇ ਰਵੱਈਏ ਸਿੱਧੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ (Hom and Griffeth, 1995) ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਹਨ, ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਬਾਰੇ ਗਿਆਨ ਪ੍ਰਬੰਧਕਾਂ ਨੂੰ ਕੰਮ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਨੂੰ ਵਧਾਉਣ ਲਈ ਇੱਕ ਬਹੁਪੱਖੀ ਪਹੁੰਚ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਵੀ ਮਦਦ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀਆਂ ਕਦਰਾਂ-ਕੀਮਤਾਂ ਅਤੇ ਰਵੱਈਏ ਨੂੰ ਮਜ਼ਬੂਤ ਕਰਨ ਲਈ ਕੰਮ ਦੇ ਮਾਹੌਲ ਅਤੇ ਇਸ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਅਤੇ ਮਾਨਤਾ ਦਾ ਸੰਚਰਨਾਂ ਬਣਾ ਕੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਵਧਾ ਸਕਦੇ ਹਨ।

ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਅਨੁਕੂਲ ਜਾਂ ਪ੍ਰਤੀਕੂਲ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਦਾ ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਕਿਹਾ ਗਿਆ ਹੈ ਜਿਸ ਨਾਲ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਨੂੰ ਦੇਖਦੇ ਹਨ (ਕਰਾਟੋਪੋ, ਉਲੁਦਾਗ, ਮੇਨੇਵਿਸ, ਹੈਡਜੀਮੇਹਮੇਡਜਿਕ, ਅਤੇ ਬੱਦਰ, 2006)।

ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਉਹਨਾਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ ਜੋ ਲੋਕ ਆਪਣੀ ਨੈਕਰੀ ਪ੍ਰਤੀ ਰੱਖਦੇ ਹਨ। ਜੇ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ 'ਤੇ ਕਰਵਾਏ ਗਏ ਅਧਿਐਨਾਂ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਇੱਕ ਸੂਚਕ ਹੈ, ਤਾਂ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਸ਼ਾਇਦ ਸਭ ਤੋਂ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਨੈਕਰੀ ਦਾ ਰਵੱਈਆ ਹੈ।

#### 4.7.2 ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਲਈ ਦਸ ਸਾਬਤ ਸਮੱਗਰੀ (Ten Proven Ingredients for Job Satisfaction)

ਸਾਡੇ ਕੋਲ ਪਹਿਲਾਂ ਹੀ ਉਹਨਾਂ ਸਮੱਗਰੀਆਂ ਦਾ ਵਿਚਾਰ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੋ ਕੰਮ ਨੂੰ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀਜਨਕ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਹਾਲਾਂਕਿ ਇਹ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਹੈ, ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਖੋਜ (ਕੁਮਾਰੀ, 2011) ਨੇ ਹੇਠ ਲਿਖਿਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਹੈ:

- 1) **ਸੰਚਾਰ:** ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਅਤੇ ਪੇਸ਼ੇਵਰ ਦੋਨਾਂ ਪੱਧਰਾਂ 'ਤੇ, ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇ ਪੱਧਰਾਂ ਨੂੰ ਬਰਕਰਾਰ ਰੱਖਣ ਲਈ ਸੰਚਾਰ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਖੁੱਲ੍ਹੇ, ਸਹਿਯੋਗੀ, ਭਰੋਸੇਮੰਦ, ਅਤੇ ਲੋੜ ਪੈਣ 'ਤੇ ਟਕਰਾਅ ਵਾਲੇ ਹੋਣ ਦੀ ਇਜਾਜ਼ਤ ਦੇਣ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ।

- 2) **ਸੰਸਕ੍ਰਿਤੀ:** ਇੱਕ ਕੰਪਨੀ ਦੀ ਸੰਸਕ੍ਰਿਤੀ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਦੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਟੀਚਿਆਂ ਤੋਂ ਲੈ ਕੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿਚਕਾਰ ਆਪਸੀ ਤਾਲਮੇਲ ਦੇ ਉਚਿਤ ਪੱਧਰਾਂ ਤੱਕ ਦੇ ਵਿਸ਼ਿਆਂ ਬਾਰੇ ਮੁੱਲ ਅਤੇ ਮਾਰਗਦਰਸ਼ਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੀ ਹੈ।
- 3) **ਸੁਰੱਖਿਆ:** ਇਹ ਕੋਈ ਹੈਰਾਨੀ ਦੀ ਗੱਲ ਨਹੀਂ ਹੈ ਕਿ ਇੱਕ ਵਾਰ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਸੱਭਿਆਚਾਰ ਸਥਾਪਤ ਹੋ ਜਾਣ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਸੁਰੱਖਿਆ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨਾਲ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨੂੰ ਵਧਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸੁਰੱਖਿਆ ਇਹ ਜਾਣ ਕੇ ਪੈਦਾ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਕਿ ਤੁਸੀਂ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਦੇ ਟੀਚਿਆਂ ਵਾਲੀ ਇੱਕ ਵਿਹਾਰਕ ਕੰਪਨੀ ਲਈ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹੋ, ਉਸ ਕੰਪਨੀ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਹੋਣ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ (ਬਰਗ, ਗ੍ਰਾਂਟ, ਅਤੇ ਜੋਨਸਨ, 2010)। ਕਿਸੇ ਕੰਪਨੀ ਦੇ ਅੰਦਰ ਇਮਾਨਦਾਰ ਸੰਚਾਰ ਅਤੇ ਪਾਰਦਰਸ਼ਤਾ ਹੋਣ ਦੁਆਰਾ ਇਸਨੂੰ ਵਧਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- 4) **ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ:** ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਲਈ ਵਧੀ ਹੋਈ ਪ੍ਰੇਰਣਾ, ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ, ਜਾਂ ਇੱਕ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਜਾਂ ਟੀਚਿਆਂ ਦੇ ਸਮੂਹ (Kinicki and Kreitner, 2006) ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਵੱਲ ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਲਈ, ਇਹ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾ ਕੇ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸੰਚਾਰ ਅਤੇ ਕਾਰਜਾਂ ਦੀ ਹਦਾਇਤ ਕਾਫ਼ੀ ਹੈ। ਅਤੇ ਆਸਾਨੀ ਨਾਲ ਸਮਝਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਬਦਲੇ ਵਿੱਚ, ਜਦੋਂ ਕਰਮਚਾਰੀ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਨੇਤਾ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਕੰਮਾਂ ਦੁਆਰਾ ਮਾਰਗਦਰਸ਼ਨ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਤਾਂ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਅਤੇ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਵਧਦੀ ਹੈ।
- 5) **ਮੌਕੇ:** ਜਦੋਂ ਵਧੇਰੇ ਚੁਣੌਤੀਪੂਰਨ ਮੌਕੇ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੀ ਨੈਕਰੀ ਤੋਂ ਵਧੇਰੇ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਦਿਲਚਸਪ ਅਤੇ ਵਿਭਿੰਨ ਪ੍ਰੋਜੈਕਟਾਂ ਵਿੱਚ ਭਾਗੀਦਾਰੀ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਇੱਕ ਭੂਮਿਕਾ ਦੀ ਇਕਸਾਰਤਾ ਤੋਂ ਦੂਰ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- 6) **ਕਰੀਅਰ ਦਾ ਵਿਕਾਸ:** ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੀ ਨੈਕਰੀ ਤੋਂ ਵਧੇਰੇ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜਦੋਂ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਪਤਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਲਈ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਯੋਜਨਾ ਹੈ। ਮੁਲਾਂਕਣ ਦੀ ਰਸਮੀ ਪ੍ਰਕਿਰਤੀ ਤੋਂ ਪਰੇ, ਜੇਕਰ ਵਿਕਾਸ ਲਈ ਕੋਈ ਰਸਤਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਇਹ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਲਈ ਖੁਸ਼ ਰਹਿਣ ਲਈ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- 7) **ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ:** ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਵਧਾਈ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜੇਕਰ ਇੱਕ ਲਚਕੀਲਾ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਇੱਕ ਸਹਿਕਾਰੀ ਮਾਹੌਲ ਹੈ। ਇਸ ਦਾ ਮਤਲਬ ਹੈ ਵਿਭਿੰਨ ਵਿਚਾਰਾਂ ਅਤੇ ਵਿਚਾਰਾਂ, ਇਮਾਨਦਾਰ ਅਤੇ ਉਸਾਰੂ ਫੀਡਬੈਕ, ਸਲਾਹ ਦੇਣ ਦੇ ਮੌਕੇ, ਅਤੇ ਪਰੇਸ਼ਾਨੀ ਤੋਂ ਆਜ਼ਾਦੀ ਲਈ ਸਨਮਾਨ ਵਾਲੀ ਜਗ੍ਹਾ।
- 8) **ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਸ਼ਖਸੀਅਤ:** ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਨਾਲ ਜੁੜੇ ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਤੱਤਾਂ ਦੀ ਜੜ੍ਹ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਤੋਂ ਬਾਹਰ ਦੇ ਤੱਤਾਂ ਵਿੱਚ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ (ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਪ੍ਰਬੰਧਕਾਂ ਤੋਂ ਅਗਵਾਈ ਅਤੇ ਕੰਪਨੀ ਦੇ ਨੇਤਾਵਾਂ ਤੋਂ ਸੰਚਾਰ), ਪਰ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਬਾਰੇ ਕੀ? ਕੀ ਉਹ ਆਪਣੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇ ਪੱਧਰਾਂ ਨੂੰ ਨਿਯੰਤਰਿਤ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ? Bakker, Tims, and Derks (2012) ਇਸ ਬਾਰੇ ਗੱਲ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਖੋਜਕਰਤਾ ਇਸ ਗੱਲ 'ਤੇ ਚਰਚਾ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀ ਕੰਮ 'ਤੇ ਕਿੰਨਾ ਕਿਰਿਆਸ਼ੀਲ ਹੈ ਇਸ ਨਾਲ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਕਿਵੇਂ ਨਿਰਧਾਰਤ

ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਕੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਸਰਗਰਮੀ ਨਾਲ ਫੀਡਬੈਕ ਲਈ ਮੈਨੇਜਰ ਦੀ ਭਾਲ ਕਰਦਾ ਹੈ? ਕੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਕਿਸੇ ਕੰਪਨੀ ਦੇ ਅੰਦਰ ਕੰਮ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਵਾਧੂ ਮੀਲ ਜਾਂਦਾ ਹੈ? ਕੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਕੰਪਨੀ ਦੇ ਟੀਚਿਆਂ ‘ਤੇ ਬਣੇ ਰਹਿਣ, ਮੀਟਿੰਗਾਂ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਕਰਨ, ਅਤੇ ਸਵਾਲ ਪੁੱਛਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕਿਸੇ ਕੰਮ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਬਾਰੇ ਯਕੀਨ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ? ਜੇ ਹਾਂ, ਤਾਂ ਇਹ ਕਰਮਚਾਰੀ ਉਹ ਹਨ ਜੋ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ‘ਤੇ ਵਧੇਰੇ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦਿਖਾ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ‘ਤੇ ਕਿਰਿਆਸ਼ੀਲਤਾ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਨੈਕਰੀ ਦੇ ਮੁਲਾਂਕਣ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ, ਜੋ ਜਦੋਂ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੂੰ ਵਾਪਸ ਖੁਆਈ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਤਾਂ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ।

9) **ਤਨਖਾਹ ਅਤੇ ਲਾਭ:** ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸਫਲਤਾ ਅਤੇ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਲੋੜੀਂਦੀ ਤਨਖਾਹ ਅਤੇ ਲਾਭਾਂ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਨਾਲ ਵੀ ਜੁੜੀ ਹੋਈ ਹੈ (ਐਡਵਰਡ, 2008)। ਹਾਲਾਂਕਿ ਤਨਖਾਹ ਅਤੇ ਲਾਭ ਕੇਵਲ ਇੱਕੋ ਇੱਕ ਕਾਰਨ ਨਹੀਂ ਹਨ ਜੋ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਦੇ ਸਥਾਨਾਂ ਵਿੱਚ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦੇ ਹਨ, 30 ਸਾਲਾਂ ਤੋਂ ਵੱਧ ਪਿੱਛੇ ਜਾਣ ਵਾਲੀ ਖੋਜ (ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਗੋਹਾਰਟ, 1987) ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਤਨਖਾਹ ਅਤੇ ਲਾਭ, ਘੱਟੋ-ਘੱਟ ਇਸ ਅਨੁਸਾਰ ਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੀਆਂ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਦੇਖਦੇ ਹਨ, ਦਰਜਾਬੰਦੀ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ। ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇ ਕਾਰਕਾਂ ਦੀ ਸੂਚੀ ਵਿੱਚ ਉੱਚ।

10) **ਇਨਾਮ ਅਤੇ ਮਾਨਤਾ:** ਮੁਦਰਾ ਲਾਭ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੇ ਗਏ ਕੰਮ ਲਈ ਨਿਰਪੱਖ ਭੁਗਤਾਨ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਲਈ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦਾ ਮਤਲਬ ਹੈ ਕਿ ਪ੍ਰਚਾਰ ਸੰਬੰਧੀ ਨੀਤੀਆਂ ਅਸਪਸ਼ਟ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਉਮੀਦਾਂ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਹਨ।

ਇੱਥੇ ਇੱਕ ਮੁੱਖ ਖੋਜ (ਕੁਮਾਰੀ, 2011) ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਨੈਕਰੀ ‘ਤੇ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਸਿਰਫ਼ ਤਨਖਾਹ ਨਾਲ ਨਹੀਂ ਜੁੜੀ ਹੋਈ ਹੈ, ਪਰ ਇਸ ਗੱਲ ਦੀ ਨਿਰਪੱਖਤਾ ਨਾਲ ਜੁੜੀ ਹੈ ਕਿ ਕਿਵੇਂ ਪ੍ਰਾਪਤੀਆਂ ਲਈ ਕੰਮ ‘ਤੇ ਮਾਨਤਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

#### 4.7.3 **ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ (Organization Commitment)**

ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਉਹ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਲਗਾਵ ਹੈ ਜਿਸ ਲਈ ਉਹ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇੱਕ ਬਹੁਤ ਹੀ ਵਚਨਬੱਧ ਕਰਮਚਾਰੀ ਉਹ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਜੋ ਕੰਪਨੀ ਦੇ ਮੁੱਲਾਂ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸ ਵਿੱਚ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਕੰਪਨੀ ਦੇ ਟੀਚਿਆਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਲਈ ਯਤਨ ਕਰਨ ਲਈ ਤਿਆਰ ਹੈ, ਅਤੇ ਕੰਪਨੀ ਦੇ ਨਾਲ ਬਣੇ ਰਹਿਣ ਦੀ ਤੀਬਰ ਇੱਛਾ ਰੱਖਦਾ ਹੈ। ਉਹ ਲੋਕ ਜੋ ਆਪਣੀ ਕੰਪਨੀ ਲਈ ਵਚਨਬੱਧ ਹਨ ਅਕਸਰ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਕੰਪਨੀ ਨੂੰ “ਅਸੀਂ” ਵਜੋਂ ਦਰਸਾਉਂਦੇ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ “ਉਹ” ਦੇ ਉਲਟ “ਇਸ ਕੰਪਨੀ ਵਿੱਚ, ਸਾਡੇ ਕੋਲ ਬਹੁਤ ਲਾਭ ਹਨ।” ਜਿਸ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਅਸੀਂ ਕੰਪਨੀ ਦਾ ਹਵਾਲਾ ਦਿੰਦੇ ਹਾਂ ਉਹ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕੰਪਨੀ ਨਾਲ ਸਾਡੇ ਕੋਲ ਕਿਸ ਕਿਸਮ ਦੀ ਅਟੈਚਮੈਂਟ ਅਤੇ ਪਛਾਣ ਹੈ।

ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦੇ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਉੱਚ ਪੱਧਰ ਦਾ ਓਵਰਲੈਪ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਚੀਜ਼ਾਂ ਜੋ ਸਾਨੂੰ ਸਾਡੀ ਨੈਕਰੀ ਤੋਂ ਖੁਸ਼ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ ਅਕਸਰ ਸਾਨੂੰ ਕੰਪਨੀ ਲਈ ਵਧੇਰੇ ਵਚਨਬੱਧ ਬਣਾਉਂਦੀਆਂ ਹਨ।

ਕੰਪਨੀਆਂ ਦਾ ਮੰਨਣਾ ਹੈ ਕਿ ਇਹ ਰਵੱਈਏ ਟਰੈਕ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਅਕਸਰ ਉਹਨਾਂ ਨਤੀਜਿਆਂ ਨਾਲ ਜੁੜੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਨਿਯੰਤਰਣ ਭੂਮਿਕਾ ਲਈ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ, ਦੂਜਿਆਂ ਦੀ ਮਦਦ ਕਰਨਾ, ਗੈਰਹਾਜ਼ਰੀ, ਅਤੇ ਟਰਨਓਵਰ। ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ‘ਤੇ ਸ਼ੁਰੂਆਤੀ ਅਧਿਐਨਾਂ ਨੇ ਸੰਕਲਪ ਨੂੰ ਇੱਕ ਸਿੰਗਲ ਪਹਿਲੂ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਦੇਖਿਆ, ਇੱਕ ਰਵੱਈਏ ਦੇ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਦੇ ਆਧਾਰ ‘ਤੇ, ਪਛਾਣ, ਸ਼ਮੂਲੀਅਤ ਅਤੇ ਵਫ਼ਾਦਾਰੀ (Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974) ਦੇ ਆਧਾਰ ‘ਤੇ। Porter et al (1974) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਇੱਕ ਰਵੱਈਏ ਦਾ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੁਆਰਾ ਉਸਦੀ ਪਛਾਣ ਅਤੇ ਸਬੰਧਤ ਸੰਗਠਨ ਨਾਲ ਸ਼ਮੂਲੀਅਤ ਦੇ ਸਬੰਧ ਵਿੱਚ ਬਣਾਈ ਗਈ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਲਗਾਵ ਜਾਂ ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ‘ਤੇ ਇੱਕ ਹੋਰ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਹੈ “ਐਕਸਚੇਂਜ-ਅਧਾਰਿਤ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ” ਜਾਂ “side-bet” ਥਿਊਰੀ (ਬੇਕਰ, 1960; ਐਲੂਟੋ, Hrebiniak ਅਤੇ Alonso, 1973)। ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਇਹ ਮੰਨਦਾ ਹੈ ਕਿ ਵਿਅਕਤੀ ਸੰਗਠਨ ਪ੍ਰਤੀ ਵਚਨਬੱਧ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿੱਥੋਂ ਤੱਕ ਉਹ ਆਪਣੇ ਅਹੁਦਿਆਂ ‘ਤੇ ਹਨ, ਚਾਹੇ ਉਹ ਤਣਾਅਪੂਰਨ ਸਥਿਤੀਆਂ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਕਰਦੇ ਹਨ। Mowday, Porter and Steers (1982) ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਨੂੰ “ਉਸ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਜਿਸ ਦੁਆਰਾ ਵਿਅਕਤੀ ਕਿਸੇ ਖਾਸ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਬੰਦ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਹ ਇਸ ਸਮੱਸਿਆ ਨਾਲ ਕਿਵੇਂ ਨਜਿੱਠਦੇ ਹਨ” ਦਾ ਵਰਣਨ ਕਰਕੇ “ਸਾਈਡ-ਬੇਟ” ਸਿਧਾਂਤ ਦਾ ਸਮਰਥਨ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦੇ ਇਸ ਵਿਹਾਰਕ ਪਹਿਲੂ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਗਣਨਾਤਮਕ ਅਤੇ ਆਦਰਸ਼ਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾਵਾਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ।

Meyer and Allen (1984) ਨੇ ਸ਼ੁਰੂਆਤੀ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਨੂੰ ਦੋ ਆਯਾਮੀ ਅਰਥਾਤ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲ ਅਤੇ ਨਿਰੰਤਰਤਾ ਵਜੋਂ ਦੇਖਿਆ। Meyer and Allen (1984) ਨੇ ਪਹਿਲੇ ਪਹਿਲੂ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ, ਅਰਥਾਤ ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਨੂੰ “ਪਹਿਚਾਣ ਦੀਆਂ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾਵਾਂ, ਕੰਮ ਦੇ ਸੰਗਠਨ ਨਾਲ ਲਗਾਵ ਅਤੇ ਸ਼ਮੂਲੀਅਤ” ਵਜੋਂ, ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੇ ਦੂਜੇ ਪਹਿਲੂ, ਅਰਥਾਤ ਨਿਰੰਤਰਤਾ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਨੂੰ “ਉਹ ਹੱਦ ਤੱਕ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਜੋ ਕਰਮਚਾਰੀ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਖਰਚਿਆਂ ਦੇ ਆਧਾਰ ਤੇ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਲੱਗਦਾ ਹੈ ਕਿ ਛੱਡਣ ਨਾਲ ਜੁੜਿਆ ਹੋਇਆ ਹੈ”। ਹੋਰ ਖੋਜ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, Allen and Meyer (1990) ਨੇ ਇੱਕ ਤੀਜਾ ਪਹਿਲੂ ਜੋੜਿਆ, ਅਰਥਾਤ ਆਦਰਸ਼ਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ। Allen and Meyer (1990) ਆਦਰਸ਼ਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਨੂੰ “ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਨਾਲ ਬਣੇ ਰਹਿਣ ਲਈ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ” ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਸਿੱਟੇ ਵਜੋਂ, ਸੰਕਲਪ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਨੂੰ ਇੱਕ ਤ੍ਰਿ-ਆਯਾਮੀ ਸੰਕਲਪ ਵਜੋਂ ਦਰਸਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ, ਜੋ ਪ੍ਰਭਾਵੀ, ਨਿਰੰਤਰਤਾ ਅਤੇ ਆਦਰਸ਼ ਮਾਪ (Meyer and Allen, 1991) ਦੁਆਰਾ ਦਰਸਾਈ ਗਈ ਹੈ।

#### **4.7.4 ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ (Theory of organizational commitment)**

ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਵਿਲੱਖਣ ਸਿਧਾਂਤ ਤਿੰਨ-ਕੰਪੋਨੈਂਟ ਮਾਡਲ (TCM) (Meyer and Allen, 1997) ਹੈ। ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਦੇ ਤਿੰਨ ਵੱਖਰੇ ਹਿੱਸੇ ਹਨ:

- 1) **ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਵਚਨਬੱਧਤਾ (Affective commitment):** ਇਹ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਸੰਸਥਾ ਪ੍ਰਤੀ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਲਗਾਵ ਹੈ। TCM ਦਾ ਇਹ ਹਿੱਸਾ ਕਹਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਉੱਚ ਪੱਧਰੀ ਸਰਗਰਮ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਫਿਰ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਤੱਕ ਸੰਸਥਾ ਵਿੱਚ ਰਹਿਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਵੱਧ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਸਰਗਰਮ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦਾ ਮਤਲਬ ਇਹ ਵੀ ਹੈ, ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨਾ ਸਿਰਫ਼ ਖੁਸ਼ ਹੈ, ਸਗੋਂ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਵਿੱਚ ਵੀ ਰੁੱਝਿਆ ਹੋਇਆ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ, ਚਰਚਾਵਾਂ ਅਤੇ ਮੀਟਿੰਗਾਂ ਵਿੱਚ ਭਾਗ ਲੈਣਾ, ਕੀਮਤੀ ਇਨਪੁਟਸ ਜਾਂ ਸੁਝਾਅ ਦੇਣਾ ਜੋ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਮਦਦ ਕਰਨਗੇ, ਕਾਰਜਸ਼ੀਲ ਕੰਮ ਦੀ ਨੈਤਿਕਤਾ, ਆਦਿ।
- 2) **ਨਿਰੰਤਰਤਾ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ (Continuance commitment):** ਇਹ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦਾ ਪੱਧਰ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਸੋਚਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਸੰਸਥਾ ਨੂੰ ਛੱਡਣਾ ਮਹਿੰਗਾ ਹੋਵੇਗਾ। ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਪੱਧਰ ਵਿੱਚ ਨਿਰੰਤਰਤਾ ਰੱਖਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਉਹ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਲਈ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਰਹਿਣਾ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਰਹਿਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹਨਾਂ ਨੇ ਪਹਿਲਾਂ ਹੀ ਲੋੜੀਂਦੀ ਊਰਜਾ ਦਾ ਨਿਵੇਸ਼ ਕੀਤਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸੰਸਥਾ ਨਾਲ ਜੁੜੇ ਹੋਏ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ - ਲਗਾਵ ਜੋ ਮਾਨਸਿਕ ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਦੋਵੇਂ ਹੈ। . ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਸਮੇਂ-ਸਮੇਂ 'ਤੇ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਲਗਾਵ ਪੈਦਾ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਇੱਕ ਕਾਰਨ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੌਕਰੀ ਛੱਡਣਾ ਨਹੀਂ ਚਾਹੇਗਾ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਨਿਵੇਸ਼ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ।
- 3) **ਆਦਰਸ਼ਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ (Normative commitment):** ਇਹ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦਾ ਪੱਧਰ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਰਹਿਣ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਜਿੱਥੇ ਉਹ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਰਹਿਣਾ ਸਹੀ ਕੰਮ ਹੈ। ਇਸ ਕਿਸਮ ਦੀ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਵੱਲ ਅਗਵਾਈ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਾਰਕ ਕੀ ਹਨ? ਕੀ ਇਹ ਇੱਕ ਨੈਤਿਕ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਉਹ ਰਹਿਣਾ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਕੋਈ ਹੋਰ ਉਨ੍ਹਾਂ ਵਿੱਚ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਦਾ ਹੈ? ਜਾਂ ਕੀ ਇਹ ਉਹ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਇੱਥੇ ਨਿਰਪੱਖ ਵਿਵਹਾਰ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹ ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਛੱਡਣ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਸ਼ੈਤਾਨ ਅਤੇ ਡੂੰਘੇ ਸਮੁੰਦਰ ਦੇ ਵਿਚਕਾਰ ਲੱਭਣ ਦਾ ਮੌਕਾ ਨਹੀਂ ਲੈਣਾ ਚਾਹੁੰਦੇ? ਇਹ ਅਜਿਹੀ ਸਥਿਤੀ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਉਹ ਮੰਨਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਰਹਿਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।

#### 4.7.5 ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦੇ ਪੱਧਰ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦੇ ਉੱਚ ਪੱਧਰ (Levels of Organisational Commitment Higher level of Organisational Commitment)

ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦੇ ਇੱਕ ਉੱਚ ਪੱਧਰ ਦੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੁੱਲਾਂ ਦੀ ਮਜ਼ਬੂਤ ਸਵੀਕ੍ਰਿਤੀ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਨਾਲ ਬਣੇ ਰਹਿਣ ਲਈ ਯਤਨ ਕਰਨ ਦੀ ਇੱਛਾ ਨਾਲ ਹੁੰਦੀ ਹੈ (ਰੀਚਰਸ, 1985)। ਮਿਲਰ (2003) ਕਹਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ “ਉੱਚ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦਾ ਮਤਲਬ ਹੈ ਕਿਸੇ ਦੇ ਰੁਜ਼ਗਾਰ ਸੰਗਠਨ ਨਾਲ ਪਛਾਣ ਕਰਨਾ”। “ਰਹਿਣ

ਦੀ ਇੱਛਾ” ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਇਸ ਪੱਧਰ ‘ਤੇ ਵਿਵਹਾਰ ਦੀਆਂ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀਆਂ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਪਹਿਲੂ ਨਾਲ ਨੇੜਿਓਂ ਸਬੰਧਤ ਹਨ, ਜਿੱਥੇ ਵਿਅਕਤੀ ਇਸ ਲਈ ਰਹਿੰਦੇ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹਨ।

#### **4.7.6 ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦਾ ਮੱਧਮ ਪੱਧਰ (Moderate level of Organisational Commitment)**

ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦੇ ਮੱਧਮ ਪੱਧਰ ਨੂੰ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਟੀਚਿਆਂ ਅਤੇ ਮੁੱਲਾਂ ਦੀ ਵਾਜਬ ਸਵੀਕ੍ਰਿਤੀ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਇਸ ਵਿੱਚ ਬਣੇ ਰਹਿਣ ਲਈ ਯਤਨ ਕਰਨ ਦੀ ਇੱਛਾ ਨਾਲ ਦਰਸਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ।

ਸੰਸਥਾ (ਰੀਚਰਸ, 1985)। ਇਸ ਪੱਧਰ ਨੂੰ ਵਾਜਬ ਜਾਂ ਔਸਤ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਵਜੋਂ ਦੇਖਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਜੋ ਕਿ ਅੰਸ਼ਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਰਹਿਣ ਦੀ ਇੱਛਾ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦੇ ਆਦਰਸ਼ ਮਾਪ (ਮੇਅਰ ਅਤੇ ਐਲਨ, 1997) ਨਾਲ ਜੁੜੀ ਇੱਕ ਨੈਤਿਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਦਾ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਹੈ। ਵਿਅਕਤੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਰਹਿੰਦੇ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਅਜਿਹਾ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।

#### **4.7.7 ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦੇ ਹੇਠਲੇ ਪੱਧਰ (Lower level of Organisational Commitment)**

ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦੇ ਹੇਠਲੇ ਪੱਧਰ ਨੂੰ ਨਾ ਤਾਂ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਟੀਚਿਆਂ ਅਤੇ ਮੁੱਲਾਂ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਨ ਦੀ ਘਾਟ ਅਤੇ ਨਾ ਹੀ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਨਾਲ ਬਣੇ ਰਹਿਣ ਲਈ ਯਤਨ ਕਰਨ ਦੀ ਇੱਛਾ (ਰੀਚਰਸ, 1985) ਦੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਹੈ। ਇਸ ਪੱਧਰ ‘ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦਾ ਸੰਗਠਨ ਪ੍ਰਤੀ ਮੋਹ ਭੰਗ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹਾ ਕਰਮਚਾਰੀ ਰਹਿ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਉਸਨੂੰ ਨਿਰੰਤਰਤਾ ਦੇ ਮਾਪ (ਮੇਅਰ ਅਤੇ ਐਲਨ, 1997) ਨਾਲ ਜੁੜੇ ਰਹਿਣ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇੱਕ ਵਿਕਲਪ ਦਿੱਤੇ ਜਾਣ ‘ਤੇ ਉਹ ਸੰਗਠਨ ਛੱਡ ਦੇਣਗੇ।

#### **4.7.8 ਵੱਧ-ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਅਤੇ ਅਧੀਨ-ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦੇ ਗੁਣ (Characteristics of Over-Commitment and Under-Commitment)**

(ਲੇਅਮੈਨ, 1993)

##### **ਅਧੀਨ-ਵਚਨਬੱਧਤਾ**

ਸਫਲਤਾ ਦਾ ਡਰ

ਅਸਫਲਤਾ ਦਾ ਡਰ

ਪੁਰਾਣੀ ਅਤੇ ਲਗਾਤਾਰ ਢਿੱਲ

ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਸੱਭਿਆਚਾਰਕ, ਪਰਿਵਾਰਕ ਅਤੇ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਦੇ ਕਾਰਕ

ਪੁਰਾਣੀ ਅਤੇ ਲਗਾਤਾਰ ਘੱਟ ਪ੍ਰਾਪਤੀ

##### **ਉੱਚ- ਵਚਨਬੱਧਤਾ**

ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਵਫ਼ਾਦਾਰ ਕਰਮਚਾਰੀ  
ਨੌਕਰੀ ਅਤੇ ਕਿੱਤਾਮੁਖੀ ਬਰਨਆਉਟ  
ਕੰਮ 'ਤੇ ਜਨੂੰਨ-ਜਬਰਦਸਤੀ ਪੈਟਰਨ  
ਸਫਲ ਹੋਣ ਲਈ ਨਿਊਰੋਟਿਕ ਮਜਬੂਰੀ  
ਉਰਜਾ ਦਾ ਬਹੁਤ ਉੱਚ ਪੱਧਰ

#### 4.8 ਸੰਖੇਪ (Summary)

ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਸਥਾ ਦਾ ਅਨਿੱਖੜਵਾਂ ਅੰਗ ਹੈ। ਇੱਕ ਨੇਤਾ ਇੱਕ ਟੀਮ ਦੀ ਦਿਸ਼ਾ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸਨੂੰ ਲੋਕਾਂ ਤੱਕ ਪਹੁੰਚਾਉਂਦਾ ਹੈ, ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸਫਲਤਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਣ ਲਈ ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸ਼ਕਤੀ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਤੱਤ ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਕਾਰਜਾਂ ਦੀ ਮੁਸ਼ਕਲ, ਨੇਤਾ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰ ਦੀ ਡਿਗਰੀ ਅਤੇ ਮਾਤਹਿਤ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀ ਪਰਿਪੱਕਤਾ ਅਤੇ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਨੂੰ ਧਿਆਨ ਵਿੱਚ ਰੱਖਦੇ ਹੋਏ, ਖਾਸ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸਥਿਤੀ 'ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਨ ਲਈ ਵਿਆਪਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਸਹਿਮਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਹੁਨਰ ਸਿੱਖੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਹਾਲਾਂਕਿ ਅਕਸਰ ਸਿੱਖਣ ਵਿੱਚ ਸਮਾਂ ਲੱਗ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਬਹੁ-ਪੱਖੀ, ਵਿਹਾਰਕ ਅਤੇ ਸੰਦਰਭ 'ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਹਨ। ਇੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਨੇਤਾ ਬਣਨਾ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਨਵੇਂ ਪ੍ਰਬੰਧਕਾਂ ਲਈ ਚੁਣੌਤੀਪੂਰਨ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਪਰ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਨੂੰ ਸਭ ਤੋਂ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਬਣਾਉਣ ਅਤੇ ਟੀਮ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਵਿੱਚ ਉੱਤਮਤਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਸਫਲਤਾਪੂਰਵਕ ਦਿਸ਼ਾ ਦੇਣ ਦੇ ਇਨਾਮ ਦੀ ਪੇਸ਼ਕਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਰਣਨੀਤਕ ਸੋਚ, ਦਿਸ਼ਾ ਨਿਰਧਾਰਨ, ਸੰਚਾਰ ਅਤੇ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਦੀ ਸਮਝ ਤੁਹਾਡੀ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਅਤੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸਥਿਤੀਆਂ ਦੇ ਅਨੁਕੂਲ ਹੁਨਰ ਅਤੇ ਇੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਸ਼ੈਲੀ ਦੇ ਵਿਕਾਸ ਲਈ ਇੱਕ ਸਪਰਿੰਗਬੋਰਡ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੀ ਹੈ।

ਟੀਮ ਵਰਕ ਮਨੁੱਖਤਾ ਦੀ ਤਰੱਕੀ, ਵਿਕਾਸ ਅਤੇ ਬਚਾਅ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਮੁੱਖ ਕਾਰਕ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਖੋਜ ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਕੰਮ ਨਾਲੋਂ ਟੀਮ ਵਰਕ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਲਈ ਵਧੀਆ ਨਤੀਜੇ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਟੀਮ ਵਰਕ ਨੂੰ ਸਭ ਤੋਂ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਕੰਮ ਦੇ ਰੂਪਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਇੱਕ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਟੀਮਾਂ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਕਰਨ ਨਾਲ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਨਿੱਜੀ ਪੱਧਰ 'ਤੇ ਵੀ ਲਾਭ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਸਮਾਜਿਕ ਪਰਸਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵ ਅਤੇ ਮਾਨਤਾ ਵਰਗੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿੱਚ ਟੀਮ ਵਰਕ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਨੂੰ ਪ੍ਰਮਾਣਿਤ ਕਰਨ ਵਾਲੀ ਵਿਸ਼ਾਲ ਖੋਜ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ, ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਅਜੇ ਵੀ ਟੀਮਾਂ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਬਹੁਤ ਘੱਟ ਕਰਦੇ ਹਨ।

ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਕਦਰਾਂ-ਕੀਮਤਾਂ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀਆਂ ਉਹਨਾਂ ਨਤੀਜਿਆਂ ਬਾਰੇ ਨਿੱਜੀ ਧਾਰਨਾਵਾਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਉਸਨੂੰ ਕੰਮ ਤੋਂ ਉਮੀਦ ਕਰਨੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸਨੂੰ ਕੰਮ 'ਤੇ ਕਿਵੇਂ ਵਿਵਹਾਰ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਰਵੱਈਆ, ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, ਕਿਸੇ ਦਿੱਤੇ ਵਿਸ਼ੇ ਪ੍ਰਤੀ ਨਿਰੰਤਰ ਅਨੁਕੂਲ ਜਾਂ ਪ੍ਰਤੀਕੂਲ ਢੰਗ ਨਾਲ ਜਵਾਬ ਦੇਣ ਲਈ ਇੱਕ ਸਿੱਖੀ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀ ਹੈ। ਕੰਮ ਦੇ ਮੁੱਲ ਅਤੇ ਰਵੱਈਏ ਵਿਚਾਰਾਂ ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਦੀ ਸ਼੍ਰੇਣੀ ਨੂੰ ਹਾਸਲ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਕੰਮ ਦੇ ਅਨੁਭਵ ਨੂੰ ਬਣਾਉਂਦੇ

ਹਨ। ਕਿਉਂਕਿ ਕੰਮ ਦੇ ਮੁੱਲ ਵਧੇਰੇ ਸਥਿਰ ਅਤੇ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਤੱਕ ਚੱਲਣ ਵਾਲੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਉਹ ਕੰਮ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਇਸਲਈ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇ ਪੱਧਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਲਈ ਕ੍ਰਮ ਵਿੱਚ

ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਆਪਣੀ ਨੈਕਰੀ, ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ, ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ, ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸੰਗਠਨ ਮੁੱਲਾਂ ਤੋਂ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹੋਣ ਲਈ, ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਕੰਮ-ਸਬੰਧਤ ਟਕਰਾਵਾਂ ਤੋਂ ਬਚਣ ਲਈ ਸਭ ਨੂੰ ਇਕਸਾਰ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਕੰਮ ਪ੍ਰਤੀ ਰਵੱਈਆ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਤੱਕ ਚੱਲਣ ਵਾਲੇ ਮੁੱਲ ਨਹੀਂ ਹਨ, ਅਤੇ ਇਸਲਈ ਤਨਖਾਹ ਵਧਾ ਕੇ, ਤਰੱਕੀ ਜਾਂ ਕਿਸੇ ਹੋਰ ਅਹੁਦੇ ‘ਤੇ ਜਾ ਕੇ ਬਦਲਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਮੁੱਲਾਂ ਨੂੰ ਸੰਗਠਨਾਂ ਦੇ ਨਾਲ ਜੋੜ ਕੇ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਦੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨੂੰ ਹੱਲ ਕਰਕੇ, ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇ ਪੱਧਰ ਨੂੰ ਵਧਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਆਪਣੀ ਨੈਕਰੀ ਛੱਡਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਘੱਟ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਜਾਂ ਕੰਮ ਤੋਂ ਗੈਰਹਾਜ਼ਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਘੱਟ ਤਣਾਅ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹ ਆਪਣਾ ਕੰਮ ਬਿਹਤਰ ਢੰਗ ਨਾਲ ਕਰਨਗੇ।

#### **4.9 FURTHER READINGS**

- Ancona, D., Malone, T., Orlikowski, W. and Senge, P. (2007) ‘In Praise of the Incomplete Leader’, *Harvard Business Review*, vol. 85, no. 2, pp. 92–100 [Online]
- Covey, S. (1989) *Seven Habits of Highly Effective People*, New York, Simon and Schuster.
- Dubrin, A. J. (2010) *Principles of Leadership*, 6<sup>th</sup> edn, Boston, South-Western.
- Agarwal, R. (2003) Teamwork in the netcentric organization, in *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (eds M.A. West, D. Tjosvold and K.G. Smith), John Wiley and Sons, Ltd, Chichester, pp. 443–462.
- Ahearn, K.K., Ferris, G.R., Hochwarter, W.A. et al. (2004) Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309–327.
- Kozlowski, S. W. J., and Bell, B. S. (2012). Work groups and teams in organizations. In N. Schmitt and S. Highhouse (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 412-469). New York, NY: Wiley.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991). “A three-component conceptualization of organizational commitment”. *Human Resource Management Review*. 1: 61–89.
- Mowday, Richard T; Porter, Lyman W; Steers, Richard M (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Becker, H. S. (1960). “Notes on the Concept of Commitment”. *American Journal of Sociology*. 66 (1): 32–40.



### ਆਪਣੀ ਤਰੱਕੀ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰੋ:

- Q1. ਤੁਸੀਂ ਅਜਿਹਾ ਕਰਮਚਾਰੀ ਕਿਉਂ ਲੱਭ ਸਕਦੇ ਹੋ ਜੋ ਆਪਣੀ ਨੌਕਰੀ ਅਤੇ ਸੰਸਥਾ ਤੋਂ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਅਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹੈ ਪਰ ਸਿਰਫ਼ ਨੌਕਰੀ 'ਤੇ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕਿਸੇ ਹੋਰ ਸੰਸਥਾ ਵਿੱਚ ਨਵਾਂ ਨਹੀਂ ਲੈਂਦਾ?
- Q2. ਕੰਮ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਨਾਲ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਕਿਵੇਂ ਸਬੰਧਤ ਹੈ?
- Q3. ਕੀ ਤੁਸੀਂ ਇੱਕੋ ਸਮੇਂ ਆਪਣੀ ਨੌਕਰੀ ਲਈ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਅਤੇ ਵਚਨਬੱਧ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹੋ? ਕਿਵੇਂ ਅਤੇ ਕਿਉਂ?

#### 4.10 ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਨ (Questions For Practice)

- Q1. ਕੀ ਲੀਡਰਾਂ ਅਤੇ ਪ੍ਰਬੰਧਕਾਂ ਵਿੱਚ ਕੋਈ ਅੰਤਰ ਹੈ? ਨੇਤਾ ਦੇ ਗੁਣਾਂ ਅਤੇ ਵਿਵਹਾਰਾਂ 'ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਦੀ ਚਰਚਾ ਕਰੋ।
- Q2. ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਦੀ ਚਰਚਾ ਕਰੋ।
- Q3. ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦੇ ਪੱਧਰ ਕੀ ਹਨ?
- Q4. ਕੰਮ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਨਾਲ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਕਿਵੇਂ ਸਬੰਧਤ ਹੈ?

