



**ਬੀ. ਏ. ਡਾਕ ਡੀਜ਼ਾ
ਸਮੇਸਟਰ- ਪੰਜਵਾਂ**

ਪੁਲਿਸ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ

ਸੈਕਸ਼ਨ: ਅ

**ਡਿਸਟੈਂਸ ਐਜੂਕੇਸ਼ਨ ਵਿਭਾਗ
ਪੰਜਾਬੀ ਯੂਨੀਵਰਸਿਟੀ, ਪਟਿਆਲਾ
(ਸਭ ਹੱਕ ਰਾਖਵੇਂ ਹਨ)**

ਪਾਠ ਨੰ. : ਸੈਕਸ਼ਨ - ਅ

- 2.1 : ਸੰਚਾਰ
- 2.2 : Communication Modes in Police (**Both Medium**)
- 2.3 : Decision-Making (**Both Medium**)
- 2.4 : ਅਗਵਾਈ
- 2.5 : Organisational Change (**Both Medium**)
- 2.6 : Organizational Development (**Both Medium**)

ਸੰਚਾਰ

(Communication)

ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਕੋਈ ਵੀ ਕ੍ਰਿਆ ਤਦ ਹੀ ਸਾਰਥਕ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਇਹ ਸੰਬੰਧਿਤ ਵਿਅਕਤੀ ਤਕ ਪਹੁੰਚਾ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਸੰਚਾਰ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਹੋਂਦ ਨੂੰ ਬਣਾਏ ਰੱਖਣ ਲਈ ਅਤਿ ਆਵਸ਼ਕ ਹੈ। ਸੰਚਾਰ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਯੂਨਿਟਾਂ, ਉਪ ਯੂਨਿਟਾਂ, ਵਰਗਾਂ ਜਾਂ ਸ਼ਾਖਾਵਾਂ ਨੂੰ ਆਪਸ ਵਿਚ ਅਤੇ ਆਲੇ-ਦੁਆਲੇ ਦੇ ਹੋਰ ਸੰਗਠਨਾਂ ਨਾਲ ਜੋੜਨ ਦੀ ਇਕ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਹੈ ਅਤੇ ਇਕ ਦੂਜੇ ਵਿਚਕਾਰ ਆਪਸੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦਾ ਇਕ ਮਾਧਿਅਮ ਹੈ। ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਦੇ ਵੱਡੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਨੂੰ ਸੁਚਾਰੂ ਢੰਗ ਨਾਲ ਕਰਨ ਲਈ ਇਕ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਤੇ ਯੋਜਨਾਬੱਧ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਦੀ ਸਥਾਪਨਾ ਦੀ ਅਤਿ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਪਾਠ ਵਿਚ ਮੁੱਖ ਤੌਰ ਤੇ ਇਸ ਦੇ ਅਰਥਾਂ, ਵਿਧੀਆਂ, ਪੱਖਾਂ ਵਰਗੀਕਰਣ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਅਤੇ ਇਸ ਨੂੰ ਕਿਵੇਂ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਬਣਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ, ਬਾਰੇ ਵੀ ਵਿਚਾਰ ਕਰਾਂਗੇ।