ਬੈਚਲਰ ਆਫ਼ ਆਰਟਸ (ਲਿਬਰਲ ਆਰਟਸ)

ਸਮੈਸਟਰ V

ਕਾਰਜ ਸਥਾਨ 'ਤੇ ਖੁਸ਼ੀ ਦੀ ਨੀਂਹ

---

ਯੂਨਿਟ -5: ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੰਚਾਰ ਹੁਨਰ (ORGANIZATIONAL COMMUNICATION SKILLS)

---

ਸੰਰਚਨਾ

- 5.0 ਉਦੇਸ਼
- 5.1 ਜਾਣ-ਪਛਾਣ
- 5.2 ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੰਚਾਰ: ਸੰਕਲਪ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ
  - 5.2.1 ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਹਿਕਾਰੀ ਵਿਵਹਾਰ
  - 5.2.2 ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਟਕਰਾਅ ਵਾਲਾ ਵਿਵਹਾਰ
- 5.3 ਜੋਹਰੀ ਵਿੰਡੋ: ਸਵੈ-ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਦੇ ਪੱਧਰ
  - 5.3.1 ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਦੇ ਨਾਲ ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਵਿੱਚ ਤਬਦੀਲੀ
- 5.4 ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨਲ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ
  - 5.4.1 ਈਗੋ ਸਟੇਟਸ
    - 5.4.1 A ਮਾਤਾ ਜਾਂ ਪਿਤਾ ਦਾ ਈਗੋ
    - 5.4.1 B ਬਾਲਗ ਈਗੋ
    - 5.4.1 C ਬਾਲ ਈਗੋ
  - 5.4.2 ਜੀਵਨ ਦੀਆਂ ਲਿਖਤਾਂ
  - 5.4.3 ਜੀਵਨ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ
  - 5.4.4 ਲੈਣ-ਦੇਣ
    - 5.4.4 A ਪੂਰਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ
    - 5.4.4 B ਗੈਰ-ਪੂਰਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ
    - 5.4.4 C ਉਲਟੀ ਲੈਣ-ਦੇਣ
  - 5.4.5 ਸਟਰੇਕਿੰਗ
  - 5.4.6 ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਖੇਡਾਂ

5.4.6.1 ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਖੇਡਾਂ ਦੇ ਕਾਰਨ

5.4.6.2 ਖੇਡਾਂ ਨੂੰ ਰੋਕਣ ਦੇ ਤਰੀਕੇ

5.4.7 TA ਦੇ ਲਾਭ ਅਤੇ ਵਰਤੋਂ

5.4.7 A ਇੱਕ ਵਿਕਾਸਸ਼ੀਲ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸੋਚ

5.4.7 B ਨਿੱਜੀ ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਸੁਧਾਰਦਾ ਹੈ

5.5 ਅੰਗੂਰ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ

5.5.1 Grapevine ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਪੱਖ

5.5.2 Grapevine ਸੰਚਾਰ ਨਾਲ ਨਜਿੱਠਣ ਦੇ ਤਰੀਕੇ

5.6 ਸੰਖੇਪ

5.7 ਪੜਨਯੋਗ ਪੁਸਤਿਕਾ

5.8 ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਨ

5.0 **ਉਦੇਸ਼ (Objectives)**

ਇਸ ਯੂਨਿਟ ਨੂੰ ਧਿਆਨ ਨਾਲ ਪੜ੍ਹਨ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਤੁਸੀਂ ਇਹ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਵੋਗੇ:

- ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੰਚਾਰ ਅਤੇ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਵਿਵਹਾਰ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਤੀ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਨ
- ਜੋਹਰੀ ਵਿੰਡੋ ਰਾਹੀਂ ਸਵੈ-ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਦੇ ਪੱਧਰਾਂ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਰਨ
- ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨਲ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਦੁਆਰਾ ਪਰਸਪਰ ਵਿਵਹਾਰ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਰਨ
- ਲੈਣ-ਦੇਣ ਦੇ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਦੁਆਰਾ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਵਿਵਹਾਰ ਵਿੱਚ ਸੁਧਾਰ ਕਰਨ
- ਅੰਗੂਰ ਦੀ ਵੇਲ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਅਤੇ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਇਸਨੂੰ ਨਿਯੰਤਰਿਤ ਕਰਨ ਦੇ ਤਰੀਕਿਆਂ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕਰਨ

5.1 **ਜਾਣ-ਪਛਾਣ (Introduction)**

ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਿਵਹਾਰ ਦੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਮਾਪ ਜਿਵੇਂ ਕਿ. ਸ਼ਖਸੀਅਤ, ਧਾਰਨਾ, ਸਿੱਖਣ, ਪ੍ਰੇਰਣਾ, ਰਵੱਈਏ ਅਤੇ ਮੁੱਲ ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਆਕਾਰ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਪਰ ਇਹ ਮਾਪ ਇੱਕ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਡਿਗਰੀ ਵਿੱਚ ਬਦਲ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਜਦੋਂ ਵਿਅਕਤੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਦੂਜਿਆਂ ਦੇ ਸੰਪਰਕ ਵਿੱਚ ਆਉਂਦਾ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਉਹ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਦਾ ਹੈ:

1. ਇਕ-ਤੋਂ-ਇਕ ਆਧਾਰ 'ਤੇ
2. ਇਕ ਤੋਂ ਗਰੁੱਪ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ

3. ਇੱਕ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਸਮੂਹ
4. ਗਰੁੱਪ-ਟੂ-ਗਰੁੱਪ ਆਧਾਰ 'ਤੇ।

ਹਰੇਕ ਕਿਸਮ ਦੇ ਪਰਸਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵ ਵਿੱਚ, ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਕਿਸਮਾਂ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ, ਉਹ ਦੂਜਿਆਂ ਦੇ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਪ੍ਰਭਾਵਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਦੂਜਿਆਂ ਦੁਆਰਾ ਉਸਦੇ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਇਹ ਵੱਖਰਾ ਹੈ।

## 5.2 ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੰਚਾਰ: ਸੰਕਲਪ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ (Organizational Communication: Concept & Definition)

ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਨ ਲਈ, ਇਹ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸੰਚਾਰ ਉਹ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਹੈ ਜਿਸ ਦੁਆਰਾ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ, ਸਮੂਹ ਜਾਂ ਸੰਸਥਾ (ਭੇਜਣ ਵਾਲਾ) ਕਿਸੇ ਹੋਰ ਵਿਅਕਤੀ, ਸਮੂਹ ਜਾਂ ਸੰਸਥਾ (ਪ੍ਰਾਪਤਕਰਤਾ) ਨੂੰ ਕਿਸੇ ਕਿਸਮ ਦੀ ਜਾਣਕਾਰੀ (ਸੁਨੇਹਾ) ਸੰਚਾਰਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ।

ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਉਦੋਂ ਸ਼ੁਰੂ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਧਿਰ ਕੋਲ ਇੱਕ ਵਿਚਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਉਸ ਵਿਚਾਰ ਨੂੰ ਦੂਜੀ ਧਿਰ ਵਿੱਚ ਸੰਚਾਰਿਤ ਕਰਨਾ ਚਾਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਵਿਚਾਰ ਨੂੰ ਇੱਕ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਬਦਲਣਾ ਭੇਜਣ ਵਾਲੇ ਦਾ ਮਿਸ਼ਨ ਹੈ ਜੋ ਪ੍ਰਾਪਤਕਰਤਾ ਦੁਆਰਾ ਭੇਜਿਆ ਅਤੇ ਸਮਝਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਉਹੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਏਨਕੋਡਿੰਗ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਵਿੱਚ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਭਾਵ, ਇੱਕ ਵਿਚਾਰ ਨੂੰ ਇੱਕ ਅਜਿਹੀ ਲਿਖਤੀ ਜਾਂ ਬੋਲੀ ਜਾਣ ਵਾਲੀ ਭਾਸ਼ਾ ਵਿੱਚ ਅਨੁਵਾਦ ਕਰਨਾ, ਜਿਸਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤਕਰਤਾ ਦੁਆਰਾ ਪਛਾਣਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇੱਕ ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਏਨਕੋਡ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਇਹ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਇੱਕ ਜਾਂ ਇੱਕ ਤੋਂ ਵੱਧ ਚੈਨਲਾਂ 'ਤੇ ਸੰਚਾਰਿਤ ਹੋਣ ਲਈ ਤਿਆਰ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਜਾਣਕਾਰੀ ਯਾਤਰਾ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਮਾਰਗਾਂ ਰਾਹੀਂ ਲੋੜੀਂਦੇ ਪ੍ਰਾਪਤਕਰਤਾ ਤੱਕ ਪਹੁੰਚ ਸਕੇ। ਇੱਕ ਸੁਨੇਹਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਪ੍ਰਾਪਤਕਰਤਾ ਨੂੰ ਡੀਕੋਡਿੰਗ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਸ਼ੁਰੂ ਕਰਨੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ, ਭਾਵ, ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਭੇਜਣ ਵਾਲੇ ਦੇ ਮੂਲ ਵਿਚਾਰਾਂ ਵਿੱਚ ਵਾਪਸ ਬਦਲਣਾ। ਇਸ ਵਿੱਚ ਕਈ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਉਪ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆਵਾਂ ਸ਼ਾਮਲ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਬੋਲੇ ਗਏ ਅਤੇ ਲਿਖਤੀ ਸ਼ਬਦਾਂ ਨੂੰ ਸਮਝਣਾ, ਚਿਹਰੇ ਦੇ ਹਾਵ-ਭਾਵਾਂ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੀਆਂ। ਅੰਤ ਵਿੱਚ, ਇੱਕ ਵਾਰ ਸੁਨੇਹਾ ਡੀਕੋਡ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਜਾਰੀ ਰਹਿ ਸਕਦੀ ਹੈ, ਪ੍ਰਾਪਤਕਰਤਾ ਇੱਕ ਨਵਾਂ ਸੁਨੇਹਾ ਅਸਲ ਭੇਜਣ ਵਾਲੇ ਨੂੰ ਵਾਪਸ ਭੇਜਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਦੇ ਇਸ ਹਿੱਸੇ ਨੂੰ ਫੀਡਬੈਕ ਵਜੋਂ ਜਾਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਭਾਵ, ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਵਾਲਿਆਂ 'ਤੇ ਸੰਦੇਸ਼ਾਂ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਬਾਰੇ ਗਿਆਨ। ਫੀਡਬੈਕ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨਾ ਭੇਜਣ ਵਾਲਿਆਂ ਨੂੰ ਇਹ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਦੀ ਇਜਾਜ਼ਤ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕੀ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਸੰਦੇਸ਼ਾਂ ਨੂੰ ਸਹੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਸਮਝਿਆ ਗਿਆ ਹੈ।

ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਇੱਕ ਮੁੱਖ ਉਦੇਸ਼ ਸਿੱਧੇ ਕਾਰਵਾਈ ਕਰਨਾ ਹੈ, ਯਾਨੀ ਦੂਜਿਆਂ ਨੂੰ ਲੋੜੀਂਦੇ ਢੰਗ ਨਾਲ ਵਿਵਹਾਰ ਕਰਨ ਲਈ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨਾ। ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਸੰਚਾਰ ਵਿੱਚ ਅਕਸਰ ਨਾ ਸਿਰਫ਼ ਇੱਕਲੇ ਯਤਨ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਸਗੋਂ ਠੋਸ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਵੀ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਤਾਲਮੇਲ ਦੀਆਂ ਇਨ੍ਹਾਂ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ਾਂ ਦੀ ਕੁੰਜੀ ਸੰਚਾਰ ਹੈ। ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ

ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਇੱਕ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਪਹਿਲੂ ਵੀ ਹੈ- ਲੋਕਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਸਮਾਜਿਕ ਸਬੰਧਾਂ 'ਤੇ ਕੇਂਦਰਤ।

### 5.2.1 ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਹਿਕਾਰੀ ਵਿਵਹਾਰ (Interpersonal Cooperative Behaviour)

ਜਦੋਂ ਦੋ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦਾ ਆਪਸੀ ਤਾਲਮੇਲ ਆਪਸੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀਜਨਕ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਇਹ ਸਹਿਯੋਗੀ ਵਿਵਹਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਮਾਮਲੇ ਵਿੱਚ, ਦੋਵੇਂ ਵਿਅਕਤੀ ਪੂਰਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਵਿੱਚ ਲੱਗੇ ਹੋਏ ਹਨ। ਇਸ ਆਪਸੀ ਤਾਲਮੇਲ ਵਿੱਚੋਂ, ਦੋਵੇਂ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਸੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਅਤੇ ਸਤਿਕਾਰ, ਇੱਕ ਦੂਜੇ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤ ਲਈ ਚਿੰਤਾ, ਅਤੇ ਪੂਰਕ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਨਾਲ ਗੱਲਬਾਤ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਤੋਂ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੈਟਿੰਗ ਵਿੱਚ, ਅਜਿਹੇ ਵਿਵਹਾਰ ਕਾਰਜਸ਼ੀਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਵੱਲ ਅਗਵਾਈ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਉਸੇ ਸਮੇਂ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੇ ਹਨ।

### 5.2.2 ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਟਕਰਾਅ ਵਾਲਾ ਵਿਵਹਾਰ (Interpersonal Conflicting Behaviour)

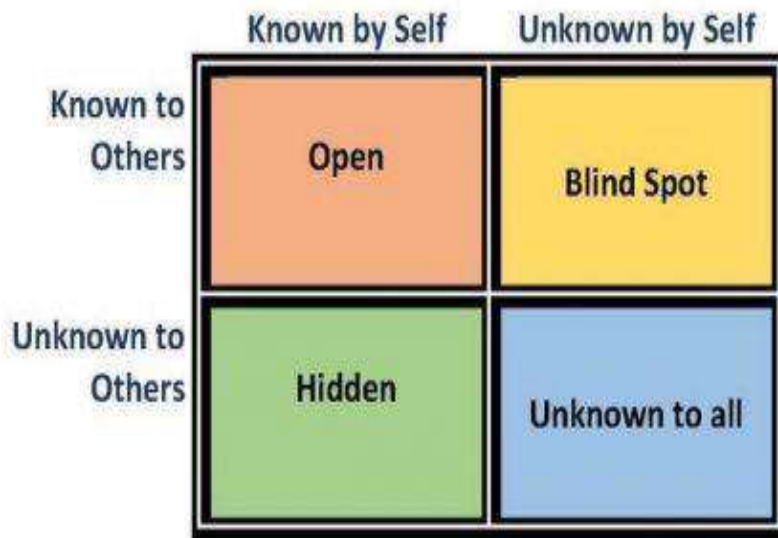
ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਪਰਸਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵ ਤੋਂ ਬਾਹਰ, ਇਹ ਜ਼ਰੂਰੀ ਨਹੀਂ ਹੈ ਕਿ ਸਿਰਫ ਸਹਿਯੋਗੀ ਵਿਵਹਾਰ ਦਾ ਨਤੀਜਾ ਹੋਵੇਗਾ। ਕਈ ਕਾਰਨਾਂ ਜਿਵੇਂ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਦੇ ਅੰਤਰ, ਵੱਖ-ਵੱਖ ਮੁੱਲ ਪ੍ਰਣਾਲੀਆਂ, ਚਿੰਤਾਂ ਦਾ ਟਕਰਾਅ, ਭੂਮਿਕਾ ਦੀ ਅਸਪਸ਼ਟਤਾ ਅਤੇ ਕਈ ਵਾਰ, ਸੰਚਾਰ ਅੰਤਰ ਵੀ, ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਆਪਸੀ ਟਕਰਾਅ ਪੈਦਾ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਕਿਸਮ ਦਾ ਵਿਵਹਾਰ ਸੰਗਠਨ ਲਈ ਕਾਰਜਸ਼ੀਲ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਪ੍ਰਬੰਧਕਾਂ ਨੂੰ ਅਜਿਹੇ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕਰਨ ਲਈ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਕਦਮ ਚੁੱਕਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ।

ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੰਚਾਰ ਅਤੇ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਵਿਵਹਾਰ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਅਤੇ ਸੁਧਾਰ ਕਰਨ ਲਈ, ਜੋਹਰੀ ਵਿੰਡੋ ਅਤੇ ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨਲ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਤਕਨੀਕਾਂ ਵਿਕਸਿਤ ਕੀਤੀਆਂ ਗਈਆਂ ਹਨ। ਇਸ ਦੀ ਵਿਸਤ੍ਰਿਤ ਚਰਚਾ ਇੱਥੇ ਪੇਸ਼ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ।

### 5.3 ਜੋਹਰੀ ਵਿੰਡੋ: ਸਵੈ-ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਦੇ ਪੱਧਰ (Johari Window: Levels of Self-Awareness)

ਡਾਇਡਿਕ ਸਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਆਪਸ ਵਿੱਚ ਮਿਲ ਕੇ ਬਣਿਆ ਸਮਝਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸਵੈ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਦੇ ਪੈਟਰਨ ਦਾ ਧੁਰਾ ਹੈ ਜੋ ਪਰਸਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹੀ ਧਾਰਨਾ ਬੇਧਾਤਮਕ ਹੈ: ਇਹ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਚਿੱਤਰ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਬਿਆਨ ਕਰਦੀ ਹੈ, ਚੇਤਨ ਅਤੇ ਅਚੇਤ ਦੋਵੇਂ। ਆਪਣੇ ਆਪ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਕੇਂਦਰੀ ਨਿਰਮਾਣ ਰਿਸ਼ਤਿਆਂ ਦਾ ਚਿੱਤਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ - ਕੋਡਾਂ ਦੇ ਉਹ ਪਹਿਲੂ ਅਤੇ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਸਾਧਨ ਜੋ ਇਸਦੇ ਭਾਗੀਦਾਰਾਂ ਦੁਆਰਾ ਜਾਣੇ ਅਤੇ ਸਾਂਝੇ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਹਨਾਂ ਕੋਡਾਂ ਦੇ ਹੋਰ ਹਿੱਸੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਲਈ ਲੁਕੇ ਹੋਏ ਹਨ ਅਤੇ ਫਿਰ ਵੀ ਦੂਜਿਆਂ ਨੂੰ ਜਾਣੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਜੇਸਫ਼ ਲੂਫਟ ਅਤੇ ਹੈਰਿੰਗਟਨ ਇੰਗਮ ਨੇ ਇੱਕ ਚਿੱਤਰ ਤਿਆਰ ਕੀਤਾ ਹੈ ਜੋ ਇੱਕ ਵਿਚਾਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਸਮਾਜਿਕ ਵਟਾਂਦਰੇ ਵਿੱਚ ਕੀ ਸੁਚੇਤ ਹੈ ਅਤੇ ਕੀ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਜੋਹਰੀ ਵਿੰਡੋ ਚਿੱਤਰ (ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਨਾਵਾਂ ਦੇ ਪਹਿਲੇ ਰੁਝ ਬਾਅਦ ਵਾਲੇ ਅੱਖਰਾਂ ਨੂੰ ਜੋੜ ਕੇ ਨਾਮ) ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦਿਖਾਈ ਦਿੰਦਾ ਹੈ।

Image Source: Google images



ਇਹ ਮਾਡਲ ਚਾਰ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਚਤੁਰਭੁਜਾਂ ਤੋਂ ਬਣਿਆ ਹੈ ਜੋ ਵਿਹਾਰ, ਭਾਵਨਾ ਅਤੇ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਦੀ ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਦੂਜਿਆਂ ਦੇ ਸਬੰਧ ਵਿੱਚ ਕੁੱਲ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਹਰੇਕ ਚਤੁਰਭੁਜ ਨੂੰ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ:

- 1) **ਖੁੱਲ੍ਹਾ ਸਵੈ (The Open Self):** ਖੁੱਲ੍ਹਾ ਚੌਗਿਰਦਾ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਬਾਰੇ ਸਥਿਤੀਆਂ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਵਿਵਹਾਰ, ਭਾਵਨਾਵਾਂ, ਅਤੇ ਮਨੋਰਥ ਜੋ ਉਹ ਜਾਣਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਦੂਜਿਆਂ ਨਾਲ ਸਾਂਝਾ ਕਰਨ ਲਈ ਤਿਆਰ ਹੈ। ਕਈ ਵਾਰ, ਕਿਸੇ ਰਿਸ਼ਤੇ ਵਿੱਚ, ਵਿਅਕਤੀ ਸਿੱਧਾ, ਖੁੱਲ੍ਹਾ ਅਤੇ ਸਾਂਝਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਦੋਵਾਂ ਲਈ ਸਪੱਸ਼ਟ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਕੀ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ, ਉਹ ਕਿਵੇਂ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਉਸਦੇ ਇਰਾਦੇ ਕੀ ਹਨ।
- 2) **ਅੰਨ੍ਹਾ ਸਵੈ (The Blind Self):** ਅੰਨ੍ਹਾ ਚੌੜਾ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਬਾਰੇ ਸਥਿਤੀਆਂ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਜੋ ਦੂਜਿਆਂ ਨੂੰ ਜਾਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਪਰ ਉਸ ਨੂੰ ਨਹੀਂ ਜਾਣਦਾ। ਹੋਰ ਲੋਕ ਜਾਣਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਸ ਨਾਲ ਕੀ ਹੋ ਰਿਹਾ ਹੈ ਪਰ ਉਸ ਨੂੰ ਇਸ ਬਾਰੇ ਪਤਾ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਅਕਸਰ ਅਜਿਹੇ ਅੰਨ੍ਹੇ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਬਚਪਨ ਤੋਂ ਹੀ ਅਚੇਤ ਤੌਰ 'ਤੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਲੋਕਾਂ ਤੋਂ ਵਿਅਕਤੀ ਦੁਆਰਾ ਨਕਲ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਅਜਿਹਾ ਵਿਵਹਾਰ ਅਚੇਤ ਤੌਰ 'ਤੇ ਨਕਲ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਇਸ ਲਈ ਲੋਕ ਇਸ ਬਾਰੇ ਜਾਗਰੂਕ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦੇ। ਅਸੀਂ ਕੁਝ ਖਾਸ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਬੋਲ ਸਕਦੇ ਹਾਂ- ਅਵਾਜ਼ ਦੀ ਧੁਨ ਨਾਲ, ਸਾਡੇ ਚਿਹਰੇ 'ਤੇ ਇੱਕ ਨਜ਼ਰ, ਇੱਕ ਸੰਕੇਤ ਜਿਸ ਤੋਂ ਅਸੀਂ ਅੰਨ੍ਹੇ ਹਾਂ, ਪਰ ਦੂਜੇ ਲੋਕ ਇਸ ਬਾਰੇ ਗੰਭੀਰਤਾ ਨਾਲ ਜਾਣਦੇ ਹਨ।
- 3) **ਲੁਕਿਆ ਹੋਇਆ ਸਵੈ (The Hidden Self):** ਅਗਿਆਤ ਚਤੁਰਭੁਜ ਉਸ ਵਿਅਕਤੀ ਬਾਰੇ ਸਥਿਤੀਆਂ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਜੋ ਉਸ ਨੂੰ ਜਾਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਪਰ ਦੂਜਿਆਂ ਨੂੰ ਨਹੀਂ ਜਾਣਦਾ। ਇਹ ਨਿੱਜੀ ਹੈ ਅਤੇ ਸਿਰਫ ਸਬੰਧਤ ਵਿਅਕਤੀ ਹੀ ਜਾਣਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕੀ ਹੋ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਲੁਕਿਆ ਹੋਇਆ ਸਵੈ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਦਰਸ਼ਨ ਦੇ ਅੰਦਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਪਰ

ਉਹ ਦੂਜਿਆਂ ਨਾਲ ਸਾਂਝਾ ਨਹੀਂ ਕਰਨਾ ਚਾਹੁੰਦਾ। ਲੋਕ ਬਚਪਨ ਤੋਂ ਹੀ ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਨੂੰ ਲੁਕਾਉਣਾ ਸਿੱਖਦੇ ਹਨ।

- 4) **ਅਣਜਾਣ ਸਵੈ (Unknown Self):** ਅਣਜਾਣ ਚੌਥਾਈ ਦਾ ਮਤਲਬ ਹੈ ਕਿ ਨਾ ਤਾਂ ਵਿਅਕਤੀ ਅਤੇ ਨਾ ਹੀ ਹੋਰ ਲੋਕ ਉਸ ਬਾਰੇ ਜਾਣਦੇ ਹਨ। ਅਗਿਆਤ ਆਪੇ ਰਹੱਸਮਈ ਹੈ। ਕਈ ਵਾਰ, ਮਨੋਰਥ ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਬਹੁਤ ਡੂੰਘੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਸਬੰਧਤ ਵਿਅਕਤੀ ਸਮੇਤ, ਕੋਈ ਵੀ ਇਹਨਾਂ ਬਾਰੇ ਨਹੀਂ ਜਾਣਦਾ। ਲੋਕ ਅਕਸਰ ਜੀਵਨ ਦੇ ਇਹਨਾਂ ਹਿੱਸਿਆਂ ਨੂੰ ਸੁਪਨਿਆਂ ਵਿੱਚ ਜਾਂ ਡੂੰਘੇ ਡਰ ਜਾਂ ਮਜ਼ਬੂਰੀਆਂ ਵਿੱਚ ਅਨੁਭਵ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਕਿਰਿਆਵਾਂ, ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਇਹਦੇ ਲੋਕਾਂ ਲਈ ਅਸਪਸ਼ਟ ਅਤੇ ਅਸਪਸ਼ਟ ਰਹਿੰਦੇ ਹਨ ਜਦੋਂ ਤੱਕ ਉਹ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਸਾਹਮਣੇ ਨਹੀਂ ਆਉਣ ਦਿੰਦੇ।

### 5.3.1 ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਦੇ ਨਾਲ ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਵਿੱਚ ਤਬਦੀਲੀ (Change in Awareness with Awareness)

ਆਪਣੇ ਬਾਰੇ ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਸਥਿਰ ਨਹੀਂ ਹੈ, ਸਗੋਂ ਇਹ ਲਗਾਤਾਰ ਬਦਲਦੀ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ। ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਬਦਲਦੀ ਹੈ, ਚਤੁਰਭੁਜ ਜਿਸ ਨੂੰ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਅਵਸਥਾ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਵੀ ਬਦਲ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਜੋਗਵਾਦ ਨੇ ਅਜਿਹੇ ਬਦਲਾਅ ਦੇ ਗਿਆਰਾਂ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕੀਤੀ:

- 1) ਕਿਸੇ ਇੱਕ ਚਤੁਰਭੁਜ ਵਿੱਚ ਤਬਦੀਲੀ ਬਾਕੀ ਸਾਰੇ ਚਤੁਰਭੁਜਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰੇਗੀ।
- 2) ਪਰਸਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਲੁਕਾਉਣ, ਇਨਕਾਰ ਕਰਨ ਜਾਂ ਅੰਨ੍ਹੇ ਹੋਣ ਲਈ ਊਰਜਾ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।
- 3) ਧਮਕੀ ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਨੂੰ ਖਤਮ ਕਰ ਦਿੰਦੀ ਹੈ; ਆਪਸੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਵਧਾਉਣ ਦਾ ਰੁਝਾਨ ਰੱਖਦਾ ਹੈ।
- 4) ਜ਼ਬਰਦਸਤੀ ਜਾਗਰੂਕਤਾ (ਐਕਸਪੋਜ਼ਰ) ਅਣਚਾਹੇ ਅਤੇ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਬੇਅਸਰ ਹੈ।
- 5) ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਿੱਖਣ ਦਾ ਮਤਲਬ ਹੈ ਕਿ ਇੱਕ ਤਬਦੀਲੀ ਹੋਈ ਹੈ ਤਾਂ ਕਿ ਚਤੁਰਭੁਜ 1 ਵੱਡਾ ਹੋ ਗਿਆ ਹੈ, ਅਤੇ ਹੋਰ ਚਤੁਰਭੁਜਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਇੱਕ ਹੋਰ ਛੋਟਾ ਹੋ ਗਿਆ ਹੈ।
- 6) ਦੂਜਿਆਂ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰਨਾ ਮੁਫਤ ਗਤੀਵਿਧੀ ਦੇ ਇੱਕ ਵਿਸ਼ਾਲ ਖੇਤਰ ਦੁਆਰਾ ਸੁਵਿਧਾਜਨਕ ਹੈ। ਇਸਦਾ ਅਰਥ ਹੈ ਕਿ ਸ਼ਾਮਲ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਵਧੇਰੇ ਸਰੋਤ ਅਤੇ ਹੁਨਰ ਹੱਥ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਲਈ ਲਾਗੂ ਕੀਤੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ।
- 7) ਪਹਿਲਾ ਚਤੁਰਭੁਜ ਛੋਟਾ, ਸੰਚਾਰ ਓਨਾ ਹੀ ਗਰੀਬ ਹੋਵੇਗਾ।
- 8) ਅਣਜਾਣ ਖੇਤਰ ਬਾਰੇ ਵਿਆਪਕ ਉਤਸੁਕਤਾ ਹੈ, ਪਰ ਇਹ ਕਸਟਮ, ਸਮਾਜਿਕ ਸਿਖਲਾਈ ਅਤੇ ਵਿਭਿੰਨ ਡਰਾਂ ਦੁਆਰਾ ਰੋਕੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।

- 9) ਸੰਵੇਦਨਸ਼ੀਲਤਾ ਦਾ ਅਰਥ ਹੈ ਚਤੁਰਭੁਜ 2, 3, ਅਤੇ 4 ਵਿੱਚ ਵਿਵਹਾਰ ਦੇ ਗੁਪਤ ਪਹਿਲੂਆਂ ਦੀ ਕਦਰ ਕਰਨਾ, ਅਤੇ ਦੂਜਿਆਂ ਦੀ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਰੱਖਣ ਦੀ ਇੱਛਾ ਦਾ ਆਦਰ ਕਰਨਾ।
- 10) ਸਮੂਹ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆਵਾਂ ਬਾਰੇ ਸਿੱਖਣਾ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਕੀਤਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ, ਸਮੂਹ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਮੈਂਬਰਾਂ ਲਈ ਜਾਗਰੂਕਤਾ (ਵੱਡਾ ਚੌੜਾ 1) ਵਧਾਉਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ।
- 11) ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਅਤੇ ਇਸਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੀ ਮੁੱਲ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਨੂੰ ਉਸ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਦੇਖਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸਮੂਹ ਸਮੂਹ ਦੇ ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ ਅਣਜਾਣ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਨਜਿੱਠਦਾ ਹੈ।

### **ਆਪਣੀ ਤਰੱਕੀ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰੋ:**

- Q1. ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਰੋਜ਼ਾਨਾ ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਇੱਕ ਉਦਾਹਰਣ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦੇ ਹੋਏ, ਵਰਣਨ ਕਰੋ ਕਿ ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਕਿਵੇਂ ਕੰਮ ਕਰਦੀ ਹੈ।
- Q2. “ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਪਰਸਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵ ਸਵੈ ਦੀ ਜਾਗਰੂਕਤਾ ‘ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ ਪਰ ਲੋਕ ਆਪਣੇ ਆਪ ਬਾਰੇ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਜਾਣੂ ਨਹੀਂ ਹਨ’ । ਜੌਹਰੀ ਵਿੰਡੇ ਦੀ ਮਦਦ ਨਾਲ ਇਸ ਕਥਨ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰੋ। ਇਸ ਸਵੈ-ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਵਧਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ?

#### **5.4 ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨਲ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ (Transactional Analysis)**

ਲੋਕ ਆਪਣੇ ਸਮੇਂ ਦਾ ਇੱਕ ਵੱਡਾ ਹਿੱਸਾ ਦੂਜਿਆਂ ਨਾਲ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਨ ਵਾਲੀਆਂ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਬਿਤਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਜੋੜਨ ਵਾਲੇ ਟਿਸ਼ੂ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਪ ਭਾਗਾਂ ਨੂੰ ਇਕੱਠੇ ਰੱਖਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਹਾਲਾਂਕਿ ਇੱਥੇ ਅਪਵਾਦ ਹਨ, ਆਮ ਤੌਰ ‘ਤੇ, ਇਹ ਜੋੜਾ ਸਬੰਧ ਹਨ, ਜੋ ਲੋਕ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਸੰਚਾਲਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਭਾਵ, ਉਹ ਦੋ ਵਿਅਕਤੀ ਸੰਪਰਕ ਹਨ। ਡਾਇਡਿਕ ਰਿਸ਼ਤਾ ਉਹਨਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਸਮਾਜਿਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਨੂੰ ਸ਼ਾਮਲ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨਲ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਅਜਿਹੇ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਨੂੰ ਸਮਝਣ ਅਤੇ ਸੁਧਾਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਹੈ।

ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨਲ ਐਨਾਲਿਸਿਸ (TA) ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਦਾ ਇੱਕ ਨਮੂਨਾ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਆਪ ਦੀ ਗਤੀਸ਼ੀਲਤਾ ਅਤੇ ਦੂਜਿਆਂ ਨਾਲ ਇਸ ਦੇ ਸਬੰਧਾਂ ਦੀ ਪੇਸ਼ਕਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਵਿਵਹਾਰ ਦੀ ਸਪੱਸ਼ਟ ਅਤੇ ਅਰਥਪੂਰਨ ਚਰਚਾ ਨੂੰ ਸੰਭਵ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ। TA ਪਰਸਪਰ ਵਿਵਹਾਰ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਰਨ ਅਤੇ ਸਮਝਣ ਦੀ ਇੱਕ ਵਿਧੀ ਦਾ ਹਵਾਲਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਲੋਕ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਸਮਾਜਿਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੂਜੇ ਨੂੰ ਜਵਾਬ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਲੋਕਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਇਹਨਾਂ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਦੇ ਅਧਿਐਨ ਨੂੰ ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨਲ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। TA ਨੂੰ ਅਸਲ ਵਿੱਚ 1950 ਵਿੱਚ ਮਨੋ-ਚਿਕਿਤਸਾ ਲਈ ਐਰਿਕ ਬਰਨ ਦੁਆਰਾ ਵਿਕਸਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਸੀ। ਉਸਨੇ ਆਪਣੇ ਮਰੀਜ਼ਾਂ ਵਿੱਚ ਦੇਖਿਆ ਕਿ ਅਕਸਰ ਇਹ ਹਰ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਅੰਦਰ ਕਈ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਲੋਕ ਹੁੰਦੇ ਸਨ। ਉਸਨੇ ਇਹ ਵੀ ਦੇਖਿਆ ਕਿ ਇਹ ਵੱਖੋ-ਵੱਖਰੇ “ਸਵੈ” ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਤਰੀਕਿਆਂ ਨਾਲ ਸੰਚਾਰਿਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਬਾਅਦ ਵਿੱਚ, ਬਰਨ, ਹੈਰਿਸ ਅਤੇ ਜੌਗਵਾਰਡ ਦੁਆਰਾ ਸਧਾਰਣ



ਪਰਸਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵ ਲਈ ਇਸਦਾ ਉਪਯੋਗ ਪ੍ਰਸਿੱਧ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਸੀ। TA ਵਿੱਚ ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ, ਸੰਰਚਨਾਗਤ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ (ਹਉਮੈ ਰਾਜ), ਲੈਣ-ਦੇਣ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ, ਸਕ੍ਰਿਪਟ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਅਤੇ ਖੇਡਾਂ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

#### 5.4.1 ਈਗੋ ਸਟੇਟਸ (Ego Status)

ਸਵੈ ਦਾ ਇੱਕ ਹੋਰ ਪਹਿਲੂ ਹੈ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀਆਂ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾਵਾਂ, TA ਦਾ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਪਹਿਲੂ। ਲੋਕ ਤਿੰਨ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਸਥਿਤੀਆਂ, ਜਾਂ ਵਿਹਾਰ ਦੇ ਪੈਟਰਨਾਂ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਵਜੋਂ ਜਾਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ, ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸਮੇਂ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਸੋਚਣ, ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਨ ਅਤੇ ਵਿਹਾਰ ਕਰਨ ਦਾ ਤਰੀਕਾ ਹਨ। ਇਹ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਹਨ: ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ, ਬਾਲਗ ਅਤੇ ਬੱਚਾ। ਇਹਨਾਂ ਦਾ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀ ਕਾਲਕ੍ਰਮਿਕ ਉਮਰ ਨਾਲ ਕੋਈ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਨਹੀਂ ਹੈ, ਸਗੋਂ ਇਹ ਉਮਰ ਦੇ ਵਿਹਾਰਕ ਪਹਿਲੂਆਂ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਹਨ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ, ਕਿਸੇ ਵੀ ਉਮਰ ਦੇ ਵਿਅਕਤੀ ਵਿੱਚ ਇਹ ਹਉਮੈ ਦੀਆਂ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਡਿਗਰੀਆਂ ਵਿੱਚ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ। ਇੱਕ ਸਿਹਤਮੰਦ ਵਿਅਕਤੀ ਇੱਕ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾ ਤੋਂ ਦੂਜੀ ਵਿੱਚ ਜਾਣ ਦੇ ਯੋਗ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਇਹ ਤਿੰਨ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਫਰਾਇਡ ਦੀ ਆਈਡੀ, ਈਗੋ, ਅਤੇ ਸੁਪਰ ਈਗੋ ਵਰਗੀਆਂ ਧਾਰਨਾਵਾਂ ਨਹੀਂ ਹਨ। ਉਹ ਅਸਲ ਸੰਸਾਰ ਵਿਵਹਾਰ 'ਤੇ ਅਧਾਰਤ ਹਨ।

#### 5.4.1 A ਮਾਤਾ ਜਾਂ ਪਿਤਾ ਦਾ ਈਗੋ (A Parent Ego)

ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੀ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾ ਸਾਰੇ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਅਤੇ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਸ਼ਾਮਲ ਕਰਦੀ ਹੈ ਜੋ ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਸੇਵਾ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਇੱਕ ਬੱਚਾ ਸੀ। ਇਹਨਾਂ ਲੋਕਾਂ ਦਾ ਮੁੱਲ ਅਤੇ ਵਿਵਹਾਰ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਮਨ ਵਿੱਚ ਦਰਜ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਦੇ ਬੁਨਿਆਦੀ ਮੁੱਲ ਬਣ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੀ ਹਉਮੈ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸੁਰੱਖਿਆ, ਦੂਰ, ਹਠ, ਲਾਜ਼ਮੀ ਅਤੇ ਸਿੱਧਾ ਹੋਣਾ ਸ਼ਾਮਲ ਹੈ। ਸਰੀਰਕ ਅਤੇ ਮੌਖਿਕ ਸੁਰਾਗ ਜੋ ਕਿ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੀ ਹਉਮੈ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ, ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹੈ ਨਾਰਾਜ਼ਗੀ ਦਿਖਾਉਣ ਲਈ ਉਂਗਲੀ ਚਿਲਾਉਣਾ, ਕਾਨੂੰਨਾਂ ਅਤੇ ਨਿਯਮਾਂ ਦਾ ਹਵਾਲਾ ਅਤੇ ਅਤੀਤ ਵਿੱਚ ਸਫਲ ਹੋਏ ਤਰੀਕਿਆਂ 'ਤੇ ਭਰੋਸਾ ਕਰਨਾ।

ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੀਆਂ ਦੋ ਕਿਸਮਾਂ ਦੀਆਂ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ: ਪਾਲਣ ਪੋਸ਼ਣ ਅਤੇ ਨਾਜ਼ੁਕ। ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੀ ਹਉਮੈ ਰਾਜਾਂ ਦਾ ਪਾਲਣ ਪੋਸ਼ਣ ਨਾ ਸਿਰਫ਼ ਬੱਚਿਆਂ ਪ੍ਰਤੀ, ਸਗੋਂ ਆਪਸੀ ਤਾਲਮੇਲ ਵਿੱਚ ਦੂਜੇ ਲੋਕਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਪਾਲਣ-ਪੋਸ਼ਣ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਇਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ, ਨਾਜ਼ੁਕ ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੀ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾ ਦੂਜਿਆਂ ਨਾਲ ਗੱਲਬਾਤ ਵਿੱਚ ਆਲੋਚਨਾਤਮਕ ਅਤੇ ਮੁਲਾਂਕਣ ਵਾਲੇ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ।

#### 5.4.2 B ਬਾਲਗ ਈਗੋ (Adult Ego)

ਬਾਲਗ ਹਉਮੈ ਰਾਜ ਤਰਕ, ਖੋਜ ਅਤੇ ਜਾਣਕਾਰੀ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨ 'ਤੇ ਅਧਾਰਤ ਹੈ, ਬਾਲਗ ਹਉਮੈ ਨਾਲ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਵਿਅਕਤੀ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਬਰਾਬਰ, ਯੋਗ, ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਮਨੁੱਖਾਂ ਵਜੋਂ ਦੇਖਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਤਰਕਸ਼ੀਲਤਾ 'ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ

ਹੈ। ਬਾਲਗ ਦੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਸੋਚ ਅਤੇ ਤਰਕ ਨਾਲ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾ ਨੂੰ ਮੌਖਿਕ ਅਤੇ ਸਰੀਰਕ ਸੰਕੇਤਾਂ ਦੁਆਰਾ ਪਛਾਣਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਵਿਚਾਰਸ਼ੀਲ ਇਕਾਗਰਤਾ ਅਤੇ ਤੱਥਾਂ ਦੀ ਚਰਚਾ ਸ਼ਾਮਲ ਹੈ। ਬਾਲਗ ਹਉਮੈ ਰਾਜ ਦੇ ਗਠਨ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਆਪਣੇ ਖੁਦ ਦੇ ਤਜਰਬੇ ਵਿੱਚੋਂ ਲੰਘਦੀ ਹੈ, ਅਤੇ ਮਾਪਿਆਂ ਦੇ ਹੁਕਮਾਂ ਨੂੰ ਤਸਦੀਕ ਕਰਕੇ ਲਗਾਤਾਰ ਅੱਪਡੇਟ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਹਾਲਾਂਕਿ ਬਚਪਨ ਵਿੱਚ ਬਣੀਆਂ ਕੁਝ ਕਦਰਾਂ-ਕੀਮਤਾਂ ਘੱਟ ਹੀ ਮਿਟ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ, ਅਤੇ ਜੀਵਨ ਦੇ ਬਾਅਦ ਦੇ ਪੜਾਅ 'ਤੇ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਣੇ ਬੱਚੇ ਅਤੇ ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੀ ਹਉਮੈ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਨੂੰ ਰੋਕ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਅਨੁਭਵ ਦੇ ਅਧਾਰ 'ਤੇ ਆਪਣੇ ਬਾਲਗ ਹਉਮੈ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਉਹ ਇਹ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਲਈ ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਡੇਟਾ ਨੂੰ ਅਪਡੇਟ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕੀ ਵੈਧ ਹੈ ਅਤੇ ਕੀ ਨਹੀਂ। ਇਸੇ ਤਰ੍ਹਾਂ, ਉਹ ਇਹ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਲਈ ਬੱਚਿਆਂ ਦੇ ਡੇਟਾ ਨੂੰ ਵੀ ਅਪਡੇਟ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਿਹੜੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਗਟ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ, ਉਹ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਗਟਾਵੇ ਨੂੰ ਸਹੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਰੱਖਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਦਾ ਹੈ।

#### 5.4.2 C **ਬਾਲ ਈਗੋ (Child Ego)**

ਬਾਲ ਹਉਮੈ ਦੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਰਚਨਾਤਮਕਤਾ, ਅਨੁਕੂਲਤਾ, ਉਦਾਸੀ, ਚਿੰਤਾ, ਨਿਰਭਰਤਾ, ਡਰ ਅਤੇ ਨਫ਼ਰਤ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ। ਸਰੀਰਕ ਅਤੇ ਮੌਖਿਕ ਸੁਰਾਗ ਜੋ ਵਿਅਕਤੀ ਬਾਲ ਹਉਮੈ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ ਉਹ ਹਨ ਚੁੱਪ ਪਾਲਣਾ, ਧਿਆਨ ਮੰਗਣਾ, ਗੁੱਸਾ ਗੁੱਸਾ, ਹੱਸਣਾ, ਅਤੇ ਕੋਮਲਤਾ। ਬਾਲ ਹਉਮੈ ਗੈਰ-ਤਰਕਪੂਰਨ ਅਤੇ ਤੁਰੰਤ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਦੁਆਰਾ ਦਰਸਾਈ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਿਸਦਾ ਨਤੀਜਾ ਤੁਰੰਤ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਬਾਲ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾ ਸ਼ੁਰੂਆਤੀ ਬਚਪਨ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੁਆਰਾ ਆਪਣੇ ਜੀਵਨ ਦੇ ਸ਼ੁਰੂਆਤੀ ਸਾਲਾਂ ਵਿੱਚ ਅਨੁਭਵ ਕੀਤੇ ਅਨੁਭਵ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ, ਭਾਵ, ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਸਮਾਜਿਕ ਜਨਮ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ, ਪੰਜ ਸਾਲ ਦੀ ਉਮਰ ਤੱਕ।

ਬਾਲ ਹਉਮੈ ਦੇ ਤਿੰਨ ਭਾਗ ਹਨ: ਕੁਦਰਤੀ, ਅਨੁਕੂਲ ਅਤੇ ਵਿਦਰੋਹੀ। ਕੁਦਰਤੀ ਬੱਚਾ ਪਿਆਰ ਭਰਿਆ ਅਤੇ ਭਾਵਪੂਰਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਕੁਦਰਤੀ ਤੌਰ 'ਤੇ ਆਉਂਦਾ ਹੈ, ਹਾਲਾਂਕਿ, ਉਹ ਡਰਾਉਣ ਵਾਲਾ, ਸਵੈ-ਕੇਂਦਰਿਤ, ਸਵੈ-ਕੇਂਦਰਿਤ ਅਤੇ ਹਮਲਾਵਰ ਵੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਕੋਝਾ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਉਭਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਅਨੁਕੂਲ ਬੱਚਾ ਸਿਖਲਾਈ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹ ਉਹੀ ਕਰਨ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਰੱਖਦਾ ਹੈ ਜਿਸ 'ਤੇ ਮਾਪੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੰਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਕਈ ਵਾਰ ਗੈਰ-ਓਕੇ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਨਾ ਸਿੱਖਦਾ ਹੈ। ਬਾਗੀ ਬੱਚੇ ਨੂੰ ਗੁੱਸੇ, ਡਰ ਅਤੇ ਨਿਰਾਸ਼ਾ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

ਹਰੇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਹਰ ਇੱਕ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਖਾਸ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਨੂੰ ਬਿਲਕੁਲ ਵੱਖਰੇ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਜਵਾਬ ਦੇ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸਾਰਣੀ 1 ਹਰੇਕ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾ ਦੇ ਨਾਲ ਵਿਹਾਰਕ ਪ੍ਰਤੀਕਿਰਿਆਵਾਂ ਪੇਸ਼ ਕਰਦੀ ਹੈ।

**Table 1: ਵੱਖ-ਵੱਖ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਦੇ ਨਾਲ ਵਿਵਹਾਰ ਸੰਬੰਧੀ ਜਵਾਬ**

ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੀ ਹਉਮੈ	ਬਾਲਗ ਹਉਮੈ	ਬਾਲ ਹਉਮੈ
-------------------	-----------	----------

ਨਿਯਮ ਅਤੇ ਕਾਨੂੰਨ ਕੀ ਕਰੋ ਅਤੇ ਨਾ ਕਰੋ ਸੱਚ	ਮੁਲਾਂਕਣ ਦਾ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰਨਾ ਡੇਟਾ ਸਟੋਰ ਕਰਨਾ ਖੋਜ ਕਰਨਾ	ਦੇਖਣਾ, ਸੁਣਨਾ, ਛੂਹਣਾ ਖੁਸ਼ੀ/ਨਿਰਾਸ਼ਾ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਕਰਨਾ। ਬਣਾਉਣਾ
ਪਰੰਪਰਾ ਸਿਖਾਉਣ ਦਾ ਤਰੀਕਾ	ਟੈਸਟਿੰਗ	ਇੱਛਾਵਾਂ / ਕਲਪਨਾ ਕਰਨਾ ਅੰਦਰੂਨੀ ਤੌਰ 'ਤੇ
ਤਰਕਸ਼ੀਲਤਾ ਅਨੁਮਾਨ		ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਨਾ ਸੁਭਾਵਕ

ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀਆਂ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਰਦੇ ਸਮੇਂ, ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਪਹਿਲੂ ਢੁਕਵੇਂ ਹਨ:

1. ਪਰਸਪਰ ਕ੍ਰਿਆ ਦੇ ਦੌਰਾਨ, ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਤਿੰਨੋਂ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਹਾਲਾਂਕਿ ਇੱਕ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾ ਪ੍ਰਮੁੱਖ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ।
2. ਵਿਅਕਤੀ ਦੁਆਰਾ ਵਰਤੇ ਗਏ ਸ਼ਬਦਾਂ ਨੂੰ ਹੀ ਨਹੀਂ, ਸਗੋਂ ਉਸਦੇ ਆਸਣ, ਹਾਵ-ਭਾਵ ਅਤੇ ਚਿਹਰੇ ਦੇ ਹਾਵ-ਭਾਵਾਂ ਨੂੰ ਵੀ ਦੇਖ ਕੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਹਉਮੈ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਦਾ ਨਿਰੀਖਣ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੋ ਨਿਯੰਤਰਣ ਵਿੱਚ ਹੈ।
3. ਹਰੇਕ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾ ਵਿੱਚ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਅਤੇ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਦੋਵੇਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ- ਇਹ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਨੂੰ ਜੋੜ ਜਾਂ ਘਟਾ ਸਕਦੀ ਹੈ।

#### 5.4.2 ਜੀਵਨ ਦੀਆਂ ਲਿਖਤਾਂ (Life Scripts)

ਜਦੋਂ ਕਿਸੇ ਸਥਿਤੀ ਦਾ ਸਾਮ੍ਹਣਾ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਣੀ ਸਕ੍ਰਿਪਟ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਕਿ ਉਹ ਕੀ ਉਮੀਦ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਾਂ ਉਹ ਆਪਣੀ ਜੀਵਨ ਸਥਿਤੀ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਵੇਖਦਾ ਹੈ ਇਸ 'ਤੇ ਅਧਾਰਤ ਹੈ। ਇੱਕ ਅਰਥ ਵਿੱਚ, ਮਨੁੱਖ ਦਾ ਵਿਵਹਾਰ ਜੀਵਨ ਅਨੁਭਵ ਵਿੱਚੋਂ ਉਭਰਨ ਵਾਲੀ ਲਿਪੀ ਦੁਆਰਾ ਅਰਧ-ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਡ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਰੋਜ਼ਾਨਾ ਭਾਸ਼ਾ ਵਿੱਚ, ਇੱਕ ਸਕ੍ਰਿਪਟ ਇੱਕ ਨਾਟਕ, ਮੇਸਨ ਪਿਕਚਰ, ਜਾਂ ਰੇਡੀਓ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਦਾ ਪਾਠ ਹੈ। ਟੀਏ ਵਿੱਚ, ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਜੀਵਨ ਦੀ ਤੁਲਨਾ ਇੱਕ ਨਾਟਕ ਨਾਲ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਸਕ੍ਰਿਪਟ ਉਸ ਨਾਟਕ ਦਾ ਪਾਠ ਹੈ। ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਸਕ੍ਰਿਪਟ ਇੱਕ ਜੀਵਨ ਯੋਜਨਾ ਹੈ, ਇੱਕ ਡਰਾਮਾ ਜਿਸਨੂੰ ਉਹ ਲਿਖਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਫਿਰ ਜਿਊਣ ਲਈ ਮਜ਼ਬੂਰ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਹਰ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਜੀਵਨ ਲਿਖਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਸਕ੍ਰਿਪਟ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਿਸੇ ਦੇ ਜੀਵਨ ਲਿਪੀ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਤੀ ਨੂੰ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਲਈ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਅਤੇ ਪਰਸਪਰ ਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਦੀ ਜਾਂਚ ਹੈ। ਬਰਨ ਨੇ ਜੀਵਨ ਲਿਪੀ ਨੂੰ ਸਮਝਣ ਵਿੱਚ ਸਭ ਤੋਂ ਵੱਧ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਇਆ ਹੈ। ਉਸ ਨੂੰ, “ਸਕ੍ਰਿਪਟ ਜੀਵਨ ਦੀ ਇੱਕ ਸੰਪੂਰਨ ਯੋਜਨਾ ਹੈ, ਜੋ ਦੋਨਾਂ ਢਾਂਚੇ ਦੀ ਪੇਸ਼ਕਸ਼ ਕਰਦੀ ਹੈ- ਹੁਕਮਾਂ, ਨੁਸਖਿਆਂ ਅਤੇ ਇਜਾਜ਼ਤਾਂ ਦੀ ਬਣਤਰ, ਅਤੇ ਬਣਤਰ ਜੋ ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਜੇਤੂ ਜਾਂ ਹਾਰਨ ਵਾਲਾ ਬਣਾਉਂਦੀ ਹੈ”

#### 5.4.3 ਜੀਵਨ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ (Life Positions)

ਦੂਸਰਿਆਂ ਪ੍ਰਤੀ ਵਿਅਕਤੀ ਦਾ ਵਿਵਹਾਰ ਮੁੱਖ ਤੌਰ 'ਤੇ ਖਾਸ ਧਾਰਨਾਵਾਂ 'ਤੇ ਅਧਾਰਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਜੀਵਨ ਦੇ ਸ਼ੁਰੂ ਵਿੱਚ ਬਣੀਆਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਬਚਪਨ ਵਿੱਚ ਬਹੁਤ ਛੇਤੀ, ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਅਨੁਭਵਾਂ ਤੋਂ ਇੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਫਲਸਫੇ ਦਾ ਵਿਕਾਸ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹਾ ਫਲਸਫਾ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਪਛਾਣ, ਮੁੱਲ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਅਤੇ ਦੂਜੇ ਲੋਕਾਂ ਦੀਆਂ ਧਾਰਨਾਵਾਂ ਨਾਲ ਜੁੜਿਆ ਹੋਇਆ ਹੈ। ਇਹ ਉਮਰ ਭਰ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਨਾਲ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਤੱਕ ਕਿ ਇਸ ਨੂੰ ਬਦਲਣ ਲਈ ਵੱਡੇ ਅਨੁਭਵ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ। ਅਜਿਹੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਨੂੰ ਜੀਵਨ ਸਥਿਤੀਆਂ ਜਾਂ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਸਥਿਤੀਆਂ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਹੇਠਾਂ ਦਿੱਤੇ ਚਿੱਤਰ ਵਿੱਚ ਦਰਸਾਏ ਅਨੁਸਾਰ ਚਾਰ ਸ਼੍ਰੇਣੀਆਂ ਵਿੱਚ ਆਉਂਦੇ ਹਨ:

ਚਿੱਤਰ ਸਰੋਤ: ਗੁਗਲ ਚਿੱਤਰ



1. **I am O.K. you are O.K.:** ਇਹ ਤਰਕ ਨਾਲ ਚੁਣੀ ਗਈ ਜੀਵਨ ਸਥਿਤੀ ਹੈ। ਇਹ ਉਦੋਂ ਬਣਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਵੱਡੀ ਗਿਣਤੀ ਵਿੱਚ O.K. ਦੂਜਿਆਂ ਨਾਲ ਅਨੁਭਵ। ਆਪਣੇ ਅਤੇ ਦੂਜਿਆਂ ਬਾਰੇ ਇਸ ਸਥਿਤੀ ਵਾਲੇ ਲੋਕ ਆਪਣੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨੂੰ ਉਸਾਰੂ ਢੰਗ ਨਾਲ ਹੱਲ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਦੂਜੇ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਜ਼ਿੰਦਗੀ ਜੀਉਣ ਦੇ ਯੋਗ ਹੈ। ਇਹ ਬਾਲਗ ਹਉਮੈ 'ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਆਪਣੀ ਸਥਿਤੀ ਤੋਂ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਤਾਂ ਉਹ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦੇ ਵਧੇਰੇ ਇਕਸਾਰ ਪੈਟਰਨ ਨੂੰ ਪ੍ਰਗਟ ਕਰਨ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਰੱਖਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਆਪਸੀ ਦੇਣ ਅਤੇ ਲੈਣ ਦੇ ਬਹੁਤ ਉੱਚੇ ਪੱਧਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਖੁੱਲ੍ਹ ਕੇ ਪ੍ਰਗਟ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਹ ਦੂਜਿਆਂ ਬਾਰੇ ਕੀ ਚੰਗਾ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਉਹਨਾਂ ਲਈ ਬਹੁਤ ਘੱਟ ਖ਼ਤਰਾ ਪੇਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਉਹ ਅਥਾਰਟੀ ਸੌਂਪਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਅਧਿਕਾਰ ਦੇ ਫੈਲਾਅ ਨਾਲ ਆਰਾਮਦਾਇਕ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ।
2. **I am O.K. and you are not O.K.:** ਇਹ ਸਥਿਤੀ ਉਹਨਾਂ ਲੋਕਾਂ ਦੁਆਰਾ ਲਈ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜੋ ਪੀੜਤ ਜਾਂ ਸਤਾਏ ਹੋਏ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਆਪਣੇ ਦੁੱਖਾਂ ਲਈ ਦੂਜਿਆਂ ਨੂੰ ਦੇਸ਼ੀ ਠਹਿਰਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਇੱਕ ਰਵੱਈਏ ਨਾਲ ਪੀੜਤ ਵਿਅਕਤੀ ਦਾ ਮਾਮਲਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਜੇ ਵੀ ਕਰਦੇ ਹਨ ਸਹੀ ਹੈ। ਇਹ ਇੱਕ ਅਵਿਸ਼ਵਾਸੀ ਜੀਵਨ ਸਥਿਤੀ ਹੈ। ਇਹ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਨਤੀਜਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਬਚਪਨ ਵਿੱਚ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ

ਨਜ਼ਰਅੰਦਾਜ਼ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਸੀ। ਇਹ ਇਸ ਜੀਵਨ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ ਵਿਦਰੋਹੀ ਬਾਲ ਹਉਮੈ ਵਾਲੇ ਲੋਕ ਹਨ, ਉਹ ਵਿਅਕਤੀ ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੀ ਹਉਮੈ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਸਥਿਤੀ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਆਲੋਚਨਾਤਮਕ ਅਤੇ ਦਮਨਕਾਰੀ ਟਿੱਪਣੀਆਂ ਦੇਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਰੱਖਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਖਾਮੀਆਂ, ਬੁਰੀਆਂ ਚੀਜ਼ਾਂ ਵੱਲ ਇਸ਼ਾਰਾ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਕਦੇ-ਕਦਾਈਂ ਹੀ ਕੋਈ ਨਿੱਖੀ, ਸੱਚਮੁੱਚ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਉਹਨਾਂ ਵਿੱਚ ਦੂਜਿਆਂ ਦੀ ਬੁੱਧੀ, ਹੁਨਰ ਅਤੇ ਪ੍ਰਤਿਭਾ ਵਿੱਚ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਜਾਂ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦੀ ਘਾਟ ਹੈ। ਉਹ ਅਥਾਰਟੀ ਦੇ ਡੈਲੀਗੇਸ਼ਨ ਨੂੰ ਨਹੀਂ ਮੰਨਦੇ ਅਤੇ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਵਿਕੇਂਦਰੀਕਰਨ ਇੱਕ ਖਤਰਾ ਹੈ।

3. **I am not O.K. you are O.K.** - ਇਹ ਸਥਿਤੀ ਉਹਨਾਂ ਲੋਕਾਂ ਲਈ ਆਮ ਹੈ ਜੋ ਦੂਜਿਆਂ ਦੇ ਮੁਕਾਬਲੇ ਸ਼ਕਤੀਹੀਣ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਆਪਣੇ ਬਾਰੇ ਕਿਸੇ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ 'ਤੇ ਅਧਾਰਤ ਹੈ। ਉਹ ਵਿਅਕਤੀ ਜੋ ਆਪਣੇ ਆਪ ਵਿੱਚ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਆਲੇ ਦੁਆਲੇ ਦੇ ਲੋਕਾਂ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਸਪਸ਼ਟ ਅੰਤਰ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਕੰਮ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜੋ ਵਿਅਕਤੀ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦੇ ਸਨ, ਇਸ ਜੀਵਨ ਸਥਿਤੀ ਨੂੰ ਸੰਭਾਲਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਜੀਵਨ ਸਥਿਤੀ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀ ਹਮੇਸ਼ਾ ਕਿਸੇ ਨਾ ਕਿਸੇ ਚੀਜ਼ ਲਈ ਬੁੜਬੁੜਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਸਥਿਤੀ ਤੋਂ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਬੁਰੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਦਿੰਦੇ ਅਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਅਕਸਰ ਆਪਣੀਆਂ ਮਾੜੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਦੂਜਿਆਂ ਦੇ ਵਿਰੁੱਧ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੇ ਬਹਾਨੇ ਵਜੋਂ ਵਰਤਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਜਦੋਂ ਸਾਰੀ ਗੱਲ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਆ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਤਾਂ ਉਹ ਆਪਣੇ ਕੰਮਾਂ ਲਈ ਦੇਸ਼ੀ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਆਪਣੀਆਂ ਮਾੜੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਵਿਰੁੱਧ ਬਦਲ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਆਪਣੇ ਵਿਵਹਾਰ ਵਿੱਚ ਬੇਚੈਨ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਅਕਸਰ ਅਣਹੋਣੀ ਅਤੇ ਅਨਿਯਮਿਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।
4. **I am not O.K. you are not O.K.** ਇਹ ਇੱਕ ਹਤਾਸ਼ ਜੀਵਨ ਸਥਿਤੀ ਹੈ। ਇਹ ਅਹੁਦਾ ਉਨ੍ਹਾਂ ਲੋਕਾਂ ਦੁਆਰਾ ਲਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜੋ ਰਹਿਣ ਵਿੱਚ ਦਿਲਚਸਪੀ ਗੁਆ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਲੱਗਦਾ ਹੈ ਕਿ ਜ਼ਿੰਦਗੀ ਜੀਣ ਦਾ ਕੋਈ ਫ਼ਾਇਦਾ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਅਤਿਅੰਤ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿੱਚ, ਉਹ ਖੁਦਕੁਸ਼ੀ ਜਾਂ ਕਤਲ ਕਰ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਉਨ੍ਹਾਂ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦਾ ਮਾਮਲਾ ਹੈ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਮਾਪਿਆਂ ਦੁਆਰਾ ਗੰਭੀਰਤਾ ਨਾਲ ਨਜ਼ਰਅੰਦਾਜ਼ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਅਹੁਦੇ 'ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਪ੍ਰਬੰਧਕ, ਦੂਜਿਆਂ ਤੋਂ ਸਟ੍ਰੈਕ ਡਾਊਨ ਕਰਨ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਰੱਖਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਸਮੇਂ ਸਿਰ ਫੈਸਲੇ ਨਹੀਂ ਲੈਂਦੇ, ਮੂਰਖਤਾ ਭਰੀਆਂ ਗਲਤੀਆਂ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜਾਂ ਦੂਜਿਆਂ ਨੂੰ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਕਰਮ ਦੇਣ ਲਈ ਉਕਸਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਉਹਨਾਂ ਵਿੱਚ ਨਿੱਜੀ ਸ਼ਕਤੀ ਦੀ ਘਾਟ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਅੰਤਮ ਫੈਸਲਿਆਂ ਲਈ ਦੂਜਿਆਂ ਵੱਲ ਦੇਖਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਅਣਉਚਿਤ ਢੰਗ ਨਾਲ ਸੌਂਪਦੇ ਹਨ।

ਇਹਨਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਇੱਕ ਅਹੁਦਾ ਹਰ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਜੀਵਨ ਉੱਤੇ ਹਾਵੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਲੋੜੀਂਦੀ ਸਥਿਤੀ ਉਹ ਹੈ ਜੋ ਇੱਕ ਬਾਲਗ-ਬਾਲਗ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੀ ਹੈ, ਯਾਨੀ, 'ਮੈਂ ਓ.ਕੇ. ਤੁਸੀਂ ਠੀਕ ਹੋ।' ਇਹ ਆਪਣੇ ਆਪ ਅਤੇ ਦੂਜਿਆਂ ਦੀ ਸਵੀਕ੍ਰਿਤੀ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਬਾਲਗ ਓ.ਕੇ.-ਓ.ਕੇ. ਵਿੱਚ ਚਲੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਸਮਝ ਅਤੇ ਚੇਤਨ ਚੋਣ ਦੁਆਰਾ

ਸਥਿਤੀ। ਇਹ ਸਥਿਤੀ ਸਿੱਖਿਆ, ਸਮਝ, ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਅਤੇ ਪਰਿਪੱਕ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਤਜਰਬਿਆਂ ਦੁਆਰਾ ਸਿੱਖੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਬਾਕੀ ਤਿੰਨ ਪਦਵੀਆਂ ਘੱਟ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਪਰਿਪੱਕ ਅਤੇ ਘੱਟ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹਨ।

#### 5.4.4 ਲੈਣ-ਦੇਣ (Transactions)

ਜਦੋਂ ਲੋਕ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਉਹ ਦੂਜਿਆਂ ਨਾਲ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ, ਜਦੋਂ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੁਆਰਾ ਇੱਕ ਉਤੇਜਨਾ (ਮੌਖਿਕ ਜਾਂ ਗੈਰ-ਮੌਖਿਕ) ਕਿਸੇ ਹੋਰ ਵਿਅਕਤੀ ਦੁਆਰਾ ਜਵਾਬ ਦਿੱਤਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਇੱਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਹੋਣ ਲਈ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਲੈਣ-ਦੇਣ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਤੋਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਲੈਣ-ਦੇਣ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀਆਂ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ, ਲੈਣ-ਦੇਣ ਦੀਆਂ ਤਿੰਨ ਕਿਸਮਾਂ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ - ਪੂਰਕ, ਕ੍ਰਾਸਡ ਅਤੇ ਅਲਟੀਰਿਅਰ।

#### 5.4.4 ਇੱਕ ਪੂਰਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ (Complementary Transactions)

ਇੱਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਪੂਰਕ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾ ਤੋਂ ਦੂਜੀ ਤੱਕ ਉਤੇਜਨਾ ਅਤੇ ਪ੍ਰਤੀਕਿਰਿਆ ਪੈਟਰਨ ਸਮਾਨਾਂਤਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ, ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੁਆਰਾ ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਦੂਜੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੁਆਰਾ ਅਨੁਮਾਨਿਤ ਜਵਾਬ ਮਿਲਦਾ ਹੈ। ਕੁੱਲ ਮਿਲਾ ਕੇ ਨੌਂ ਪੂਰਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਬਾਲਗ-ਬਾਲਗ, ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ-ਬੱਚੇ, ਬਾਲ-ਮਾਪਿਆਂ ਆਦਿ ਹਨ। ਲੈਣ-ਦੇਣ ਪੂਰਕ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਦੋਵੇਂ ਸਮਝੀਆਂ ਅਤੇ ਉਮੀਦ ਕੀਤੀਆਂ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੇ ਹਨ। ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਅਜਿਹੀ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ, ਦੋਵੇਂ ਵਿਅਕਤੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਸੰਚਾਰ ਪੂਰਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਤਿੰਨ ਪੂਰਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਅਨੁਸਾਰ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ:

1. **ਬਾਲਗ-ਬਾਲਗ ਲੈਣ-ਦੇਣ (Adult-Adult Transactions):** ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਬਾਲਗ ਹਉਮੈ ਰਾਜ ਹੈ ਜੋ ਮੁੱਦਿਆਂ ਨੂੰ ਤਰਕ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਮੁੱਦਿਆਂ ਬਾਰੇ ਸਪੱਸ਼ਟ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸੂਚਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਤੱਥਾਂ ਅਤੇ ਅੰਕੜਿਆਂ ਲਈ ਚਿੰਤਾ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਉਸ ਦੀ ਜੀਵਨ ਸਥਿਤੀ 'ਮੈਂ O.K. ਅਤੇ ਤੁਸੀਂ ਠੀਕ ਹੋ।' ਇਹ ਇੱਕ ਆਦਰਸ਼ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਹੈ। ਇਹਨਾਂ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਪੂਰਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਬਹੁਤ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਦੋਵੇਂ ਵਿਅਕਤੀ ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੇ ਹਨ। ਡੇਟਾ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਫੈਸਲੇ ਲਏ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਦੋਵੇਂ ਧਿਰਾਂ ਹੱਲ ਲਈ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੀਆਂ ਹਨ। ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦੇਨਾਂ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਹੱਲ ਤੋਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਨਾ ਕਿ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ (ਉੱਚਤਮ) ਦੂਜੇ ਵਿਅਕਤੀ (ਮਾਤਤ) ਕੋਲ ਇੱਕ ਕਰਤੱਵਪੂਰਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਜਾਂ ਮਾਤਹਿਤ ਸਿਰਫ ਆਪਣੇ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨੂੰ ਖੁਸ਼ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਬਾਲਗ-ਬਾਲਗ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਦੇ ਕੁਝ ਅੰਦਰੂਨੀ ਨੁਕਸਾਨ ਹਨ। ਬੱਚੇ ਦੀ ਹਉਮੈ ਦਾ ਖਾਤਮਾ ਬੱਚੇ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਣ ਵਾਲੀ ਉਤੇਜਨਾ ਦੀ ਘਾਟ ਕਾਰਨ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਨੂੰ ਸੁਸਤ ਬਣਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਕਈ ਵਾਰ ਬਾਲਗ-ਬਾਲਗ ਪੱਧਰ ਤਰਕਸੰਗਤ ਡੇਟਾ-ਪ੍ਰੈਸੈਸਿੰਗ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆਵਾਂ ਦੇ ਕਾਰਨ ਫੈਸਲਿਆਂ 'ਤੇ ਪਹੁੰਚਣ ਤੋਂ ਰੋਕ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇੱਕ ਅੰਤਮ ਤਾਰੀਖ ਉਭਰ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਅਜਿਹੀ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ, ਉੱਤਮ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੀ ਹਉਮੈ ਰਾਜ ਦੇ ਨਾਲ ਫੈਸਲਾ

ਲੈਣਾ ਪੈ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ, ਹਾਲਾਂਕਿ, ਇਹ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਕੰਮਕਾਜ ਲਈ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਕਿਸਮ ਦਾ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਹੈ।

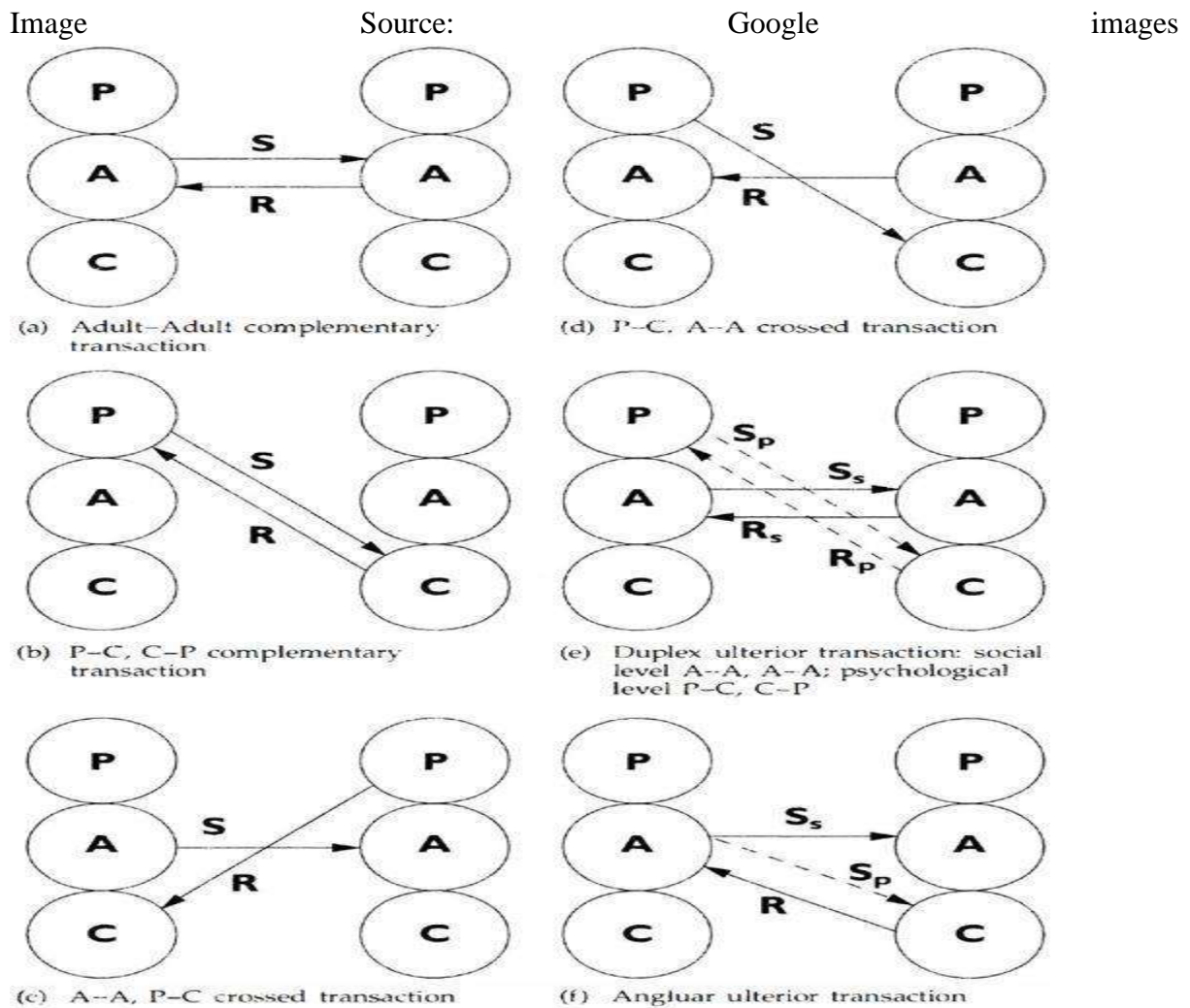
2. **ਬਾਲਗ-ਮਾਪਿਆਂ ਦੇ ਲੈਣ-ਦੇਣ (Adult-parent Transactions):** ਬਾਲਗ-ਮਾਪਿਆਂ ਦੇ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਵਿੱਚ, ਜਦੋਂ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਉਸ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਕੀਤੀ ਗਈ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੀ ਹਉਮੈ ਵਿੱਚ ਕਰਮਚਾਰੀ ਪਿਛਲੇ ਸਮੇਂ ਦੇ ਸੈੱਟ ਪੈਟਰਨਾਂ ਅਤੇ ਨਿਯਮਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਨ ਨੂੰ ਤਰਜੀਹ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਕਰਮਚਾਰੀ ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੀ ਹਉਮੈ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਕੇ ਮੈਨੇਜਰ ਨੂੰ ਨਿਯੰਤਰਿਤ ਅਤੇ ਹਾਵੀ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਲੈਣ-ਦੇਣ ਦੀ ਸ਼ੈਲੀ ਅਸਥਾਈ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਹੀ ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਇੱਕ ਨਵੇਂ ਮੈਨੇਜਰ ਨੂੰ ਨਿਯਮਾਂ ਅਤੇ ਮਾਰਗਦਰਸ਼ਨ ਨੂੰ ਸਮਝਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਦੇ ਤਹਿਤ ਕਰਮਚਾਰੀ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਸ਼ੈਲੀ ਵਿੱਚ ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਹਨ। ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੀ ਹਉਮੈ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਬਾਲਗ ਹਉਮੈ ਵਾਲੇ ਪ੍ਰਬੰਧਕਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਵਿਰੋਧੀ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਖਾਸ ਕਰਕੇ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਵਿੱਚ। ਕਰਮਚਾਰੀ ਹੋਰ ਸਮੱਸਿਆ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਦੂਜੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੇ ਬੱਚੇ ਦੀ ਹਉਮੈ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਸਦੇ ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੀ ਹਉਮੈ ਨੂੰ ਪਛਾਣਦੇ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਦੂਜੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਬਿਹਤਰ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।
3. **ਬਾਲਗ-ਬੱਚੇ ਦੇ ਲੈਣ-ਦੇਣ (Adult-Child Transactions):** ਬਾਲਗ-ਬੱਚੇ ਦੀ ਆਪਸੀ ਤਾਲਮੇਲ ਉਦੋਂ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਹਉਮੈ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਤੋਂ ਜਾਣੂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹੀ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ, ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਬਾਲ ਹਉਮੈ ਵਿੱਚ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੂੰ ਰਚਨਾਤਮਕ ਹੋਣ ਦੀ ਆਗਿਆ ਦੇ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਇਸ ਗੱਲਬਾਤ ਵਿੱਚ ਸਮੱਸਿਆ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੀ ਬਾਲ ਹਉਮੈ ਦੇ ਕਾਰਨ ਤਰਕਹੀਣ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਸੰਦਰਭ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਹੋਰ ਸਮੱਸਿਆ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਹਉਮੈ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਨੂੰ ਬਾਲਗ ਹਉਮੈ ਵਿੱਚ ਲਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਪਰ ਇਹ ਧਾਰਨਾ ਚੰਗੀ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦੀ। ਇਹ ਅਜਿਹੀ ਸਥਿਤੀ ਪੈਦਾ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਮੈਨੇਜਰ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਲਈ ਨਿਰਾਸ਼ਾਜਨਕ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ।
4. **ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੇ ਲੈਣ-ਦੇਣ (Parent-Parent Transactions):** ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੀ ਹਉਮੈ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਬੰਧਕ 'ਮੈਂ ਠੀਕ ਹਾਂ' ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਤੁਸੀਂ ਠੀਕ ਨਹੀਂ ਹੋ।' ਜੀਵਨ ਸਥਿਤੀ। ਉਹ ਸਲਾਹਾਂ, ਇਨਾਮਾਂ, ਨਿਯਮਾਂ, ਆਲੋਚਨਾਵਾਂ, ਪ੍ਰਸ਼ੰਸਾ ਦਾ ਸਰੋਤ ਹੋਵੇਗਾ। ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦਾ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਉਹਨਾਂ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿੱਚ ਲਾਭਦਾਇਕ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਕਰਮਚਾਰੀ ਮੈਨੇਜਰ ਨਾਲ ਫੇਰਸਾਂ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸਦਾ ਸਮਰਥਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਕਿਸਮ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਦੇ ਕੁਝ ਨੁਕਸਾਨ ਹਨ। ਇਸ ਨਾਲ ਮੈਨੇਜਰ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਵਿਚਕਾਰ ਬੇਲੋੜੀ ਮੁਕਾਬਲੇਬਾਜ਼ੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਬਾਅਦ ਵਾਲੇ ਮੈਨੇਜਰ ਦੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦੀ ਬਜਾਏ ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰ ਨੂੰ ਵਧਾਵਾ ਦੇਵੇਗਾ।

5. **ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ-ਬਾਲਗ ਲੈਣ-ਦੇਣ (Parent-Adult Transactions):** ਇਸ ਕਿਸਮ ਦੇ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਵਿੱਚ, ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਨਿਰਾਸ਼ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨਿਰਦੇਸ਼ ਅਨੁਸਾਰ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਨਹੀਂ ਕਰੇਗਾ। ਇਸ ਦੇ ਨਾਲ ਹੀ, ਬਾਲਗ ਵਜੋਂ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮੈਨੇਜਰ ਦੀਆਂ ਅਸਫਲਤਾਵਾਂ ਕਾਰਨ ਕਰਮਚਾਰੀ ਵੀ ਨਿਰਾਸ਼ਾ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਨਿਰਾਸ਼ਾ ਕਾਰਨ ਅਜਿਹਾ ਰਿਸ਼ਤਾ ਜ਼ਿਆਦਾ ਦੇਰ ਨਹੀਂ ਚੱਲ ਸਕਦਾ।
6. **ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ-ਬੱਚੇ ਦੇ ਲੈਣ-ਦੇਣ (Parent-Child Transactions):** ਇਹ ਆਦਰਸ਼ ਸਥਿਤੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜੇਕਰ ਮੈਨੇਜਰ ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਦੀ ਹਉਮੈ ਨਾਲ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੇ ਬੱਚੇ ਦੀ ਹਉਮੈ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੂੰ ਇਸ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਨੂੰ ਲਾਭਦਾਇਕ ਲੱਗਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਅਤੇ ਦਬਾਅ ਨੂੰ ਖਤਮ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਬੱਚਾ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਟਕਰਾਅ ਨੂੰ ਰੋਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਸਾਨੀ ਨਾਲ ਓਪਰੇਸ਼ਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਇਹ ਸਥਿਤੀ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਵਿੱਚ ਲਾਭਦਾਇਕ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦੀ। ਇਹ ਇਸ ਭਾਵਨਾ 'ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀ ਕੁਝ ਵੀ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਨਹੀਂ ਹਨ। ਕਰਮਚਾਰੀ ਇਸ ਆਪਸੀ ਤਾਲਮੇਲ ਦਾ ਸ਼ਿਕਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਉਸਨੂੰ ਆਪਣੀ ਬਾਲਗ ਹਉਮੈ ਨੂੰ ਸਮਰਪਣ ਕਰਨਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ।
7. **ਬਾਲ-ਮਾਪਿਆਂ ਦੇ ਲੈਣ-ਦੇਣ (Child-Parent Transactions):** ਬਾਲ ਹਉਮੈ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਵਿੱਚ ਬਹੁਤ ਘੱਟ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਇਸ ਲਈ ਹੈ ਕਿ, ਭਾਵੇਂ ਰਚਨਾਤਮਕਤਾ ਬੱਚੇ ਦੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਇੱਕ ਹੈ, ਇੱਕ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਦੀ ਭੂਮਿਕਾ ਇਸ ਰਚਨਾਤਮਕਤਾ ਤੋਂ ਪਰੇ ਹੈ। ਬੱਚੇ-ਮਾਪਿਆਂ ਦੇ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਵਿੱਚ, ਕਰਮਚਾਰੀ ਬਾਲ ਹਉਮੈ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਨੂੰ ਨਿਯੰਤਰਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ ਬੱਚੇ 'ਤੇ ਮਜ਼ਬੂਤ ਹੋਣਗੇ, ਅਤੇ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੂੰ ਸੌਂਪਣਗੇ। ਕਰਮਚਾਰੀ ਮਖੌਲ, ਪ੍ਰਸਿੱਧੀ ਦੇ ਨੁਕਸਾਨ ਜਾਂ ਇੱਥੋਂ ਤੱਕ ਕਿ ਡਿਮੋਸ਼ਨ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਮੈਨੇਜਰ ਨੂੰ ਸਜ਼ਾ ਦੀ ਧਮਕੀ ਦੇ ਸਕਦਾ ਹੈ।
8. **ਬਾਲ-ਬਾਲਗ ਲੈਣ-ਦੇਣ (Child-Adult Transactions):** ਇਸ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਵਿੱਚ, ਬਾਲਗ ਕਰਮਚਾਰੀ ਬਾਲ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਨੂੰ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰੇਗਾ। ਕਰਮਚਾਰੀ ਖਾਸ ਤੌਰ 'ਤੇ ਉਦੋਂ ਨਿਰਾਸ਼ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਮੈਨੇਜਰ ਤਰਕਸ਼ੀਲਤਾ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਨਾ ਚਾਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਜੋ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨੂੰ ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਵਾਲੀਆਂ ਇੱਛਾਵਾਂ, ਇੱਛਾਵਾਂ ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਫੈਸਲੇ ਲੈਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਦਾ ਇੱਕ ਵੱਡਾ ਨੁਕਸਾਨ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਸੰਸਥਾ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਚੰਗੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਗੁਆ ਸਕਦੀ ਹੈ, ਖਾਸ ਤੌਰ 'ਤੇ ਉਹ ਜਿਹੜੇ ਤਰਕਸ਼ੀਲ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ।
9. **ਬਾਲ-ਬੱਚੇ ਦੇ ਲੈਣ-ਦੇਣ (Child-Child Transactions):** ਬਾਲ-ਬੱਚੇ ਦੇ ਹੰਕਾਰ ਵਿੱਚ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਆਪਣੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਸਫਲਤਾਪੂਰਵਕ ਅਗਵਾਈ ਕਰਨ ਦੇ ਸਮਰੱਥ ਨਹੀਂ ਹੈ ਅਤੇ ਸੰਸਥਾ ਲਈ ਇੱਕ ਦੇਣਦਾਰੀ ਸਾਬਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਸਥਾਈ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦਾ ਕਿਉਂਕਿ ਸੰਸਥਾ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੀ ਸਮੀਖਿਆ ਕਰੇਗੀ। ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੋਨੋਂ ਹੀ ਹੁਸ਼ਿਆਰ ਅਤੇ ਫੈਸੀ 'ਤੇ ਕੰਮ ਕਰ ਰਹੇ ਹਨ, ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ



ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਨੂੰ ਖਤਰੇ ਵਿੱਚ ਪਾ ਰਹੇ ਹਨ।

ਹਾਲਾਂਕਿ ਇਹ ਸਾਰੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਸੰਭਾਵੀ ਪੂਰਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਲਾਈਨ ਸਮਾਨਾਂਤਰ ਹੈ, ਇਹ ਸਾਰੇ ਸੰਗਠਨ ਜਾਂ ਸਬੰਧਤ ਲੋਕਾਂ ਲਈ ਆਦਰਸ਼ ਨਹੀਂ ਹਨ। ਇਸ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਤੋਂ, ਸਿਰਫ਼ ਬਾਲਗ-ਬਾਲਗ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਹੀ ਚੰਗੇ ਹਨ। ਕੁਝ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿੱਚ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਪਹਿਲਾਂ ਚਰਚਾ ਕੀਤੀ ਗਈ ਸੀ, ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ-ਬੱਚੇ ਦੇ ਪੂਰਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਚੰਗੇ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ।



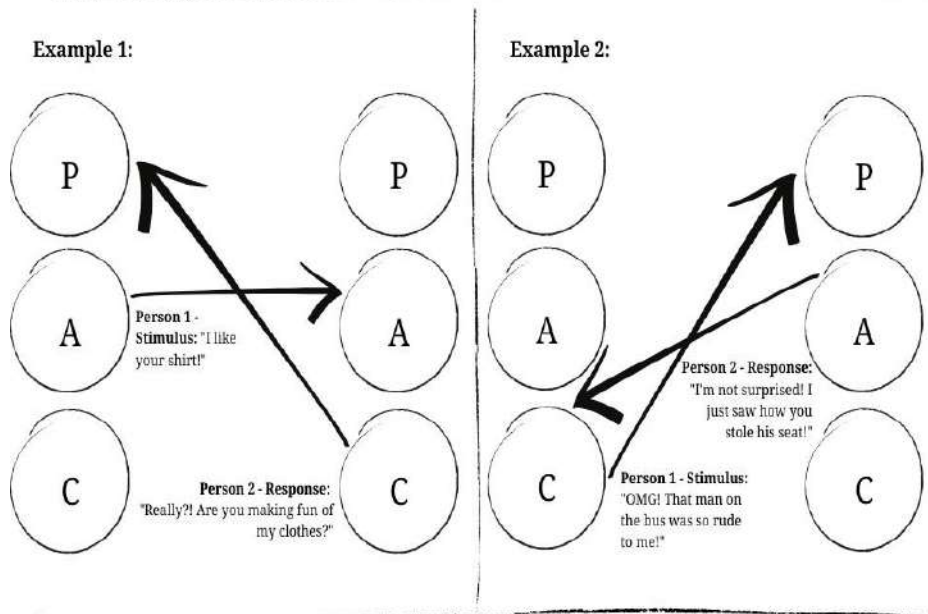
#### 5.4.4b ਗੈਰ-ਪੂਰਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ (Non-Complementary Transactions)

ਗੈਰ-ਪੂਰਕ ਜਾਂ ਕ੍ਰਾਸਡ ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨ ਉਦੋਂ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜਦੋਂ ਉਤੇਜਨਾ-ਜਵਾਬ ਲਾਈਨਾਂ ਸਮਾਨਾਂਤਰ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਅਜਿਹਾ ਉਦੋਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਖਾਸ ਜਵਾਬ ਦੀ ਉਮੀਦ ਕਰਕੇ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਸ਼ੁਰੂ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਇਹ ਨਹੀਂ ਮਿਲਦਾ।

ਮੈਨੇਜਰ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨਾਲ ਬਾਲਗ ਤੋਂ ਬਾਲਗ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਨਜਿੱਠਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ ਪਰ ਕਰਮਚਾਰੀ ਬੱਚੇ ਨੂੰ ਮਾਪਿਆਂ ਦੇ ਆਧਾਰ 'ਤੇ ਜਵਾਬ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸੰਚਾਰ ਨੂੰ ਰੋਕ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

ਕ੍ਰਾਸਡ ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨ ਇੱਕ ਤਸੱਲੀਬਖਸ਼ ਨਹੀਂ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਸੰਚਾਰ ਲਾਈਨ ਬਲੇਕ ਹੈ ਅਤੇ ਅੱਗੇ ਦਾ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹੀ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ, ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ-ਬੱਚੇ ਦੀ ਖੇਡ ਖੇਡਣ ਤੋਂ ਇਨਕਾਰ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਬਾਲਗ ਸੰਚਾਰ

## Transactional Analysis: Crossed Transactions



Crossed transactions can happen quickly. A comment from one ego state can trigger a response from a different ego state. This explains why people 'take things the wrong way' or 'bite your head off'. The stimulus was directed at one ego state, another responded.

ਲਈ ਦੁਬਾਰਾ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਲਈ ਇੱਕ ਹੋਰ ਵਿਕਲਪ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨਾਲ ਸੰਚਾਰ ਮੁੜ ਸ਼ੁਰੂ ਕਰਨ ਲਈ ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ-ਬੱਚੇ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਨੂੰ ਬਦਲਣਾ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ।

### 5.4.4 c ਪਿਛਲਾ ਲੈਣ-ਦੇਣ (Ulterior Transactions)

ਅਲਟੀਰਿਅਰ ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨ ਸਭ ਤੋਂ ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਦੇਹਰਾ ਅਰਥ ਹੈ। ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਉਲਟ ਸੁਨੇਹਾ ਭੇਜਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਇਹ ਅਕਸਰ ਸਮਾਜਿਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਸਵੀਕਾਰਯੋਗ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਭੇਜ ਵਿੱਚ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸਤਹੀ ਪੱਧਰ 'ਤੇ, ਸੰਚਾਰ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਸਪਸ਼ਟ ਬਾਲਗ ਸੰਦੇਸ਼ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਜਦੋਂ ਕਿ ਇਹ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਪੱਧਰ 'ਤੇ ਇੱਕ ਲੁਕਿਆ ਹੋਇਆ ਸੰਦੇਸ਼ ਰੱਖਦਾ ਹੈ। ਅਗਲਾ ਲੈਣ-ਦੇਣ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਬਲੇਕ ਕੀਤੇ ਲੈਣ-ਦੇਣ, ਅਣਚਾਹੇ ਹਨ।

### 5.4.5 ਸਟਰੋਕਿੰਗ (Stroking)

ਸਟਰੋਕਿੰਗ ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨਲ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ (TA) ਦਾ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਪਹਿਲੂ ਹੈ। ਇਸ ਨੂੰ ਕਿਸੇ ਹੋਰ ਦੀ ਮੌਜੂਦਗੀ ਦੀ ਮਾਨਤਾ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਣ ਵਾਲੇ ਕਿਸੇ ਵੀ ਕੰਮ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ। ਸਟਰੋਕਿੰਗ ਸ਼ਬਦ ਦੀ ਉਤਪੱਤੀ ਉਹਨਾਂ ਲੋੜਾਂ ਦੇ ਅਧਿਐਨ ਤੋਂ ਹੋਈ ਹੈ ਜੋ ਬੱਚਿਆਂ ਨੂੰ ਸੰਪੂਰਨ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਵਿਕਾਸ ਲਈ ਸਰੀਰਕ ਪਿਆਰ ਲਈ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਹੁਣ ਇਹ ਹਰ ਕਿਸਮ ਦੀ ਮਾਨਤਾ 'ਤੇ ਲਾਗੂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਲੋਕ ਦੂਜਿਆਂ ਨਾਲ ਗੱਲਬਾਤ ਵਿੱਚ ਮਾਨਤਾ ਭਾਲਦੇ ਹਨ। ਸਟਰੋਕ ਦੀ ਘਾਟ ਦਾ ਨਤੀਜਾ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀ ਸਰੀਰਕ ਅਤੇ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਤੰਦਰੁਸਤੀ 'ਤੇ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ

ਦੀ ਖੁਦਮੁਖਤਿਆਰੀ ਦਾ ਭਵਿੱਖ ਇਸ ਗੱਲ 'ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਆਪਣੇ ਬਚਪਨ ਤੋਂ ਲੈ ਕੇ ਕਿਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਸਟਰੋਕ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਜੋਗਵਾਰਡ ਅਤੇ ਸੇਅਰ ਨੇ ਦੇਖਿਆ ਕਿ 'ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਨੈਕਰੀ 'ਤੇ ਆਪਣੇ ਬਚਾਅ ਅਤੇ ਤੰਦਰੁਸਤੀ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਲਈ ਸਟਰੋਕ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ'। ਵਾਸਤਵ ਵਿੱਚ, ਸਟ੍ਰੋਕ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਦੀ ਇੱਕ ਬੁਨਿਆਦੀ ਇਕਾਈ ਹਨ। ਇੱਕ ਆਮ ਗਾਈਡ ਦੇ ਤੌਰ ਤੇ:

1. ਸਟਰੋਕ ਦੀ ਮਾਤਰਾ ਅਤੇ ਗੁਣਵੱਤਾ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਲਈ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਜਾਂ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਵਜੋਂ ਕੰਮ ਕਰਦੀ ਹੈ
2. ਸਾਨੂੰ ਫਾਰਮ ਵਰਕ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੋਣ ਵਾਲੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦਾ ਇੱਕ ਚੰਗਾ ਹਿੱਸਾ ਦੂਜੇ ਲੋਕਾਂ ਲਈ ਉਪਲਬਧ ਸਟ੍ਰੋਕਾਂ 'ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ
3. ਅਸੀਂ ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਸਟਰੋਕ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਾਂ- ਖਾਸ ਤੌਰ 'ਤੇ ਜੇਕਰ ਅਸੀਂ ਜੋ ਕਰ ਰਹੇ ਹਾਂ ਉਹ ਅਸਲ ਵਿੱਚ ਫਿੱਟ ਬੈਠਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਅਸੀਂ ਇਸਦੇ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਲੈ ਸਕਦੇ ਹਾਂ

ਨੈਕਰੀ 'ਤੇ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਨਤੀਜਿਆਂ ਲਈ, ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਟ੍ਰੋਕ ਦੇਣਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ। ਜੇ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਸਹੀ ਸਟਰੋਕ ਨਹੀਂ ਮਿਲਦੇ, ਤਾਂ ਉਹ ਸਟਰੋਕ ਲੈਣ ਲਈ ਵਾਤਾਵਰਣ ਨਾਲ ਹੇਰਾਫੇਰੀ ਕਰਨਾ ਸਿੱਖਦਾ ਹੈ। ਭਾਵੇਂ ਉਹ ਹੇਰਾਫੇਰੀ ਕਰਨ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਸਟ੍ਰੋਕ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ, ਉਹ ਇੱਕ ਅਜਿਹੀ ਅਵਸਥਾ ਲਈ ਸੈਟਲ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜੋ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਸਟਰੋਕ ਇਹ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਬੱਚੇ ਦੇ ਵੱਡੇ ਹੋਣ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਵੀ ਜਾਰੀ ਰਹਿ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਤੱਕ ਉਹ ਆਪਣੇ ਅਸਲ ਅਨੁਭਵ ਨੂੰ ਅਪਡੇਟ ਨਹੀਂ ਕਰਦਾ ਅਤੇ ਅਸਲੀਅਤ ਤੋਂ ਜਾਣੂ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ।

ਦੇ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੀਆਂ ਹੜਤਾਲਾਂ ਹਨ-ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਅਤੇ ਨਕਾਰਾਤਮਕ। ਸਟ੍ਰੋਕ ਜੇ ਕਿਸੇ ਨੂੰ ਠੀਕ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇੱਕ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਹੈ। ਮਾਨਤਾ ਦੇ ਸ਼ਬਦ, ਪਿਆਰ, ਪਿੱਠ 'ਤੇ ਪੈਟ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਟਰੋਕ ਦੀਆਂ ਕੁਝ ਉਦਾਹਰਣਾਂ ਹਨ। ਇਸਦੇ ਉਲਟ, ਉਹ ਸਟ੍ਰੋਕ ਜੇ ਕਿਸੇ ਨੂੰ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਠੀਕ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਇੱਕ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਹੈ। ਆਲੋਚਨਾ, ਨਫ਼ਰਤ ਅਤੇ ਝਿੜਕਾਂ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਸਟਰੋਕ ਦੀਆਂ ਉਦਾਹਰਣਾਂ ਹਨ। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਲੋਕ ਹਮੇਸ਼ਾ ਸਿਰਫ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਟ੍ਰੋਕ ਦੀ ਭਾਲ ਨਹੀਂ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਦੇਸ਼ ਜਾਂ ਘੱਟ ਸਵੈ-ਚਿੱਤਰ ਵਰਗੇ ਕਾਰਨਾਂ ਕਰਕੇ ਵੀ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਸਟ੍ਰੋਕ ਦੀ ਮੰਗ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਸਟ੍ਰੋਕ ਲੋਕਾਂ ਲਈ ਇੱਕ ਸਮਾਜਿਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ, ਯਾਨੀ ਇਹ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਸਮਾਜਿਕ ਸੰਤੁਲਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਜਦੋਂ ਇੱਕ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਕੁਝ ਗਲਤੀਆਂ ਕਰਨ ਲਈ ਆਪਣੇ ਅਧੀਨ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਆਲੋਚਨਾ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਬਾਅਦ ਵਾਲਾ ਆਪਣੀ ਗਲਤੀ ਤੋਂ ਰਾਹਤ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਉਮੀਦ ਕੀਤੀ ਗਈ ਸਜ਼ਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੋ ਗਈ ਹੈ। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਸਟ੍ਰੋਕ ਘੱਟ ਹੀ ਅਣਚਾਹੇ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਬਦਲਦੇ ਹਨ। ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਸਜ਼ਾ ਦੇਣ ਵਾਲੇ ਮਾਤਾ-ਪਿਤਾ-ਤੋਂ-ਬੱਚੇ ਦੇ ਪਹੁੰਚ ਤੋਂ ਬਚ ਕੇ ਅਤੇ ਇੱਕ ਬਾਲਗ-ਤੋਂ-ਬਾਲਗ ਗੱਲਬਾਤ ਸ਼ੁਰੂ ਕਰਕੇ ਸੁਰੱਖਿਅਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਅੱਗੇ ਤੋਂ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਟ੍ਰੋਕ ਦੇਣ ਅਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਬਾਰੇ ਸਿੱਖੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਲੋਕ

ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਟ੍ਰੈਕ ਦੇਣ ਲਈ ਯਤਨ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ।

#### 5.4.6 ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਖੇਡਾਂ (Psychological Games)

ਇੱਕ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਖੇਡ ਤਿੰਨ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਵਾਲੇ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਦਾ ਇੱਕ ਸਮੂਹ ਹੈ:

1. ਲੈਣ-ਦੇਣ ਦੁਹਰਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ;
2. ਉਹ ਸਤਹੀ ਜਾਂ ਸਮਾਜਿਕ ਪੱਧਰ 'ਤੇ ਅਰਥ ਬਣਾਉਂਦੇ ਹਨ; ਅਤੇ
3. ਇੱਕ ਜਾਂ ਵਧੇਰੇ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਉਲਟ ਹਨ।

ਲੈਣ-ਦੇਣ ਦਾ ਸੈੱਟ ਇੱਕ ਅਨੁਮਾਨਤ ਅਦਾਇਗੀ ਨਾਲ ਖਤਮ ਹੁੰਦਾ ਹੈ- ਇੱਕ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾ। ਭੁਗਤਾਨ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਆਪਣੇ ਬਾਰੇ ਜਾਂ ਦੂਜਿਆਂ ਬਾਰੇ ਬਚਪਨ ਵਿੱਚ ਕੀਤੇ ਗਏ ਫੈਸਲੇ ਨੂੰ ਮਜ਼ਬੂਤ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਗੈਰ-ਠੀਕਤਾ 'ਤੇ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਜਦੋਂ ਲੋਕ ਗੋਮਾਂ ਖੇਡਦੇ ਹਨ, ਤਾਂ ਉਹ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ: ਦੂਜਿਆਂ ਲਈ ਆਉਣ ਵਿੱਚ ਅਸਫਲ ਰਹਿੰਦੇ ਹਨ, ਪੈਸੇ ਨੂੰ ਪਾਸ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਗਲਤੀਆਂ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਸ਼ਿਕਾਇਤ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਦੁੱਖਾਂ ਅਤੇ ਕਮੀਆਂ 'ਤੇ ਧਿਆਨ ਦਿੰਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਦੂਜਿਆਂ ਨੂੰ ਕੰਮ ਵਿੱਚ ਫੜਦੇ ਹਨ। ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਖੇਡਾਂ ਲੋਕਾਂ ਅਤੇ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਨੂੰ ਜੇਤੂ ਬਣਨ ਤੋਂ ਰੋਕਣ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਸ਼ਕਤੀਸ਼ਾਲੀ ਸ਼ਕਤੀ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ।

ਖੇਡ ਖਿਡਾਰੀ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਇੱਕ ਜਾਂ ਤਿੰਨ ਬੁਨਿਆਦੀ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ ਨੂੰ ਮੰਨਦੇ ਹਨ: ਪੀੜਤ, ਸਤਾਉਣ ਵਾਲਾ, ਜਾਂ ਬਚਾਅ ਕਰਨ ਵਾਲਾ। ਅਤਿਆਚਾਰ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਅਜਿਹੇ ਲੋਕਾਂ ਦੁਆਰਾ ਦਰਸਾਏ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਜੋ ਗੈਰ ਯਥਾਰਥਕ ਨਿਯਮ ਬਣਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਨਿਯਮਾਂ ਨੂੰ ਬੇਰਹਿਮ ਤਰੀਕਿਆਂ ਨਾਲ ਲਾਗੂ ਕਰੋ, ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਆਕਾਰ ਦੇ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਬਜਾਏ ਛੋਟੇ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਚੁਣੋ। ਪੀੜਤ ਉਹ ਲੋਕ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਦੂਜਿਆਂ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਹੇਠਾਂ ਰੱਖਣ, ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਨ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਨੁਕਸਾਨ ਪਹੁੰਚਾਉਣ ਲਈ ਉਕਸਾਉਂਦੇ ਹਨ, ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਬੇਸਹਾਰਾ ਸੰਦੇਸ਼ ਭੇਜਦੇ ਹਨ, ਸੁਵਿਧਾਜਨਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਭੁੱਲ ਜਾਂਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਉਲਝਣ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਬਚਾਅਕਰਤਾਵਾਂ ਦੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਉਹਨਾਂ ਲੋਕਾਂ ਦੁਆਰਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜੋ ਦੂਜਿਆਂ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ 'ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਰੱਖਣ ਲਈ ਮਦਦ ਦੀ ਪੇਸ਼ਕਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਅਸਲ ਵਿੱਚ ਦੂਜਿਆਂ ਦੀ ਮਦਦ ਨਹੀਂ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਅਸਲ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਨਾ ਨਾਪਸੰਦ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਪੀੜਤ ਦੀ ਭੂਮਿਕਾ ਨੂੰ ਬਰਕਰਾਰ ਰੱਖਣ ਲਈ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਜੋ ਉਹ ਬਚਾਅ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਦੀ ਭੂਮਿਕਾ ਜਾਰੀ ਰੱਖ ਸਕਣ। ਇਹ ਤਿੰਨੋਂ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ ਸੁਤੰਤਰ ਨਹੀਂ ਹਨ, ਸਗੋਂ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਖੇਡਾਂ ਦੇ ਖਿਡਾਰੀ ਅਕਸਰ ਆਪਣੀਆਂ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਅੱਗੇ-ਪਿੱਛੇ ਬਦਲ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਕਈ ਹਾਲਤਾਂ ਵਿੱਚ ਅਜਿਹੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਅਸਲ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ। ਉਦਾਹਰਣ ਲਈ। ਲੋਕ ਅਸਲ ਵਿੱਚ ਨਿੱਜੀ ਜਾਂ ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਪੀੜਤ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਜਾਂ ਨੈਕਰੀ 'ਤੇ ਵਿਤਕਰਾ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹੇ ਵਿੱਚ ਉਹ ਅਸਲੀ ਸ਼ਿਕਾਰ ਹਨ। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਗੋਮ ਇਹ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਲੋਕ ਗੋਮ ਖਿਡਾਰੀਆਂ ਦੀ ਭੂਮਿਕਾ ਨੂੰ ਮੰਨਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਅਸਲੀਅਤ ਤੋਂ ਵੱਖ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।

#### 5.4.6.1 ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਖੇਡਾਂ ਦੇ ਕਾਰਨ (Reasons for Psychological Games)

ਲੋਕ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਆਪਣੇ ਬਚਪਨ ਤੋਂ ਹੀ ਆਪਣੇ ਖੇਡ ਦੇ ਨਮੂਨੇ ਸਿੱਖਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਆਪਣੇ ਬਾਰੇ ਅਤੇ ਦੂਜਿਆਂ ਬਾਰੇ ਕੁਝ ਗੱਲਾਂ 'ਤੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਨਾ ਸਿੱਖਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਉਸ ਅਨੁਸਾਰ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਵੱਡੇ ਹੋਣ ਦੇ ਨਾਤੇ ਉਹ ਕਈ ਕਾਰਨਾਂ ਕਰਕੇ ਖੇਡਾਂ ਖੇਡਦੇ ਹਨ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਨ:

1. **ਸਟਰੋਕ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ। ਲੋਕ ਆਪਣੀਆਂ ਨੈਕਰੀਆਂ 'ਤੇ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਟ੍ਰੋਕ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹਨ** (To get strokes. People want positive strokes on their jobs): ਹਾਲਾਂਕਿ, ਜਦੋਂ ਉਹ ਦੂਜਿਆਂ ਤੋਂ ਇਹ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ, ਤਾਂ ਉਹ ਅਜਿਹੀ ਸਥਿਤੀ ਸਥਾਪਤ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜਿੱਥੇ ਉਹ ਸਟ੍ਰੋਕ ਲਈ ਆਪਣੀਆਂ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਦੇ ਹਨ।
2. **ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਅਹੁਦਿਆਂ ਨੂੰ ਮਜ਼ਬੂਤ ਕਰਨ ਲਈ** (To strengthen psychological positions): ਖੇਡਾਂ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਗੈਰ-ਠੀਕ ਸਥਿਤੀਆਂ ਰੱਖਣ ਵਾਲੇ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਮਜ਼ਬੂਤ ਕਰਨ ਲਈ ਖੇਡੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ, ਉਹ ਖੇਡਾਂ ਰਾਹੀਂ ਇਸ 'ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦੇਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਜੋਗਨੇਵਾਰਡ ਨੇ ਦੇਖਿਆ ਹੈ ਕਿ ਸਾਡੇ ਵਿੱਚੋਂ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਕਦੇ-ਕਦਾਈਂ ਇਹ ਮੰਨ ਲੈਂਦੇ ਹਨ ਕਿ ਮੈਂ ਨਹੀਂ ਹਾਂ - ਠੀਕ ਸਥਿਤੀ ਅਤੇ ਇਸਦੀ ਪੁਸ਼ਟੀ ਕਰਨ ਲਈ ਸਾਡੇ ਸੰਸਾਰ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਉਹਨਾਂ ਲੋਕਾਂ ਲਈ ਜੇ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਨਹੀਂ ਸਮਝਦੇ - ਠੀਕ ਹੈ, ਕਿੱਕ ਮੀ ਗੋਮਾਂ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਉਮੀਦਾਂ ਦੀ ਮੁੜ ਪੁਸ਼ਟੀ ਕਰਨ ਦਾ ਇੱਕ ਸ਼ਕਤੀਸ਼ਾਲੀ ਤਰੀਕਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ।
3. **ਨੇੜਤਾ ਤੋਂ ਬਚਣ ਜਾਂ ਨਿਯੰਤਰਣ ਕਰਨ ਲਈ** (To avoid or control intimacy)- ਉਹ ਲੋਕ ਜੋ ਰਿਸ਼ਤਿਆਂ ਵਿੱਚ ਖੁੱਲ੍ਹੇਪਣ, ਜਵਾਬਦੇਹੀ ਅਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਤੋਂ ਡਰਦੇ ਹਨ, ਪਰਹੇਜ਼ ਵਜੋਂ ਖੇਡਾਂ ਖੇਡਦੇ ਹਨ। ਅਜਿਹਾ ਇਸ ਲਈ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਖੇਡਾਂ ਲੋਕਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਦੂਰੀ ਬਣਾਉਂਦੀਆਂ ਹਨ। ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਖੁੱਲ੍ਹੇ ਅਤੇ ਇਮਾਨਦਾਰ ਮੁਕਾਬਲਿਆਂ ਤੋਂ ਦੂਰ ਰੱਖਣ ਲਈ, ਨੇੜਤਾ ਨੂੰ ਨਿਯੰਤਰਿਤ ਕਰਨ ਜਾਂ ਰੋਕਣ ਲਈ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ।

#### 5.4.6.2 ਖੇਡਾਂ ਨੂੰ ਰੋਕਣ ਦੇ ਤਰੀਕੇ (Methods of Preventing Games)

ਖੇਡਾਂ ਜ਼ਰੂਰੀ ਤੌਰ 'ਤੇ ਦੋ-ਪੱਖੀ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ, ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਕਿਸੇ ਵੀ ਪਾਸੇ ਤੋਂ ਤੋੜਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਸਬੰਧਤ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਸਥਿਤੀ ਨੂੰ ਬਦਲੇ ਬਿਨਾਂ ਕਿਸੇ ਵੀ ਖੇਡ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਨਾਕਾਮ ਕਰਨਾ ਸੰਭਵ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਅਜਿਹਾ ਇਸ ਲਈ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਮੰਨਣਾ ਗੈਰ-ਵਾਜਬ ਹੈ ਕਿ ਜੇਕਰ ਉਚਿਤ ਜਵਾਬ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਵਿਅਕਤੀ ਗੇਮ ਖੇਡਣ ਤੋਂ ਠੀਕ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਵਿਅਕਤੀ ਸਿਰਫ ਉਸ ਖਾਸ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ ਜਾਂ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਨਾਲ ਗੇਮ ਖੇਡਣ ਨਾਲ ਠੀਕ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਵਿਅਕਤੀ ਕਿਤੇ ਹੋਰ ਖੇਡ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸਥਾਈ ਤਬਦੀਲੀ ਲਈ ਇਲਾਜ ਸੰਬੰਧੀ ਤਬਦੀਲੀ ਅਕਸਰ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। TA ਦਾ ਗਿਆਨ ਨੈਕਰੀ 'ਤੇ ਨੁਕਸਾਨਦੇਹ ਜਾਂ ਨੁਕਸਾਨਦੇਹ ਰਿਸ਼ਤਿਆਂ 'ਤੇ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਨਿਯੰਤਰਣ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਜੋਗਨੇਵਾਰਡ ਨੇ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਖੇਡਾਂ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕਰਨ ਲਈ ਹੇਠਾਂ ਦਿੱਤੇ ਕਦਮਾਂ ਦਾ ਸੁਝਾਅ ਦਿੱਤਾ ਹੈ।

1. ਪੂਰਕ ਹੱਥਾਂ ਤੋਂ ਬਚਣਾ;
2. ਖੇਡਾਂ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਅਭਿਨੈ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ ਤੋਂ ਪਰਹੇਜ਼, ਖਾਸ ਤੌਰ 'ਤੇ ਪੀੜਤ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ;
3. ਦੂਜੇ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਹੇਠਾਂ ਰੱਖਣ ਤੋਂ ਬਚਣਾ;
4. ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਨੀਵਾਂ ਕਰਨ ਤੋਂ ਬਚਣਾ;
5. ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਸਟੇਕਸ ਦੇ ਮੁਕਾਬਲੇ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਟੈਕ ਦੇਣਾ ਅਤੇ ਲੈਣਾ;
6. ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਅਤੇ ਨੇੜਤਾ ਵਿੱਚ ਜੀਵਨ ਦਾ ਵਧੇਰੇ ਸਮਾਂ ਲਗਾਉਣਾ; ਅਤੇ
7. ਦੂਜਿਆਂ ਨਾਲ ਸੋਚ ਨੂੰ ਪੱਧਰਾ ਕਰਨਾ।

#### 5.4.7 TA ਦੇ ਲਾਭ ਅਤੇ ਵਰਤੋਂ (Benefits and Uses of TA)

TA ਮਨੁੱਖੀ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਸਮਝਣ ਲਈ ਇੱਕ ਪਹੁੰਚ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ, ਇਹ ਮਨੁੱਖੀ ਪਰਸਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੇ ਕਿਸੇ ਵੀ ਖੇਤਰ ਵਿੱਚ ਲਾਗੂ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਖਾਸ ਤੌਰ 'ਤੇ ਉਦੋਂ ਸਬੰਧਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਲੋਕ ਆਪਸੀ ਗੱਲਬਾਤ ਲਈ ਆਉਂਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਉਹ ਵੀ ਆਪਸੀ ਸਬੰਧਾਂ ਵਿੱਚ। ਹੇਠਾਂ ਕੁਝ ਖਾਸ ਖੇਤਰ ਹਨ ਜਿੱਥੇ TA ਨੂੰ ਲਾਭਪਾਤਰੀ ਲਾਗੂ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

#### 5.4.7a ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸੋਚ ਦਾ ਵਿਕਾਸ ਕਰਨਾ (A Developing Positive Thinking)

TA ਨੂੰ ਲੋਕਾਂ ਤੋਂ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਕਿਰਿਆਵਾਂ ਲਿਆਉਣ ਲਈ ਲਾਗੂ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ TA ਜੀਵਨ ਪ੍ਰਤੀ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਪਹੁੰਚ ਲਿਆਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸਲਈ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਕਾਰਵਾਈਆਂ। TA ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾਵਾਂ, ਉਲਝਣ, ਹਾਰ, ਡਰ, ਨਿਰਾਸ਼ਾ, ਇਕੱਲਤਾ, ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦ, ਅਤੇ ਦਮਨ - ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾਵਾਂ - ਸਪਸ਼ਟ ਸੋਚ, ਜਿੱਤ, ਪ੍ਰਾਪਤੀ, ਹਿੰਮਤ, ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ, ਫੈਸਲਾ ਲੈਣ, ਦੇਸਤੀ, ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਅਤੇ ਪੂਰਤੀ ਤੋਂ ਇੱਕ ਸਪਸ਼ਟ ਤਬਦੀਲੀ ਲਿਆਉਂਦਾ ਹੈ। ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਰਵੱਈਏ ਤੋਂ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਰਵੱਈਏ ਵਿੱਚ ਅਜਿਹਾ ਬਦਲਾਅ ਮਾਨਸਿਕ ਊਰਜਾ ਦਾ ਇੱਕ ਸਰੋਤ ਹੈ। ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਰਵੱਈਆ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਮਜ਼ਬੂਤ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਰਵੱਈਆ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਥਕਾਵਟ ਵਾਲਾ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਟੀਏ ਸਿਖਲਾਈ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਦਾ ਪੂਰਾ ਉਦੇਸ਼ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸੋਚ ਵੱਲ ਸੋਧਿਤ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ, ਇਸਦਾ ਉਪਯੋਗ ਸੰਗਠਨ ਪ੍ਰਤੀ ਮਹਿਸੂਸ ਕੀਤੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਅਤੇ ਭਰੋਸੇਯੋਗਤਾ ਨੂੰ ਵਧਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੋ ਚੰਗੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਸਬੰਧਾਂ ਲਈ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹਨ। ਟੀਏ ਦੁਆਰਾ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸੋਚ ਦੇ ਵਿਕਾਸ ਲਈ ਕੁਝ ਖਾਸ ਖੇਤਰ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਮਜ਼ਬੂਤੀ, ਅੰਦਰੂਨੀ ਸੰਵਾਦ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ, ਸਰਗਰਮ ਸੁਣਨ ਅਤੇ ਸਮਾਂ-ਸੰਰਚਨਾ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਹਨ।

#### 5.4.7b ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਸਧਾਰਦਾ ਹੈ (Improves Personal Effectiveness)

TA ਪਰਸਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀਆਂ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਦੀ ਸਮਝ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਕੇ ਅੰਤਰ-

ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧਾਂ ਵਿੱਚ ਸੁਧਾਰ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਪੂਰਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ 'ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਸੰਪੂਰਨ ਸੰਚਾਰ ਅਤੇ ਸਮੱਸਿਆ-ਹੱਲ ਕਰਨ ਦੀ ਪਹੁੰਚ ਨੂੰ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਪੂਰਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਸਿੱਖੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਲੋਕ TA ਦੁਆਰਾ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧਾਂ ਵਿੱਚ ਸੁਧਾਰ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਨਾਲ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ। TA ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਇੱਕ ਸਿਧਾਂਤਕ ਸੰਰਚਨਾਂ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਦੇ ਅੰਦਰ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਗੱਲਬਾਤ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਹਉਮੈ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਤੋਂ ਦੋਵੇਂ ਧਿਰਾਂ ਆਪਸੀ ਤਾਲਮੇਲ ਕਰ ਰਹੀਆਂ ਹਨ। ਆਪਣੇ ਆਪ ਅਤੇ ਹੋਰ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀ ਬਿਹਤਰ ਸਮਝ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਵਧੇਰੇ ਆਰਾਮਦਾਇਕ, ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਅਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਬਣਾਵੇਗੀ। ਸੁਧਰੇ ਹੋਏ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਬੰਧ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਭਾਵ ਲਿਆਏਗਾ।

## ਗੁਪਵਾਈਨ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ

### 5.5 ਜਾਣ-ਪਛਾਣ, ਸੰਕਲਪ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ (Power of Grapevine)

ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਤੋਂ ਦੂਜੇ ਵਿਅਕਤੀ ਤੱਕ ਗੈਰ ਰਸਮੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦਾ ਤੇਜ਼ ਵਹਾਅ, ਜਿਸ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਦੂਜੇ ਲੋਕਾਂ ਤੱਕ ਹੋਰ ਗੈਰ ਰਸਮੀ ਪ੍ਰਵਾਹ ਨੂੰ ਵੀ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ Grapevine ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਉਹ ਰਸਤੇ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਨਾਲ ਗੈਰ-ਅਧਿਕਾਰਤ, ਗੈਰ ਰਸਮੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਯਾਤਰਾ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਇੱਕ ਰਸਮੀ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੰਦੇਸ਼ ਦੇ ਉਲਟ ਹੈ, ਜਿਸ ਨੂੰ ਇਸਦੇ ਲੋੜੀਂਦੇ ਸਰੋਤਿਆਂ ਤੱਕ ਪਹੁੰਚਣ ਵਿੱਚ ਕਈ ਦਿਨ ਲੱਗ ਸਕਦੇ ਹਨ, ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਅੰਗੂਰ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਯਾਤਰਾ ਕਰਨ ਵਾਲੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਬਹੁਤ ਤੇਜ਼ੀ ਨਾਲ ਵਹਿ ਜਾਂਦੀ ਹੈ, ਅਕਸਰ ਘੰਟਿਆਂ ਦੇ ਅੰਦਰ।

ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਜੁਬਾਨੀ ਤੌਰ 'ਤੇ ਸੰਚਾਰਿਤ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਮੌਖਿਕ ਸੰਦੇਸ਼ਾਂ ਬਾਰੇ ਇੱਕ ਦਿਲਚਸਪ ਪਹਿਲੂ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਮੌਖਿਕ ਸੰਦੇਸ਼ਾਂ ਨੂੰ ਲਿਖਤੀ ਸੰਦੇਸ਼ਾਂ ਨਾਲੋਂ ਤੇਜ਼ੀ ਨਾਲ ਸੰਚਾਰ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਪਰ ਇਹ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਤੋਂ ਦੂਜੇ ਵਿਅਕਤੀ ਤੱਕ ਵਧਣ ਕਾਰਨ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਗਲਤ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਸਾਡੇ ਸਹਿ-ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਤੌਰ 'ਤੇ ਸਮਾਜਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਸਮੂਹਾਂ ਨੂੰ ਵਧੇਰੇ ਤਾਲਮੇਲ ਬਣਾਉਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕੰਮ ਦੇ ਮਾਹੌਲ ਨੂੰ ਉਤੇਜਿਤ ਰੱਖਣ ਲਈ ਲੋੜੀਂਦੇ ਮਨੁੱਖੀ ਸੰਪਰਕ ਲਈ ਵਧੀਆ ਮੌਕੇ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਅੰਗੂਰਾਂ ਨੂੰ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੈੱਟ-ਅੱਪ (ਗ੍ਰੀਨਬਰਗ ਅਤੇ ਬੈਰਨ, 2000) ਵਿੱਚ ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਅਟੱਲ ਤੱਥ ਮੰਨਿਆ ਜਾਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।

Walton (1961) ਨੇ ਆਪਣੇ ਕਲਾਸਿਕ ਅਧਿਐਨ ਵਿੱਚ ਪਾਇਆ ਕਿ ਇੱਕ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਕੰਪਨੀ ਦੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਅੰਗੂਰ ਦੇ ਨਾਲ ਇੱਕ ਮੌਕੇ 'ਤੇ ਸੰਚਾਰਿਤ ਕੀਤੀ ਗਈ 82 ਪ੍ਰਤੀਸ਼ਤ ਜਾਣਕਾਰੀ ਸਹੀ ਸੀ।

ਅੰਕੜੇ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਸਮੱਸਿਆ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਕੁਝ ਸੁਨੇਹੇ ਦੇ ਗਲਤ ਹਿੱਸੇ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਸਮੁੱਚੇ ਅਰਥ ਨੂੰ ਬਦਲ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ, ਜੇਕਰ ਇੱਕ ਕਹਾਣੀ ਉਹ ਦੌਰ ਕਰ ਰਹੀ ਹੈ ਜੇ ਕਿਸੇ ਹੇਠਲੇ ਦਰਜੇ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਉੱਤੇ

ਤਰੱਕੀ ਲਈ ਪਾਸ ਹੋਇਆ ਹੈ, ਤਾਂ ਇਹ ਕਾਫ਼ੀ ਮਤਭੇਦ ਦਾ ਕਾਰਨ ਬਣ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਹਾਲਾਂਕਿ, ਮੰਨ ਲਓ ਕਿ ਸਭ ਕੁਝ ਸੱਚ ਹੈ ਸਿਵਾਏ ਇਸ ਦੇ ਕਿ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਨੇ ਤਰੱਕੀ ਨੂੰ ਠੁਕਰਾ ਦਿੱਤਾ ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਵਿੱਚ ਪੁਨਰ ਸਥਾਪਿਤ ਕਰਨਾ ਸ਼ਾਮਲ ਸੀ। ਇਹ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਤੱਥ ਸਥਿਤੀ ਨੂੰ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਬਦਲ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਅਸੁੱਧਤਾ ਦੀ ਇਹ ਸਮੱਸਿਆ ਅੰਗੂਰਾਂ ਨੂੰ ਅਜਿਹੀ ਬਦਨਾਮ ਦੇਣ ਲਈ ਸਪੱਸ਼ਟ ਤੌਰ 'ਤੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੈ। ਅਤਿਅੰਤ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿੱਚ, ਅਜਿਹੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਪ੍ਰਸਾਰਿਤ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜੋ ਲਗਭਗ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਬਿਨਾਂ ਕਿਸੇ ਆਧਾਰ ਦੇ ਅਤੇ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਪ੍ਰਮਾਣਿਤ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਅਜਿਹੇ ਸੰਦੇਸ਼ਾਂ ਨੂੰ ਅਫਵਾਹਾਂ ਵਜੋਂ ਜਾਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ, ਅਫਵਾਹਾਂ ਕਿਆਸਅਰਾਈਆਂ 'ਤੇ ਅਧਾਰਤ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ, ਜੋ ਕਿ ਤੱਥਾਂ 'ਤੇ ਅਧਾਰਤ ਹੋਣ ਦੀ ਬਜਾਏ ਇੱਕ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਕਿਰਿਆਸ਼ੀਲ ਕਲਪਨਾ ਅਤੇ ਇੱਛਾਸ਼ੀਲ ਸੋਚ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਅਫਵਾਹਾਂ ਸੰਗਠਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਜੰਗਲ ਦੀ ਅੱਗ ਵਾਂਗ ਦੌੜਦੀਆਂ ਹਨ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਜੋ ਜਾਣਕਾਰੀ ਪੇਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ ਉਹ ਬਹੁਤ ਦਿਲਚਸਪ ਅਤੇ ਅਸਪਸ਼ਟ ਹੈ।

ਅਸਪਸ਼ਟਤਾ ਇਸ ਨੂੰ ਜੋੜਾਂ ਅਤੇ ਮਿਟਾਉਣ ਅਤੇ ਹੋਰ ਜੋੜਾਂ ਲਈ ਖੁੱਲ੍ਹਾ ਛੱਡ ਦਿੰਦੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਜੁਬਾਨੀ ਤੌਰ 'ਤੇ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਤੋਂ ਦੂਜੇ ਵਿਅਕਤੀ ਤੱਕ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਪਹਿਲਾਂ ਕਿ ਤੁਸੀਂ ਇਸ ਨੂੰ ਜਾਣਦੇ ਹੋ, ਲਗਭਗ ਹਰ ਕਿਸੇ ਨੇ ਇਸ ਅਫਵਾਹ ਨੂੰ ਸੁਣਿਆ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸਦਾ ਗਲਤ ਸੰਦੇਸ਼ ਲਗਭਗ 'ਤੱਥ' ਬਣ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਅਫਵਾਹਾਂ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਡੂੰਘੇ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਖਾਸ ਤੌਰ 'ਤੇ ਉਦੋਂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਸੰਗਠਨ ਅਫਵਾਹਾਂ ਦਾ ਸ਼ਿਕਾਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ, ਕਾਰਪੋਰੇਟ ਟੇਕਓਵਰ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਬਾਰੇ ਨਾ ਸਿਰਫ ਕੰਪਨੀ ਦੇ ਸਟਾਕ ਦੇ ਮੁੱਲ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਤ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਬਲਕਿ ਇਸਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀਆਂ ਨੈਕਰੀਆਂ ਦੀ ਸੁਰੱਖਿਆ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਵੀ ਖਤਰਾ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਕਈ ਵਾਰ ਕੰਪਨੀ ਦੇ ਉਤਪਾਦਾਂ ਬਾਰੇ ਅਫਵਾਹਾਂ ਬਹੁਤ ਮਹਿੰਗੀਆਂ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, 1970 ਦੇ ਦਹਾਕੇ ਦੇ ਅਖੀਰ ਵਿੱਚ ਸ਼ਿਕਾਰੀ ਖੇਤਰ ਵਿੱਚ ਫੈਲੀ ਮੈਕਡੋਨਲਡਜ਼ ਹੈਮਬਰਗਰਜ਼ ਵਿੱਚ ਕੀੜਿਆਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਬਾਰੇ ਇੱਕ ਅਫਵਾਹ। ਹਾਲਾਂਕਿ ਇਹ ਅਫਵਾਹ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਝੂਠੀ ਸੀ, ਕੁਝ ਰੈਸਟੋਰੈਂਟਾਂ (Thibaut, Calder and Sternthal, 1981) ਵਿੱਚ ਵਿਕਰੀ 30 ਪ੍ਰਤੀਸ਼ਤ ਤੱਕ ਘਟ ਗਈ।

ਜੂਨ, 1993 ਵਿੱਚ, ਪ੍ਰੈਸ ਵਿੱਚ ਕਹਾਣੀਆਂ ਛਪੀਆਂ ਕਿ ਸੰਯੁਕਤ ਰਾਜ ਵਿੱਚ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਪੈਪਸੀ ਕੋਲਾ ਦੇ ਡੱਬਿਆਂ ਵਿੱਚ ਸਰਿੰਜਾਂ ਮਿਲੀਆਂ। ਹਾਲਾਂਕਿ ਕਹਾਣੀਆਂ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਤੱਥਾਂ ਤੋਂ ਬਿਨਾਂ ਸਾਬਤ ਹੋਈਆਂ, ਜਾਂਚ ਅਤੇ ਇਸਤਿਹਾਰਬਾਜ਼ੀ ਦੇ ਖਰਚਿਆਂ (Lesley and Zinn, 1993) ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਯੋਖਾਯੜੀ ਪੈਪਸੀ ਨੂੰ ਕਾਫ਼ੀ ਖਰਚ ਕਰਦੀ ਹੈ।

Grapevine ਸੰਚਾਰ ਹਰ ਸੰਸਥਾ ਵਿੱਚ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਭਾਵੇਂ ਕੰਪਨੀ ਦਾ ਆਕਾਰ ਜਾਂ ਉਦਯੋਗ ਹੋਵੇ। Grapevine ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਤੌਰ 'ਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਤਜਰਬੇ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਕਾਰੋਬਾਰੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਅਤੇ ਤੁਹਾਡੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਬਣਾਉਣ ਦੀ ਤੁਹਾਡੀ ਯੋਗਤਾ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ।

### 5.5.1 ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ Grapevine ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਪੱਖ (Negative Sides of Grapevine Communication)

1. ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦੀ ਕਮੀ।



2. ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਅੰਸ਼ਕ ਜਾਂ ਗਲਤ ਜਾਣਕਾਰੀ।
3. ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਗਲਤਫਹਿਮੀ ਅਤੇ ਗਲਤ ਜਾਣਕਾਰੀ।
4. ਜਾਣਕਾਰੀ ਓਵਰਲੋਡ।
5. ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੀ ਘਾਟ।
6. ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿੱਚ ਸਹਿਯੋਗ ਦੀ ਘਾਟ।

### 5.5.2 Grapevine ਸੰਚਾਰ ਨਾਲ ਨਜਿੱਠਣ ਦੇ ਤਰੀਕੇ (Ways To Deal with Grapevine Communication)

1. ਹਮੇਸ਼ਾ ਆਪਣੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸੂਚਿਤ ਰੱਖੋ ਅਤੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੇ ਭਰੋਸੇਯੋਗ ਅਤੇ ਆਸਾਨੀ ਨਾਲ ਪਹੁੰਚਯੋਗ ਸਰੋਤ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰੋ।
2. ਆਪਣੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਸਹੀ ਸੰਚਾਰ ਚੈਨਲ ਚੁਣੋ।
3. ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੇ ਓਵਰਲੋਡ ਨੂੰ ਖਤਮ ਕਰੋ।
4. ਆਪਣੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਰੋਜ਼ਾਨਾ ਦੇ-ਪੱਖੀ ਗੱਲਬਾਤ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਕਰੋ।
5. ਆਪਣੇ ਅੰਦਰੂਨੀ ਪ੍ਰਭਾਵਾਂ ਦਾ ਪਤਾ ਲਗਾਓ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ, ਆਪਣੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਹੋਰ ਲੋਕ ਸੁਣਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਭਰੋਸਾ ਕਰਦੇ ਹਨ।
6. ਸਹੀ ਸੰਚਾਰ ਤਕਨਾਲੋਜੀ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰੋ।
7. ਆਪਣੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸਮੇਂ ਸਿਰ ਸੂਚਿਤ ਕਰੋ।

### 5.6 ਸੰਖੇਪ (Summary)

**Johari Window and Transactional Analysis** ਤਕਨੀਕਾਂ ਨੂੰ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸੰਚਾਰ ਅਤੇ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਵਿਵਹਾਰ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਅਤੇ ਸੁਧਾਰ ਕਰਨ ਲਈ ਵਿਕਸਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ। ਜੇ ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਜੋਹੜੀ **Window** ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਫਰਕ ਲਿਆ ਸਕਦਾ ਹੈ। TA ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਿਤੇ ਵੀ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜਿੱਥੇ ਲੋਕ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਨ ਲਈ ਆਉਂਦੇ ਹਨ। Jongeward ਨੇ ਸੁਝਾਅ ਦਿੱਤਾ ਹੈ ਕਿ ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨਲ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਲਈ ਇੱਕ ਵਿਹਾਰਕ ਅਤੇ ਉਪਯੋਗੀ ਆਪਸੀ ਸਬੰਧਾਂ ਦਾ ਮਾਡਲ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ:

1. ਇਹ ਸਿੱਖਣਾ ਆਸਾਨ ਹੈ
2. ਇਹ ਇੱਕ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸੰਚਾਰ ਸਾਧਨ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਵਿਹਾਰਕ ਹੈ ਅਤੇ ਲਗਭਗ ਤੁਰੰਤ ਵਰਤੋਂ ਯੋਗ ਹੈ

3. ਇਹ ਬਿਹਤਰ ਸਵੈ-ਸਮਝ ਅਤੇ ਸ਼ਖਸੀਅਤਾਂ ਅਤੇ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਵਿੱਚ ਵਧੇਰੇ ਸਮਝ ਦੇ ਕਾਰਨ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਨੈਕਰੀ ਦੌਰਾਨ ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਵਧਾਉਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ
4. ਇਹ ਨਿੱਜੀ ਅਤੇ ਪਰਿਵਾਰਕ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨੂੰ ਹੱਲ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ
5. ਇਹ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਆਪਣੀ ਸੰਚਾਰ ਸਮੱਸਿਆ ਨੂੰ ਹੱਲ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਨ ਲਈ ਇਕੱਠੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਲੋਕਾਂ ਲਈ ਇੱਕ ਸਾਂਝੀ ਭਾਸ਼ਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ
6. ਇਹ ਸਵੈ-ਮੁਲਾਂਕਣ ਲਈ ਇੱਕ ਗੈਰ-ਖਤਰਨਾਕ ਪਹੁੰਚ ਹੈ
7. ਇਹ ਸਿਰਫ਼ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਹੀ ਨਹੀਂ, ਸਗੋਂ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਸਕਿਪਟਾਂ ਦਾ ਵੀ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਰਨ ਲਈ ਇੱਕ ਢੰਗ ਪੇਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ

ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, Grapevine ਅਟੱਲ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਬਹੁਤ ਕੋਝਾ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਪਰ ਸੀਨੀਅਰਾਂ ਅਤੇ ਸੁਪਰ-ਆਰਡੀਨੇਟਸ ਨੂੰ ਜਿੰਨਾ ਸੰਭਵ ਹੋ ਸਕੇ ਇਸ ਦੇ ਫੈਲਣ ਨੂੰ ਰੋਕਣ ਅਤੇ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦਾ ਇੱਕ ਭਰੋਸੇਯੋਗ ਸਰੋਤ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਸਾਰੇ ਯਤਨ ਕਰਨ ਦੀ ਲੋੜ ਹੈ।

## **5.0 Further Readings**

- ‘Group Processes - An Introduction to Group Dynamics’ by Joseph Luft, first published in 1963; and ‘Of Human Interaction: The Johari Model’ by Joseph Luft, first published in 1969.
- Barnes, G. (1977): Introduction, Transactional analysis after Eric Berne, Harper’s Collegepress, London, pp 12-28.
- Berne, E. (1964): Games people play, Grove press, New York.
- Berne, E. (1976): Beyond Games and scripts, Grove Press, Inc. New York.
- Corey, G. (1995): Transactional Analysis, Theory and practice of group counseling, 4<sup>th</sup> ed., wadsworth, Inc, Belmont, pp 325- 343.
- Mishra, Jitendra (1990). “Managing the Grapevine”. Excerpts from... Managing the grapevine. Public Personal Management.

### **ਆਪਣੀ ਤਰੱਕੀ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰੋ**

- Q1. ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨਲ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਵਿੱਚ ਵਰਤੀਆਂ ਜਾਣ ਵਾਲੀਆਂ ਹਉਮੈ ਅਵਸਥਾਵਾਂ ਤੋਂ ਤੁਹਾਡਾ ਕੀ ਮਤਲਬ ਹੈ? ਹੰਕਾਰ ਦੀਆਂ ਵੱਖੋ ਵੱਖਰੀਆਂ ਕਿਸਮਾਂ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਅਤੇ ਵਿਵਹਾਰਕ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਕੀ ਹਨ ਜੋ ਹਰੇਕ ਹਉਮੈ ਰਾਜ ਤੋਂ ਉਭਰੀਆਂ ਹਨ?
- Q2. ਜੀਵਨ ਸਕਿਪਟ ਅਤੇ ਜੀਵਨ ਅਹੁਦਿਆਂ ਤੋਂ ਤੁਹਾਡਾ ਕੀ ਮਤਲਬ ਹੈ? ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨਲ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਵਿੱਚ ਵਰਤੇ ਜਾਣ ਵਾਲੇ ਜੀਵਨ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਰੂਪ ਕੀ ਹਨ?

- Q3. ਵੱਖ-ਵੱਖਰੇ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਕੀ ਹਨ ਜੋ ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਪਰਸਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵ ਤੋਂ ਬਾਹਰ ਨਿਕਲਦੇ ਹਨ? ਉਹਨਾਂ ਸਥਿਤੀਆਂ 'ਤੇ ਚਰਚਾ ਕਰੋ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਤਹਿਤ ਹਰੇਕ ਲੈਣ-ਦੇਣ ਲਾਭਦਾਇਕ ਹੈ।
- Q4. ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਖੇਡਾਂ ਕੀ ਹਨ ਅਤੇ ਲੋਕ ਇਹ ਖੇਡਾਂ ਕਿਉਂ ਖੇਡਦੇ ਹਨ? ਇਨ੍ਹਾਂ ਖੇਡਾਂ ਕਾਰਨ ਪੈਦਾ ਹੋਣ ਵਾਲੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕਰਨ ਦੇ ਤਰੀਕਿਆਂ ਬਾਰੇ ਚਰਚਾ ਕਰੋ।
- Q5. ਸਟਰੋਕ ਕੀ ਹੈ? ਇਹ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਵਿਵਹਾਰ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹੋਣ ਲਈ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ?
- Q6. ਤੁਹਾਡੀ ਕੰਪਨੀ ਬਕਾਇਆ ਰਲੇਵੇਂ ਬਾਰੇ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਝੂਠੀ ਅਫਵਾਹ ਦਾ ਸ਼ਿਕਾਰ ਹੋ ਰਹੀ ਹੈ। ਕਹਾਣੀ ਨੂੰ ਖਤਮ ਕਰਨ ਲਈ ਤੁਸੀਂ ਕਿਹੜੇ ਕਦਮ ਚੁੱਕਣ ਦੀ ਸਿਫਾਰਸ਼ ਕਰੋਗੇ? ਸਮਝਾਓ।
- Q7. ਤੁਹਾਡੀ ਕੰਪਨੀ ਬਕਾਇਆ ਰਲੇਵੇਂ ਬਾਰੇ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਝੂਠੀ ਅਫਵਾਹ ਦਾ ਸ਼ਿਕਾਰ ਹੋ ਰਹੀ ਹੈ। ਕਹਾਣੀ ਨੂੰ ਖਤਮ ਕਰਨ ਲਈ ਤੁਸੀਂ ਕਿਹੜੇ ਕਦਮ ਚੁੱਕਣ ਦੀ ਸਿਫਾਰਸ਼ ਕਰੋਗੇ? ਸਮਝਾਓ।

### **5.8 ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਨ (Questions for Practice)**

- Q1. ਜੌਹਰੀ ਵਿੰਡੋ 'ਤੇ ਚਰਚਾ ਕਰੋ: ਸਵੈ-ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਦੇ ਪੱਧਰ।
- Q2. ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨਲ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕੀ ਹੈ? ਟ੍ਰਾਂਜੈਕਸ਼ਨਲ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਵਿੱਚ ਵਰਤੇ ਜਾਣ ਵਾਲੇ ਜੀਵਨ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਰੂਪ ਕੀ ਹਨ?
- Q3. ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਿਵਹਾਰ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾਵਾਂ 'ਤੇ ਚਰਚਾ ਕਰੋ।

ਬੈਚਲਰ ਆਫ਼ ਆਰਟਸ (ਲਿਬਰਲ ਆਰਟਸ)

ਸਮੈਸਟਰ V

ਕਾਰਜ ਸਥਾਨ 'ਤੇ ਖੁਸ਼ੀ ਦੀ ਨੀਂਹ

---

ਯੂਨਿਟ --6 ਮਾਨਸਿਕ ਤਾਕਤ ਅਤੇ ਲਚਕਤਾ

(MENTAL STRENGTH AND FLEXIBILITY)

---

ਸੰਰਚਨਾ

6.1 ਸਿੱਖਣ ਦੇ ਉਦੇਸ਼

6.2 ਲਚਕਤਾ

6.2.1 ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ

6.2.2 ਲਚਕਤਾ ਦੇ ਮਾਡਲ

6.2.3 ਸਥਿਰਤਾ ਦਾ ਚੱਕਰ

6.2.4 ਲਚਕਤਾ ਦੇ ਅੰਗ

6.2.5 ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਲਚਕੀਲਾਪਨ

6.3 ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ

6.3.1 ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ

6.3.2 ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਅਤੇ ਸਿਹਤ

6.3.3 ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਬਨਾਮ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦ

6.3.4 ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਦੀਆਂ ਧਾਰਨਾਵਾਂ

6.3.5 ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ

6.4 ਸੰਖੇਪ

6.5 ਕੀਵਰਡਸ

6.6 ਸੁਝਾਈਆਂ ਗਈਆਂ ਰੀਡਿੰਗਾਂ

6.7 ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਨ

## 6.1 ਸਿੱਖਣ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ (Objective)

ਇਸ ਯੂਨਿਟ ਨੂੰ ਪੜ੍ਹਨ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਤੁਸੀਂ ਇਹ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਵੋਗੇ:

- ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਅਤੇ ਮਹੱਤਤਾ ਨੂੰ ਸਮਝਨ
- ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹੁਨਰ ਅਤੇ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਦੀ ਪੜਚੋਲ ਕਰਨ
- ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਲਚਕੀਲਾਪਣ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਜ਼ਰੂਰੀ ਬੁਨਿਆਦੀ ਕਦਮਾਂ ਨੂੰ ਪਛਾਣਨ
- ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਸੋਚ ਨੂੰ ਸਮਝੋ ਅਤੇ ਇਹ ਕਿਵੇਂ ਪੇਸ਼ੇਵਰ ਨਤੀਜਿਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ
- ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਅਤੇ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੇ ਲਾਭਾਂ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਨ

## 6.2 ਲਚਕਤਾ (Resilience)

ਲਚਕੀਲਾਪਣ ਸ਼ਬਦ ਲਾਤੀਨੀ ਸ਼ਬਦ 'ਰੈਜ਼ੀਲੀਅਨਜ਼' ਤੋਂ ਆਇਆ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਕਿਸੇ ਪਦਾਰਥ ਦੀ ਲਚਕੀਲੇ ਗੁਣ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ। 'ਲਚਕੀਲੇਪਣ' ਸ਼ਬਦ ਨੂੰ ਕਈ ਵਾਰੀ ਹੋਰ ਸ਼ਬਦਾਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਕਠੋਰਤਾ, ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਮੁਕਾਬਲਾ, ਅਨੁਕੂਲਤਾ, ਸਮਾਯੋਜਨ, ਅਤੇ ਨਿਰੰਤਰਤਾ ਦੇ ਨਾਲ ਬਦਲਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ ਸਾਹਿਤ ਵਿੱਚ ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਮੁਸੀਬਤ (Rutter, 1987) ਪ੍ਰਤੀ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਜਵਾਬ ਦੀ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਗੁਣਵੱਤਾ ਦਾ ਵਰਣਨ ਕਰਨ ਲਈ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ।

### 6.2.1 ਲਚਕਤਾ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਨਾ (Definition)

ਮਾਸਟੇਨ (2005) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ: "ਵਿਕਾਸ ਦੇ ਅਨੁਕੂਲਨ ਲਈ ਵੱਡੇ ਖਤਰਿਆਂ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਨਤੀਜਿਆਂ ਨਾਲ ਜੁੜੀ ਇੱਕ ਘਟਨਾ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਲਚਕਤਾ।"

ਰਾਈਫ ਐਂਡ ਸਿੰਗਰ (2003) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ: "ਚੁਣੌਤੀ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਮਾਨਸਿਕ ਜਾਂ ਸਰੀਰਕ ਸਿਹਤ ਵਿੱਚ ਲਚਕੀਲਾਪਣ ਰੱਖ-ਰਖਾਅ, ਰਿਕਵਰੀ ਜਾਂ ਸੁਧਾਰ ਹੈ।"

### 6.2.3 ਲਚਕਤਾ ਦੇ ਮਾਡਲ (Model of Resilience)

ਤਿੰਨ ਲਚਕੀਲੇ ਮਾਡਲ ਹਨ ਜੋ ਅਨੁਕੂਲਨ ਦੀ ਗੁਣਵੱਤਾ 'ਤੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਦਾ ਵਰਣਨ ਕਰਦੇ ਹਨ।

a ਮੁਆਵਜ਼ਾ ਦੇਣ ਵਾਲਾ ਮਾਡਲ ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਨੂੰ ਇੱਕ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਸੰਕਲਪਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਜੋਖਮ ਦੇ ਐਕਸਪੋਜ਼ਰ ਨੂੰ ਬੇਅਸਰ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਨੌਜਵਾਨ ਬਾਲਗਾਂ ਦੀਆਂ ਚਾਰ ਕੇਂਦਰੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਲਚਕੀਲਾ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ: ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨੂੰ ਹੱਲ ਕਰਨ ਲਈ ਇੱਕ ਸਰਗਰਮ ਪਹੁੰਚ, ਤਜਰਬਿਆਂ ਨੂੰ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਢੰਗ ਨਾਲ ਸਮਝਣਾ ਭਾਵੇਂ ਉਹ ਤਣਾਅ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰ ਰਹੇ ਹੋਣ, ਦੂਜੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦਾ ਧਿਆਨ ਖਿੱਚਣ ਦੀ ਯੋਗਤਾ, ਅਤੇ ਇੱਕ ਨੂੰ ਕਾਇਮ ਰੱਖਣ ਲਈ ਅਧਿਆਤਮਿਕਤਾ 'ਤੇ ਮਜ਼ਬੂਤ ਨਿਰਭਰਤਾ। ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਜੀਵਨ ਦ੍ਰਿਸ਼। Kumpfer and

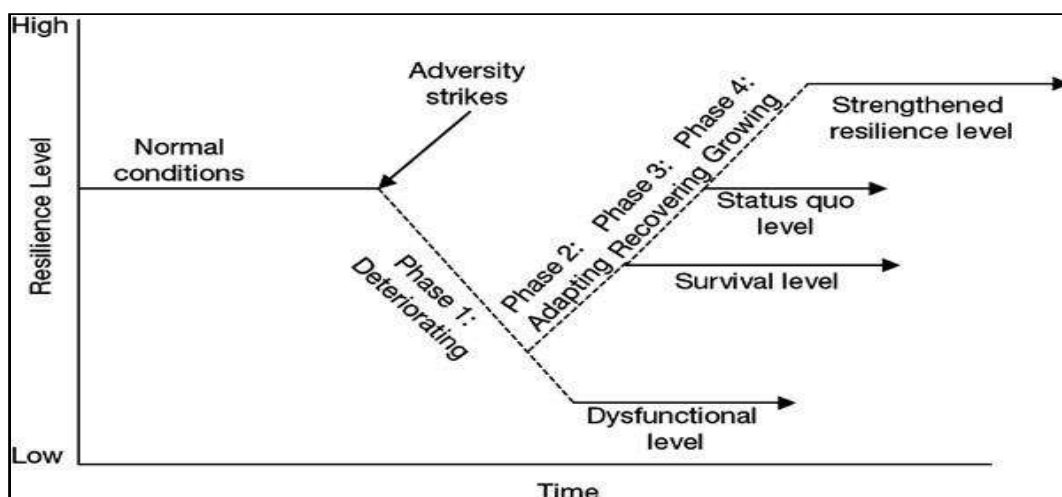
Hopkins's (1993) ਨੇ ਕਈ ਮੁਆਵਜ਼ੇ ਦੇ ਕਾਰਕਾਂ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕੀਤੀ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਆਸ਼ਾਵਾਦ, ਹਮਦਰਦੀ, ਸੂਝ, ਬੌਧਿਕ ਯੋਗਤਾ, ਸਵੈ-ਮਾਣ, ਦਿਸ਼ਾ, ਦ੍ਰਿੜਤਾ, ਅਤੇ ਲਗਨ। ਮੁਸੀਬਤਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨਾ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਉਨ੍ਹਾਂ ਹੁਨਰਾਂ ਅਤੇ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਨੂੰ ਵਿਕਸਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਚੁਣੌਤੀਆਂ ਅਤੇ ਸੰਕਟਾਂ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਕਰਨ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਮੁਕਾਬਲਾ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦੇ ਹਨ।

b. ਚੁਣੌਤੀ ਮਾਡਲ ਇਹ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਚੁਣੌਤੀਆਂ ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਅਨੁਕੂਲ ਹੋਣ ਅਤੇ ਨਵੀਆਂ ਅਜ਼ਮਾਇਸ਼ਾਂ ਅਤੇ ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨ ਲਈ ਤਿਆਰ ਰਹਿਣ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦੇ ਹਨ।

c. ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਦਾ ਸੁਰੱਖਿਆ ਮਾਡਲ ਵਿਕਾਸ ਸਾਹਿਤ ਅਤੇ ਪ੍ਰਣਾਲੀਆਂ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਤੋਂ ਲਿਆ ਗਿਆ ਹੈ। ਇਹ ਮੰਨਦਾ ਹੈ ਕਿ ਜੋਖਮ ਅਤੇ ਸੁਰੱਖਿਆ ਕਾਰਕਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਇੱਕ ਪਰਸਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਜੋਖਮ ਦੇ ਐਕਸਪੋਜ਼ਰ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਮੱਧਮ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਮਾੜੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਨੂੰ ਘਟਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਸਿਹਤਮੰਦ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਦੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਅਤੇ ਸਮੱਸਿਆ-ਹੱਲ ਕਰਨ ਦੇ ਹੁਨਰ ਵਰਗੇ ਸੁਰੱਖਿਆ ਕਾਰਕ ਇੱਕ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਨਤੀਜੇ ਨੂੰ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਂਦੇ ਹਨ ਭਾਵੇਂ ਵਿਅਕਤੀ ਤਣਾਅਪੂਰਨ ਅਤੇ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਜੀਵਨ ਦੀਆਂ ਘਟਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਹਾਲਾਤਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਦਾ ਹੋਵੇ। ਕਈ ਸੁਰੱਖਿਆ ਕਾਰਕ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਦੇ ਹੁਨਰ, ਅੰਤਰ-ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਹੁਨਰ, ਅਕਾਦਮਿਕ ਅਤੇ ਨੈਕਰੀ ਦੇ ਹੁਨਰ, ਪ੍ਰਤੀਬਿੰਬਤ ਹੁਨਰ, ਸਵੈ-ਮਾਣ, ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ, ਅਤੇ ਜੀਵਨ ਦੇ ਹੁਨਰਾਂ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ।

#### 6.2.4 ਸਥਿਰਤਾ ਚੱਕਰ (The Resilience Cycle)

ਇੱਕ ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਚੱਕਰ ਉਹਨਾਂ ਪੜਾਵਾਂ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਵਿਅਕਤੀ ਤਣਾਅ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨ ਵੇਲੇ ਲੰਘਦਾ ਹੈ। (ਪੈਟਰਸਨ ਅਤੇ ਕੇਲੇਹਰ, 2005)। ਇੱਥੇ 4 ਪੜਾਅ ਹਨ: ਵਿਗੜਦਾ ਪੜਾਅ, ਅਨੁਕੂਲ ਪੜਾਅ, ਰਿਕਵਰੀ ਪੜਾਅ, ਅਤੇ ਵਧਣ ਵਾਲਾ ਪੜਾਅ। ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਲਚਕਤਾ ਇਹ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਇੱਕ ਚੱਕਰ ਦੇ ਕਿਹੜੇ ਪੜਾਅ ਵਿੱਚ ਹੈ। ਚਿੱਤਰ 1 ਗ੍ਰਾਫਿਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਦੇ ਪੜਾਵਾਂ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ।



ਚਿੱਤਰ 1: ਲਚਕਤਾ ਚੱਕਰ (ਪੈਟਰਸਨ ਅਤੇ ਕੇਲੇਹਰ, 2005 ਤੋਂ)

- a) **ਵਿਗੜਣ ਵਾਲਾ ਪੜਾਅ (Deteriorating Phase):** ਉਹ ਵਿਅਕਤੀ ਜੋ ਚੁਣੌਤੀਆਂ ਨੂੰ ਅਨੁਕੂਲਿਤ ਕਰਨ ਅਤੇ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਅਸਮਰੱਥ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਇੱਕ ਨਿਪੁੰਸਕ ਪੱਧਰ ਵਿੱਚ ਡਿੱਗ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ ਦਾ ਸਾਮ੍ਹਣਾ ਕਰਨ ਜਾਂ ਬਚਣ ਦੇ ਯੋਗ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਪੜਾਅ ਵਿੱਚ ਅਨੁਭਵ ਕੀਤੀਆਂ ਕੁਝ ਆਮ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਹਨ ਇਨਕਾਰ, ਸੋਗ ਅਤੇ ਗੁੱਸਾ। ਵਿਅਕਤੀ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਪੀੜਤ ਹੈ। ਇਹ ਇੱਕ ਗੈਰ-ਸਿਹਤਮੰਦ ਪੜਾਅ ਹੈ ਪਰ ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਲੋਕ ਇਸ ਪੜਾਅ ਵਿੱਚ ਜ਼ਿਆਦਾ ਦੇਰ ਤੱਕ ਨਹੀਂ ਰਹਿੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਇਸ ਪੜਾਅ ਤੋਂ ਬਾਹਰ ਆ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਅਨੁਕੂਲਨ ਦੇ ਅਗਲੇ ਪੜਾਅ 'ਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ।
- b) **ਅਨੁਕੂਲਨ ਪੜਾਅ (Adaptive Phase):** ਹੇਠਾਂ ਵੱਲ ਝੁਕਾਅ ਵਾਲੇ ਵਿਗੜਦੇ ਪੜਾਅ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਕਰਮਚਾਰੀ ਵਾਪਸ ਉਛਾਲ ਲੈਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਨਵੀਆਂ ਚੁਣੌਤੀਆਂ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਬੌਸ ਦੀ ਤਬਦੀਲੀ, ਨੌਕਰੀਆਂ ਦੀਆਂ ਨਵੀਆਂ ਮੰਗਾਂ, ਅਤੇ ਕੰਮ ਦੇ ਸੱਭਿਆਚਾਰ ਵਿੱਚ ਤਬਦੀਲੀਆਂ ਦੇ ਅਨੁਕੂਲ ਹੋਣ ਲਈ ਕੁਝ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਕਰਨੀਆਂ ਸ਼ੁਰੂ ਕਰ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਪੜਾਅ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਪਰਿਵਰਤਨਸ਼ੀਲ ਕਦਮ ਹੈ ਜੋ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਅਨੁਕੂਲਤਾ ਦੇ ਇੱਕ ਬਿਹਤਰ ਪੜਾਅ 'ਤੇ ਲੈ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਇੱਕ ਪੜਾਅ ਨਹੀਂ ਹੈ ਜਿਸ 'ਤੇ ਸਥਿਰਤਾ ਹੈ। ਕੁਝ ਕਰਮਚਾਰੀ ਸ਼ੁਰੂ ਵਿੱਚ ਅਨੁਕੂਲ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ ਪਰ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਅਨੁਕੂਲ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਅਨੁਕੂਲ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਇਸ ਲਈ ਬਚਾਅ ਦੇ ਪੱਧਰ 'ਤੇ ਭੜਕ ਸਕਦੇ ਹਨ।
- c) **ਰਿਕਵਰੀ ਪੜਾਅ (Recovery Phase):** ਕੁਝ ਕਰਮਚਾਰੀ ਰਿਕਵਰੀ ਪੜਾਅ 'ਤੇ ਪਹੁੰਚ ਸਕਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਰੱਖ-ਰਖਾਅ ਦੇ ਪੱਧਰ 'ਤੇ ਵਾਪਸ ਆ ਜਾਣਗੇ, ਜਿਸ ਨੂੰ ਸਥਿਤੀ ਸਥਿਤੀ ਵੀ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਕੋਈ ਇਸ ਪੜਾਅ 'ਤੇ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਢੁਕਵੇਂ ਢੰਗ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰਨਾ ਜਾਰੀ ਰੱਖ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਪਰ ਫਿਰ ਵਿਅਕਤੀ ਉਸ ਵਿਕਾਸ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਕਰਨ ਦਾ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਮੌਕਾ ਗੁਆ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਜੋ ਮੁਸੀਬਤ ਨੇ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਸਿੱਖਣ ਅਤੇ ਵਧਾਉਣ ਲਈ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕੀਤਾ ਸੀ।
- d) **ਵਧਣ ਵਾਲਾ ਪੜਾਅ (Growing Phase):** ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦਾ ਇੱਕ ਛੋਟਾ ਜਿਹਾ ਅਨੁਪਾਤ, ਚੰਗੀ ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਦੇ ਨਾਲ, ਵਧਣ-ਫੁੱਲਣ ਅਤੇ ਵਧ ਰਹੇ ਪੜਾਅ 'ਤੇ ਪਹੁੰਚਣ ਅਤੇ ਉੱਪਰ ਵੱਲ ਵਧਣ ਲਈ ਪਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਕੁਝ ਲੇਖਕਾਂ ਨੇ ਇਸ ਪੜਾਅ ਨੂੰ ਪ੍ਰਫੁੱਲਤ ਜਾਂ ਪ੍ਰਫੁੱਲਤ ਪੜਾਅ ਵਜੋਂ ਲੇਬਲ ਕੀਤਾ ਹੈ। ਇਸਦੀ ਉਦਾਹਰਣ ਉਦੋਂ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕਰਮਚਾਰੀ ਨਵੇਂ ਹੁਨਰ, ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਸਿੱਖਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਕੰਮਕਾਜ ਦੇ ਆਪਣੇ ਪੁਰਾਣੇ ਪੱਧਰ ਨੂੰ ਪਾਰ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੇ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਚੁਣੌਤੀਆਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕੀਤਾ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਮਜ਼ਬੂਤ ਬਣਾ ਦਿੱਤਾ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਚੁਣੌਤੀ ਦਾ ਲਾਭ ਮਿਲਿਆ। ਪ੍ਰਫੁੱਲਤ ਹੋਣ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਇਸ ਅਧਾਰ 'ਤੇ ਅਧਾਰਤ ਹੈ ਕਿ ਵਿਅਕਤੀ ਲਾਭ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਅਤੇ ਬੁੱਧੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਪ੍ਰਤੀਕੂਲ ਤਜਰਬਿਆਂ ਨੂੰ ਬਦਲਣ ਦੇ ਸਮਰੱਥ ਹਨ ਅਤੇ ਅਜਿਹਾ ਕਰਨ ਨਾਲ ਵਧੇਰੇ ਅਰਥਪੂਰਨ ਅਤੇ ਲਾਭਕਾਰੀ ਜੀਵਨ ਵੱਲ ਵਧਦੇ ਹਨ।

#### 6.2.4 ਲਚਕਤਾ ਦੇ ਅੰਗ (Components of Resilience)

ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਵਿੱਚ ਅੰਦਰੂਨੀ ਅਤੇ ਬਾਹਰੀ ਦੋਵੇਂ ਭਾਗ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਅੰਦਰੂਨੀ ਕਾਰਕ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਦੇ ਕਾਰਕ ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਰੋਤ ਹਨ। ਇਹ ਕਾਰਕ ਇਹ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਹੱਥ ਵਿੱਚ ਸਥਿਤੀ ਨੂੰ ਕੀ ਅਰਥ ਅਤੇ ਵਿਆਖਿਆ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਵਿੱਚ ਕਠੋਰਤਾ ਦੇ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਦੇ ਗੁਣ, ਵਿਅਕਤੀ ਦੁਆਰਾ ਵਰਤੀਆਂ ਜਾਂਦੀਆਂ ਰਣਨੀਤੀਆਂ, ਨਿੱਜੀ ਅਤੇ ਬੇਧਾਤਮਕ ਸਰੋਤਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ, ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਵੈ-ਮਾਣ ਦੀ ਧਮਕੀ ਦਾ ਮੁਲਾਂਕਣ, ਅਤੇ ਕਿਸੇ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਦੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਵਿੱਚ ਹੋਣਾ ਸ਼ਾਮਲ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਤਣਾਅਪੂਰਨ ਘਟਨਾਵਾਂ ਦੇ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਪ੍ਰਭਾਵਾਂ ਨੂੰ ਘਟਾਉਣ ਲਈ ਕਠੋਰਤਾ ਦੀ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਦਾ ਗੁਣ ਪਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ। Ungar (2004) ਵਿੱਚ ਆਸ਼ਾਵਾਦ, ਬੌਧਿਕ ਯੋਗਤਾ, ਅਤੇ ਦ੍ਰਿੜਤਾ ਅਤੇ ਲਗਨ ਵਰਗੇ ਕਾਰਕ ਜ਼ਰੂਰੀ ਗੁਣ ਵਜੋਂ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ। ਇਹ ਪਛਾਣਨਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ, ਕਿ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਤਣਾਅ ਪ੍ਰਤੀ ਆਪਣੀ ਕਮਜ਼ੋਰੀ ਨੂੰ ਘਟਾਉਣ ਲਈ ਰਣਨੀਤੀਆਂ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਕੇ ਲਚਕੀਲਾਪਣ ਵਧਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

#### 6.2.5 ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਲਚਕੀਲਾਪਨ (RESILIENCE AT WORK PLACE)

ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਨੂੰ ਮੋਟੇ ਤੌਰ 'ਤੇ 'ਬਾਊਂਸ ਵਾਪਿਸ' ਕਰਨ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਕੰਮ ਦੇ ਸਥਾਨ 'ਤੇ ਚੁਣੌਤੀਆਂ, ਨਿਰਾਸ਼ਾ ਅਤੇ ਮੁਸ਼ੀਬਤਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਦਾ ਹੈ (Janas, 2002)। ਲਚਕੀਲਾਪਨ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਿਵਹਾਰ (Luthans, 2002) ਦੇ ਮੁੱਖ ਨਿਰਮਾਣਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਇੱਕ ਹੈ, ਅਤੇ ਇਸਨੂੰ ਮੁਸ਼ੀਬਤ ਦੇ ਸਾਮ੍ਹਣੇ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਅਨੁਕੂਲਨ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ (Sutcliffe & Vogus, 2003)। ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ, ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਨੇ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ, ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ, ਵਿਕਾਸ ਸੰਬੰਧੀ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ, ਦਵਾਈ, ਮਨੁੱਖੀ ਵਿਕਾਸ, ਅਤੇ ਹਾਲ ਹੀ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਬੰਧਨ, ਅਤੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸਮੇਤ ਕਈ ਵਿਸ਼ਿਆਂ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਥਾਨ ਰੱਖਿਆ ਹੈ। ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਦੇ ਖੇਤਰ ਵਿੱਚ, ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਨੂੰ ਇੱਕ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਤਾਕਤ, ਲਚਕਤਾ, ਅਤੇ ਘੱਟੋ-ਘੱਟ ਅਯੋਗ ਵਿਵਹਾਰ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਨੂੰ ਇੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਨੇਤਾ ਬਣਨ ਦਾ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਿੱਸਾ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਹਾਲਾਂਕਿ ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਨੂੰ ਇੱਕ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਸੰਕਲਪਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਇਸਨੂੰ ਇੱਕ ਹੁਨਰ ਵੀ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸਾਰੇ ਹੁਨਰਾਂ ਦੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਇਸਨੂੰ ਸਿੱਖਿਆ ਅਤੇ ਵਧਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਕਈ ਲੇਖਕ ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਨੂੰ ਇੱਕ ਸਰਗਰਮ ਅਤੇ ਗਤੀਸ਼ੀਲ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਮੰਨਦੇ ਹਨ ਜੋ ਸਮੇਂ ਦੇ ਨਾਲ ਵਿਕਸਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ (Centre for Confidence and Wellbeing, 2006)। ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੇ ਮਾਹੌਲ ਵਿੱਚ, ਇਹ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ ਕਿ ਰੁਜ਼ਗਾਰਦਾਤਾ ਆਪਣੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਮਾਹੌਲ ਵਿੱਚ ਵਧੇਰੇ ਲਚਕੀਲੇ ਬਣਨ ਲਈ ਸਿਖਾਉਣ। ਇਹ ਧਾਰਨਾ ਹੈ ਕਿ ਇੱਕ ਨੇਤਾ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਪੇਸ਼ੇ ਵਿੱਚ ਤਣਾਅ ਦੀ ਮਾਤਰਾ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਦੁਖਦਾਈ ਅਤੇ ਮੰਗ ਕਰਨ ਵਾਲੀਆਂ ਘਟਨਾਵਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨ ਵੇਲੇ ਲਚਕੀਲੇ ਹੋਣ ਦੀ ਉਸਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਵਿਚਕਾਰ ਸਿੱਧਾ ਸਬੰਧ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਲਚਕੀਲਾਪਣ ਇੱਕ ਬਹੁ-ਆਯਾਮੀ ਸੰਕਲਪ



ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਵਿੱਚ ਕਾਰਕਾਂ ਦੇ ਕਈ ਸਮੂਹ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਵਿਵਹਾਰ, ਵਿਚਾਰ, ਕਿਰਿਆਵਾਂ, ਰਵੱਈਏ ਅਤੇ ਹੁਨਰ ਨੂੰ ਸ਼ਾਮਲ ਕਰਦੇ ਹਨ।

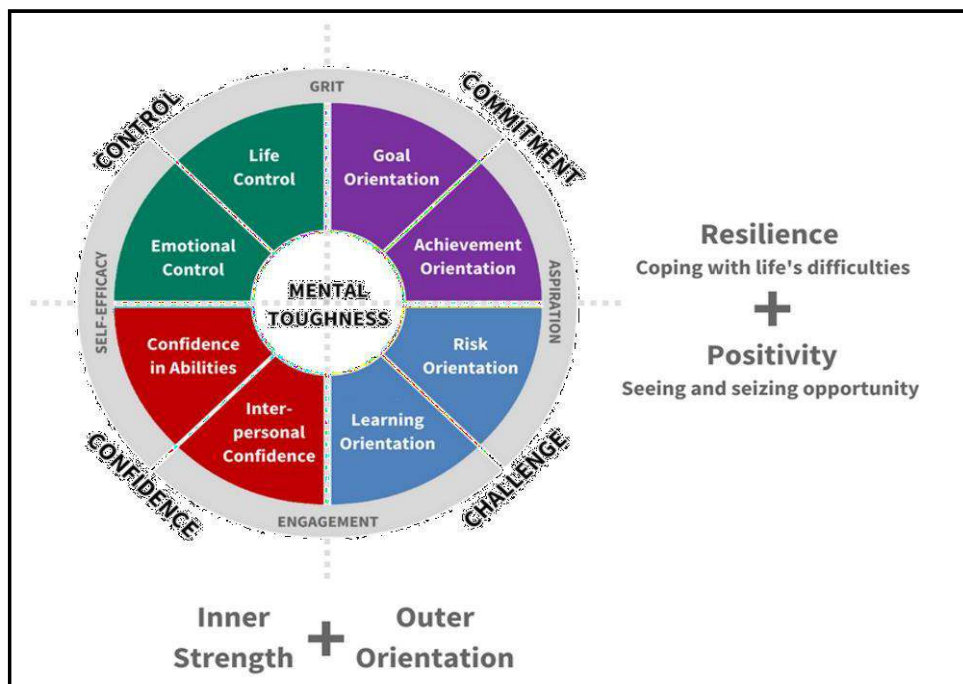
ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, Maddi and Khoshaba (2006) ਨੇ ਆਪਣੀ ਕਿਤਾਬ ਵਿੱਚ 'ਕੰਮ 'ਤੇ ਲਚਕੀਲਾਪਣ: ਕਿਵੇਂ ਸਫਲਤਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨੀ ਹੈ ਭਾਵੇਂ ਕੋਈ ਵੀ ਜ਼ਿੰਦਗੀ ਤੁਹਾਡੇ 'ਤੇ ਸੁੱਟੇ,' ਇੱਕ ਕੇਸ ਸਟੱਡੀ 'ਤੇ ਚਰਚਾ ਕਰੇ ਜਿੱਥੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੇ ਇੱਕ ਵੱਡੇ ਅਮਰੀਕੀ ਦੂਰਸੰਚਾਰ ਕੰਪਨੀ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦਾ ਅਧਿਐਨ ਕੀਤਾ ਉਸ ਸਮੇਂ ਦੌਰਾਨ ਜਦੋਂ ਉਦਯੋਗ ਡੀ-ਰੈਗੂਲੇਟ ਕੀਤਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਸੀ। 12 ਸਾਲਾਂ ਵਿੱਚ ਕੰਪਨੀ ਵਿਭਿੰਨ ਤਬਦੀਲੀਆਂ ਵਿੱਚੋਂ ਲੰਘੀ ਅਤੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੇ ਆਪਣੀਆਂ ਨੌਕਰੀਆਂ ਗੁਆ ਦਿੱਤੀਆਂ ਜਾਂ ਨਿੱਜੀ ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ ਤਣਾਅ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕੀਤਾ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਔਕੜਾਂ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ ਹੈਰਾਨੀਜਨਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਫੁੱਲੇ ਹੋਏ ਪਾਏ ਗਏ। ਦਿਲਚਸਪ ਗੱਲ ਇਹ ਹੈ ਕਿ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਲੋਕਾਂ ਨੇ ਕੰਪਨੀ ਵਿੱਚ ਆਪਣੇ ਅਹੁਦਿਆਂ ਨੂੰ ਬਰਕਰਾਰ ਰੱਖਿਆ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਕਈ ਚੋਟੀ ਦੇ ਰੈਂਕਿੰਗ ਦੇ ਅਹੁਦਿਆਂ 'ਤੇ ਪਹੁੰਚ ਗਏ ਅਤੇ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੇ ਆਪਣੀਆਂ ਨੌਕਰੀਆਂ ਗੁਆ ਦਿੱਤੀਆਂ, ਉਨ੍ਹਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਕੁਝ ਨੇ ਆਪਣੀਆਂ ਸਟਾਰਟ-ਅੱਪ ਕੰਪਨੀਆਂ ਸ਼ੁਰੂ ਕੀਤੀਆਂ ਜਾਂ ਦੂਜੀਆਂ ਕੰਪਨੀਆਂ ਵਿੱਚ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਅਹੁਦੇ ਲਏ। ਖੋਜ ਨੇ ਉਜਾਗਰ ਕੀਤਾ ਕਿ ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਲੋਕ ਤਣਾਅ ਦੇ ਸ਼ਿਕਾਰ ਨਹੀਂ ਹੋਏ ਪਰ ਟਰੈਕ 'ਤੇ ਵਾਪਸ ਆਉਣ ਦੀ ਕਮਾਲ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਦਿਖਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਖੋਜ ਨੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕਰਨ 'ਤੇ ਕੇਂਦਰ ਕੀਤਾ ਹੈ ਜੋ ਲਚਕੀਲੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਘੱਟ ਲਚਕੀਲੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਤੋਂ ਵੱਖ ਕਰਦੇ ਹਨ।

#### **a ਕੰਮ ਦੇ ਮਾਹੌਲ ਵਿੱਚ ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ (Importance of Resilience in the work environment)**

ਵਿਸ਼ਵ ਸਿਹਤ ਸੰਗਠਨ (WHO) ਤਣਾਅ ਨੂੰ “21ਵੀਂ ਸਦੀ ਦੀ ਵਿਸ਼ਵ ਸਿਹਤ ਮਹਾਂਮਾਰੀ” ਮੰਨਦਾ ਹੈ। ਸੈਂਟਰ ਫਾਰ ਡਿਜ਼ੀਜ਼ ਕੰਟਰੋਲ ਐਂਡ ਪ੍ਰੀਵੈਂਸ਼ਨ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਸਾਰੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿੱਚੋਂ ਇੱਕ ਚੌਥਾਈ ਲੋਕ ਆਪਣੀਆਂ ਨੌਕਰੀਆਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਾਇਮਰੀ ਤਣਾਅ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਮੰਨਦੇ ਹਨ। ਕਿੱਤਾਮੁਖੀ ਤਣਾਅ ਨਿੱਜੀ ਅਤੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਭਾਈਚਾਰਿਆਂ, ਸਮਾਜਾਂ ਅਤੇ ਰਾਸ਼ਟਰਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਦੇ ਨਿੱਜੀ, ਸਮਾਜਿਕ ਅਤੇ ਆਰਥਿਕ ਪ੍ਰਭਾਵ ਹਨ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਡਿਪਰੈਸ਼ਨ, ਚਿੰਤਾ, ਬਰਨਆਊਟ, ਅਤੇ ਖੁਦਕੁਸ਼ੀ ਦਾ ਕੰਮ 'ਤੇ ਬਰਨਆਊਟ ਨਾਲ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸਬੰਧ ਹੈ। ਕੰਮ 'ਤੇ ਬਰਨਆਊਟ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਅਜਿਹੀ ਸਥਿਤੀ ਦਾ ਵਰਣਨ ਕਰਨ ਲਈ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਨਾਲ ਕਰਮਚਾਰੀ ਸਰੀਰਕ ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਥਕਾਵਟ ਅਤੇ ਥਕਾਵਟ, ਵਿਅਕਤੀਕਰਨ, ਅਤੇ ਘੱਟ ਨਿੱਜੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਬਰਨਆਊਟ ਉਤਪਾਦਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਕਮਜ਼ੋਰ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਗੈਰਹਾਜ਼ਰੀ ਦੀਆਂ ਦਰਾਂ ਨੂੰ ਵਧਾ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਲੇਬਰ ਟਰਨਓਵਰ, ਅਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਾਲੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਵਿੱਚ ਸਰੀਰਕ ਅਤੇ ਮਾਨਸਿਕ ਸਿਹਤ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਦਾ ਕਾਰਨ ਬਣ ਸਕਦਾ ਹੈ।

#### **b. ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਅਤੇ ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਟੀਮਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਲਚਕੀਲਾਪਣ ਪੈਦਾ ਕਰਨਾ (Building Resilience among individuals and work teams)**

ਅੱਜ ਦੇ ਸੰਸਾਰ ਵਿੱਚ ਕਾਰਜ ਸਥਾਨ ਇੱਕ ਅਜਿਹੀ ਥਾਂ ਹੈ ਜੋ ਲਗਾਤਾਰ ਬਦਲ ਰਹੀ ਹੈ ਅਤੇ ਵਿਕਸਤ ਹੋ ਰਹੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਨਵੀਆਂ ਤਕਨੀਕੀ ਤਬਦੀਲੀਆਂ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੇ ਪੁਰਾਣੇ ਤਰੀਕਿਆਂ ਨੂੰ ਬੇਲੋੜਾ ਬਣਾਉਂਦੀਆਂ ਹਨ। ਨਵੀਆਂ ਤਕਨੀਕਾਂ ਨੂੰ ਅਪਣਾਉਣ, ਨਵੇਂ ਹੁਨਰ ਸਿੱਖਣ ਅਤੇ ਵਧੇਰੇ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਨਾਲ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦਾ ਲਗਾਤਾਰ ਦਬਾਅ ਹੈ। ਇੱਕ ਅਰਥਵਿਵਸਥਾ ਵਿੱਚ ਸਮਾਂ-ਸੀਮਾਵਾਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਅਤੇ ਮੁਨਾਫੇ ਨੂੰ ਵਧਾਉਣ ਦਾ ਨਿਰੰਤਰ ਦਬਾਅ ਜੋ ਕਿ ਹੌਲੀ ਹੋਣ ਦੇ ਸੰਕੇਤ ਦਿਖਾਉਂਦਾ ਹੈ, ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿੱਚ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀਆਂ ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਆਧੁਨਿਕ ਸਮੇਂ ਦਾ ਕੰਮ ਸੱਭਿਆਚਾਰ ਵੀ ਇਹ ਚਾਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਾਮੇ ਲਚਕਦਾਰ ਅਤੇ ਤਬਦੀਲੀ ਦੇ ਅਨੁਕੂਲ ਰਹਿਣ। ਲਚਕੀਲੇ ਅਤੇ ਮਾਨਸਿਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਸਖ਼ਤ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਅਧਿਐਨ ਵਿੱਚ, ਕਲੈਗ, ਅਰਲ, ਅਤੇ ਸੇਵੇਲ, (2002) ਨੇ ਚਾਰ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕੀਤੀ: ਵਚਨਬੱਧਤਾ, ਨਿਯੰਤਰਣ, ਵਿਸ਼ਵਾਸ, ਅਤੇ ਚੁਣੌਤੀ (ਚਿੱਤਰ 2)। ਇਹਨਾਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਦੀ ਪਛਾਣ ਮੈਡੀ ਐਂਡ ਕੋਹਸਾਬਾ (2006) ਦੁਆਰਾ ਵੀ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਵਿੱਚ ਬੁਨਿਆਦੀ ਤੌਰ 'ਤੇ ਬਦਲਦੇ ਹੋਏ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਤਣਾਅ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨ ਦੀ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਨਾਲ ਜੁੜਿਆ ਹੋਇਆ ਹੈ। ਇਹ ਰਵੱਈਏ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਆਲੇ ਦੁਆਲੇ ਦੇ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਜੁੜੇ ਰਹਿਣ ਅਤੇ ਵਚਨਬੱਧ ਰਹਿਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਇੱਕ ਚੁਣੌਤੀ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਨੂੰ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਅਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਇਸਲਈ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਕਾਬੂ ਵਿੱਚ ਰਹਿੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਸਥਿਤੀ ਉੱਤੇ ਸ਼ਕਤੀ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਰੱਖਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਹਾਰ ਨਾ ਮੰਨਦੇ ਹਨ। ਮੁਸੀਬਤ। ਪਰਿਵਰਤਨ ਅਤੇ ਸੰਬੰਧਿਤ ਤਣਾਅ ਨੂੰ ਦੇਖਣ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਣਾ ਜੋ ਕਿ ਕੋਈ ਵੀ ਤਬਦੀਲੀ ਪੈਦਾ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿਸੇ ਵੀ ਕੰਮ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਦਾ ਇੱਕ ਅਟੱਲ ਹਿੱਸਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਨਾ ਇੱਕ ਲਚਕਦਾਰ ਅਤੇ ਅਨੁਕੂਲ ਹੋਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ।

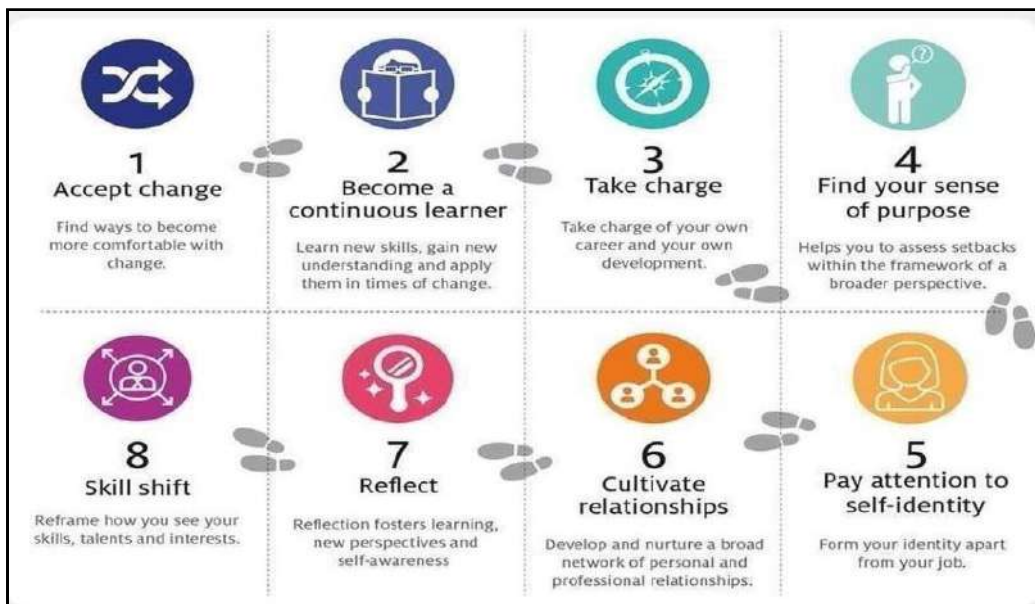


Components of Resilience (adapted from AQR International)

ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਪੱਧਰ 'ਤੇ, ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਨੂੰ ਕਈ ਰਣਨੀਤੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਵਧਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਸ

ਵਿੱਚ ਸਾਵਧਾਨੀ ਦਾ ਅਭਿਆਸ ਕਰਨਾ, ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਹੋਣਾ, ਇੱਕ ਚੰਗੀ ਸਹਾਇਤਾ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਤੱਕ ਪਹੁੰਚ ਹੋਣਾ, ਸਹਿ-ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਅਤੇ ਕਿਸੇ ਦੇ ਸੁਪਰਵਾਈਜ਼ਰ ਨਾਲ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਬੰਧ ਰੱਖਣਾ, ਕਿਸੇ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਦੀ ਸਮਝ ਰੱਖਣਾ, ਇੱਕ ਚੰਗੀ ਸਵੈ-ਸਮਰੱਥਾ ਰੱਖਣਾ ਸ਼ਾਮਲ ਹੈ। ਚਿੱਤਰ, ਮਾਨਸਿਕ ਚੁਸਤੀ ਦਾ ਵਿਕਾਸ ਕਰਨਾ, ਅਤੇ ਕੰਮ ਤੋਂ ਨਿਯਮਤ ਬ੍ਰੇਕ ਲੈ ਕੇ ਕਈ ਵਾਰ ਅਲੱਗ ਹੋਣਾ। ਚਿੱਤਰ 3 ਸੈਂਟਰ ਫਾਰ ਕ੍ਰਿਏਟਿਵ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ (2016) ਦੁਆਰਾ ਦਿੱਤੇ ਅਨੁਸਾਰ ਵਧੇਰੇ ਲਚਕੀਲੇ ਬਣਨ ਲਈ ਅੱਠ ਕਦਮਾਂ ਨੂੰ ਪੇਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ।

- ਸਕਾਰਾਤਮਕਤਾ:** ਇਹ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ ਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦਾ ਕੰਮ 'ਤੇ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਰਵੱਈਆ ਹੋਵੇ ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਤਬਦੀਲੀ ਨੂੰ ਅਨੁਕੂਲਨ ਅਤੇ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਉਰਜਾ ਲਗਾਉਣਾ ਅਤੇ 'ਜੋਸ਼' ਰੱਖਣਾ ਨਿੱਜੀ ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਅਤੇ ਸੜ ਜਾਣ ਅਤੇ ਬੋਧਾਤਮਕ ਥਕਾਵਟ ਤੋਂ ਪੀੜਤ ਹੋਣ ਦੇ ਵਾਰਡਾਂ ਨਾਲ ਜੁੜਿਆ ਹੋਇਆ ਹੈ। ਜੋਸ਼ ਨੂੰ ਕੰਮ 'ਤੇ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਨ ਅਤੇ ਨਿੱਜੀ ਲਚਕੀਲਾਪਣ ਬਣਾਉਣ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਦੁਆਰਾ ਦਰਸਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ।



ਚਿੱਤਰ 3: ਹੋਰ ਲਚਕੀਲੇ ਬਣਨ ਲਈ ਅੱਠ ਕਦਮ (ਕੇਂਦਰੀ ਰਚਨਾਤਮਕ ਅਗਵਾਈ 2016)

- ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਸੂਝ (Emotional Insight):** ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਸੂਝ ਨੂੰ ਮਜ਼ਬੂਤ ਕਰਕੇ ਅਤੇ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਅਨੁਭਵ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਜਜ਼ਬਾਤਾਂ ਦੀ ਸੀਮਾ ਬਾਰੇ ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਰੱਖ ਕੇ ਕੰਮ 'ਤੇ ਨਿੱਜੀ ਲਚਕੀਲਾਪਣ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਸੂਝ ਰੁਝ ਹੱਦ ਤੱਕ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਬੁੱਧੀ (EQ) ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਦੇ ਸਹਿ-ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਸਮਝਣਾ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਵਿਵਹਾਰ ਅਤੇ ਕੰਮਾਂ ਦਾ ਦੂਜਿਆਂ 'ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਸਮਝਣਾ ਵੀ ਮੁਕਾਬਲਾ ਕਰਨ ਲਈ ਇੱਕ ਲਾਭਦਾਇਕ ਗੁਣ ਹੈ। ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਲਚਕੀਲੇ ਵਿਅਕਤੀ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਵੀ ਬੁੱਧੀਮਾਨ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।

- **ਸੰਤੁਲਨ (Balance):** ਕੰਮ ਦੀ ਲਚਕਤਾ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨ ਲਈ ਇੱਕ ਸਿਹਤਮੰਦ ਕੰਮ-ਜੀਵਨ ਸੰਤੁਲਨ ਬਣਾਈ ਰੱਖਣ ਦੀ ਲੋੜ ਹੈ। ਸਾਰੇ ਕਾਮਿਆਂ ਨੂੰ ਆਰਾਮ ਕਰਨ ਲਈ ਸਮਾਂ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ, ਪਰਿਵਾਰਕ ਜੀਵਨ ਅਤੇ ਵਚਨਬੱਧਤਾਵਾਂ ਲਈ ਸਮਾਂ, ਮਨੋਰੰਜਨ ਲਈ ਸਮਾਂ, ਸਰੀਰਕ ਕਸਰਤ ਅਤੇ ਹੋਰ ਸਿਹਤਮੰਦ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਸਿਰਫ਼ ਕੰਮ-ਮੁਖੀ ਹੋਣ ਕਰਕੇ, ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਸੰਤੁਲਨ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਗੁਆ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਇਹ ਕਈ ਗੁਣਾ ਸੜਨ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ।
- **ਉਦੇਸ਼ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਲੱਭਣਾ ਜਾਂ ਅਧਿਆਤਮਿਕਤਾ ਨੂੰ ਗਲੇ ਲਗਾਉਣਾ (Finding a sense of purpose or embracing Spirituality):** ਕੰਮ ਵਿੱਚ ਅਰਥ ਲੱਭਣਾ, ਅਤੇ ਇਹ ਸੋਚਣਾ ਅਤੇ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਨਾ ਕਿ ਜੋ ਕੰਮ ਇੱਕ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ, ਉਹ ਇੱਕ ਵੱਡੇ ਚੰਗੇ ਅਤੇ ਉਦੇਸ਼ ਲਈ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾ ਰਿਹਾ ਹੈ, ਤਣਾਅ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਰੋਕਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਅਧਿਆਤਮਿਕਤਾ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਨੂੰ ਵਿਕਸਿਤ ਕਰਨ ਨਾਲ ਕਰਮਚਾਰੀ ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ ਨੂੰ ਵੀ ਕੁਝ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਪਹਿਲੂਆਂ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਦੇਖਣ ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਘਟਾਉਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ।
- **ਪ੍ਰਤੀਬਿੰਬ (Reflection):** ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਤੀਬਿੰਬਤ ਬਣਨਾ ਇੱਕ ਹੋਰ ਤਰੀਕਾ ਹੈ ਕਿ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਕੰਮ 'ਤੇ ਲਚਕੀਲਾਪਣ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਦੂਜੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿੱਚ, ਕਿਸੇ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਤੋਂ ਜਾਣੂ ਹੋਣਾ ਤਣਾਅ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਤੋਂ ਬਚਣ ਲਈ ਕੰਮ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਤਣਾਅ ਦੇ ਸੰਭਾਵੀ 'ਟਰਿਗਰਜ਼' ਤੋਂ ਜਾਣੂ ਹੋਣਾ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਸਰੋਤ ਤਿਆਰ ਕਰਨ ਅਤੇ ਜੁਟਾਉਣ ਦੇ ਮੌਕੇ ਵੀ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਉਹ ਅਨੁਕੂਲ ਹੋਣ ਅਤੇ ਅਨੁਕੂਲ ਹੋਣ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਣ। ਕੋਈ ਤਾਂ ਹੀ ਸਹਾਇਤਾ ਦੀ ਮੰਗ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੇਕਰ ਕੋਈ ਜਾਣਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕੁਝ ਘਟਨਾਵਾਂ ਤਣਾਅ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆ ਨੂੰ ਚਾਲੂ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਲਚਕੀਲੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਜਦੋਂ ਤਣਾਅ ਵਿੱਚ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦੀ ਨਿਗਰਾਨੀ ਕਰਦੇ ਹਨ।
- **ਸਮਾਜਿਕ ਸਹਾਇਤਾ ਦੀ ਮੰਗ ਕਰਨਾ (Seeking out social support):** ਕਈ ਲੇਖਕਾਂ ਨੇ ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਨੂੰ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਰਿਸ਼ਤੇ ਬਣਾਉਣ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤ 'ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਹੈ ਨਿੱਜੀ ਅਤੇ ਪੇਸ਼ੇਵਰ ਨੈੱਟਵਰਕਾਂ ਨੂੰ ਵਿਕਸਤ ਕਰਨਾ ਲਾਭਦਾਇਕ ਹੈ ਜੋ ਸੰਕਟ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਦੇ ਸਮੇਂ ਮਾਰਗਦਰਸ਼ਨ ਅਤੇ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਕਿਸੇ ਨੂੰ ਕੰਮ ਦੇ ਮਾਹੌਲ ਤੋਂ ਬਾਹਰ ਆਪਣਾ ਸਮਰਥਨ ਵਧਾਉਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕੰਮ ਤੋਂ ਬਾਹਰ ਸਮਾਜਿਕ ਸੰਪਰਕ ਬਣਾਉਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਲੋਕ ਉਦੋਂ ਉਪਲਬਧ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜਦੋਂ ਕੰਮ ਦੇ ਮਾਹੌਲ ਵਿੱਚ ਸਹਾਇਤਾ ਤੱਕ ਪਹੁੰਚ ਕਰਨਾ ਵਧੇਰੇ ਮੁਸ਼ਕਲ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਲਚਕੀਲਾ ਕਰਮਚਾਰੀ ਇੱਕ ਟੀਮ ਖਿਡਾਰੀ ਹੈ ਜੋ ਸਰਗਰਮੀ ਨਾਲ ਸੁਣਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਸਹਿ-ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਪ੍ਰਤੀ ਜਵਾਬਦੇਹ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਉਹ ਮਦਦ ਮੰਗਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਦੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿੱਚ ਆਪਣੇ ਸਾਥੀਆਂ ਦੀ ਮਦਦ ਵੀ ਕਰਦਾ ਹੈ।
- **ਸਵੈ-ਸੰਭਾਲ ਵੱਲ ਧਿਆਨ ਦੇਣਾ ਅਤੇ ਇੱਕ ਪਛਾਣ ਬਣਾਉਣਾ (Paying attention to self-care and**

**forging an identity**): ਖੋਜ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਦਰਸਾਉਂਦੇ ਹਨ ਕਿ ਲਚਕੀਲੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਗੰਭੀਰਤਾ ਨਾਲ ਨਹੀਂ ਲੈਂਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਸਵੈ-ਸੰਭਾਲ ਵੱਲ ਧਿਆਨ ਦਿੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਮੁਸ਼ਕਲ ਕੰਮ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਦੇ ਹੋਏ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਪਾਲਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ 'ਮਜ਼ੇਦਾਰ' ਦਾ ਇੱਕ ਤੱਤ ਪੇਸ਼ ਕਰਨਾ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿੱਚ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਵਧਾਉਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।

### c. ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਲਈ ਸਿਖਲਾਈ (Training for Resilience in the Workplace)

ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਕਾਰਪੋਰੇਟ ਸੈਕਟਰ ਅਤੇ ਰੁਜ਼ਗਾਰਦਾਤਾ ਪੇਸ਼ੇਵਰ ਕੈਰੀਅਰ ਦੀ ਲੰਬੀ ਉਮਰ, ਨਿੱਜੀ ਵਿਕਾਸ, ਅਤੇ ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਦੀ ਭਲਾਈ ਦੀ ਗਰੰਟੀ ਦੇਣ ਲਈ ਕੰਮ 'ਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿੱਚ ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਨੂੰ ਵਿਕਸਤ ਕਰਨ ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਪੱਧਰਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਦੇ ਮਹੱਤਵ ਨੂੰ ਪਛਾਣ ਰਹੇ ਹਨ। ਦੁਨੀਆ ਭਰ ਦੇ 100,000 ਤੋਂ ਵੱਧ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਇੱਕ ਸਰਵੇਖਣ ਵਿੱਚ ਪਾਇਆ ਗਿਆ ਕਿ 2014 ਵਿੱਚ ਕਰਮਚਾਰੀ ਸਹਾਇਤਾ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਾਂ ਵਿੱਚ ਸਾਰੇ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਸਿਹਤ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿੱਚੋਂ ਲਗਭਗ 83% ਕਰਮਚਾਰੀ ਡਿਪਰੈਸ਼ਨ, ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਚਿੰਤਾ ਦੇ ਕਾਰਨ ਸਨ। 2014 ਵਿੱਚ ਡੈਲੋਇਟ ਦੁਆਰਾ ਕਰਵਾਏ ਗਏ ਮਨੁੱਖੀ ਪੂੰਜੀ ਰੁਝਾਨਾਂ ਦੇ ਇੱਕ ਗਲੋਬਲ ਸਰਵੇਖਣ ਵਿੱਚ ਪਾਇਆ ਗਿਆ ਕਿ 57. % ਭਾਗੀਦਾਰਾਂ ਨੇ ਰਾਏ ਦਿੱਤੀ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਮੁਸ਼ਕਲ ਕਾਰਜਕ੍ਰਮਾਂ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਨੇਤਾਵਾਂ ਦੀ ਮਦਦ ਨਹੀਂ ਕਰ ਰਹੀਆਂ ਸਨ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਹੱਲ ਕਰਨ ਦੀ ਲੋੜ ਸੀ।

ਇਹ ਚਿੰਤਾਵਾਂ ਦਰਅਸਲ, ਕਈ ਲੰਬਕਾਰੀ ਸਰਵੇਖਣਾਂ ਨੇ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਵਧਦੇ ਪੱਧਰ ਦਾ ਦਸਤਾਵੇਜ਼ੀਕਰਨ ਕੀਤਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਹ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਮਾਨਸਿਕ ਅਤੇ ਸਰੀਰਕ ਸਿਹਤ ਅਤੇ ਕੰਪਨੀਆਂ ਦੀ ਉਤਪਾਦਕਤਾ 'ਤੇ ਸਿੱਧਾ ਅਸਰ ਪਾਉਂਦਾ ਹੈ।

ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਦੀ ਸਿਖਲਾਈ ਦੇ ਕਈ ਰੂਪ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਐਨਲਾਈਨ ਸਿਖਲਾਈ, ਸਮੂਹ-ਆਧਾਰਿਤ ਸਿਖਲਾਈ, ਇੱਕ-ਤੋਂ-ਇੱਕ ਸਿਖਲਾਈ ਅਤੇ ਸਮੂਹ-ਆਧਾਰਿਤ ਅਤੇ ਇੱਕ-ਤੋਂ-ਇੱਕ ਸਿਖਲਾਈ ਦੇ ਸੁਮੇਲ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ। ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੀ ਸਿਖਲਾਈ ਵਿੱਚ ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਦੀ ਲੰਬਕਾਰੀ ਵਿਆਪਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਵੱਖਰੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਇੱਕ ਦਿਨ ਦੀ ਸੰਖੇਪ ਸਿਖਲਾਈ ਤੋਂ ਲੈ ਕੇ ਕਈ ਮਹੀਨਿਆਂ ਤੱਕ ਚੱਲਣ ਵਾਲੇ ਹਫ਼ਤਾਵਾਰੀ ਸੈਸ਼ਨਾਂ ਤੱਕ। ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਦੀ ਸਿਖਲਾਈ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਮਾਨਸਿਕਤਾ ਨੂੰ ਸਿਖਾਉਣ, ਬੇਧਾਤਮਕ ਲੋੜ ਨੂੰ ਵੰਡਣ, ਨਿਰਲੇਪਤਾ ਬ੍ਰੈਕ ਲੈਣ, ਅਤੇ ਨਿਯੰਤਰਣਯੋਗ ਤੱਤਾਂ 'ਤੇ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦਰਤ ਕਰਨ, ਅਤੇ ਸਿਹਤਮੰਦ ਸਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਵਿਕਸਤ ਕਰਨ 'ਤੇ ਕੇਂਦ੍ਰਤ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਹੋਰ ਸਿਖਲਾਈ ਮੈਂਡਿਊਲ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਯੂਨੀਵਰਸਿਟੀ ਆਫ ਪੈਨਸਿਲਵੇਨੀਆ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ, ਜਿਸ ਨੂੰ ਪੈਨਸਿਲਵੇਨੀਆ ਲਚਕੀਲਾ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ (ਪੀਆਰਪੀ) ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਸੁਰੱਖਿਆ ਕਾਰਕਾਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਆਸ਼ਾਵਾਦ, ਸਮੱਸਿਆ-ਹੱਲ, ਸਵੈ-ਨਿਯਮ, ਲਚਕਤਾ, ਦਇਆ-ਆਧਾਰਿਤ ਅਭਿਆਸਾਂ ਅਤੇ ਸਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਬਣਾਉਣ 'ਤੇ ਕੇਂਦ੍ਰਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਦੀ ਸਿਖਲਾਈ ਦੇ ਕੁਝ ਪਹਿਲੂਆਂ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਹੇਠਾਂ ਦਿੱਤੀ ਗਈ ਹੈ:

- **ਮਾਈਂਡਫੁਲਨੈੱਸ ਟਰੇਨਿੰਗ (Mindfulness training):** ਮਾਈਂਡਫੁਲਨੈੱਸ-ਅਧਾਰਿਤ ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਦੀ ਸਿਖਲਾਈ ਵਿੱਚ ਬੇਧਾਤਮਕ ਰਣਨੀਤੀਆਂ ਦੀ ਸਿੱਖਿਆ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਜੋ ਵਰਤਮਾਨ ਸਮੇਂ ਵਿੱਚ ਹੋਣ 'ਤੇ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦਰਤ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ, ਅਤੇ ਯਥਾਰਥਵਾਦੀ ਟੀਚਾ ਨਿਰਧਾਰਨ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਇਹਨਾਂ ਸਿਖਲਾਈ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮਾਂ ਨੂੰ ਮਾਈਂਡਫੁਲਨੈੱਸ-ਅਧਾਰਤ ਬੇਧਾਤਮਕ ਥੈਰੇਪੀ ਅਤੇ ਮਾਈਂਡਫੁਲਨੈੱਸ-ਅਧਾਰਤ ਤਣਾਅ ਘਟਾਉਣ ਵੀ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਨਿਰਏ ਦੀ ਸ਼ੁੱਧਤਾ, ਸਮੱਸਿਆ ਹੱਲ ਕਰਨ, ਬੇਧਾਤਮਕ ਲਚਕਤਾ, ਸਮੁੱਚੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਭਲਾਈ, ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਵਿੱਚ ਸੁਧਾਰ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਲਾਭਦਾਇਕ ਪਾਏ ਗਏ ਹਨ। ਐਨਲਾਈਨ ਮਾਈਂਡਫੁਲਨੈੱਸ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਕਰਮਚਾਰੀ ਤਣਾਅ ਨੂੰ ਘਟਾਉਣ ਅਤੇ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ ਅਤੇ ਕੰਮ ਦੀ ਸ਼ਮੂਲੀਅਤ ਨੂੰ ਬਿਹਤਰ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਵਿਹਾਰਕ ਅਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਕਈ ਕਿਤਾਬਾਂ ਅਤੇ ਮੋਬਾਈਲ ਐਪਸ ਧਿਆਨ ਦੇਣ ਲਈ ਸੰਰਚਨਾਗਤ ਪਹੁੰਚ ਪੇਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ: 'ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਮੌਜੂਦ: ਕਲਾ, ਵਿਗਿਆਨ ਅਤੇ ਦਿਮਾਗੀ ਅਤੇ ਦਿਮਾਗੀਪਣ ਦੀ ਪ੍ਰੈਕਟਿਸ: ਇੱਕ ਫ੍ਰੈਟਿਕ ਵਰਲਡ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਂਤੀ ਲੱਭਣ ਲਈ ਅੱਠ ਹਫ਼ਤੇ ਦੀ ਯੋਜਨਾ'। ਉਪਯੋਗੀ ਐਪਾਂ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ: ਹੈੱਡਸਪੇਸ, ਸਪਾਇਰ, ਮਾਨਸਿਕ ਕਸਰਤ, ਸ਼ਾਂਤ ਆਦਿ।

ਇੱਕ ਅਧਿਐਨ ਵਿੱਚ 29 ਫੁੱਲ-ਟਾਈਮ ਫਾਇਰਫਾਈਟਰਾਂ ਨੂੰ ਇੱਕ ਸਿਖਲਾਈ ਪ੍ਰੋਗਰਾਮ ਵਿੱਚ ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਦੀ ਸਿਖਲਾਈ ਦਿੱਤੀ ਗਈ ਸੀ ਜਿਸਨੂੰ 'ਰੈਜ਼ੀਲੈਂਸ @ ਵਰਕ' (RAW) ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਐਨਲਾਈਨ ਪਲੇਟਫਾਰਮ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਸੀ। ਲਾਗਤ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੋਣ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ, ਭਾਗੀਦਾਰਾਂ ਨੇ RAW ਸਿਖਲਾਈ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਆਪਣੀ ਲਚਕਤਾ ਨੂੰ ਵਧਾਇਆ ਹੈ। ਬੇਧਾਤਮਕ ਲੋਡ ਨੂੰ ਭਾਗੀਦਾਰ ਕਰਨਾ: ਸ਼ੌਨ ਅਚੇਰ, ਕਿਤਾਬ ਦੇ ਲੇਖਕ: 'ਦਿ ਹੈਪੀਨੈਸ ਐਡਵਾਂਟੇਜ'; ਦਲੀਲ ਦਿੰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦਾ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੋਣ ਵਾਲੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੀ ਮਾਤਰਾ 'ਤੇ ਬਹੁਤ ਘੱਟ ਨਿਯੰਤਰਣ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਪਰ ਉਹ ਨਿਸ਼ਚਤ ਤੌਰ 'ਤੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਕਿਸਮਾਂ ਦੀਆਂ ਕੰਮ ਦੀਆਂ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਨੂੰ ਵੰਡ ਕੇ ਬੇਧਾਤਮਕ ਕਾਰਜਾਂ ਦੇ ਭਾਰ ਨੂੰ ਨਿਯੰਤਰਿਤ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜੋ ਉਹ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਇੱਕ ਕੰਮ ਤੋਂ ਦੂਜੇ ਕੰਮ ਵਿੱਚ ਤੇਜ਼ੀ ਨਾਲ ਬਦਲਣ ਤੋਂ ਬਚ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਖਾਸ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਦਿਨ ਵਿੱਚ ਸਮਰਪਿਤ ਸਮਾਂ ਬਣਾਉਣ ਦਾ ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਨਾ ਕਿ ਹੋਰਾਂ ਨੂੰ "ਸੀਰੀਅਲ ਮੋਨੋਟਾਸਕਿੰਗ" ਵਜੋਂ ਵੀ ਜਾਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

- **ਨਿਯੰਤਰਿਤ ਚੀਜ਼ਾਂ 'ਤੇ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦਰਤ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਨੂੰ ਵਿਕੇਂਦਰਿਤ ਕਰਨਾ (Focusing on Controllable Things and decentring stress):** "ਡਿਕੇਂਦਰੀਕਰਣ" ਤਣਾਅ ਉਹ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਹੈ ਜਿਸ ਦੁਆਰਾ ਵਿਅਕਤੀ ਸਮੱਸਿਆ ਨੂੰ ਦੇਖਦੇ ਹਨ, ਸੋਚਦੇ ਹਨ, ਵਿਚਾਰ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਵਿਕਲਪ ਤਿਆਰ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਸਮੱਸਿਆ ਨੂੰ ਹੱਲ ਕਰਨ ਲਈ ਉਸਾਰੂ ਕਦਮ ਚੁੱਕਦੇ ਹਨ, ਨਾ ਕਿ ਚਿੰਤਾ ਕਰਨ ਅਤੇ ਇਸ ਬਾਰੇ ਗੱਲ ਕਰਨ ਦੀ। ਕਮਜ਼ੋਰ ਤਣਾਅ "ਜਵਾਬ ਲਚਕਤਾ" ਦੇ ਮੁੱਖ ਲਚਕੀਲੇ ਹੁਨਰ ਦੀ ਆਗਿਆ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਕੇਂਦਰਾਂ ਦੀ ਬਜਾਏ ਦਿਮਾਗ ਦੇ ਆਪਣੇ ਸੋਚ ਕੇਂਦਰਾਂ ਨੂੰ ਮੁੜ ਸਰਗਰਮ ਕਰਨਾ ਸਿਖਾਉਂਦਾ ਹੈ।

- **ਦੁਬਾਰਾ ਉਰਜਾਵਾਨ ਹੋਣ ਲਈ ਅਲੱਗ-ਥਲੱਗ ਬ੍ਰੇਕ ਲੈਣਾ (Taking detachment breaks to re-energize):** ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਕੰਮ ਦੌਰਾਨ ਆਰਾਮ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਛੋਟੇ ਬ੍ਰੇਕ ਲੈਣਾ ਸਿਖਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ 5 ਮਿੰਟ ਲਈ ਸੈਰ ਕਰਨਾ, ਲੰਚ ਲੰਚ ਬ੍ਰੇਕ ਲੈਣਾ, ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਦੇ ਡੈਸਕ ਤੋਂ ਵੱਖ ਕਰਨਾ, ਅਤੇ ਥੋੜ੍ਹੇ ਸਮੇਂ ਲਈ ਕੁਝ ਮਜ਼ੇਦਾਰ ਕਰਨਾ। ਇਹ ਅਭਿਆਸ ਬਰਨ-ਆਊਟ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਯੋਗਾ, ਧਿਆਨ, ਅਤੇ ਸਾਹ ਲੈਣ ਦੀਆਂ ਕਸਰਤਾਂ ਵਰਗੀਆਂ ਆਰਾਮ ਦੀਆਂ ਰਣਨੀਤੀਆਂ ਵੀ ਕੰਮ 'ਤੇ ਸੰਤੁਲਨ ਬਣਾਉਣ ਅਤੇ ਕੰਮ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਤਣਾਅ ਤੋਂ ਰਾਹਤ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ।
- **ਕੰਮ 'ਤੇ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਬੰਧ (Positive Relationships at Work):** ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਚੁਗਲੀ, ਸਹਿ-ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ 'ਤੇ ਨਿੱਜੀ ਹਮਲਿਆਂ, ਅਤੇ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਜ਼ਹਿਰੀਲੇ ਚਰਚਾਵਾਂ ਅਤੇ ਗੱਪਾਂ ਤੋਂ ਬਚਣ ਲਈ ਸਿਖਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਲਗਾਤਾਰ ਅੰਤਰ-ਨਿੱਜੀ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਬਾਰੇ ਗੱਲ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਸਹਿਕਰਮੀਆਂ ਅਤੇ ਬੌਸ ਨੂੰ ਛੱਡਣਾ ਸਿਰਫ ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਚਿੰਤਾ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਸੁਹਿਰਦ ਸਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਕਾਇਮ ਰੱਖਣਾ ਅਤੇ ਸਹਿ-ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਰੁਝੇਵਿਆਂ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨਾ ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਨੂੰ ਵਧਾਉਣ ਅਤੇ ਪੇਸ਼ੇਵਰ ਸਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਲੰਮਾ ਸਫ਼ਰ ਹੈ।

### ਆਪਣੀ ਤਰੱਕੀ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰੋ

ਹੇਠਾਂ ਦਿੱਤੇ ਸਵਾਲਾਂ ਦੇ ਜਵਾਬ 80-100 ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿੱਚ ਦਿਓ:

- Q1. ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰੋ।
- Q2. ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੇ ਸੰਦਰਭ ਵਿੱਚ ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਤੀ ਬਾਰੇ ਚਰਚਾ ਕਰੋ।
- Q3. ਕੀ ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਨੂੰ ਪਾਲਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ?
- Q4. ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਦੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਨੂੰ ਉਜਾਗਰ ਕਰੋ।

### 6.3 ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ (OPTIMISM)

ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ ਵਿੱਚ ਕੇਂਦਰੀ ਧਾਰਨਾਵਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਇੱਕ ਹੈ, ਅਤੇ ਇਹ ਇੱਕ ਗੁੰਝਲਦਾਰ ਹੈ ਜੋ ਕਈ ਰਚਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਮੂਰਤੀਮਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਨੂੰ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਚਰਿੱਤਰ ਦੀ ਤਾਕਤ ਵੀ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

#### 6.3.1 ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਨਾ (Definition)

ਕਾਰਵਰ ਅਤੇ ਸਹਿਕਰਮੀਆਂ (2010) ਨੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਨੂੰ “ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਅੰਤਰ ਵੇਰੀਏਬਲ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਜੋ ਇਸ ਹੱਦ ਤੱਕ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਲੋਕ ਆਪਣੇ ਭਵਿੱਖ ਲਈ ਆਮ ਅਨੁਕੂਲ ਉਮੀਦਾਂ ਰੱਖਦੇ ਹਨ।”

ਮਾਰਟਿਨ ਸੇਲਿਗਮੈਨ, ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ ਦੇ ਪਿਤਾ, ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਨੂੰ ਆਤਮਵਿਸ਼ਵਾਸ ਅਤੇ ਉੱਚ ਨਿੱਜੀ ਯੋਗਤਾ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਨਾਲ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ।

ਇਹ ਸਮਝਣਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ ਕਿ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਇੱਕ ਸਭ ਜਾਂ ਕੋਈ ਨਹੀਂ ਵਰਤਾਰਾ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਇਹ ਇੱਕ ਨਿਰੰਤਰਤਾ 'ਤੇ ਮੌਜੂਦ ਹੈ ਅਤੇ ਲੋਕ ਡਿਗਰੀ ਦੁਆਰਾ ਆਸ਼ਾਵਾਦ 'ਤੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਨਾਲ ਹੀ, ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਵੀ ਹੱਥ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਬਦਲ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਰਚਨਾ ਨੂੰ ਸਮਝਣ ਲਈ, ਸਪੈਕਟ੍ਰਮ ਦੇ ਉੱਚੇ ਸਿਰੇ ਵਾਲੇ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਅਤੇ ਹੇਠਲੇ ਸਿਰੇ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਮਾੜੀਆਂ ਘਟਨਾਵਾਂ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਤੱਕ ਚੱਲਣਗੀਆਂ, ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਗਲਤੀ ਕਾਰਨ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ, ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਹਰ ਕੰਮ ਨੂੰ ਕਮਜ਼ੋਰ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ, ਜਦੋਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਮੁਸ਼ਕਲ ਘਟਨਾਵਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ, ਤਾਂ ਉਹ ਬਦਕਿਸਮਤੀ ਨੂੰ ਇੱਕ ਅਸਥਾਈ ਝਟਕਾ ਸਮਝਦੇ ਹਨ, ਨਾ ਕਿ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਗਲਤੀ, ਪਰ ਬਦਕਿਸਮਤੀ ਦੇ ਕਾਰਨ, ਜਾਂ ਕਾਰਨ ਹੋਗ। ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਬਦਕਿਸਮਤੀ ਨੂੰ ਇੱਕ ਬੁਰੀ ਸਥਿਤੀ ਅਤੇ ਅਗਲੀ ਵਾਰ ਸਖ਼ਤ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਨ ਲਈ ਇੱਕ ਚੁਣੌਤੀ ਸਮਝਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਜੋ ਉਹ ਸਫਲ ਹੋਣ।

### 6.3.2 ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਅਤੇ ਸਿਹਤ (Optimism and Health)

ਸਬੂਤਾਂ ਨੇ ਸੰਕੇਤ ਦਿੱਤਾ ਹੈ ਕਿ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਥੋੜ੍ਹੇ ਸਮੇਂ ਦੇ ਅਤੇ ਲੰਬੇ ਸਮੇਂ ਦੇ ਸਰੀਰਕ ਸਿਹਤ ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੀ ਭਵਿੱਖਬਾਣੀ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਸਰਜਰੀ, ਕਾਰਡੀਓਵੈਸਕੁਲਰ ਬਿਮਾਰੀ, ਘਟਨਾ ਸਟ੍ਰੋਕ, ਅਤੇ ਮੌਤ ਦਰ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਮੁੜ ਹਸਪਤਾਲ ਵਿੱਚ ਭਰਤੀ ਹੋਣਾ ਸ਼ਾਮਲ ਹੈ। ਇਹ ਰੋਗ ਦੇ ਅੰਤਮ ਬਿੰਦੂਆਂ ਨਾਲ ਜੁੜੇ ਕਈ ਜੀਵ-ਵਿਗਿਆਨਕ ਮਾਰਕਰਾਂ ਨਾਲ ਵੀ ਸਬੰਧਤ ਹੈ, ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਐਂਬੁਲੇਟਰੀ ਬਲੱਡ ਪ੍ਰੈਸ਼ਰ, ਕੋਰਟੀਸੋਲ ਸੈਕਰੇਸ਼ਨ, ਅਤੇ ਨਾਲ ਹੀ ਲਿਪਿਡਸ ਅਤੇ ਐਂਟੀ-ਆਕਸੀਡੈਂਟਸ ਦੇ ਪੱਧਰ ਸ਼ਾਮਲ ਹਨ। ਸ਼ੀਅਰ ਐਟ ਅਲ. (2020) 61 ਵੱਖਰੇ ਨਮੂਨਿਆਂ (N = 221,133) ਤੋਂ ਡੇਟਾ ਦੇ ਇੱਕ ਮੈਟਾ-ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਕ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਵਿੱਚ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦ ਦੀ ਅਣਹੋਂਦ ਅਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਦੀ ਮੌਜੂਦਗੀ ਨਾਲ ਜੁੜੇ ਸਰੀਰਕ ਸਿਹਤ ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੇ ਇੱਕ ਸਮੂਹਿਕ ਮਾਪ ਦੇ ਨਾਲ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਬੰਧ ਦਾ ਖੁਲਾਸਾ ਹੋਇਆ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਬਿਮਾਰੀ ਅਤੇ ਦੁਖਦਾਈ ਘਟਨਾਵਾਂ ਤੋਂ ਤੇਜ਼ੀ ਨਾਲ ਠੀਕ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹਨ, ਡਿਪਰੈਸ਼ਨ ਲਈ ਘੱਟ ਸੰਵੇਦਨਸ਼ੀਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਵੱਧ ਦਰਦ ਸਹਿਣਸ਼ੀਲਤਾ ਦਿਖਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਨੂੰ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਇਮਿਊਨ ਸਿਸਟਮ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਲਈ ਵੀ ਜਾਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਜੀਵਨ ਦੀਆਂ ਘਟਨਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਤਬਦੀਲੀ, ਕੁਦਰਤੀ ਅਤੇ ਮਨੁੱਖ ਦੁਆਰਾ ਬਣਾਈਆਂ ਆਫ਼ਤਾਂ ਵਰਗੀਆਂ ਮੁਸ਼ਕਲ ਜੀਵਨ ਘਟਨਾਵਾਂ ਨਾਲ ਨਜਿੱਠਣ ਲਈ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਗੁਣ ਹੈ।

ਖੋਜ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਵਿਅਕਤੀ ਬਿਹਤਰ ਸਮਾਜਿਕ ਰਿਸ਼ਤੇ, ਬਿਹਤਰ ਅਕਾਦਮਿਕ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ, ਅਤੇ ਆਪਣੀ ਸੋਚ ਵਿੱਚ ਵਧੇਰੇ ਲਚਕਤਾ ਦਿਖਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਵਿਅਕਤੀ ਨਵੀਆਂ ਚੁਣੌਤੀਆਂ ਦਾ ਆਨੰਦ ਲੈਣ ਅਤੇ ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨ ਵੇਲੇ ਨਵੇਂ ਮੌਕੇ ਦੇਖਣ ਦੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸੰਭਾਵਨਾ ਰੱਖਦੇ ਹਨ। ਉਹ ਮੁਸੀਬਤਾਂ ਦੇ ਸਾਮ੍ਹਣੇ



ਜ਼ਿਆਦਾ ਡਟੇ ਰਹਿੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਆਪਣੇ-ਆਪ ਨੂੰ ਤਰਸ ਦੇ ਕੇ ਬੈਠਣ ਦੀ ਬਜਾਏ ਮੁਸ਼ਕਲ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਦੇ ਹੱਲ ਲੱਭਦੇ ਹਨ। ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਸਵੈ-ਮਾਣ, ਜੀਵਨ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ, ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਤੰਦਰੁਸਤੀ, ਅਤੇ ਇੱਥੋਂ ਤੱਕ ਕਿ ਸਮਾਜਿਕ-ਆਰਥਿਕ ਸਥਿਤੀ ਨਾਲ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਸਬੰਧਤ ਹੈ। ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀਆਂ ਨਾਲੋਂ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਆਪਣੀ ਜ਼ਿੰਦਗੀ ਤੋਂ ਵੱਧ ਖੁਸ਼ ਹੋਏ ਪਾਏ ਗਏ ਹਨ। ਸੇਲਿਗਮੈਨ ਦੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿੱਚ, “ਜੀਵਨ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਨੂੰ ਉਹੀ ਝਟਕੇ ਅਤੇ ਦੁਖਾਂਤ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀ ਉੱਤੇ, ਪਰ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਬਿਹਤਰ ਢੰਗ ਨਾਲ ਪੇਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ” (ਸੇਲੀਗਮੈਨ, 2006)।

ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਮੁਸ਼ਕਲ ਸਥਿਤੀਆਂ ਦੀ ਅਸਲੀਅਤ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਨ ਅਤੇ ਇਹਨਾਂ ਮੁਸ਼ਕਲ ਸਥਿਤੀਆਂ ਨੂੰ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਢੰਗ ਨਾਲ ਦੁਬਾਰਾ ਬਣਾਉਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਨ ਦੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸੰਭਾਵਨਾ ਰੱਖਦੇ ਹਨ, ਜਦੋਂ ਕਿ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀ ਇਨਕਾਰ, ਸਵੈ-ਦੋਸ਼, ਗੁੱਸੇ ਅਤੇ ਕੰਮ ਨੂੰ ਤਿਆਗ ਕੇ ਮੁਕਾਬਲਾ ਕਰਨ ਲਈ ਜਾਣੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਪੀਟਰਸਨ (2000) ਕਹਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਖੋਜ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ “ਆਸ਼ਾਵਾਦ, ਹਾਲਾਂਕਿ ਇਹ ਮਾਪਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਮਨਭਾਉਂਦੀਆਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਨਾਲ ਜੁੜਿਆ ਹੋਇਆ ਹੈ: ਖੁਸ਼ੀ, ਲਗਨ, ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਅਤੇ ਸਿਹਤ।”

### 6.3.3 ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਬਨਾਮ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦ (Optimism Versus Pessimism)

ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਇੱਕ ਓਵਰਰਾਈਡਿੰਗ ਸੰਕਲਪ ਨਹੀਂ ਹੈ; ਜੀਵਨ ਦੇ ਕੁਝ ਖੇਤਰਾਂ ਵਿੱਚ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਹੋਣਾ ਅਤੇ ਦੂਜਿਆਂ ਵਿੱਚ ਮੁਕਾਬਲਤਨ ਵਧੇਰੇ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀ ਹੋਣਾ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸੰਭਵ ਹੈ। ਆਕਸਫੋਰਡ ਯੂਨੀਵਰਸਿਟੀ ਤੋਂ ਈਲੇਨ ਫੋਕਸ (2013) ਨੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਅਤੇ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦ ਨੂੰ ਇੱਕ ਵੱਖਰੇ ਕੋਣ ਤੋਂ ਦੇਖਿਆ ਅਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਨੂੰ ਇੱਕ ਸਥਿਰ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਗੁਣ ਮੰਨਿਆ। ਉਸਦੀ ਕਿਤਾਬ “ਬਰਸਾਤੀ ਦਿਮਾਗ ਸਨੀ ਬ੍ਰੇਨ” ਵਿੱਚ। ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਅਤੇ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦ ਦਾ ਨਵਾਂ ਵਿਗਿਆਨ”, ਉਹ ਦਿਮਾਗੀ ਸਰਕਟਰੀ ਦਾ ਨਾਮ ਦਿੰਦੀ ਹੈ ਜੋ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਵੱਲ ਲੈ ਜਾਂਦੀ ਹੈ “ਸਨੀ ਦਿਮਾਗ” ਅਤੇ ਸਰਕਟਰੀ ਜੋ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦ ਵੱਲ ਲੈ ਜਾਂਦੀ ਹੈ “ਬਰਸਾਤੀ ਦਿਮਾਗ”। “ਸਨੀ ਦਿਮਾਗ” ਵਿੱਚ ਦਿਮਾਗ ਦੀਆਂ ਉਹ ਬਣਤਰਾਂ (ਨਿਊਕਲੀਅਸ ਐਕਬੈਂਸ) ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਜੋ ਪ੍ਰੋਸੈਸਿੰਗ ਪ੍ਰੋਰਣਾ ਅਤੇ ਮਜ਼ਬੂਤੀ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ; ਅਤੇ ਡੋਪਾਮਾਈਨ ਵਰਗੇ ਨਿਊਰੋਟ੍ਰਾਂਸਮੀਟਰ ਜੋ ਇੱਛਾ ਅਤੇ ਅਨੰਦ ਵਿੱਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਲਈ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਅਤੇ ਨਿਰੰਤਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਫੋਕਸ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਵਿੱਚ ਸਵੀਕ੍ਰਿਤੀ, ਲਚਕਤਾ, ਮੁਕਾਬਲਾ ਕਰਨ ਅਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਵਿੱਚ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਨ ਵਰਗੇ ਹੁਨਰ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਭਵਿੱਖ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਕਿਸਮਤ ਉੱਤੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ ਕੀ ਵਾਪਰਦਾ ਹੈ ਇਹ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਾਇਨੇ ਰੱਖਦਾ ਹੈ। ਆਸ਼ਾਵਾਦੀਆਂ ਦੀ ਜ਼ਿੰਦਗੀ ਤੋਂ ਜੋ ਤੁਸੀਂ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹੋ ਉਸਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਜਾਰੀ ਰਹਿਣ ਦੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਦੇ ਉਲਟ, ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਪੈਸਿਵ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਘੱਟ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਚੀਜ਼ਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਨਹੀਂ ਹੈ, ਇਸ ਲਈ ਕੋਈ ਵੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਨ ਦਾ ਕੋਈ ਮਤਲਬ ਨਹੀਂ ਹੈ। ਫੋਕਸ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਇੱਕ ਅਰਥਪੂਰਨ ਜੀਵਨ ਦੇ ਨਾਲ ਜੁੜਿਆ ਹੋਇਆ ਹੈ, ਅਤੇ ਬੁਰੇ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਚੰਗੇ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਨ ਦੀ ਯੋਗਤਾ। ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ,

‘ਬਰਸਾਤੀ ਦਿਮਾਗ’ ਐਮੀਗਡਾਲਾ ਨਾਲ ਜੁੜਿਆ ਹੋਇਆ ਹੈ, ਜੋ ਖਤਰੇ ਅਤੇ ਡਰ ਦੇ ਸੰਕੇਤਾਂ ਦਾ ਜਵਾਬ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀ ਖਤਰੇ ਜਾਂ ਨਕਾਰਾਤਮਕਤਾ ਵੱਲ ਵਧੇਰੇ ਧਿਆਨ ਦਿੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਸੰਸਾਰ ਖਤਰਿਆਂ ਅਤੇ ਖਤਰਿਆਂ ਨਾਲ ਭਰਿਆ ਹੋਇਆ ਹੈ ਅਤੇ ਕਿਸੇ ਨੂੰ ਲਗਾਤਾਰ ਉਨ੍ਹਾਂ ਤੋਂ ਬਚਣਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ।

ਦਰਅਸਲ, ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ ਦੇ ਖੋਜਕਰਤਾਵਾਂ ਨੇ ਇਹ ਦਿਖਾਉਣ ਲਈ ਕਾਫ਼ੀ ਸਬੂਤ ਇਕੱਠੇ ਕੀਤੇ ਹਨ ਕਿ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਅਤੇ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਧੰਨਵਾਦ ਪ੍ਰਗਟ ਕਰਨਾ, ਦਿਆਲਤਾ ਦੇ ਕੰਮ, ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਘਟਨਾਵਾਂ ਦਾ ਅਨੰਦ ਲੈਣਾ, ਅਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਸੋਚ ਦਾ ਅਭਿਆਸ ਕਰਨਾ ਤੰਦਰੁਸਤੀ, ਜੀਵਨ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਖੁਸ਼ੀ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਵਧਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

#### 6.3.4 ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਦੀਆਂ ਧਾਰਨਾਵਾਂ (Conceptualizations of Optimism)

a) **ਸੁਭਾਅ ਸੰਬੰਧੀ ਆਸ਼ਾਵਾਦ (Dispositional Optimism)** - ਸ਼ੀਅਰ ਅਤੇ ਕਾਰਵਰ (1985) ਨੇ ਆਪਣੇ ਅਧਿਐਨਾਂ ਵਿੱਚ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਪ੍ਰਤੀ “ਸੁਭਾਅ” ਨੂੰ ਸਿਧਾਂਤਕ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਪੇਸ਼ ਕੀਤਾ, ਜਿਸਨੂੰ “ਵਿਵਹਾਰਕ ਆਸ਼ਾਵਾਦ” ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ, ਇਸ ਨੂੰ ਸਮੇਂ ਅਤੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿੱਚ, ਇੱਕ ਸੰਤੁਲਿਤ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਦਾ ਗੁਣ ਮੰਨਦੇ ਹੋਏ, ਜੋ ਉਸ ਤਰੀਕੇ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਵਿਅਕਤੀ ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ ਵਰਤਮਾਨ, ਅਤੀਤ ਅਤੇ ਭਵਿੱਖ ਦੀਆਂ ਘਟਨਾਵਾਂ ਨਾਲ ਮੇਲ ਖਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਇੱਕ ਵਿਸ਼ਵਵਿਆਪੀ ਉਮੀਦ ਹੈ ਕਿ ਭਵਿੱਖ ਵੱਡੇ ਪੱਧਰ ‘ਤੇ ਚੰਗਾ ਹੋਵੇਗਾ। ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਲੋਕ ਮੁੱਲ ਦਾ ਪਿੱਛਾ ਕਰਨਾ ਜਾਰੀ ਰੱਖਦੇ ਹਨ

ਮੁਸੀਬਤਾਂ ਅਤੇ ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ, ਟੀਚੇ ਅਤੇ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਮੁਕਾਬਲਾ ਕਰਨ ਦੀਆਂ ਰਣਨੀਤੀਆਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰੇ। ਇਸ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਤਣਾਅ ਪ੍ਰਤੀ ਵਧੇਰੇ ਲਚਕਦਾਰ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਵਧੇਰੇ ਕਾਰਜਸ਼ੀਲ ਅਤੇ ਸਮੱਸਿਆ-ਕੇਂਦਰਿਤ ਮੁਕਾਬਲਾ ਕਰਨ ਦੀਆਂ ਰਣਨੀਤੀਆਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦੇ ਹਨ।

b) **ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਵਿਆਖਿਆਤਮਕ ਸ਼ੈਲੀ (Optimistic Explanatory Style)**: ਮਾਰਟਿਨ ਸੇਲਿਗਮੈਨ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਨੂੰ ਇੱਕ “ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਸ਼ੈਲੀ” ਵਜੋਂ ਵੇਖਦਾ ਹੈ, ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਇਹ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਨ ਦੀ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਘਟਨਾਵਾਂ ਬਾਹਰੀ ਹਨ (ਮੈਂ ਘਟਨਾ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਨਹੀਂ ਹਾਂ), ਅਸਥਾਈ ਅਤੇ ਖਾਸ (ਘਟਨਾ ਸਵੈ-ਸੀਮਤ ਹੈ ਅਤੇ ਜੀਵਨ ਦੀਆਂ ਹੋਰ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਨਹੀਂ ਕਰੇਗਾ) ਕਾਰਕ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਮੌਜੂਦਾ ਹਾਲਾਤ। ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਇਹ ਮੰਨਦੇ ਹਨ ਕਿ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਘਟਨਾਵਾਂ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਘਟਨਾਵਾਂ ਨਾਲੋਂ ਮੁਕਾਬਲਤਨ ਵਧੇਰੇ ਸਥਿਰ ਅਤੇ ਅਕਸਰ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ। ਸੇਲਿਗਮੈਨ ਦਾ ਮੰਨਣਾ ਹੈ ਕਿ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਨਾ ਸਿਰਫ਼ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਤੰਦਰੁਸਤੀ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਬਲਕਿ ਇੱਕ ਸ਼ਕਤੀਸ਼ਾਲੀ ਸਾਧਨ ਵੀ ਹੈ ਜੋ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਉਦੇਸ਼ ਲੱਭਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸੇਲਿਗਮੈਨ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, “ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਅਰਥਪੂਰਨ ਜੀਵਨ ਲਈ ਅਨਮੋਲ ਹੈ। ਇੱਕ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਵਿੱਖ ਵਿੱਚ ਪੱਕੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਨਾਲ, ਤੁਸੀਂ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਉਸ ਦੀ ਸੇਵਾ ਵਿੱਚ ਲਗਾ ਸਕਦੇ ਹੋ ਜੋ ਤੁਹਾਡੇ ਨਾਲੋਂ ਵੱਡਾ ਹੈ। ”

c) **ਸਮਾਜਿਕ ਬੋਧ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਆਸ਼ਾਵਾਦ (Social Cognition perspective)** ਨੂੰ ਜੋਖਮ ਦੇ ਬੋਧਾਤਮਕ ਘੱਟ ਅੰਦਾਜ਼ੇ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਦੇਖਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸ ਵੱਲ ਲੈ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਨੂੰ ‘ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਪੱਖਪਾਤ’ ਵਜੋਂ ਜਾਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਪੱਖਪਾਤ ਨੂੰ “ਅਵਾਸਤਵਵਾਦੀ ਆਸ਼ਾਵਾਦ” ਵਜੋਂ ਵੀ ਜਾਣਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਘਟਨਾਵਾਂ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਘਟਨਾਵਾਂ ਨਾਲੋਂ ਵੱਧ ਹੋਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੈ। ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਪੱਖਪਾਤ ਨੂੰ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਉਮੀਦ ਅਤੇ ਇਸ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਆਉਣ ਵਾਲੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਵਿੱਚ ਅੰਤਰ ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਉਮੀਦਾਂ ਅਸਲੀਅਤ ਨਾਲੋਂ ਬਿਹਤਰ ਹਨ, ਤਾਂ ਪੱਖਪਾਤ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਹੈ; ਜੇਕਰ ਅਸਲੀਅਤ ਉਮੀਦ ਨਾਲੋਂ ਬਿਹਤਰ ਹੈ, ਤਾਂ ਪੱਖਪਾਤ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਬੋਧਾਤਮਕ ਤੰਤੂ ਵਿਗਿਆਨੀ ਤਾਲੀ ਸ਼ਾਰੇਟ (2012), ਕਿਤਾਬ ‘ਦਿ ਆਪਟੀਮਿਜ਼ਮ ਬਿਆਸ: ਏ ਟੂਰ ਆਫ ਦਿ ਇਰੈਸ਼ਨਲੀ ਪੋਜ਼ੀਟਿਵ ਬ੍ਰੈਨ’ ਦੇ ਲੇਖਕ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਸਤਾਵਿਤ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਸੀ। ਸ਼ਾਰੇਟ ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇਹ ਪੱਖਪਾਤ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਜੋਖਮ ਭਰੇ ਵਿਵਹਾਰ ਵੱਲ ਲੈ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕਿਸੇ ਦੀ ਸਿਹਤ ਬਾਰੇ ਮਾੜੀਆਂ ਚੇਣਾਂ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਪੱਖਪਾਤ ਦੇ ਵਿਧੀਆਂ ਦੇ ਕਾਰਨ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੀ ਘਾਟ ਅਤੇ ਕਿਸੇ ਦੇ ਆਪਣੇ ਬੋਧਾਤਮਕ ਹੁਨਰ ਦੀ ਮਾੜੀ ਆਲੋਚਨਾਤਮਕ ਸਮਝ ਸ਼ਾਮਲ ਹੈ।

### 6.3.5 **ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ‘ਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ (Optimism at Work Place)**

ਅਜੋਕੇ ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ, ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਦੁਆਰਾ ਚਿੰਨ੍ਹਿਤ, ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦ ਨਿੱਜੀ ਅਤੇ ਪੇਸ਼ੇਵਰ ਜੀਵਨ ਦੇਵਾਂ ਵਿੱਚ ਆਮ ਹੁੰਦਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਖੋਜ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਇਹ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਹੈ ਜੋ ਕੰਮ ਦੇ ਸਥਾਨਾਂ ਨੂੰ ਅੱਗੇ ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ ਨਾ ਕਿ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦ। ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਦਾ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਿੱਸਾ ਹੈ। ਕਾਮਿਆਂ ਵਿੱਚ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਦਾ ਅਨੁਭਵ, ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਦੇ ਨਾਲ, ਕਈ ਮੌਕਿਆਂ ਅਤੇ ਸੰਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਖੋਲ੍ਹ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਰੁਕਾਵਟਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨ ਵੇਲੇ ਹਾਰ ਮੰਨਣ ਦੀ ਬਜਾਏ ਸਮੱਸਿਆ ਦੇ ਹੱਲ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਨੂੰ ਵਧਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਸੰਜਮ ਅਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਵੀ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਵਿਰੁੱਧ ਇੱਕ ਸੁਰੱਖਿਆ ਕਾਰਕ ਅਤੇ ‘ਬਫਰ’ ਵਜੋਂ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਵਾਲੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਇਸ ਗੱਲ ਦਾ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਬਣਾਉਣ ਦੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸੰਭਾਵਨਾ ਰੱਖਦੇ ਹਨ ਕਿ ਨਹੀਂ ਤਾਂ ਤਣਾਅਪੂਰਨ ਸਥਿਤੀ ਕੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਵਿਅਕਤੀ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਰੁਕਾਵਟਾਂ ਦੇ ਸਾਮ੍ਹਣੇ ਸਖ਼ਤ ਮਿਹਨਤ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਝਟਕਿਆਂ ਨੂੰ ਅਸਥਾਈ ਸਮਝਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਸਰੀਰਕ ਅਤੇ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਅਤੇ ਊਰਜਾਵਾਨ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨ ਵੇਲੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਵਧੇਰੇ ਸਮੱਸਿਆ-ਕੇਂਦ੍ਰਿਤ ਮੁਕਾਬਲਾ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਰੁਕਾਵਟਾਂ ਦੀ ਬਜਾਏ ਮੌਕਿਆਂ ‘ਤੇ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦਰਤ ਕਰਨਾ ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਦਾ ਮੁੱਖ ਪਹਿਲੂ ਹੈ। ਖੋਜ ਦਾ ਇੱਕ ਵਧ ਰਿਹਾ ਸਮੂਹ ਇਹ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕੰਮ ‘ਤੇ ਸਫਲ ਹੋਣ ਲਈ ਪ੍ਰਤਿਭਾ ਅਤੇ ਚੰਗੇ ਗ੍ਰੇਡਾਂ ਦੀ ਲੋੜ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਪਰ ਇਹ ਸਫਲਤਾ ਅਤੇ

ਅਸਫਲਤਾ ਪ੍ਰਤੀ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਰਵੱਈਏ 'ਤੇ ਵੀ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਦਾ ਪੱਧਰ ਇਹ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਕੋਲ ਕਿਸ ਹੱਦ ਤੱਕ ਪਹਿਲਕਦਮੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਨਿਰਾਸ਼ਾ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਉਹ ਕਾਇਮ ਰਹਿੰਦਾ ਹੈ।

ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਸਖ਼ਤ ਮਿਹਨਤ ਕਰਨ, ਤਣਾਅਪੂਰਨ ਅਤੇ ਮੁਸ਼ਕਲ ਸਮਿਆਂ ਦੌਰਾਨ ਕਾਇਮ ਰਹਿਣ, ਅਤੇ ਵਧੇਰੇ ਟੀਚਾ-ਕੇਂਦਰਿਤ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਿਤ ਕਰਨ ਲਈ ਅੰਦਰੂਨੀ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਨਾਲ ਜੁੜਿਆ ਹੋਇਆ ਹੈ। ਕਈ ਅਧਿਐਨਾਂ ਵਿੱਚ, ਸੇਲਿਗਮੈਨ ਅਤੇ ਸਹਿਕਰਮੀਆਂ (Seligman & Schulman, 1986; Seligman, 2011) ਨੇ ਰਿਪੋਰਟ ਕੀਤੀ ਕਿ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਘੱਟ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਮੁਕਾਬਲੇ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸਫਲਤਾ ਮਿਲਦੀ ਹੈ। ਖੋਜ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਜਿਹੜੀਆਂ ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਖੁਸ਼ਹਾਲ ਅਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਕਰਮਚਾਰੀ ਹਨ, ਉਹਨਾਂ ਵਿੱਚ ਉਤਪਾਦਕਤਾ, ਵਧੇਰੇ ਰਚਨਾਤਮਕਤਾ, ਵਧੇਰੇ ਟੀਮ ਵਰਕ, ਘੱਟ ਟਰਨਓਵਰ, ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਗਾਹਕ ਅਤੇ ਵੱਧ ਮੁਨਾਫੇ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਵੱਧ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦੀ ਖੁਸ਼ੀ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਚਲਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਇਹ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਹੋਰ ਪਹਿਲੂਆਂ ਨੂੰ ਬਣਾਉਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ।

#### a. ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ 'ਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਨੂੰ ਸੁਧਾਰਨਾ (Improving Optimism at Work place)

ਇਹ ਪਛਾਣਨਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ ਕਿ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਅਤੇ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦ ਦੋਵੇਂ ਛੂਤਕਾਰੀ ਹਨ। ਇੱਕ ਸੰਗਠਨ ਵਿੱਚ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਵਰਕਰਾਂ ਦੀ ਇੱਕ ਟੀਮ ਇੱਕ ਘਾਤਕ ਢੰਗ ਨਾਲ ਵਧੇਰੇ ਸਕਾਰਾਤਮਕਤਾ ਵੱਲ ਵਧੇਗੀ ਜਦੋਂ ਕਿ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀ ਵਰਕਰਾਂ ਦੀ ਇੱਕ ਟੀਮ ਆਪਣੀ ਟੀਮ ਦੇ ਮੂਡ ਨੂੰ ਕਈ ਗੁਣਾ ਹੇਠਾਂ ਵਧਾਏਗੀ।

#### i. ਬੋਧਾਤਮਕ ਵਿਗਾੜਾਂ ਨਾਲ ਨਜਿੱਠਣਾ (Tackling Cognitive Distortions): ਸੇਲਿਗਮੈਨ ਆਪਣੀ ਕਿਤਾਬ

'ਲਰਨਡ ਆਸ਼ਾਵਾਦ' ਵਿੱਚ ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸਾਨੂੰ ਆਪਣੀ ਵਿਗਾੜ ਚੁੱਕੀ ਸੋਚ ਨੂੰ ਬਦਲਣ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤ ਹੈ, ਜਿਸ ਨੂੰ 'ਬੋਧਿਕ ਵਿਗਾੜ' ਵੀ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇੱਥੇ 3 ਬੋਧਾਤਮਕ ਵਿਗਾੜ ਹਨ, ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ 3 ਪੀ ਵੀ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜੋ ਸਾਡੇ ਅਨੁਭਵਾਂ ਨੂੰ ਸਮਝਣ ਵਿੱਚ ਸਾਡੀ ਮਦਦ ਕਰਦੇ ਹਨ: ਵਿਅਕਤੀਗਤਕਰਨ, ਵਿਆਪਕਤਾ, ਅਤੇ ਸਥਾਈਤਾ। ਕਿਸੇ ਨੂੰ ਇਹਨਾਂ ਵਿਗਾੜਾਂ ਨਾਲ ਨਜਿੱਠਣ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤ ਹੈ ਜੇਕਰ ਕੋਈ ਕੰਮ 'ਤੇ ਜਾਂ ਇੱਥੋਂ ਤੱਕ ਕਿ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਵਜੋਂ ਵਧੇਰੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਅਤੇ ਘੱਟ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀ ਬਣਨਾ ਚਾਹੁੰਦਾ ਹੈ।

- ਵਿਅਕਤੀਗਤਕਰਨ ਦਾ ਮਤਲਬ ਹੈ ਕਿ ਕੀ ਕੋਈ ਇੱਕ ਘਟਨਾ ਨੂੰ ਬਾਹਰੀ ਜਾਂ ਅੰਦਰੂਨੀ ਕਾਰਕਾਂ ਲਈ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀ ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਦੇਸ਼ੀ ਠਹਿਰਾਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਮਾੜੀ ਘਟਨਾ ਨੂੰ ਅੰਦਰੂਨੀ ਕਾਰਕਾਂ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਠਹਿਰਾਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਦੇਸ਼ੀ ਠਹਿਰਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, ਆਸ਼ਾਵਾਦੀਆਂ ਨੂੰ ਇਹ ਸਮਝਣ ਦੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਸਮੱਸਿਆ ਦਾ ਕਾਰਨ ਬਾਹਰੀ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸਲਈ ਹੱਲ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਮਤਭੇਦ ਨੂੰ ਅੰਦਰੂਨੀ ਬਨਾਮ ਬਾਹਰੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਸ਼ੈਲੀ ਵੀ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

- ਵਿਆਪਕਤਾ ਉਸ ਹੱਦ ਤੱਕ ਵਰਣਨ ਕਰਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਤੱਕ ਅਸੀਂ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਘਟਨਾ ਨੂੰ ਹੋਰ ਸਥਿਤੀਆਂ ਲਈ ਵੀ ਸਾਧਾਰਨ ਕਰਦੇ ਹਾਂ। ਇੱਕ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਨਤੀਜਾ ਇੱਕ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀ ਵਿਅਕਤੀ ਲਈ ਇੱਕ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਅਨੁਵਾਦ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੋ ਸਭ ਵਿਆਪਕ ਹੋਵੇਗਾ ਅਤੇ ਹੋਰ ਸਥਿਤੀਆਂ ਨੂੰ ਵੀ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰੇਗਾ। ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਜੇਕਰ ਕੋਈ ਇੱਕ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ ਅਸਫਲ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਕਦੇ ਵੀ ਸਫਲ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦਾ। ਇਸ ਨੂੰ ਵਿਨਾਸ਼ਕਾਰੀ ਵੀ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਜੋ ਅਸਫਲਤਾ ਨੂੰ ਵਿਆਪਕ ਜਾਂ ਸਾਰੇ-ਸਮਾਪਤ ਸਮਝਦਾ ਹੈ, ਇਹ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਨ ਦੀ ਵੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੈ ਕਿ ਅਸਫਲਤਾ ਉਸਨੂੰ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਜੀਵਨ ਦੇ ਹੋਰ ਪਹਿਲੂਆਂ ਨੂੰ ਵੀ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰੇਗੀ।
- ਸਥਾਈਤਾ ਦੱਸਦੀ ਹੈ ਕਿ ਕੀ ਇੱਕ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਘਟਨਾ ਜਾਂ ਸਥਿਤੀ ਨੂੰ ਅਸਥਾਈ ਜਾਂ ਸਥਾਈ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇੱਕ ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀ ਵਿਅਕਤੀ ਇਹ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਨ ਦੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸੰਭਾਵਨਾ ਰੱਖਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇੱਕ ਅਸਥਾਈ ਗੜਬੜ ਬਦਲੀ ਨਹੀਂ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕਿ ਇੱਕ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਵਿਆਖਿਆਤਮਕ ਸ਼ੈਲੀ ਘਟਨਾ ਨੂੰ ਅਜਿਹੀ ਚੀਜ਼ ਵਜੋਂ ਸਮਝੇਗੀ ਜੋ ਬਾਅਦ ਵਿੱਚ ਹੋਣ ਦੀ ਬਜਾਏ ਜਲਦੀ ਬਦਲ ਜਾਵੇਗੀ।

ਚਿੱਤਰ 5: ਸੇਲਿਗਮੈਨ ਦੇ ਬੇਧਾਤਮਕ ਵਿਗਾੜ ਅਤੇ ‘ਸਿੱਖਿਆ ਆਸ਼ਾਵਾਦ’।

Optimistic Outlooks		
Perspective	Pessimistic outlook	Optimistic outlook
Personalisation	‘It’s my fault’	‘It’s not my fault’
Permanence	‘This is the way it will always be now’	‘This is just a temporary setback’
Pervasiveness	‘My whole life is affected’	‘I’m not going to let this affect anything else in my life’

ਸਾਵਧਾਨੀ ਦਾ ਇੱਕ ਸ਼ਬਦ ਇੱਥੇ ਵਜਾਇਆ ਜਾਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ; ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਹੋਣ ਦਾ ਮਤਲਬ ਇਹ ਨਹੀਂ ਹੈ ਕਿ ਅਵਾਸਤਵਵਾਦੀ ਹੋਣਾ, ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਵਿਅਕਤੀ ਗੈਰ ਯਥਾਰਥਵਾਦੀ ਹੋਣ ਦੇ ਨੁਕਸਾਨਾਂ ਤੋਂ ਜਾਣੂ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਈਲੇਨ ਫੇਕਸ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਯਥਾਰਥਵਾਦੀ, ਸੱਚੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਕਿਉਂਕਿ ਉਹ ਜਾਣਦੇ ਹਨ ਕਿ ਖੁਸ਼ਹਾਲ ਵਿਚਾਰਾਂ ਨੂੰ ਸੋਚਣ ਨਾਲ ਕੋਈ ਤਬਦੀਲੀ ਨਹੀਂ ਆਵੇਗੀ, ਸਗੋਂ ਉਹ ਮੰਨਦੇ ਹਨ ਕਿ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਨਿਰੰਤਰ ਕਿਰਿਆਵਾਂ ਕਿਸੇ ਦੇ ਜੀਵਨ ਦਾ ਰਾਹ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ। ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਯਥਾਰਥਵਾਦ ਨੂੰ ਸਮਝਦੇ ਹਨ, ਪਰ ਉਹ ਹਾਰ ਮੰਨਣ ਅਤੇ ਇਹ ਕਹਿਣ ਦੀ ਬਜਾਏ ਕਿ ਇਹ ਸੰਭਾਵਨਾ ਦੇ ਦਾਇਰੇ ਵਿੱਚ ਨਹੀਂ ਹੈ, ਦ੍ਰਿੜ ਰਹਿਣ ਅਤੇ ਹੱਲ ਲੱਭਣ ਵਿੱਚ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਰੱਖਦੇ ਹਨ। ਸੇਲਿਗਮੈਨ ਅਨੁਕੂਲ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਹੋਣ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤ ‘ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਅਤਿਅੰਤ ਜਾਂ ਗੈਰ ਯਥਾਰਥਵਾਦੀ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਦੇ ਨੁਕਸਾਨਾਂ ਤੋਂ ਜਾਣੂ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸੇਲਿਗਮੈਨ ਅਨੁਕੂਲਤਾ ਨਾਲ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਹੋਣ ਲਈ ਕੁਝ ਸੰਕੇਤ ਪੇਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਕਿਸੇ ਦੀਆਂ ਅਸੀਸਾਂ ਲਈ ਸ਼ੁਕਰਗੁਜ਼ਾਰ ਹੋਣਾ, ਦੂਜਿਆਂ ਪ੍ਰਤੀ ਮਦਦਗਾਰ ਹੋਣਾ, ਅਤੇ

ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਵਿਚਾਰਾਂ ਅਤੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸਾਂ ਨਾਲ ਨਜਿੱਠਣਾ।

ii. **ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਵੈ-ਗੱਲਬਾਤ ਤੋਂ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਨੂੰ ਮੁੜ-ਮੁੜ ਕਰਨਾ (Reframing negative to positive self-talk):** ਵਿਗਿਆਨ ਦਿਖਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਨੂੰ ਸਧਾਰਨ ਅਤੇ ਘੱਟ ਲਾਗਤ ਵਾਲੇ ਦਖਲਅੰਦਾਜ਼ੀ ਨਾਲ ਬਦਲਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਇਹ ਲਿਖਣ ਲਈ ਕਹਿਣਾ ਕਿ ਉਹ ਆਪਣੇ ਜੀਵਨ ਲਈ ਸਭ ਤੋਂ ਵਧੀਆ ਸੰਭਾਵੀ ਨਤੀਜਿਆਂ ਬਾਰੇ ਕੀ ਸੋਚਦੇ ਹਨ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਕਰੀਅਰ, ਰਿਸ਼ਤੇ, ਜਾਂ ਦੇਸ਼ਤੀ। ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸਾਂ ਨੂੰ ਚੁਣੌਤੀ ਦੇਣਾ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਚੀਜ਼ਾਂ ਨੂੰ ਦੇਖਣ ਦੇ ਦੂਜੇ ਤਰੀਕੇ ‘ਤੇ ਵਿਚਾਰ ਕਰਨ ਲਈ ਕਹਿਣਾ ਵੀ ਮਦਦਗਾਰ ਪਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ। ਇਸ ਤਕਨੀਕ ਨੂੰ “ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਰੀਫ੍ਰੇਮਿੰਗ” ਵੀ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਜਿੰਨਾ ਸੰਭਵ ਹੋ ਸਕੇ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਲੈਸ ਲਗਾਉਣ ਲਈ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨਾ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਵਧੇਰੇ ਆਟੋਮੈਟਿਕ ਅਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਮਨ ਦਾ ਫਰੇਮ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਜੇਕਰ ਲੋਕ ਸ਼ਿਕਾਇਤ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਮਹਾਂਮਾਰੀ ਨੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਸਮਾਜਿਕ ਜੀਵਨ, ਯਾਤਰਾ ਆਦਿ ਤੋਂ ਖੁੰਝਾਇਆ ਹੈ, ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਘਰ ਵਿੱਚ ਰਹਿੰਦਿਆਂ ਉਹਨਾਂ ਨੇ ਕੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤਾ ਹੈ, ਉਹਨਾਂ ‘ਤੇ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦਰਿਤ ਕਰਨ ਲਈ ਕਹਿਣਾ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਹੋਰ ਪਹਿਲੂਆਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਪਰਿਵਾਰਕ ਸਮਾਂ, ਆਰਾਮ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਸਮਾਂ ਬਿਤਾਉਣ ‘ਤੇ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦਰਿਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰੇਗਾ, ਸਿਹਤਮੰਦ ਖਾਣਾ ਆਦਿ।

ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀ ਬੇਧਾਤਮਕ ਹੁਨਰ ਦੇ ਇੱਕ ਨਵੇਂ ਸੈੱਟ ਨੂੰ ਸਿੱਖ ਕੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਹੋਣਾ ਸਿੱਖ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਕਿਸੇ ਦੀ ਸੋਚ ਨੂੰ ਬਦਲਣ ਅਤੇ ਚੁਣੌਤੀ ਦੇਣ ਲਈ ਸਵੈ-ਗੱਲਬਾਤ ਵਿੱਚ ਸੁਧਾਰ ਕਰਨ ਅਤੇ ਇਸ ਨੂੰ ਹੋਰ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਤਰੀਕਿਆਂ ਨਾਲ ਦੁਬਾਰਾ ਬਣਾਉਣ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

ਸਾਰਣੀ 1: ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਵੈ-ਗੱਲਬਾਤ ਤੋਂ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਨੂੰ ਮੁੜ ਤਿਆਰ ਕਰਨਾ

ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਸਵੈ-ਗੱਲਬਾਤ <b>Negative self-talk</b>	ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਦਾਅਵਿਆਂ ਨੂੰ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਤੋਂ ਬਦਲਣਾ <b>Reframing negative to positive assertions</b>
ਇਨ੍ਹਾਂ ਸਮਾਂ-ਸੀਮਾਵਾਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨਾ ਅਸੰਭਵ ਹੈ।	ਆਉ ਅਸੀਂ ਇੱਕ ਸਮੇਂ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਚੀਜ਼ ‘ਤੇ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦਰਿਤ ਕਰੀਏ ਅਤੇ ਇਸ ਕੰਮ ਨੂੰ ਇੱਕ ਸਮੇਂ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਕਦਮ ਚੁੱਕੀਏ।
ਜੇ ਮੈਂ ਕੱਲ੍ਹ ਨੂੰ ਆਪਣੀ ਪੇਸ਼ਕਾਰੀ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਸਵਾਲਾਂ ਦੇ ਜਵਾਬ ਨਹੀਂ ਦੇ ਸਕਦਾ ਹਾਂ, ਤਾਂ ਮੇਰੇ ਸਾਥੀ ਜਾਣ ਲੈਣਗੇ ਕਿ ਮੈਂ ਇੰਨਾ ਬੁੱਧੀਮਾਨ ਨਹੀਂ ਹਾਂ।	ਮੈਂ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਤਿਆਰ ਹਾਂ ਅਤੇ ਮੈਨੂੰ ਯਕੀਨ ਹੈ ਕਿ ਮੈਂ ਸਵਾਲਾਂ ਦੇ ਜਵਾਬ ਦੇਣ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਵਾਂਗਾ।

ਮੈਂ ਕਦੇ ਕਾਮਯਾਬ ਨਹੀਂ ਹੋਵਾਂਗਾ।	The job ਨੈਕਰੀ ਚੁਣੌਤੀਪੂਰਨ ਹੈ ਪਰ ਇੱਕ ਸਮੇਂ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਦਿਨ 'ਤੇ ਧਿਆਨ ਕੇਂਦਰਿਤ ਕਰਨ ਨਾਲ ਸਫਲਤਾ ਯਕੀਨੀ ਹੋਵੇਗੀ।
------------------------------	---

Seligman ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀਆਂ ਵਿਆਖਿਆਤਮਕ ਸ਼ੈਲੀਆਂ ਨੂੰ ਬਦਲਣ ਲਈ ਏਬੀਸੀ ਤਕਨੀਕ (ਵਿਹਾਰਕ ਸਾਹਿਤ ਤੋਂ ਉਧਾਰ) ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦਾ ਹੈ। A ਕਾਰਨ C ਨਹੀਂ ਬਣਦਾ। B ਦਾ ਕਾਰਨ C ਬਣਦਾ ਹੈ। Seligman ਉਪਚਾਰ - D (ਵਿਵਾਦ) ਅਤੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ E (ਉਰਜਾਕਰਨ) ਨੂੰ ਸ਼ਾਮਲ ਕਰਨ ਲਈ ਮਾਡਲ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ABCDE ਮਾਡਲ।

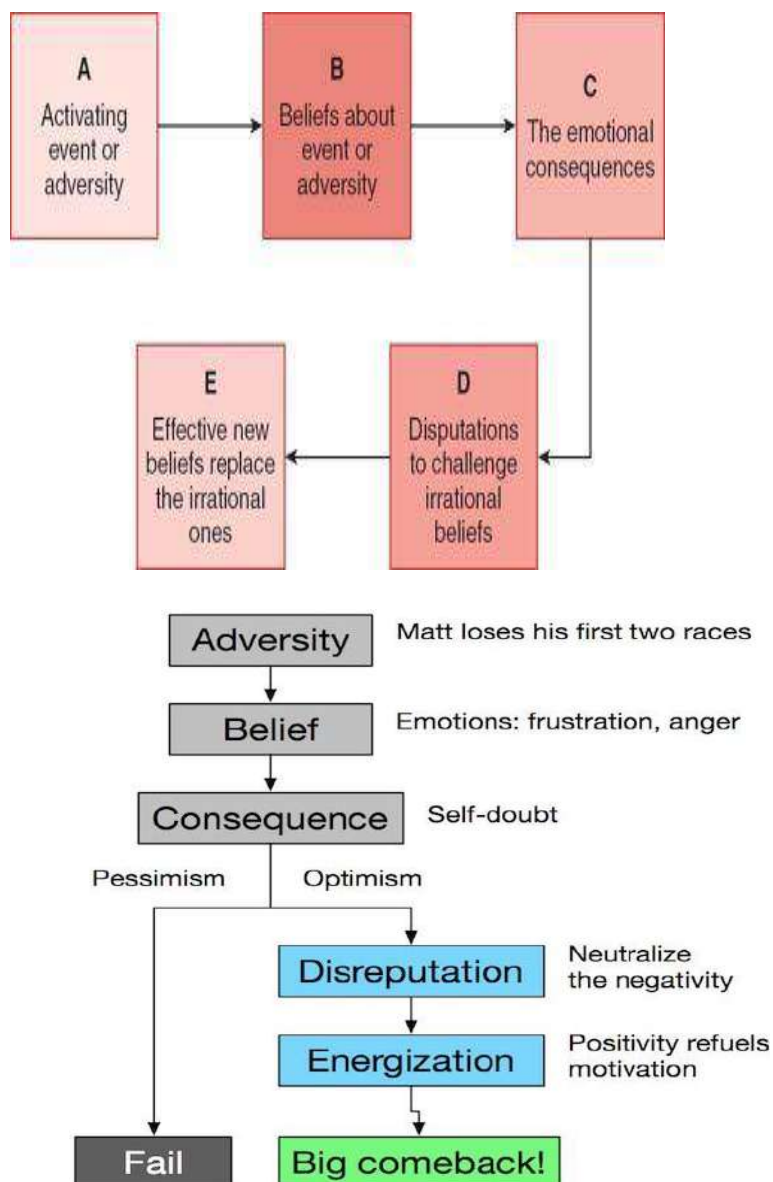


Fig 6: Seligman ABCDE Model

iii. ਸਮਾਜਿਕ ਛੂਤ ਦੀ ਥਿਊਰੀ (Social Contagion Theory): ਨਿਕੋਲਸ ਕ੍ਰਿਸਟਾਕਿਸ, ਮੈਡੀਕਲ ਸਮਾਜ ਸ਼ਾਸਤਰ ਅਤੇ ਦਵਾਈ ਦੇ ਪ੍ਰੋਫੈਸਰ, ਸੋਸ਼ਲ ਨੈਟਵਰਕਸ ਦੇ ਅੰਦਰ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਦੀ ਛੂਤ 'ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਉਸਦੀ

ਖੋਜ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਦਾ ਇੱਕ ਛੂਤ ਵਾਲਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਅਤੇ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਜੁੜਨਾ ਵਧੇਰੇ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਅਤੇ ਸਿਹਤਮੰਦ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਨ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਨੂੰ ਵਧਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸਮਾਜਿਕ ਛੂਤ ਸੰਬੰਧੀ ਖੋਜ ਇਹ ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਸਮੂਹਿਕ, ਸਮਾਜਿਕ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆਵਾਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਸਲਈ ਸਮੂਹਿਕ ਆਸ਼ਾਵਾਦ—ਭਵਿੱਖ ਦੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਬਾਰੇ ਸਾਂਝੀਆਂ, ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਉਮੀਦਾਂ — ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ (Anglin, McKenny, & Short, 2018) ਵਿੱਚ ਮੁੱਖ ਉੱਦਮੀ ਨਤੀਜਿਆਂ ਲਈ ਪ੍ਰਮੁੱਖ ਹਨ।

iv. **ਸਾਵਧਾਨੀ ਦਾ ਅਭਿਆਸ ਕਰਨਾ** (Practicing mindfulness): ਮਾਈਂਡਫੁਲਨੈਸ ਨੂੰ ਸੁਚੇਤ ਧਿਆਨ ਦੇਣ ਦੇ ਹੁਨਰ ਅਤੇ ਅੰਦਰੂਨੀ ਅਤੇ ਬਾਹਰੀ ਘਟਨਾਵਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਇੱਕ ਗੈਰ-ਮੁਲਾਂਕਣ ਰਵੱਈਏ ਦੁਆਰਾ ਦਰਸਾਈ ਗਈ ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਦੀ ਅਵਸਥਾ ਵਜੋਂ ਦਰਸਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਖਾਸ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ ਜੋ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕੀ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ, ਉਸ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਨਾ ਅਨੁਕੂਲ ਬਣਾਉਣ ਅਤੇ ਵਧਣ-ਫੁੱਲਣ ਵਿੱਚ ਬਹੁਤ ਮਦਦ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਜੇਕਰ ਕਿਸੇ ਨੂੰ ਤਰੱਕੀ ਨਹੀਂ ਮਿਲਦੀ ਹੈ ਤਾਂ ਕੋਈ ਇਸ ਤੱਥ ਨੂੰ ਕੰਟਰੋਲ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਪਰ ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਨਵੇਂ ਕੰਮ ਦੇ ਹੁਨਰ ਅਤੇ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਨੂੰ ਸਿੱਖਣ ਨੂੰ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੋ ਅਗਲੀ ਵਾਰ ਤਰੱਕੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਨਗੇ। ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕਤਾ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਪ੍ਰਭਾਵ, ਉਮੀਦ ਅਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਨੂੰ ਵਧਾ ਕੇ ਕੰਮ ਦੀ ਰੁਝੇਵਿਆਂ ‘ਤੇ ਆਪਣਾ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਂਦੀ ਹੈ, ਜੋ ਆਪਣੇ ਆਪ ਅਤੇ ਸੁਮੇਲ ਨਾਲ ਕੰਮ ਦੀ ਰੁਝੇਵਿਆਂ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, ਤੰਦਰੁਸਤੀ, ਮਾਨਸਿਕਤਾ ਦੁਆਰਾ ਸਿੱਧੇ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਜੋ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਪ੍ਰਭਾਵ, ਉਮੀਦ ਅਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਦੁਆਰਾ ਵਾਧੂ ਅਸਿੱਧੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਸਾਹਿਤ ਵਿੱਚ ਗੈਰ-ਪ੍ਰਤਿਕਿਰਿਆਸ਼ੀਲਤਾ ਅਤੇ ਗੈਰ-ਨਿਰਣਾਇਕ ਕੰਮ ਦੇ ਸਥਾਨ ਵਿੱਚ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਮਾਨਸਿਕਤਾ ਦੇ ਹੁਨਰ ਵਜੋਂ ਉਭਰਿਆ ਹੈ।

### ਆਪਣੀ ਤਰੱਕੀ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰੋ

ਹੇਠਾਂ ਦਿੱਤੇ ਸਵਾਲਾਂ ਦੇ ਜਵਾਬ 80 ਤੋਂ 100 ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿੱਚ ਦਿਓ:

Q1. ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਕੀ ਹੈ?

Q2. ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਸਰੀਰਕ ਸਿਹਤ ਅਤੇ ਮਾਨਸਿਕ ਤਾਕਤ ਵਿੱਚ ਕਿਵੇਂ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਂਦਾ ਹੈ?

Q3. ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਦੇ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣਾਂ/ਸੰਕਲਪਾਂ ਦੀ ਚਰਚਾ ਕਰੋ?

Q4. ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਕੰਮਕਾਜ ਲਈ ਢੁਕਵਾਂ ਕਿਉਂ ਹੈ?

Q5. ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ‘ਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਦੀਆਂ ਤਕਨੀਕਾਂ ਨੂੰ ਉਜਾਗਰ ਕਰੋ?



#### 6.4 ਸੰਖੇਪ (SUMMARY)

American Psychological Association (2012) ਮੁਸੀਬਤ, ਸਦਮੇ, ਦੁਖਾਂਤ, ਧਮਕੀਆਂ, ਜਾਂ ਤਣਾਅ ਦੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਸਰੋਤਾਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਪਰਿਵਾਰਕ ਅਤੇ ਰਿਸ਼ਤਿਆਂ ਦੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ, ਗੰਭੀਰ ਸਿਹਤ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ, ਜਾਂ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਅਤੇ ਵਿੱਤੀ ਤਣਾਅ ਦੇ ਸਾਮ੍ਹਣੇ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਅਨੁਕੂਲ ਹੋਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਜਿੰਨਾ ਲਚਕੀਲਾਪਣ ਇਹਨਾਂ ਮੁਸ਼ਕਲ ਤਜਰਬਿਆਂ ਤੋਂ “ਵਾਪਸ ਆਉਣਾ” ਸ਼ਾਮਲ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਇਸ ਵਿੱਚ ਡੂੰਘਾ ਨਿੱਜੀ ਵਿਕਾਸ ਵੀ ਸ਼ਾਮਲ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਨੂੰ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਨੂੰ ਕਾਇਮ ਰੱਖਣ, ਤਬਦੀਲੀ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਨ, ਉਦੇਸ਼ ਲੱਭਣ ਅਤੇ ਤੰਦਰੁਸਤੀ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨ ਦੁਆਰਾ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ‘ਤੇ, ਵਚਨਬੱਧਤਾ, ਨਿਯੰਤਰਣ, ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਅਤੇ ਚੁਣੌਤੀ - ਇਹ 4 ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ, ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਆਲੇ-ਦੁਆਲੇ ਦੇ ਲੋਕਾਂ ਨਾਲ ਜੁੜੇ ਰਹਿਣ ਅਤੇ ਵਚਨਬੱਧ ਰਹਿਣ, ਚੁਣੌਤੀ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਨੂੰ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਅਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਇਸਲਈ ਨਿਯੰਤਰਣ ਵਿੱਚ ਰਹਿੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਸਥਿਤੀ ‘ਤੇ ਸ਼ਕਤੀ, ਅਤੇ ਮੁਸੀਬਤ ਦੇ ਸਾਮ੍ਹਣੇ ਹਾਰ ਨਾ ਮੰਨੇ।

ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਨੂੰ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਇੱਕ ਚਰਿੱਤਰ ਦੀ ਤਾਕਤ ਵੀ ਮੰਨਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਇੱਕ ਅਜਿਹਾ ਰਵੱਈਆ ਹੈ ਜੋ ਇਸ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕੁਝ ਖਾਸ ਯਤਨਾਂ ਦਾ ਨਤੀਜਾ, ਸਕਾਰਾਤਮਕ, ਅਨੁਕੂਲ ਅਤੇ ਫਾਇਦੇਮੰਦ ਹੋਵੇਗਾ। ਵਰਕਪਲੇਸ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਇੱਕ ਉਤਸ਼ਾਹਜਨਕ ਕੰਮ ਦੇ ਮਾਹੌਲੇ ਦੇ ਸੰਦਰਭ ਵਿੱਚ ਮਜ਼ਬੂਤ ਸਬੰਧਾਂ ਦੀ ਸਹੂਲਤ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਜਿਸਨੂੰ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਦੇਖਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਕਾਮਿਆਂ ਵਿੱਚ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਦਾ ਅਨੁਭਵ, ਲਚਕੀਲੇਪਣ ਦੇ ਨਾਲ, ਕਈ ਮੌਕਿਆਂ ਅਤੇ ਸੰਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਖੋਲ੍ਹ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਰੁਕਾਵਟਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨ ਵੇਲੇ ਹਾਰ ਮੰਨਣ ਦੀ ਬਜਾਏ ਸਮੱਸਿਆ ਦੇ ਹੱਲ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਨੂੰ ਵਧਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਸੰਜਮ ਅਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਵੀ ਕੰਮ ਵਾਲੀ ਥਾਂ ਦੇ ਤਣਾਅ ਦੇ ਵਿਰੁੱਧ ਇੱਕ ਸੁਰੱਖਿਆ ਕਾਰਕ ਅਤੇ ‘ਬਫਰ’ ਵਜੋਂ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਹਨ।

#### 6.5 KEYWORDS

ਲਚਕੀਲਾਪਣ <b>Resilience</b>	ਮੁਸੀਬਤ, ਸਦਮੇ, ਦੁਖਾਂਤ, ਧਮਕੀਆਂ, ਜਾਂ ਤਣਾਅ ਦੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਸਰੋਤਾਂ ਦੇ ਸਾਮ੍ਹਣੇ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਅਨੁਕੂਲ ਹੋਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ
ਮਨਮੋਹਕਤਾ <b>Mindfulness</b>	ਮਨਮੋਹਕਤਾ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਮੌਜੂਦ ਹੋਣ ਦੀ ਯੋਗਤਾ, ਅਸੀਂ ਕਿੱਥੇ ਹਾਂ ਅਤੇ ਅਸੀਂ ਕੀ ਕਰ ਰਹੇ ਹਾਂ, ਇਸ ਬਾਰੇ ਜਾਣੂ ਹੋਣਾ, ਅਤੇ ਸਾਡੇ ਆਲੇ ਦੁਆਲੇ ਜੋ ਹੋ ਰਿਹਾ ਹੈ ਉਸ ਤੋਂ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਪ੍ਰਤੀਕਿਰਿਆਸ਼ੀਲ ਜਾਂ ਹਾਵੀ ਨਹੀਂ ਹੋਣਾ।

ਆਸ਼ਾਵਾਦ <b>Optimism</b>	ਇੱਕ ਰਵੱਈਆ ਜੋ ਇੱਕ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕੁਝ ਖਾਸ ਯਤਨਾਂ ਦਾ ਨਤੀਜਾ, ਸਕਾਰਾਤਮਕ, ਅਨੁਕੂਲ ਅਤੇ ਫਾਇਦੇਮੰਦ ਹੋਵੇਗਾ।
ਬੇਧਾਤਮਕ ਵਿਗਾੜ <b>Cognitive Distortions</b>	ਬੇਧਾਤਮਕ ਵਿਗਾੜ ਸੋਚਣ ਦੇ ਆਦੀ ਤਰੀਕੇ ਜੋ ਅਕਸਰ ਗਲਤ ਅਤੇ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਪੱਖਪਾਤੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।
ਰੀਫ੍ਰੇਮਿੰਗ <b>Reframing</b>	ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਤਕਨੀਕ ਜਿਸ ਵਿੱਚ ਪਛਾਣ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਫਿਰ ਸ਼ਾਮਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਸਥਿਤੀਆਂ, ਅਨੁਭਵਾਂ, ਘਟਨਾਵਾਂ, ਵਿਚਾਰਾਂ, ਅਤੇ/ਜਾਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਦੇਖਣ ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਨੂੰ ਬਦਲਣਾ।

## **6.7 SUGGESTED READINGS**

- American Psychological Association (2012). Building your resilience. <https://www.apa.org/topics/resilience>
- Fowler, J.H., & Christakis, N.A. (2009). Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives. New York: Little Brown.
- Fox, E. (2012). Rainy brain, sunny brain: how to retrain your brain to overcome pessimism and achieve a more positive outlook. New York: Basic Books.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 913–959.
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 169–200.
- Lyubomirsky, S. (2007). The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want. New York: Penguin Press.
- Meischke, H., Beaton, R., Lilly, M., Tu, A., & Revere, D. (2020). A Revised Ecological Model of Occupational Stress: Applications to 9-1-1 Telecommunicators. *Workplace health & safety*, 68(10), 460–467.
- Patterson, J., & Patterson, J. H. (2001). Resilience in the face of imposed changes. *Principal Leadership*, 1(6), 50-55.
- Reivich, K., & Shatte, A. (2002). The resilience factor: Seven essential skills for overcoming life's inevitable obstacles. New York: Broadway Books.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219–247.

- Scheier, M. F., Swanson, J. D., Barlow, M. A., Greenhouse, J. B., Wrosch, C., & Tindle, H. A. (2020). Optimism versus pessimism as predictors of physical health: A comprehensive reanalysis of dispositional optimism research. *The American psychologist*, 10.1037/amp0000666. Advance online publication.
- Seligman, M. E. P. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Vintage Books.
- Sharot, T. (2011). *The optimism bias: A tour of the irrationally positive brain*. New York: Pantheon Books.

#### 6.8 ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਪਸ਼ਨ (Questions for Practice)

Q1 ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਕੀ ਹੈ? ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਸਰੀਰਕ ਸਿਹਤ ਅਤੇ ਮਾਨਸਿਕ ਤਾਕਤ ਵਿੱਚ ਕਿਵੇਂ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਂਦਾ ਹੈ?

Q2 ਲਚਕੀਲੇਪਨ ਦੇ ਭਾਗਾਂ ਬਾਰੇ ਵਿਸਥਾਰ ਵਿੱਚ ਚਰਚਾ ਕਰੋ?

ਬੈਚਲਰ ਆਫ਼ ਆਰਟਸ (ਲਿਬਰਲ ਆਰਟਸ)

ਹੁਨਰ ਵਾਧਾ ਕੋਰਸ

ਸਮੈਸਟਰ V

ਕਾਰਜ ਸਥਾਨ 'ਤੇ ਖੁਸ਼ੀ ਦੀ ਨੀਂਹ

---

ਯੂਨਿਟ-7: ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ, ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ

SELF-EFFICACY; SELF- CONFIDENCE

---

ਸੰਰਚਨਾ

7.0 ਉਦੇਸ਼

7.1 ਜਾਣ-ਪਛਾਣ

- 7.1.1 ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵੀਤਾ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਦਾ ਮੂਲ
- 7.1.2 ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੇ ਸਰੋਤ
- 7.1.3 ਉੱਚ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀਆਂ ਉਦਾਹਰਨਾਂ
- 7.1.4 ਘੱਟ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀਆਂ ਉਦਾਹਰਨਾਂ
- 7.1.5 ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ
- 7.1.6 ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਸਿਧਾਂਤ
- 7.1.7 ਸਵੈ-ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਿਵਹਾਰ
- 7.1.8 ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਸੁਧਾਰਨ ਲਈ ਸੁਝਾਅ

7.2 ਜਾਣ-ਪਛਾਣ: ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ

- 7.2.1 ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਲਈ ਮੁੱਖ ਰੁਕਾਵਟਾਂ
- 7.2.2 ਉੱਚ ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਪੰਜ ਮੁੱਖ ਗੁਣ

7.3 ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਅਤੇ ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਵਿਚਕਾਰ ਸਬੰਧ

7.4 ਸੰਖੇਪ

7.5 ਪੜਨਯੋਗ ਪੁਸਤਿਕਾ

7.6 ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਨ

## 7.0 ਉਦੇਸ਼ (Objectives)

ਇਸ ਯੂਨਿਟ ਨੂੰ ਪੜ੍ਹਨ ਤੋਂ ਬਾਅਦ, ਤੁਸੀਂ ਇਹ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਵੋਗੇ:

- ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿੱਚ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਨ
- ਸੰਕਲਪ ਦੇ ਪਿੱਛੇ ਸਿਧਾਂਤਕ ਤਰਕ ਦਾ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਕਰਨ
- ਸੰਸਥਾਵਾਂ ਵਿੱਚ ਸੰਕਲਪ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ ਦਾ ਵਰਣਨ ਕਰਨ
- ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿੱਚ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਨ
- ਦੋਨਾਂ ਸੰਕਲਪਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਸਬੰਧ ਦਾ ਵਰਣਨ ਕਰਨ

## ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵੀਤਾ

### 7.1 ਜਾਣ-ਪਛਾਣ (Introduction)

ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦਾ ਕਿਸੇ ਖਾਸ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ ਸਫਲ ਹੋਣ ਦੀ ਆਪਣੀ ਯੋਗਤਾ ਵਿੱਚ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਹੈ। ਸਵੈ-ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਨਾ ਸਿਰਫ਼ ਇਸ ਵਿੱਚ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾ ਸਕਦੀ ਹੈ ਕਿ ਤੁਸੀਂ ਆਪਣੇ ਬਾਰੇ ਕਿਵੇਂ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੇ ਹੋ, ਪਰ ਕੀ ਤੁਸੀਂ ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ ਆਪਣੇ ਟੀਚਿਆਂ ਨੂੰ ਸਫਲਤਾਪੂਰਵਕ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦੇ ਹੋ ਜਾਂ ਨਹੀਂ। ਉਹਨਾਂ ਸਾਰੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਜੋ ਮਨੁੱਖੀ ਕੰਮਕਾਜ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਤ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਸਮਾਜਿਕ ਬੇਧਾਤਮਕ ਸਿਧਾਂਤ ਦੇ ਬਹੁਤ ਕੇਂਦਰ ਵਿੱਚ ਖੜ੍ਹੇ ਹਨ, ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਹਨ, “ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੀਆਂ ਮਨੋਨੀਤ ਕਿਸਮਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਲਈ ਲੋੜੀਂਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਦੇ ਕੋਰਸਾਂ ਨੂੰ ਸੰਗਠਿਤ ਕਰਨ ਅਤੇ ਲਾਗੂ ਕਰਨ ਲਈ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਦੇ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਨਿਰਣੇ”। ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਮਨੁੱਖੀ ਪ੍ਰੇਰਣਾ, ਤੰਦਰੁਸਤੀ ਅਤੇ ਨਿੱਜੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਬੁਨਿਆਦ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਇਸ ਲਈ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਜਦੋਂ ਤੱਕ ਲੋਕ ਇਹ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਨਹੀਂ ਕਰਦੇ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਕਾਰਵਾਈਆਂ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਇੱਛਾ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ, ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਕੰਮ ਕਰਨ ਜਾਂ ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨ ਲਈ ਧੀਰਜ ਰੱਖਣ ਲਈ ਬਹੁਤ ਘੱਟ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਹੈ। ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਅਨੁਭਵੀ ਸਬੂਤ ਹੁਣ Bandura ਦੀ ਇਸ ਦਲੀਲ ਦਾ ਸਮਰਥਨ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕਿ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਜੀਵਨ ਦੇ ਲਗਭਗ ਹਰ ਪਹਿਲੂ ਨੂੰ ਛੂਹਦੇ ਹਨ - ਭਾਵੇਂ ਉਹ ਉਤਪਾਦਕ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਸੋਚਦੇ ਹਨ, ਸਵੈ-ਕਮਜ਼ੋਰ, ਨਿਰਾਸ਼ਾਵਾਦੀ ਜਾਂ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਤੌਰ ‘ਤੇ; ਉਹ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਕਿੰਨੀ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਮੁਸੀਬਤਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਦੇ ਹੋਏ ਦ੍ਰਿੜ ਰਹਿੰਦੇ ਹਨ; ਤਣਾਅ ਅਤੇ ਉਦਾਸੀ ਪ੍ਰਤੀ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਕਮਜ਼ੋਰੀ, ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤੇ ਗਏ ਜੀਵਨ ਵਿਕਲਪ। ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਸਵੈ-ਨਿਯਮ ਦਾ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਨਿਰਧਾਰਕ ਵੀ ਹੈ।

ਬੇਸ਼ੱਕ, ਮਨੁੱਖੀ ਕੰਮਕਾਜ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਕਾਰਕਾਂ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸਫਲਤਾ ਜਾਂ ਅਸਫਲਤਾ ਜੋ ਲੋਕ ਅਨੁਭਵ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜਦੋਂ ਉਹ ਅਣਗਿਣਤ ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਸ਼ਾਮਲ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਜੀਵਨ ਨੂੰ ਸ਼ਾਮਲ ਕਰਦੇ ਹਨ ਕੁਦਰਤੀ ਤੌਰ 'ਤੇ ਉਹਨਾਂ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਫੈਸਲਿਆਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਤ ਕਰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਕਰਨੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ। ਨਾਲ ਹੀ, ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਜੋ ਗਿਆਨ ਅਤੇ ਹੁਨਰ ਹਨ ਉਹ ਨਿਸ਼ਚਤ ਤੌਰ 'ਤੇ ਇਸ ਗੱਲ ਵਿੱਚ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ ਨਿਭਾਉਣਗੇ ਕਿ ਉਹ ਕੀ ਕਰਨਾ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਕੀ ਨਹੀਂ ਕਰਦੇ। ਵਿਅਕਤੀ ਆਪਣੀਆਂ ਪ੍ਰਾਪਤੀਆਂ ਦੇ ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਹਾਲਾਂਕਿ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਉਹ ਗਿਆਨ ਅਤੇ ਹੁਨਰ ਦੀ ਗੁਣਵੱਤਾ ਬਾਰੇ ਨਿਰਣਾ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਹੈ।

Bandura's (1997) ਮਨੁੱਖੀ ਕੰਮਕਾਜ ਵਿੱਚ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸਾਂ ਦੀ ਭੂਮਿਕਾ ਦੇ ਸਬੰਧ ਵਿੱਚ ਮੁੱਖ ਵਿਵਾਦ ਇਹ ਹੈ ਕਿ “ਲੋਕਾਂ ਦਾ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਦਾ ਪੱਧਰ, ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਅਵਸਥਾਵਾਂ, ਅਤੇ ਕਿਰਿਆਵਾਂ ਇਸ ਗੱਲ 'ਤੇ ਜ਼ਿਆਦਾ ਅਧਾਰਤ ਹਨ ਕਿ ਉਹ ਕੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਦੇ ਹਨ ਇਸ ਗੱਲ ਦੀ ਬਜਾਏ ਕਿ ਅਸਲ ਵਿੱਚ ਕੀ ਹੈ”। ਇਸ ਕਾਰਨ ਕਰਕੇ, ਲੋਕ ਕਿਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦਾ ਵਿਵਹਾਰ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਕਸਰ ਉਹਨਾਂ ਵਿਸ਼ਵਾਸਾਂ ਦੁਆਰਾ ਬਿਹਤਰ ਭਵਿੱਖਬਾਣੀ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਬਾਰੇ ਉਹਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਧਾਰਨ ਕੀਤੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸਾਂ ਦੁਆਰਾ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਅਸਲ ਵਿੱਚ ਕੀ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹਨ, ਕਿਉਂਕਿ ਉਹਨਾਂ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਧਾਰਨਾਵਾਂ ਇਹ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ ਕਿ ਵਿਅਕਤੀ ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਗਿਆਨ ਅਤੇ ਹੁਨਰਾਂ ਨਾਲ ਕੀ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਇਹ ਦੱਸਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਵਿਵਹਾਰ ਕਦੇ-ਕਦਾਈਂ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਅਸਲ ਸਮਰੱਥਾਵਾਂ ਤੋਂ ਵੱਖ ਕਿਉਂ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਵਿਹਾਰ ਵਿਆਪਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਵੱਖਰਾ ਕਿਉਂ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਭਾਵੇਂ ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਸਮਾਨ ਗਿਆਨ ਅਤੇ ਹੁਨਰ ਹੋਣ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ

ਪ੍ਰਤਿਭਾਸ਼ਾਲੀ ਲੋਕ ਅਕਸਰ (ਅਤੇ ਕਈ ਵਾਰ ਕਮਜ਼ੋਰ ਕਰਨ ਵਾਲੀਆਂ) ਸਮਰੱਥਾਵਾਂ ਬਾਰੇ ਸਵੈ-ਸ਼ੰਕਾ ਦਾ ਸ਼ਿਕਾਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਕੋਲ ਸਪੱਸ਼ਟ ਤੌਰ 'ਤੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਵਿਅਕਤੀ ਇਸ ਗੱਲ 'ਤੇ ਭਰੋਸਾ ਰੱਖਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਹ ਹੁਨਰ ਦੇ ਮਾਮੂਲੀ ਭੰਡਾਰ ਹੋਣ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ ਕੀ ਪੂਰਾ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਅਤੇ ਅਸਲੀਅਤ ਕਦੇ-ਕਦਾਈਂ ਹੀ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਮੇਲ ਖਾਂਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸਾਂ ਦੁਆਰਾ ਸੇਧਿਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਦੋਂ ਉਹ ਸੰਸਾਰ ਨੂੰ ਸ਼ਾਮਲ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ, ਲੋਕਾਂ ਦੀਆਂ ਪ੍ਰਾਪਤੀਆਂ ਦਾ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਪਿਛਲੀਆਂ ਪ੍ਰਾਪਤੀਆਂ, ਗਿਆਨ, ਜਾਂ ਹੁਨਰਾਂ ਨਾਲੋਂ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸਾਂ ਦੁਆਰਾ ਬਿਹਤਰ ਭਵਿੱਖਬਾਣੀ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਬੇਸ਼ੱਕ, ਲੋੜੀਂਦੇ ਹੁਨਰ ਅਤੇ ਗਿਆਨ ਦੀ ਅਣਹੋਂਦ ਵਿੱਚ ਕੋਈ ਵੀ ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਜਾਂ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਸ਼ੰਸਾ ਸਫਲਤਾ ਨਹੀਂ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦੀ।

“ਜੇ ਮੈਨੂੰ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਹੈ ਕਿ ਮੈਂ ਇਹ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹਾਂ, ਤਾਂ ਮੈਂ ਇਹ ਕਰਨ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਜ਼ਰੂਰ ਹਾਸਲ ਕਰ ਲਵਾਂਗਾ ਭਾਵੇਂ ਮੇਰੇ ਕੋਲ ਸ਼ੁਰੂ ਵਿੱਚ ਇਹ ਨਾ ਹੋਵੇ” - **ਮਹਾਤਮਾ ਗਾਂਧੀ**

Janjhua, Chaudhary, and Chauhan (2014) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਮਨੁੱਖੀ ਪ੍ਰੇਰਣਾ, ਤੰਦਰੁਸਤੀ,

ਨਿੱਜੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀਆਂ ਲਈ ਬੁਨਿਆਦ ਪੇਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਪ੍ਰਤੀ ਸਰੀਰ ਦੇ ਸਰੀਰਕ ਪ੍ਰਤੀਕਰਮਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਨੂੰ ਮਜ਼ਬੂਤ, ਲੋਕ ਆਪਣੀਆਂ ਭੂਮਿਕਾਵਾਂ ਨਾਲ ਜੁੜੀਆਂ ਤਣਾਅਪੂਰਨ ਸਥਿਤੀਆਂ ਨਾਲ ਨਜਿੱਠਣ ਵਿੱਚ ਦਲੇਰ ਹੋਣਗੇ। Meera and Jumana (2016) ਨੇ ਸੁਝਾਅ ਦਿੱਤਾ ਕਿ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਕਤਾ ਬਹੁ-ਆਯਾਮੀ ਉਸਾਰੀ ਹੈ, ਭਾਵ, ਡੋਮੇਨ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਜਾਂ ਸੰਦਰਭ ਨਿਰਭਰ। ਇਸਦਾ ਮਤਲਬ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਖਾਸ ਡੋਮੇਨ ਵਿੱਚ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਦੀ ਉੱਚ ਭਾਵਨਾ ਕਿਸੇ ਹੋਰ ਡੋਮੇਨ ਦੇ ਸਮਾਨ ਪੱਧਰ ਵਿੱਚ ਜ਼ਰੂਰੀ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦੀ। ਇੱਕੋ ਹੀ ਡੋਮੇਨ ਵਿੱਚ ਹੋਣ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ, ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸੰਦਰਭਾਂ ਵਿੱਚ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸਾਂ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਪੱਧਰ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ।

### 7.1.1 ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵੀਤਾ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਦਾ ਮੂਲ (Origin of the Concept of Self-Efficiency)

Woodward (1982) ਨੇ ਉਜਾਗਰ ਕੀਤਾ ਕਿ Bandura ਨੇ ਰੋਟਰ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਤੋਂ ਮੂਲ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਸੁਤੰਤਰ ਤੌਰ 'ਤੇ ਇੱਕ ਵੱਖਰਾ ਸਮਾਜਿਕ ਸਿੱਖਿਆ ਸਿਧਾਂਤ ਪੇਸ਼ ਕੀਤਾ। Bandura ਦੀ ਥਿਊਰੀ ਵਿੱਚ ਮੁੱਖ ਵਾਧਾ ਇੱਕ ਢੰਗ ਵਜੋਂ ਨਕਲ ਜਾਂ ਨਿਰੀਖਣ ਸੀ ਜਿਸ ਰਾਹੀਂ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਸੀ ਅਤੇ, ਬਾਅਦ ਵਿੱਚ, ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਦਾ ਪ੍ਰਸਤਾਵ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਸੀ। Bandura (1986) ਨੇ ਆਪਣੀ ਥਿਊਰੀ ਦਾ ਨਾਮ ਸਮਾਜਿਕ ਸਿੱਖਿਆ ਸਿਧਾਂਤ ਤੋਂ ਬਦਲ ਕੇ ਸਮਾਜਿਕ ਬੇਧਾਤਮਕ ਸਿਧਾਂਤ ਵਿੱਚ ਬਦਲ ਦਿੱਤਾ। ਇਹ ਪਰਿਵਰਤਨ ਉਸਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਦੇ ਵਿਆਪਕ ਦਾਇਰੇ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਪ੍ਰੇਰਣਾ, ਕਿਰਿਆ ਅਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਵਿੱਚ ਵਿਚਾਰ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆਵਾਂ ਦੇ ਮੁੱਖ ਯੋਗਦਾਨ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ (Bandura, 1986)। ਸਭ ਤੋਂ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਿਧਾਂਤਕ ਸੁਧਾਰ ਨਤੀਜੇ ਦੀ ਉਮੀਦ ਅਤੇ ਜਿਸਨੂੰ ਉਸਨੇ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਦਾ ਨਾਮ ਦਿੱਤਾ ਹੈ, ਵਿੱਚ Bandura ਦਾ ਸਪਸ਼ਟ ਅੰਤਰ ਸੀ। Bandura ਨੇ ਸੁਝਾਅ ਦਿੱਤਾ ਕਿ ਮਨੁੱਖ ਇਹ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਆਪਣੀ ਕਾਰਵਾਈ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਕੁਝ ਲੋੜੀਂਦੇ ਨਤੀਜੇ ਨਿਕਲਣਗੇ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਉੱਚ ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੀ ਉਮੀਦ ਅਤੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦਾ ਇੱਕ ਅੰਦਰੂਨੀ ਸਥਾਨ, ਪਰ ਇਸਦੇ ਨਾਲ ਹੀ, ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਇਹ ਵੀ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਉਸ ਕਿਰਿਆ ਨੂੰ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਅਸਮਰੱਥ ਹਨ। ਇਹ ਸਮਝੀ ਗਈ ਅਸਮਰੱਥਾ ਨੂੰ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਵਿਵਹਾਰ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿੱਚ ਕਮਜ਼ੋਰ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਵਜੋਂ ਮਾਨਤਾ ਦਿੱਤੀ ਗਈ ਸੀ। ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, ਜੇਕਰ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਇੱਕ ਖਾਸ ਕਾਰਵਾਈ ਕਰਨ ਦੇ ਸਮਰੱਥ ਹਨ, ਤਾਂ ਸਵਾਲ ਵਿੱਚ ਵਿਵਹਾਰ ਲਈ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਉੱਚ ਹੋਵੇਗੀ। ਅੰਤ ਵਿੱਚ, Bandura ਦੇ ਸਮਾਜਿਕ ਬੇਧਾਤਮਕ ਸਿਧਾਂਤ ਨੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸਾਂ ਦੇ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਅੰਤਰ ਬਣਾਇਆ ਹੈ ਕਿ ਸੰਸਾਰ ਕਿਵੇਂ ਕੰਮ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੀਆਂ ਉਮੀਦਾਂ, ਅਤੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸਾਂ ਵਿੱਚ ਕਿ ਉਹ ਕੀ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹਨ, ਭਾਵ, ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ। Bandura ਦੇ ਕੰਮ ਨੇ ਦਿਖਾਇਆ ਕਿ ਵਿਵਹਾਰ ਦੇ ਇੱਕ ਵੱਖਰੇ ਅਤੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਨਿਰਣਾਇਕ ਵਜੋਂ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਮਾਨਤਾ ਦੇਣ ਨਾਲ ਅਸਪਸ਼ਟਤਾ ਤੋਂ ਬਚਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸਪਸ਼ਟ ਉਪਯੋਗਤਾ ਹੈ (DeVellis & DeVellis, 2001)।

### 7.1.2 ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੇ ਸਰੋਤ (Sources of Self-Efficiency)

Bandura ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੇ ਚਾਰ ਪ੍ਰਮੁੱਖ ਸਰੋਤ ਹਨ:

1. **ਅਤੀਤ ਦੇ ਤਜਰਬਿਆਂ 'ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਮੁਹਾਰਤ :** ਜਦੋਂ ਵਿਦਿਆਰਥੀ ਨੂੰ ਆਪਣੇ ਕਿਸੇ ਕੰਮ ਵਿੱਚ ਸਫਲ ਤਜਰਬਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਉਸ ਵਿੱਚ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦਾ ਪੱਧਰ ਵਧਦਾ ਹੈ, ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ ਜਦੋਂ ਉਸ ਨੂੰ ਕੁਝ ਮਾੜਾ ਤਜਰਬਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦਾ ਪੱਧਰ ਘੱਟ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਮੁਹਾਰਤ ਦੇ ਤਜਰਬੇ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਵਿੱਚ ਵਿਦਿਆਰਥੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਫਿਰ ਸਫਲਤਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਲਈ ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ ਹੋਰ ਹੁਨਰਮੰਦ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਸਿੱਖਣ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਆਨੰਦ ਲੈਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦਗਾਰ ਬਣੇ।
2. **ਮੌਖਿਕ ਪ੍ਰੇਰਣਾ:** ਤੀਜਾ ਉਹ ਲੋਕ ਜੋ ਕਿਸੇ ਦੇ ਸੁਭਚਿੰਤਕ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਮਾਪੇ, ਗਾਈਡ, ਅਧਿਆਪਕ, ਅਧਿਕਾਰੀ, ਕੋਚ, ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਦੀ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੇ ਉੱਚ ਪੱਧਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਸਥਿਤੀ ਤੋਂ ਜਾਣੂ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸੰਘਰਸ਼ ਵਿੱਚ ਜਿੰਨੀ ਮੁਸ਼ਕਲ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਉਸ ਦਾ ਨਤੀਜਾ ਕਿਸੇ ਦੇ ਹੱਕ ਵਿੱਚ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।
3. **ਵਿਹਾਰਕ ਅਨੁਭਵ:** ਦੂਜਾ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਕੁਝ ਮਹਾਨ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਨਿਰੀਖਣ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਖਾਸ ਤੌਰ 'ਤੇ ਜਦੋਂ ਉਹ ਲੋਕ ਕਿਸੇ ਦੇ ਪ੍ਰਤੀਕ, ਰੋਲ ਮਾਡਲ ਜਾਂ ਆਦਰਸ਼ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਅਤੇ ਅਜਿਹੇ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਅਪਣਾ ਕੇ ਅਤੇ ਸੰਘਰਸ਼ ਦਾ ਉਹੀ ਰਸਤਾ ਅਪਣਾ ਕੇ, ਜੋ ਉਨ੍ਹਾਂ ਸਫਲ ਲੋਕਾਂ ਨੇ ਅਪਣਾਇਆ ਸੀ, ਕੋਈ ਵੀ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।

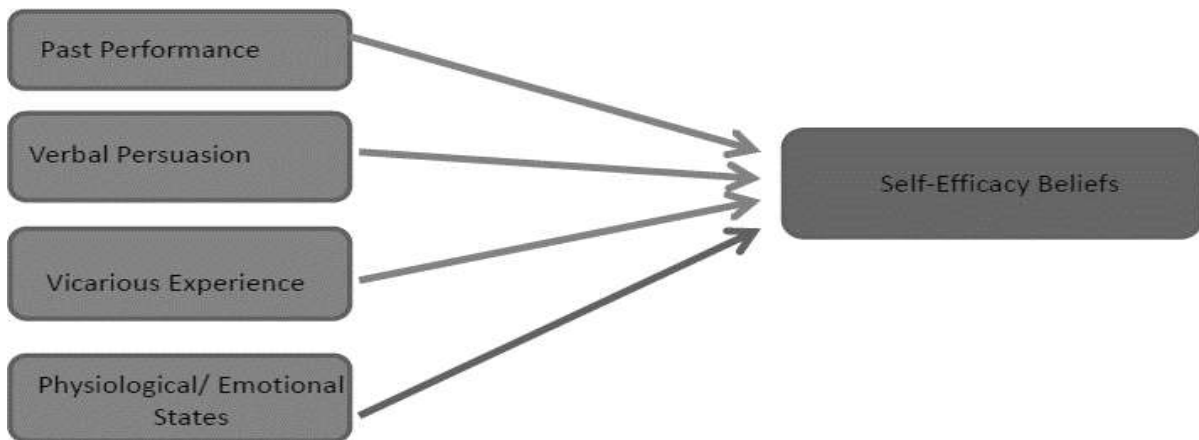


Image Source: Google images

4. **ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ/ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਸਥਿਤੀਆਂ:** ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਕਤਾ 'ਤੇ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੇ ਸੰਬੰਧ ਵਿੱਚ, ਕੋਈ ਇਹ ਨਿਰਣਾ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਸਥਿਤੀ ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਨੂੰ ਮਾੜੀ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਅਤੇ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਸਥਿਤੀ ਵਾਲੇ ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਨਾਲੋਂ ਵੱਧ ਸਕੋਰ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਦੇ ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਨੂੰ ਵਧਾਉਣ ਅਤੇ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਬਣਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ



ਕਰਦੀਆਂ ਹਨ।

### 7.1.3 ਉੱਚ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀਆਂ ਉਦਾਹਰਨਾਂ (Examples of High-Efficiency)

- ਇੱਕ ਆਦਮੀ ਜੋ ਆਪਣੀ ਪੁਰਾਣੀ ਬਿਮਾਰੀ ਨੂੰ ਸੰਭਾਲਣ ਲਈ ਸੰਪਰਸ਼ ਕਰ ਰਿਹਾ ਹੈ ਪਰ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਸਖਤ ਮਿਹਨਤ ਕਰਕੇ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਡਾਕਟਰ ਦੀਆਂ ਸਿਫਾਰਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਕਰਕੇ ਟਰੈਕ 'ਤੇ ਵਾਪਸ ਆ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਪਣੀ ਸਿਹਤ ਵਿੱਚ ਸੁਧਾਰ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- ਇੱਕ ਵਿਦਿਆਰਥੀ ਜੋ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਜਾਣਕਾਰੀ ਸਿੱਖਣ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋਵੇਗੀ ਅਤੇ ਟੈਸਟ ਵਿੱਚ ਵਧੀਆ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰੇਗੀ।
- ਇੱਕ ਔਰਤ ਜਿਸਨੇ ਹੁਣੇ-ਹੁਣੇ ਇੱਕ ਅਜਿਹੀ ਭੂਮਿਕਾ ਵਿੱਚ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਸਵੀਕਾਰ ਕੀਤੀ ਹੈ ਜੋ ਉਸਨੇ ਪਹਿਲਾਂ ਕਦੇ ਨਹੀਂ ਨਿਭਾਈ ਪਰ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰਦੀ ਹੈ ਕਿ ਉਸ ਵਿੱਚ ਆਪਣਾ ਕੰਮ ਚੰਗੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸਿੱਖਣ ਅਤੇ ਨਿਭਾਉਣ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਹੈ।

### 7.1.4 ਘੱਟ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀਆਂ ਉਦਾਹਰਨਾਂ (Examples of Self-Efficiency)

- ਜਿਹੜੇ ਲੋਕ ਘੱਟ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਉਹ ਐਥੇ ਕੰਮਾਂ ਨੂੰ ਖਤਰੇ ਵਜੋਂ ਦੇਖਦੇ ਹਨ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਬਚਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਇਸਦੇ ਕਾਰਨ, ਉਹ ਟੀਚਿਆਂ ਨੂੰ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਤੋਂ ਬਚਣ ਲਈ ਵੀ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਦੇ ਘੱਟ ਪੱਧਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਉਹ ਕਰਦੇ ਹਨ।
- ਜਦੋਂ ਝਟਕੇ ਲੱਗਦੇ ਹਨ, ਤਾਂ ਕੁਝ ਲੋਕ ਜਲਦੀ ਹਾਰ ਮੰਨ ਲੈਂਦੇ ਹਨ। ਕਿਉਂਕਿ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਦੀ ਆਪਣੀ ਯੋਗਤਾ ਵਿੱਚ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਭਰੋਸਾ ਨਹੀਂ ਹੈ, ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਅਸਫਲਤਾ ਅਤੇ ਉਦਾਸੀ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਕਰਨ ਦੀ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਤਣਾਅਪੂਰਨ ਸਥਿਤੀਆਂ ਨਾਲ ਨਜਿੱਠਣਾ ਵੀ ਬਹੁਤ ਔਖਾ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਘੱਟ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਵਾਲੇ ਲੋਕ ਘੱਟ ਲਚਕੀਲੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਵਾਪਸ ਉਛਾਲਣ ਦੀ ਘੱਟ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

### 7.1.5 ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ (IMPORTANCE OF SELF-EFFICACY)

ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਸਿਹਤ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ ਅਤੇ ਲੋਕ ਆਪਣੀ ਸਿਹਤ, ਪੋਸ਼ਣ, ਅਤੇ ਬਿਮਾਰੀ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਕਿਵੇਂ ਕਰਦੇ ਹਨ ਵਿੱਚ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਦੀ ਮਜ਼ਬੂਤ ਭਾਵਨਾ ਉਹਨਾਂ ਲੋਕਾਂ ਦੀ ਮਦਦ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜੋ ਸਿਗਰਟ ਛੱਡਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰ ਰਹੇ ਹਨ ਆਪਣੇ ਟੀਚਿਆਂ 'ਤੇ ਬਣੇ ਰਹਿਣ।

ਭਾਰ ਘਟਾਉਣ ਦੀ ਯੋਜਨਾ ਨੂੰ ਬਣਾਈ ਰੱਖਣਾ, ਗੰਭੀਰ ਦਰਦ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਕਰਨਾ, ਸ਼ਰਾਬ ਛੱਡਣਾ, ਕਸਰਤ ਦੇ ਅਨੁਸੂਚੀ ਨਾਲ ਜੁੜੇ ਰਹਿਣਾ, ਅਤੇ ਖਾਣ ਪੀਣ ਦੀ ਯੋਜਨਾ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਕਰਨਾ ਇਹ ਸਭ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਦੇ ਪੱਧਰਾਂ ਦੁਆਰਾ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ।

Bandura ਸੁਝਾਅ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਭਲਾਈ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਨੂੰ ਕਈ ਤਰੀਕਿਆਂ ਨਾਲ ਲਾਭ ਪਹੁੰਚਾ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਉਹ ਆਪਣੀਆਂ ਕਾਬਲੀਅਤਾਂ ਵਿੱਚ ਆਸ਼ਾਵਾਦੀ ਅਤੇ ਭਰੋਸਾ ਰੱਖਦੇ ਹਨ, ਭਾਵੇਂ ਚੀਜ਼ਾਂ ਮੁਸ਼ਕਲ ਹੋ ਜਾਣ।

### 7.1.6 ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵੀ ਸਿਧਾਂਤ (Self-Sufficiency Theory)

Bandura (1986, 1997, 2001) ਨੇ ਇੱਕ ਸਮਾਜਿਕ ਬੇਧਾਤਮਕ ਸਿਧਾਂਤ ਵਿਕਸਿਤ ਕੀਤਾ ਜੋ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਮਨੁੱਖਾਂ ਕੋਲ ਆਪਣੇ ਜੀਵਨ ਉੱਤੇ ਸੀਮਤ ਨਿਯੰਤਰਣ ਕਰਨ ਦੀ ਤਾਕਤ ਜਾਂ ਸਮਰੱਥਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਮਨੁੱਖ ਸਵੈ-ਨਿਯਮ ਲਈ ਆਪਣੀਆਂ ਬੇਧਾਤਮਕ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆਵਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਉਸਨੇ ਦੱਸਿਆ ਕਿ ਮਨੁੱਖੀ ਕੰਮਕਾਜ ਤਿੰਨ ਤੱਤਾਂ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਵਿਅਕਤੀ, ਵਿਅਕਤੀ ਦਾ ਵਿਵਹਾਰ ਅਤੇ ਵਾਤਾਵਰਣ ਦੇ ਆਪਸੀ ਤਾਲਮੇਲ ਦਾ ਨਤੀਜਾ ਹੈ। Bandura (1986, 2001) ਨੇ ਇਸ ਇੰਟਰਐਕਟਿਵ ਟ੍ਰਾਈਡਿਕ ਮਾਡਲ ਨੂੰ ਪਰਸਪਰ ਨਿਰਣਾਇਕਤਾ ਵਜੋਂ ਨਾਮ ਦਿੱਤਾ। ਪਰਸਪਰ ਨਿਰਣਾਇਕਤਾ ਦੇ ਮਾਡਲ ਨੂੰ ਇੱਕ ਤਿਕੋਣ ਦੁਆਰਾ ਸਮਝਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ; ਵਿਅਕਤੀ, ਵਿਅਕਤੀ ਦਾ ਵਿਵਹਾਰ, ਅਤੇ ਵਾਤਾਵਰਣ ਜੋ ਤਿਕੋਣ ਦੇ ਤਿੰਨ ਕੋਨਿਆਂ 'ਤੇ ਦਿਖਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ ਅਤੇ ਹਰੇਕ ਤੱਤ ਦਾ ਦੂਜੇ ਦੇ ਤੱਤਾਂ 'ਤੇ ਕੁਝ ਪ੍ਰਭਾਵ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

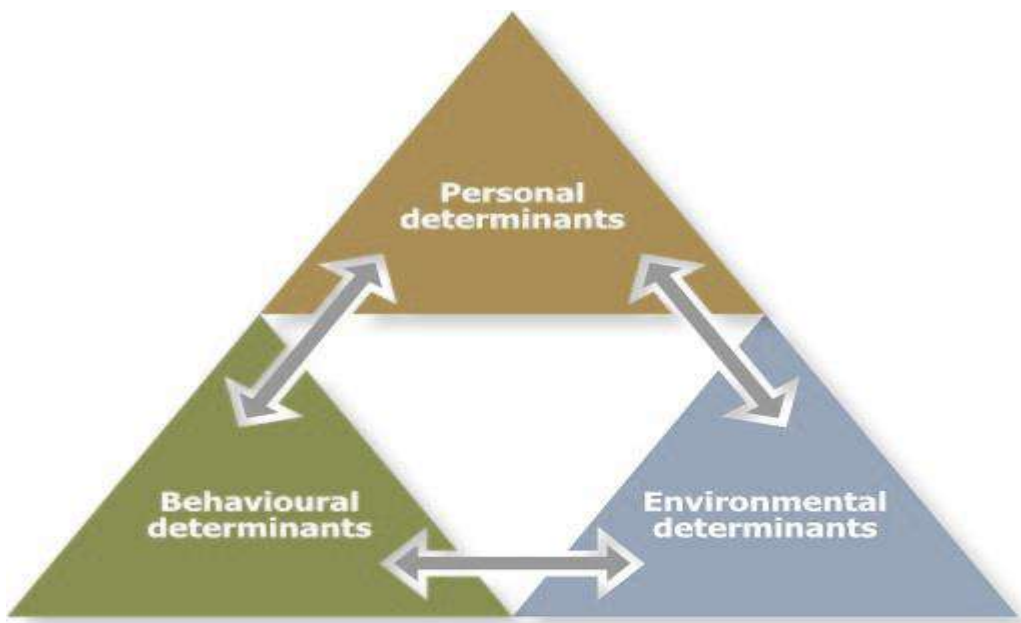


Image Source: Google images

Bandura (2001) ਨੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਤੱਤ ਦੇ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਕਾਰਕ ਵਜੋਂ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀ ਪਛਾਣ ਕੀਤੀ ਅਤੇ ਇਸਨੂੰ “ਆਪਣੇ ਖੁਦ ਦੇ ਕੰਮਕਾਜ ਅਤੇ ਵਾਤਾਵਰਣ ਦੀਆਂ ਘਟਨਾਵਾਂ ਉੱਤੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਦੇ ਕੁਝ ਮਾਪ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰਨ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਵਿੱਚ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸ” ਵਜੋਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਿਤ ਕੀਤਾ।

### 7.1.7 ਸਵੈ-ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਿਵਹਾਰ (Self-Efficacy and Organisational Behaviour)

Rathi and Rastogi (2009) ਨੇ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਬੁੱਧੀ, ਕਿੱਤਾਮੁਖੀ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ, ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਦੇ ਸਬੰਧਾਂ ਦੀ ਪੜਚੋਲ ਕਰਨ ਲਈ ਇੱਕ ਅਧਿਐਨ ਕੀਤਾ। ਨਤੀਜਿਆਂ ਨੇ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਬੁੱਧੀ ਅਤੇ ਵਿਵਸਾਇਕ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਵਿਚਕਾਰ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਬੰਧ ਦਿਖਾਇਆ, ਜਦੋਂ ਕਿ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਬੁੱਧੀ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਵਿਚਕਾਰ ਕੋਈ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਬੰਧ ਨਹੀਂ ਦੇਖਿਆ ਗਿਆ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਕਿੱਤਾਮੁਖੀ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਵਿਚਕਾਰ ਕੋਈ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਬੰਧ ਨਹੀਂ ਮਿਲਿਆ।

Akhtar, Ghayas, and Adil (2013) ਨੇ ਬੈਂਕ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਿੱਚ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਦੇ ਭਵਿੱਖਬਾਣੀ ਵਜੋਂ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਅਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਦੀ ਪੜਚੋਲ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕੀਤੀ। ਨਤੀਜਿਆਂ ਨੇ ਸੰਕੇਤ ਦਿੱਤਾ ਕਿ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਅਤੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਨਾਲ ਸਬੰਧਿਤ ਸੀ, ਜਦੋਂ ਕਿ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਵਿਚਕਾਰ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਬੰਧ ਨਹੀਂ ਪਾਇਆ ਗਿਆ ਸੀ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਮਲਟੀਪਲ ਰਿਗਰੈਸ਼ਨ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਨੇ ਖੁਲਾਸਾ ਕੀਤਾ ਕਿ ਇਕੱਲੇ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਭਵਿੱਖਬਾਣੀ ਵਜੋਂ ਉਭਰੀ ਹੈ। ਨਿੱਜੀ ਖੇਤਰ ਦੇ ਬੈਂਕ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੇ ਅਰਧ-ਜਨਤਕ ਖੇਤਰ ਦੇ ਬੈਂਕ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਮੁਕਾਬਲੇ ਉੱਚ ਪੱਧਰੀ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਦਿਖਾਈ।

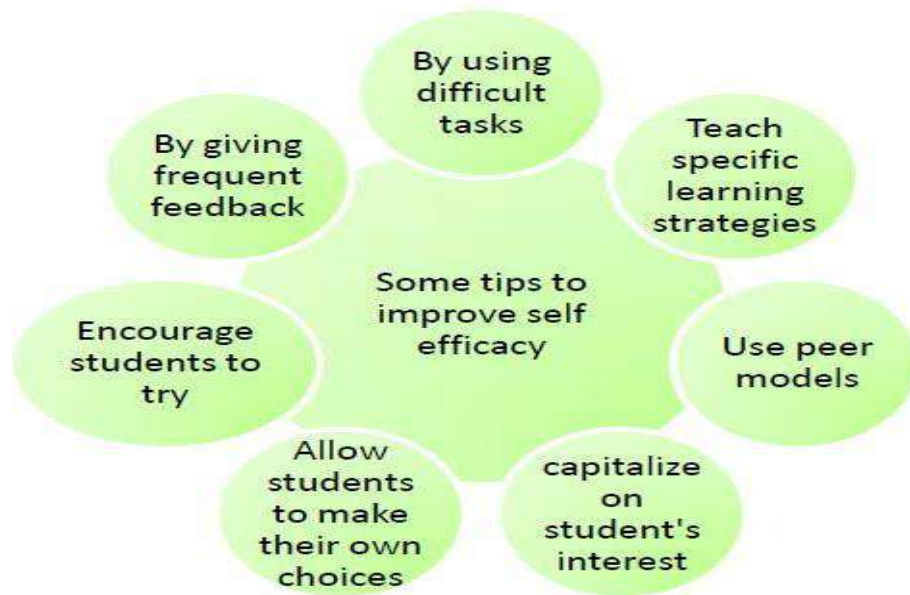
Law and Guo (2016) ਨੇ ਸੰਸਥਾ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਤੀ ਦੇ ਸਾਂਝੇ ਪ੍ਰਭਾਵਾਂ ਨੂੰ ਨਿਯੰਤਰਿਤ ਕਰਦੇ ਹੋਏ ਤਾਈਵਾਨ ਜੇਲ੍ਹ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿੱਚ ਸੁਧਾਰਾਤਮਕ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਲਈ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ, ਨੈਕਰੀ ਦੇ ਤਣਾਅ, ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਦੇ ਨਾਲ ਉਮੀਦ ਅਤੇ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੇ ਸਬੰਧਾਂ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰਨ ਲਈ ਇੱਕ ਅਧਿਐਨ ਕੀਤਾ। (ਅਰਥਾਤ, ਮਰਦ ਜਾਂ ਔਰਤ ਕੈਦੀਆਂ ਲਈ) ਅਤੇ ਅਫਸਰਾਂ ਦੀਆਂ ਨਿੱਜੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ (ਜਿਵੇਂ, ਲਿੰਗ, ਉਮਰ, ਅਤੇ ਕੰਮ ਦੇ ਤਜਰਬੇ ਦੇ ਸਾਲ)। ਨਤੀਜਿਆਂ ਨੇ ਸੰਕੇਤ ਦਿੱਤਾ ਕਿ ਉਮੀਦ ਦਾ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਨੈਕਰੀ ਦੇ ਤਣਾਅ ਨਾਲ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਸਬੰਧ ਦੇ ਨਾਲ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਬੰਧ ਸੀ। ਅੱਗੇ, ਸਵੈ-ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਨੇ ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦੇ ਨਾਲ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਬੰਧ ਦਿਖਾਇਆ। ਅੰਤ ਵਿੱਚ, ਨੈਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟੀ ਦਾ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਦੇ ਨਾਲ ਇੱਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਬੰਧ ਸੀ।

Zeb and Nawaz (2016) ਨੇ ਗੋਮਲ ਯੂਨੀਵਰਸਿਟੀ, ਖੈਬਰ ਪਖਤੂਨਖਵਾ, ਪਾਕਿਸਤਾਨ ਦੇ ਸਿੱਖਿਆ ਸ਼ਾਸਤਰੀਆਂ ਦੀ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ 'ਤੇ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰਨ ਲਈ ਇੱਕ ਅਧਿਐਨ ਕੀਤਾ। ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਖੋਜਾਂ ਨੇ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਵਿਚਕਾਰ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਬੰਧਾਂ ਦਾ ਸੰਕੇਤ ਦਿੱਤਾ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਵਿਦਿਅਕ ਵਿਗਿਆਨੀਆਂ ਦੀ ਸੰਗਠਨਾਤਮਕ ਵਚਨਬੱਧਤਾ ਦੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਭਵਿੱਖਬਾਣੀ ਵਜੋਂ ਉਭਰੀ।

### 7.1.8 ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਸੁਧਾਰਨ ਲਈ ਸਝਾਅ (Tips to Improve Self-Efficacy)

- **ਔਖੇ ਕਾਰਜਾਂ ਦੀ ਚੋਣ ਕਰਕੇ:** ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਵਿੱਚ ਸੁਧਾਰ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਔਖਾ ਕੰਮ ਚੁਣਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਕਈ ਵਾਰ ਕੰਮ ਮੁਸ਼ਕਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕਿ ਯੋਗਤਾ ਦਾ ਪੱਧਰ ਘੱਟ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਕੇ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਹੱਲ ਕਰਕੇ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੇ ਪੱਧਰ ਨੂੰ ਸੁਧਾਰਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- **ਖਾਸ ਸਿੱਖਣ ਦੀਆਂ ਰਣਨੀਤੀਆਂ ਸਿਖਾਓ:** ਕਿਸੇ ਪ੍ਰੋਜੈਕਟ 'ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਨੂੰ ਇੱਕ ਠੋਸ ਯੋਜਨਾ ਦਿੱਤੀ ਜਾਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਸਮੁੱਚੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਅਧਿਐਨ ਦੇ ਹੁਨਰਾਂ 'ਤੇ ਲਾਗੂ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਕਿਸੇ ਖਾਸ ਪ੍ਰੋਜੈਕਟ ਜਾਂ ਟੈਸਟ ਦੀ ਤਿਆਰੀ ਆਦਿ।
- **ਪੀਅਰ ਮਾਡਲਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਰੋ:** ਵਿਦਿਆਰਥੀ ਤੇਜ਼ੀ ਨਾਲ ਸਿੱਖ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜੇਕਰ ਉਹ ਕਿਸੇ ਸਾਥੀ ਨੂੰ ਕੁਝ ਕੰਮਾਂ ਵਿੱਚ ਕਾਮਯਾਬ ਹੁੰਦੇ ਦੇਖਦੇ ਹਨ। ਇਹਨਾਂ ਸਾਥੀਆਂ ਨੂੰ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਲਿੰਗ, ਸਮਾਜਿਕ ਦਾਇਰੇ, ਨਸਲੀ, ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਪੱਧਰ ਆਦਿ ਨੂੰ ਧਿਆਨ ਵਿੱਚ ਰੱਖਦੇ ਹੋਏ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿੱਚੋਂ ਲਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- **ਵਿਦਿਆਰਥੀ ਦੀ ਦਿਲਚਸਪੀ 'ਤੇ ਪ੍ਰਤੀਬੱਧਤਾ ਬਣਾਓ:** ਸੰਕਲਪ ਜਾਂ ਕੋਰਸ ਸਮੱਗਰੀ ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਦੀ ਦਿਲਚਸਪੀ ਅਨੁਸਾਰ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਦੀ ਖੇਡਾਂ, ਤਕਨਾਲੋਜੀ ਆਦਿ ਵਿੱਚ ਰੁਚੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ।
- **ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਨੂੰ ਆਪਣੀਆਂ ਚੋਣਾਂ ਕਰਨ ਦੀ ਇਜਾਜ਼ਤ ਦਿਓ:** ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਨੂੰ ਇਸ ਉਦੇਸ਼ ਲਈ ਆਲੇ-ਦੁਆਲੇ ਦੀਆਂ ਚੋਣਾਂ ਕਰਨ ਦੀ ਇਜਾਜ਼ਤ ਦਿੱਤੀ ਜਾਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ, ਕੋਰਸ ਦੇ ਕੁਝ ਖੇਤਰਾਂ ਨੂੰ ਸੈੱਟਅੱਪ ਕੀਤਾ ਜਾਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।
- **ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਨੂੰ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਨ ਲਈ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰੋ:** ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਨੂੰ ਸਮੇਂ-ਸਮੇਂ 'ਤੇ ਆਪਣਾ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਇਕਸਾਰ ਭਰੋਸੇਯੋਗ ਅਤੇ ਖਾਸ ਉਤਸ਼ਾਹ ਹਮੇਸ਼ਾ ਮਦਦਗਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ ਉਹਨਾਂ ਨੂੰ ਰਿਪੋਰਟ ਲਿਖਣ, ਤਿਆਰ ਕਰਨ, ਸਮਾਂ-ਸਾਰਣੀ ਆਦਿ ਲਈ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

- **ਵਾਰ-ਵਾਰ ਫੀਡਬੈਕ ਦੇਣ ਨਾਲ:** ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਕਤਾ ਕਈ ਵਾਰ ਅਧਿਆਪਕਾਂ ਦੁਆਰਾ ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਨੂੰ ਸਹੀ ਫੀਡਬੈਕ ਦੇਣ 'ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਅਧਿਆਪਕਾਂ ਦੁਆਰਾ ਵਿਦਿਆਰਥੀ ਦੀ ਕਾਰਗੁਜ਼ਾਰੀ 'ਤੇ ਫੀਡਬੈਕ ਦਿੰਦੇ ਸਮੇਂ ਬੇਲੋੜੀ ਪ੍ਰਸ਼ੰਸਾ ਜਾਂ ਹਾਈਪਰਬੋਲ ਤੋਂ ਬਚਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਅਧਿਆਪਕ ਵਾਰ-ਵਾਰ ਸਹੀ ਫੀਡਬੈਕ ਦੇ ਨਾਲ ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਨੂੰ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਬਣਾਉਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ।
- **ਸਹੀ ਗੁਣਾਂ ਨੂੰ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਕੇ:** ਵਿਦਿਆਰਥੀਆਂ ਨੂੰ ਇਹ ਸਮਝਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਅਸਫਲਤਾ ਉਹਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਨਿਰਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਸਹੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਪਾਲਣਾ ਨਾ ਕਰਨ ਦਾ ਨਤੀਜਾ ਹੈ। ਉਹਨਾਂ ਨੇ ਆਪਣੇ ਪ੍ਰੋਜੈਕਟ ਦੇ ਕੰਮ ਲਈ ਲੋੜੀਂਦਾ ਸਮਾਂ ਨਹੀਂ ਲਗਾਇਆ ਅਤੇ ਨਾਲ ਹੀ, ਉਹਨਾਂ ਨੇ ਸਿੱਖਣ ਦੀ ਢੁਕਵੀਂ ਰਣਨੀਤੀ ਨਹੀਂ ਅਪਣਾਈ।



ਚਿੱਤਰ ਸਰੋਤ: ਗੂਗਲ ਚਿੱਤਰ

## ਸਵੈ ਭਰੋਸਾ

### 7.2 ਜਾਣ-ਪਛਾਣ: ਸੰਕਲਪ ਅਤੇ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ (Introduction: Concept & Definition)

ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਇੱਕ ਬਹੁਤ ਹੀ ਪ੍ਰਸ਼ੰਸਾਯੋਗ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਯੋਗਤਾ ਹੈ, ਜੋ ਕਿਸੇ ਦੇ ਜੀਵਨ ਨੂੰ ਬਹੁਤ ਆਸਾਨ ਅਤੇ ਲਾਭਕਾਰੀ ਬਣਾਉਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਤਰੱਕੀ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇੱਜ਼ਤ ਨੂੰ ਬਣਾਈ ਰੱਖਣ ਵਿੱਚ ਵੀ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਅਤੇ ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦਾ ਇਹ ਗੁਣ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਤਾਕਤਵਰ, ਮਾਨਸਿਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਮਜ਼ਬੂਤ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸ ਨੂੰ ਤਿਆਰ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਉਹ ਸਾਰੀਆਂ ਮੁਸ਼ਕਿਲਾਂ ਦਾ ਡਟ ਕੇ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰ ਸਕੇ।

Snyder, Lopez, Shane (2009) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ, “ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਵਿੱਚ ਮੁਹਾਰਤ ਹਾਸਲ ਕਰਨ ਦੇ ਅਨੁਭਵਾਂ ਤੋਂ

ਵਿਅਕਤੀ ਦਾ ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਵਧਦਾ ਹੈ।“ ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦੇ ਗੁਣਾਂ ਬਾਰੇ, ਇਹ ਜਾਣਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਮਨ ਦੀ ਇੱਕ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਸਹੂਲਤ ਹੈ। ਇਹ ਆਦਮੀ ਨੂੰ ਇਹ ਸਪੱਸ਼ਟ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਭਵਿੱਖ ਵਿੱਚ ਉਹ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਦਾ ਦਲੇਰੀ ਨਾਲ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਿਸੇ ਦੇ ਸਵੈ-ਮਾਣ ਨੂੰ ਵਧਾਉਣ ਵਿੱਚ ਮਦਦ ਕਰਦਾ ਹੈ ਜਾਂ ਕੋਈ ਆਪਣੀ ਕੀਮਤ ਦਾ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਕੁਝ ਲੇਖਕ ਇੱਕ ਆਮ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਦੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਅਤੇ ਇੱਕ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਗੁਣ, ਯੋਗਤਾ ਜਾਂ ਚੁਣੌਤੀ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦੇ ਵਿਚਕਾਰ ਇੱਕ ਫਰਕ ਲਿਆਉਂਦੇ ਹਨ। ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਅਤੇ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਵਿੱਚ ਅੰਤਰ ਮੌਜੂਦ ਹੈ (Judge, Timothy, Erez, Amir: Bono, Joyce, Thoresen, Carl (2002)। ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਿਸੇ ਦੀ ਮਾਨਸਿਕ ਯੋਗਤਾ ਦੀ ਆਮ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਜਿਵੇਂ ਕਿ Albert Bandura ਦੁਆਰਾ ਦੱਸਿਆ ਗਿਆ ਹੈ - “ਸਵੈ - ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਕਿਸੇ ਖਾਸ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ ਸਫਲ ਹੋਣ ਜਾਂ ਕਿਸੇ ਕੰਮ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਨ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਵਿੱਚ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਹੈ। ਜਾਂ ਰੋਜ਼ਾਨਾ ਦੀਆਂ ਰੁਟੀਨ ਦੀਆਂ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਖਾਣਾ ਬਣਾਉਣਾ, ਖਰੀਦਦਾਰੀ, ਛਾਨਣੀ, ਸਿਲਾਈ ਆਦਿ, ਜਦੋਂ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਵਿੱਚ ਵੱਡੇ ਫੈਸਲੇ ਲੈਣ ਜਾਂ ਕਵਿਤਾ ਲਿਖਣ ਜਾਂ ਨਾਟਕ ਜਾਂ ਨਾਵਲ ਆਦਿ ਲਿਖਣ ਦਾ ਭਰੋਸਾ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ, ਹਾਲਾਂਕਿ ਕਈ ਵਾਰ ਦੋਵੇਂ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਨੂੰ ਆਪਸ ਵਿੱਚ ਸੰਬੰਧਿਤ ਮੰਨਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ (Luszczynska & Schwarzer 2005) .

### 7.2.1 ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਲਈ ਮੁੱਖ ਰੁਕਾਵਟਾਂ (Major Barriers to Self-Confidence)

- **ਡਰ:** ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਲਈ ਇਹ ਪਹਿਲੀ ਰੁਕਾਵਟ ਹੈ। ਇਹ ਅਸਫਲਤਾ ਦਾ ਡਰ ਜਾਂ ਮਖੌਲ ਦਾ ਡਰ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- **ਹੀਣਤਾ ਕੰਪਲੈਕਸ:** ਇਹ ਆਮ ਤੌਰ ‘ਤੇ ਅਨੁਚਿਤ ਤੁਲਨਾਵਾਂ ਕਾਰਨ ਪੈਦਾ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਇਸ ਨੂੰ ਅਭਿਆਸ ਨਾਲ ਅਤੇ ਕਿਸੇ ਦੀਆਂ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ‘ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਕੇ ਅਤੇ ਕਮਜ਼ੋਰੀਆਂ ਨੂੰ ਹਾਵੀ ਨਾ ਹੋਣ ਦੇ ਕੇ ਦੂਰ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।
- **ਚਿੰਤਾ ਕਰਨਾ:** ਇਹ ਦੁਬਾਰਾ ਇੱਕ ਪ੍ਰਮੁੱਖ ਕਾਰਕ ਹੈ ਜੋ ਸਾਡਾ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਗੁਆ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਸੋਚਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਕਿ ਚਿੰਤਾ ਕਰਨ ਨਾਲ ਕਦੇ ਵੀ ਸਮੱਸਿਆ ਹੱਲ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੀ ਸਗੋਂ ਇਹ ਸਾਡੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦੀ ਹੈ।
- **ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਵਿਚਾਰ:** ਇਹ ਸਾਡੇ ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਵਿਚ ਵੀ ਰੁਕਾਵਟ ਹੈ। ਇਸ ਨੂੰ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦੁਆਰਾ ਦੂਰ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

### 7.2.2 ਉੱਚ ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਪੰਜ ਮੁੱਖ ਗੁਣ (Five Key Attributes of Individuals with High Self-Confidence)

- ਸਵੈ-ਮਾਣ ਦੀ ਇੱਕ ਵਿਕਸਤ ਭਾਵਨਾ

- ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ ਖੁਸ਼ੀ
- ਸਵੈ-ਸ਼ੱਕ ਦਾ ਤਿਆਗ
- ਡਰ, ਚਿੰਤਾ ਅਤੇ ਤਣਾਅ ਤੋਂ ਆਜ਼ਾਦੀ
- ਸਵੈ-ਪ੍ਰੇਰਣਾ (ਅੰਦਰੂਨੀ ਪ੍ਰੇਰਣਾ)

### 7.3 ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਅਤੇ ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਵਿਚਕਾਰ ਸਬੰਧ (Relationship between Self-efficiency & Self-Confidence)

ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਇਹ ਨਿਰਣਾ ਨਹੀਂ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਨੇ ਕੀ ਕੀਤਾ ਹੈ ਪਰ ਉਹ ਵਿਅਕਤੀ ਕੀ ਸੋਚਦਾ, ਸਮਝਦਾ ਅਤੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਯੋਗਤਾ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਕਾਰਜਾਂ ਜਾਂ ਗਤੀਵਿਧੀਆਂ ਨੂੰ ਪੂਰਾ ਕਰਕੇ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਅਤੇ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਜਾਂ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਹੋਣ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਹੈ। ਦੂਜੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿੱਚ, ਇਹ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਅਤੇ ਕਿਸੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਪਹਿਲੂਆਂ ਨੂੰ ਸਮਝਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕਿਰਿਆ ਹੈ। ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਕੁਝ ਟੀਚਿਆਂ ਜਾਂ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਤੱਕ ਪਹੁੰਚਣ ਦੀ ਉਸਦੀ ਯੋਗਤਾ ਬਾਰੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਕੋਈ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਇੱਕ ਖਾਸ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੇ ਸਮਰੱਥ ਹੈ, ਜੇ ਕੁਝ ਖਾਸ ਟੀਚੇ ਪੈਦਾ ਕਰੇਗਾ। ਇੱਕ ਅਥਲੀਟ ਜਾਂ ਇੱਕ ਫੁੱਟਬਾਲਰ ਜਿਸ ਕੋਲ ਉੱਚ ਪੱਧਰੀ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਹੈ, ਉਸ ਨੂੰ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਨਤੀਜੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਦੀਆਂ ਉਮੀਦਾਂ ਹਨ। ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਖਾਸ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿੱਚ ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਵਜੋਂ ਦੇਖਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵੀਤਾ ਖੇਡਾਂ ਜਾਂ ਗਤੀਵਿਧੀ ਦੀ ਚੋਣ, ਖੇਡਾਂ ਵਿੱਚ ਨਿਰੰਤਰਤਾ, ਅਤੇ ਵਧੀ ਹੋਈ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਦੀ ਮਾਤਰਾ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਕੋਈ ਵਿਅਕਤੀ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਕੁਝ ਖੇਡਾਂ ਵਿੱਚ ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਰੱਖਦਾ ਹੈ ਪਰ ਜਦੋਂ ਗੋਲਫ ਖੇਡਣ ਦੀ ਗੱਲ ਆਉਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਵਿਅਕਤੀ ਚੰਗਾ ਨਹੀਂ ਹੈ, ਤਾਂ ਉਹਨਾਂ ਹਾਲਾਤਾਂ ਵਿੱਚ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਬਹੁਤ ਘੱਟ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਸੰਭਾਵੀ ਸਥਿਤੀਆਂ ਦੇ ਪ੍ਰਬੰਧਨ ਲਈ ਲੋੜੀਂਦੇ ਕਾਰਵਾਈ ਦੇ ਸਰੋਤਾਂ ਨੂੰ ਚਲਾਉਣ ਅਤੇ ਸੰਗਠਿਤ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸਮਰੱਥਾ ਵਿੱਚ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਵਜੋਂ ਦਰਸਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ। ਦੂਜੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਵਿੱਚ, ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਨੂੰ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਆਪਣੀ ਯੋਗਤਾ ਅਤੇ ਯੋਗਤਾ ਵਿੱਚ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦੇ ਸਵੈ-ਨਿਰਣੇ ਵਜੋਂ ਦਰਸਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ। ਬਹੁਤ ਉੱਚ ਪੱਧਰੀ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਵਾਲੇ ਲੋਕ ਚੁਣੌਤੀਆਂ ਦੀ ਭਾਲ ਕਰਦੇ ਹਨ, ਸਫਲਤਾ ਦਾ ਕਾਰਨ ਅੰਦਰੂਨੀ ਕਾਰਕਾਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਅਤੇ ਯੋਗਤਾ ਅਤੇ ਇਹ ਉੱਚ ਆਤਮਵਿਸ਼ਵਾਸ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਅਗਲੀ ਚੁਣੌਤੀ ਵਿੱਚ ਸਫਲ ਹੋਣ ਦੀਆਂ ਉਮੀਦਾਂ ਨੂੰ ਵੀ ਵਧਾਉਂਦੇ ਹਨ। ਹਾਲਾਂਕਿ, ਘੱਟ ਪੱਧਰ ਦੀ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀ, ਕੁਝ ਬਚਣ ਵਾਲੇ ਵਿਵਹਾਰ ਨੂੰ ਅਪਣਾਉਂਦੇ ਹਨ, ਆਸਾਨੀ ਨਾਲ ਹਾਰ ਮੰਨਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਜਦੋਂ ਕੋਈ ਕੰਮ ਮੁਸ਼ਕਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਚਿੰਤਾਜਨਕ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਅੰਦਰੂਨੀ ਕਾਰਕਾਂ ਨੂੰ ਅਸਫਲਤਾ ਦਾ ਕਾਰਨ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਆਤਮ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਵਿੱਚ ਕਮੀ ਆਉਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਅਗਲੀ ਚੁਣੌਤੀ

ਵਿੱਚ ਸਫਲਤਾ ਦੀਆਂ ਉਮੀਦਾਂ ਘੱਟ ਜਾਂਦੀਆਂ ਹਨ। ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਸਫਲਤਾ ਦੀ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਉਮੀਦ ਪੈਦਾ ਕਰਕੇ ਚਿੰਤਾ ਨੂੰ ਘਟਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ, ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਸਮਝੀ ਯੋਗਤਾ ਨੂੰ ਵਧਾ ਕੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਨਕਾਰਾਤਮਕ ਨਿੱਜੀ ਪਥਰਾਟਾਂ ਅਤੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਤੋਂ ਭਟਕਣਾ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕਰਕੇ ਇਕਾਗਰਤਾ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਨੂੰ ਅੱਗੇ ਦਾਅਵਾ ਜਾਂ ਆਪਣੇ ਆਪ ਵਿੱਚ ਭਰੋਸਾ, ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਆਪਣੀ ਯੋਗਤਾ ਵਿੱਚ ਵਿਸ਼ਵਾਸ, ਚੋਣ ਕਰਨਾ ਜੋ ਆਮ ਸੰਦਰਭ ਜਾਂ ਖਾਸ ਕੰਮਾਂ ਜਾਂ ਘਟਨਾਵਾਂ ਦਾ ਹਵਾਲਾ ਦੇ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਦਰਸਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ। ਇਸਨੂੰ ਸਵੈ-ਭਰੋਸਾ ਵੀ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ, ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਇੱਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀ ਲੋੜੀਂਦੇ ਨਤੀਜੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਹੈ। ਉੱਚ ਪੱਧਰੀ ਸਵੈ-ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਵਾਲੇ ਖਿਡਾਰੀਆਂ ਅਤੇ ਔਰਤਾਂ ਵਿੱਚ ਉੱਚ ਇੱਛਾ, ਉੱਚ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉਹ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਦੇ ਹੇਠਲੇ ਪੱਧਰ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨਾਲੋਂ ਬਿਹਤਰ ਅਸਫਲਤਾਵਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨ ਤੋਂ ਬਾਅਦ ਆਪਣੇ ਆਪ ਨੂੰ ਮੁੜ ਸਥਾਪਿਤ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਸਵੈ-ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਨੂੰ ਭਾਰੀ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀਆਂ ਅਤੇ ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਇੱਕ ਜੋਖਮ ਜਾਂ ਖਤਰੇ ਵਜੋਂ ਦੇਖਣ ਦੀ ਬਜਾਏ ਨਜਿੱਠਣ ਜਾਂ ਨਜਿੱਠਣ ਲਈ ਚੁਣੌਤੀਆਂ ਵਜੋਂ ਦੇਖਣ ਦੇ ਯੋਗ ਬਣਾਉਂਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਤੋਂ ਹਰ ਸਮੇਂ ਬਚਣਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਦੇ ਇੱਕ ਵੱਡੇ ਜਾਂ ਉੱਚੇ ਪੱਧਰ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਅਥਲੈਟਿਕਸ ਮੁਕਾਬਲੇ ਜਾਂ ਅਭਿਆਸਾਂ ਵਿੱਚ ਬਿਹਤਰ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਕਿਸੇ ਵੀ ਖੇਡ ਨਾਲ ਸਬੰਧਤ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੇ ਸੁਧਾਰੇ ਪੱਧਰਾਂ ਨਾਲ ਜੁੜੀਆਂ ਹੋਈਆਂ ਹਨ।

ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਨੂੰ ਉਸ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਵਜੋਂ ਦਰਸਾਇਆ ਗਿਆ ਹੈ ਜੋ ਕਿਸੇ ਵੀ ਗਲੋਬਲ ਗੁਣ ਦੀ ਬਜਾਏ ਖਾਸ ਗਤੀਵਿਧੀ ਨੂੰ ਸਫਲਤਾਪੂਰਵਕ ਅੰਜਾਮ ਦੇ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੋ ਸਮੁੱਚੇ ਆਸ਼ਾਵਾਦ ਲਈ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰ ਹੈ। ਇਹ ਇੱਕ ਵਧੇਰੇ ਸਥਿਰ ਅਤੇ ਇੱਕ ਵਿਆਪਕ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਦੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਹੈ, ਜਦੋਂ ਕਿ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਅਸਥਿਰ, ਉਤਰਾਅ-ਚੜ੍ਹਾਅ ਅਤੇ ਹਾਲਾਤਾਂ ਦੇ ਅਧਾਰ ਤੇ ਤੇਜ਼ੀ ਨਾਲ ਬਦਲ ਰਹੀ ਹੈ। ਜਿਵੇਂ-ਜਿਵੇਂ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਵਧਦਾ ਹੈ, ਸਵੈ-ਬੋਧ ਦਾ ਪੱਧਰ ਵਧਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਬਦਲੇ ਵਿੱਚ, ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਵਧਦਾ ਹੈ।

### ਆਪਣੀ ਤਰੱਕੀ ਦੀ ਜਾਂਚ ਕਰੋ

- Q1. ਕਿਸੇ ਨੂੰ ਘੱਟ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਕਤਾ ਤੋਂ ਕਿਵੇਂ ਪੀੜਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਨੂੰ ਵਧਾਉਣ ਲਈ ਕੀ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ?
- Q2. ਕੀ ਰੋਜ਼ਾਨਾ ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀ ਲੋੜ ਹੈ? ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਅਤੇ ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਿਵੇਂ ਸਬੰਧਤ ਹਨ?
- Q3. ਕੀ ਤੁਸੀਂ ਸੋਚਦੇ ਹੋ ਕਿ ਜੀਵਨ ਦੇ ਸਾਰੇ ਖੇਤਰਾਂ ਵਿੱਚ ਆਪਣੇ ਆਪ ਵਿੱਚ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਨਾ ਮਾਇਨੇ ਰੱਖਦਾ ਹੈ ਭਾਵੇਂ ਇਹ ਸਿੱਖਿਆ ਹੋਵੇ ਜਾਂ ਸੰਸਥਾਵਾਂ? ਸਮਝਾਓ।
- Q4. ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਕਤਾ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ?



#### 7.4 **ਸੰਖੇਪ** (Summary)

ਸਾਡੀਆਂ ਆਪਣੀਆਂ ਕਾਬਲੀਅਤਾਂ ਵਿੱਚ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਪੈਦਾ ਕਰਨਾ ਸਾਡੀ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਦੇ ਪੱਧਰ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਅਸੀਂ ਕੀ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਾਂ। ਪਰਿਵਰਤਨ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਸਾਡੀ ਆਪਣੀ ਸ਼ਕਤੀ ਵਿੱਚ ਇਹ ਵੱਧ ਰਿਹਾ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਨਵੇਂ, ਸਿਹਤਮੰਦ ਵਿਵਹਾਰ ਪੈਟਰਨਾਂ ਦੀ ਇੱਕ ਸ਼੍ਰੇਣੀ ਲਈ ਇੱਕ ਉਤਪ੍ਰੇਰਕ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਅਸੀਂ ਇੱਕ ਹੋਰ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਰਵੱਈਆ ਕਾਇਮ ਰੱਖ ਸਕਦੇ ਹਾਂ ਜੇ ਬਦਲੇ ਵਿੱਚ ਸਾਡੀ ਭਾਵਨਾਤਮਕ ਸਥਿਤੀ ਅਤੇ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਦੇ ਪੱਧਰ ਨੂੰ ਸਕਾਰਾਤਮਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਅਸੀਂ ਚੁਣੌਤੀਆਂ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਝਟਕਿਆਂ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਨ ਅਤੇ ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ ਦਾ ਸਾਹਮਣਾ ਕਰਨ ਲਈ ਹੋਰ ਆਸਾਨੀ ਨਾਲ ਡਟੇ ਰਹਿਣ ਲਈ ਅੰਦਰੋਂ ਤਾਕਤ ਲੱਭਣ ਦੇ ਯੋਗ ਹਾਂ। ਉਦਾਹਰਨ ਲਈ, ਜਦੋਂ ਕਿ ਕਸਰਤ ਸਾਡੇ ਲਈ ਵਧੇਰੇ ਔਖੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ (ਅਤੇ ਕੁਝ ਮਾਮਲਿਆਂ ਵਿੱਚ, ਇਹ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਬਹੁਤ ਔਖਾ ਲੱਗ ਸਕਦਾ ਹੈ) ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਨੂੰ ਲਾਗੂ ਕਰਕੇ ਅਸੀਂ, ਖਾਸ ਤੌਰ 'ਤੇ ਦੂਜਿਆਂ ਦੀ ਮਦਦ ਨਾਲ, ਆਪਣੀ ਕਸਰਤ ਦੇ ਨਿਯਮ ਨੂੰ ਮੁੜ ਸੁਰਜੀਤ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਾਂ ਅਤੇ ਜੀਵਨ ਦੀ ਗੁਣਵੱਤਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਾਂ। ਅਤੇ ਲੱਛਣ ਸੁਧਾਰ ਅਭਿਆਸ ਲਿਆ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਤੁਹਾਡੇ ਅਨੁਭਵਾਂ, ਕਿਰਿਆਵਾਂ ਅਤੇ ਹਾਲਾਤਾਂ ਦਾ ਸਾਰ ਤੁਹਾਡੇ ਲਈ ਵਿਲੱਖਣ ਹੈ। ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਇਹ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਤੁਸੀਂ ਆਪਣੇ ਆਪ ਵਿੱਚ ਕਿੰਨਾ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਦੇ ਹੋ। ਇਹ ਤੁਹਾਡੇ ਕੋਲ ਇਹਨਾਂ ਸਾਰੇ ਗੁਣਾਂ ਦੀ ਕਦਰ ਕਰਨ ਅਤੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਕਰਨਾ ਹੈ ਕਿ ਤੁਸੀਂ ਧਰਤੀ ਦੀਆਂ ਸਾਰੀਆਂ ਚੰਗੀਆਂ ਚੀਜ਼ਾਂ ਦੇ ਯੋਗ ਹੋ। ਹਰ ਕਿਸੇ ਨੂੰ ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਅਜਿਹਾ ਅਨਮੋਲ ਗੁਣ ਹੈ। ਅਸਲ ਵਿੱਚ, ਇਹ ਇੱਕ ਜ਼ਰੂਰੀ ਮਨੁੱਖੀ ਲੋੜ ਹੈ। ਆਮ ਗੱਲਬਾਤ ਅਤੇ ਜੀਵਨ ਦੀਆਂ ਸਾਰੀਆਂ ਸਥਿਤੀਆਂ ਲਈ ਸਹੀ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਲਈ ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਨਾਲ ਹੀ, ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਹੋਣਾ ਤੁਹਾਨੂੰ ਜੀਵਨ ਵਿੱਚ ਮੌਕੇ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਜੇ ਤੁਹਾਡੇ ਕੋਲ ਆਤਮ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਘੱਟ ਹੈ ਤਾਂ ਤੁਹਾਨੂੰ ਆਪਣੀਆਂ ਜੁਰਾਬਾਂ ਚੁੱਕਣ ਦੀ ਲੋੜ ਹੈ, ਆਪਣੀਆਂ ਅੱਖਾਂ ਖੋਲ੍ਹੋ ਅਤੇ ਇਹ ਮਹਿਸੂਸ ਕਰੋ ਕਿ ਤੁਸੀਂ ਆਪਣੀ ਪੂਰੀ ਸਮਰੱਥਾ ਦਾ ਅਹਿਸਾਸ ਨਾ ਕਰਕੇ ਕਿੰਨਾ ਗੁਆ ਰਹੇ ਹੋ।

#### 7.5 **FURTHER READINGS**

- Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.
- B.J. Zimmerman. Becoming a self-regulated learner; which are the key subprocesses? Contemporary Educational Psychology, 11 (1986), pp. 307-313
- Bénabou, R. and J. Tirole, "Self-Confidence: Intrapersonal Strategies," IDEI mimeo, June 1999.
- Weinberg, B., "A Model of Overconfidence," Ohio State University mimeo, August 1999

## 7.6 ਅਭਿਆਸ ਲਈ ਪ੍ਰਸ਼ਨ (Questions for Practice)

Q1 ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀ ਧਾਰਨਾ ਦੀ ਚਰਚਾ ਕਰੋ।

Q2 ਕੀ ਸਵੈ-ਪ੍ਰਭਾਵ ਅਤੇ ਸਵੈ-ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਵਿਚਕਾਰ ਕੋਈ ਸਬੰਧ ਹੈ? ਜੇ ਹਾਂ, ਤਾਂ ਸਮਝਾਓ।