ਸ਼ਬਦ (ਸੰਚਾਰ) ਕਮਿਊਨੀਕੇਸ਼ਨ ਲਾਤੀਨੀ ਸ਼ਬਦ ਕਮਿਊਨਿਸ (Communis) ਤੋਂ ਲਿਆ ਗਿਆ ਹੈ ਜਿਸ ਦਾ ਅਰਥ ਸਾਂਝਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸਪਸ਼ਟ ਤੌਰ ਤੇ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਅਰਥ ਆਪਸ ਵਿਚ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦਾ ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਹੈ। ਸੰਚਾਰ ਸ਼ਬਦ ਦੇ ਕਈ ਅਰਥ ਹਨ ਪਰ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਤੌਰ ਤੇ ਇਹ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਤੋਂ ਦੂਜੇ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਜਾਂ ਇਕ ਥਾਂ ਤੋਂ ਦੂਜੀ ਥਾਂ ਤੱਕ ਸੂਚਨਾ ਭੇਜਣ ਲਈ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਾਧਨਾਂ ਜਾਂ ਮਾਧਿਅਮਾਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹਨ। ਡੈਂਸ ਅਤੇ ਲਾਰਸਨ (Dance and Larsen) ਨੇ ਸੰਚਾਰ ਦੀਆਂ ਇੰਨੀਆਂ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾਵਾਂ ਸੰਗਰਹਿਤ ਕੀਤੀਆਂ ਹਨ ਕਿ ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਕੋਈ ਇਕ ਠੀਕ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਦੇਣੀ ਬਹੁਤ ਹੀ ਕਠਿਨ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਅਰਥ ਇਕ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਪਸਾਰ, ਪ੍ਰਾਪਤੀ, ਠੀਕ ਅਰਥ ਨਿਰਣੇ ਅਤੇ ਉਸ ਨੂੰ ਸਮਝਣ ਤੋਂ ਹੈ ਜਿਹੜੀ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਮਨੁੱਖੀ ਕੰਮਾਂ ਨੂੰ ਟੀਚਿਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਵੱਲ ਲਿਜਾਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਨੂੰ ਵਧਾਉਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਬਣਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਅਮਰੀਕਨ ਨਿਰਦੇਸ਼ਕਾਂ ਦੀ ਸਿਖਲਾਈ ਦੀ ਸੁਸਾਇਟੀ (The American Society of Training Directors) ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਸੰਚਾਰ ਵਿਚਾਰਾਂ ਜਾਂ ਸੂਚਨਾਵਾਂ ਦਾ ਵਟਾਂਦਰਾ ਹੈ ਤਾਂ ਕਿ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਆਪਸੀ ਸਮਝ ਤੇ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਅਤੇ ਚੰਗੇ ਮਾਨਵੀ ਸੰਬੰਧ ਪੈਦਾ ਕੀਤੇ ਜਾ ਸਕਣ। ਸਾਈਮਨ ਦੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰ ਨੂੰ ਉਪਚਾਰਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕੋਈ ਵੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਨਾਲ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਇਕ ਮੈਂਬਰ ਰਾਹੀਂ ਦੂਸਰੇ ਨੂੰ ਨਿਰਣੇ ਦੇ ਖੇਤਰਾਂ ਦੇ ਰੂਪ ਵਿਚ ਸੰਦੇਸ਼ ਭੇਜਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਓਰਵੇ ਟੈਂਡ ਦੇ ਅਨੁਸਾਰ ਸੰਚਾਰ ਸੰਯੁਕਤ ਹੈ, ਜਿਸ ਵਿਚ ਸ਼ਾਮਲ ਹੈ ਸੂਚਨਾ ਦਾ ਲੈਣ ਦੇਣ, ਸਿਖਣ ਦਾ ਅਨੁਭਵ ਜਿਸ ਵਿਚ ਕੁਝ ਪ੍ਰਵਿਰਤੀਆਂ ਗਿਆਨ ਅਤੇ ਕਲਾ ਦੀ ਤਬਦੀਲੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਸਾਰੇ ਸੰਬੰਧਿਤ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਸੁਣਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦੇ ਸੰਵੇਦਨਸ਼ੀਲ ਲੈਣ ਦੇਣ ਜਿਸ ਦੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਉੱਚ ਦਰਜੇ ਦੀ ਸੂਝ ਸਾਂਝੇ ਉਦੇਸ਼ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਕਿਉਂਕਿ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਸਫਲਤਾ ਬਹੁਤ ਹੱਦ ਤਕ ਇਸ ਦੀ ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਅਤੇ ਇਸ ਦਾ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੀ ਇਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਸੰਪਰਕ ਕਰਨ ਦੀ ਸਮਰਥਾ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦੀ ਹੈ ਇਸ ਲਈ ਇਹ ਵਿਸ਼ਾ ਬਹੁਤ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਬਣ ਗਿਆ ਹੈ ਅਤੇ ਕਈ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਵਪਾਰਕ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ, ਯੂਨੀਵਰਸਿਟੀਆਂ ਸੈਨਿਕ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਕੀ ਆਦਿ ਦੇ ਅਧਿਐਨ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ।

ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਕਾਰਜਵਿਧੀ-ਰਸਮੀ ਅਤੇ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ (Lines of Communication Formal & Informal)

ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਕਾਰਜਵਿਧੀ ਉਹ ਮਾਧਿਅਮ ਹੈ ਜਿਸ ਰਾਹੀਂ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਤੋਂ ਦੂਜੇ ਵਿਅਕਤੀ ਨੂੰ ਵਿਧੀਪੂਰਵਕ ਢੰਗ ਨਾਲ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੈਂਬਰ ਆਪਸ ਵਿਚ ਦੋਹਾਂ ਤਰੀਕਿਆਂ ਨਾਲ (ਰਸਮੀ ਤੇ ਗੈਰ ਰਸਮੀ) ਜੁੜੇ ਹੋਏ ਹਨ ਅਤੇ ਸੰਪਰਕ ਦੁਆਰਾ ਆਪਸੀ ਸੰਬੰਧ ਕਾਇਮ ਰਖਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਦੋ ਵਸੀਲੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਰਸਮੀ ਤੇ ਗੈਰ

ਰਸਮੀ। ਸੰਚਾਰ ਸਹੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਹੋ ਸਕੇ ਇਸ ਲਈ ਦੋਹਾਂ ਮਾਧਿਅਮਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

ਰਸਮੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ (Formal Network)

ਰਸਮੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਯੋਜਨਾਬੱਧ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਮਾਧਿਅਮ ਹੈ ਜਿਸ ਦੁਆਰਾ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਢੰਗ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਸਮੇਂ ਸਿਰ ਠੀਕ ਥਾਵਾਂ ਤੇ ਉਚਿਤ ਜਾਣਕਾਰੀ ਨੂੰ ਪਹੁੰਚਾਉਣ ਨੂੰ ਯਕੀਨੀ ਬਣਾਉਣ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਵਿਵਸਥਾ ਇਕ ਤਰਫ਼ੀ ਜਾਂ ਬਹੁ-ਤਰਫ਼ੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਪੌੜੀ ਵਿਵਸਥਾ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਤੇ ਅਧਾਰਿਤ ਹੈ ਤੇ ਆਮ ਕਰਕੇ ਇਸ ਨੂੰ ਯੋਗ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਰਾਹੀਂ (Through Proper channel) ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਯੋਗ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਦੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਲੋੜੀਂਦੀ ਸੂਚਨਾ ਦਾ ਸੰਚਾਰ ਸੁਨਿਸ਼ਚਿਤ ਤਾਂ ਕਰਦੀ ਹੈ ਪਰ ਸੀਮਿਤ ਢੰਗ ਦੀ ਹੋਣ ਕਾਰਣ ਇਹ ਆਮ ਕਰਕੇ ਕੰਮ ਵਿਚ ਦੇਰੀ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ ਤੇ ਕਠਿਨਾਈ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦੀ ਹੈ। ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਬਹੁਮੁਖੀ ਵਿਵਸਥਾ ਦੁਆਰਾ ਇਕ ਅਹੁਦੇ ਨੂੰ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਬਾਕੀ ਹੋਰ ਅਹੁਦਿਆਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਕਰਕੇ ਇਸ ਸਮੱਸਿਆ ਦਾ ਸਮਾਧਾਨ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਇਸ ਢੰਗ ਨਾਲ ਕਈ ਉਲਝਣਾਂ ਪੈਦਾ ਹੋ ਸਕਦੀਆਂ ਹਨ ਅਤੇ ਕਈ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਭੁਲੇਖੇ ਪੈ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਲਈ ਇਸ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਸੀਮਿਤ ਅਤੇ ਕੇਵਲ ਅਤਿ ਲੋੜੀਂਦੇ ਸਮੇਂ ਹੀ ਕੀਤੀ ਜਾਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ।

ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ

ਕਿਉਂਕਿ ਸੰਗਠਨ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਬਣੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਇਸ ਲਈ ਜਦੋਂ ਉਹ ਇਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਤੌਰ ਤੇ ਸੰਪਰਕ ਕਰਦੇ ਹਨ ਤਾਂ ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਆਪਣੇ ਆਪ ਹੀ ਪੈਦਾ ਹੋ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਅਮਰੀਕਾ ਦੇ ਸਿਵਿਲ ਯੁੱਧ ਦੌਰਾਨ ਜਾਸੂਸੀ ਟੈਲੀਫੋਨਾਂ ਦੀਆਂ ਤਾਰਾਂ ਅੰਗੂਰਾਂ ਦੀ ਵੇਲ ਵਰਗੀਆਂ ਦਰਖਤਾਂ ਤੇ ਲਟਕਾਈਆਂ ਗਈਆਂ ਸਨ ਜਿਸ ਕਰਕੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਪੁਜਣ ਤੱਕ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਮੰਤਵ ਉਲਟ ਪੁਲਟ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਸੀ। ਹੁਣ ਅੰਗੂਰ ਦੀ ਵੇਲ ਸ਼ਬਦ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਸੰਪਰਕ ਨੂੰ ਦਰਸਾਉਣ ਲਈ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਆਮ ਕਰਕੇ ਇਸ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਤੀ ਬਹੁਮੁਖੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਰਥਾਤ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਜਾਣਨ ਵਾਲਾ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਹਰੇਕ ਨਾਲ ਸਿੱਧਾ ਸੰਪਰਕ ਲੈਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਬੜੀ ਫੁਰਤੀਲੀ, ਤੇਜ਼ ਤੇ ਕਾਫ਼ੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਅਤੇ ਸਮਾਜਿਕ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨ ਵਾਲੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਹੈ। ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਲੋਕਾਂ ਨੂੰ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦਾ ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨ ਵਿਚ ਅਤੇ ਆਪਣੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਦੇ ਵਿਚਾਰ ਵਟਾਂਦਰੇ ਰਾਹੀਂ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਹੱਲ ਲੱਭਣ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਵਿਸ਼ੇ ਅਜਿਹੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਉਪਚਾਰਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦਾ। ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਦਾ ਮਨੁੱਖੀ ਸੁਭਾਅ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧ ਹੁੰਦਾ ਹੈ, ਕਈ ਵਾਰ ਸੰਚਾਰ ਸਮੇਂ ਕੁਝ ਗ਼ਲਤ ਅਰਥ ਵੀ ਪ੍ਰਗਟਾਏ ਜਾਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

ਸੰਚਾਰ ਵਿਚ ਤਰੁੱਟੀਆਂ ਹੋਣ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ ਇਸ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ ਨੂੰ ਅੱਖੋਂ ਉਹਲੇ ਨਹੀਂ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ। ਇਸ ਲਈ ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਨੂੰ ਅਜਿਹੇ ਤਰੀਕੇ ਈਜ਼ਾਦ ਕਰਨੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਰਾਹੀਂ ਇਸ ਦੇ ਪ੍ਰਤੀਕੂਲ ਪ੍ਰਭਾਵਾਂ ਨੂੰ ਘੱਟ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕੇ। ਗੈਰ-ਰਸਮੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਦਾ ਉਚਿਤ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਅਤੇ ਸਪਸ਼ਟੀਕਰਣ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਨਿਪੁੰਨਤਾ ਵਧਾਉਣ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ।

ਸੰਚਾਰ ਪਸਾਰ (Dimensions of Communications)

ਸੰਚਾਰ ਦੋ ਜਾਂ ਵਧੇਰੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਵਿਚ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਹੇਠਾਂ ਵੱਲ, ਉੱਪਰ ਵੱਲ ਜਾਂ ਸਮਤਲ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

1. ਹੇਠਾਂ ਵੱਲ ਸੰਚਾਰ : ਇਹ ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਤੇ ਮਾਤਹਿਤ ਵਿਚਕਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਆਦੇਸ਼, ਹੁਕਮ, ਸੁਝਾਓ, ਸਲਾਹ, ਨਿਰਦੇਸ਼ ਆਦਿ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਉਦੇਸ਼ ਟੀਚੇ, ਯੋਜਨਾਵਾਂ, ਨੀਤੀਆਂ, ਨਿਯਮਾਂ ਅਤੇ ਅਧਿਨਿਯਮਾਂ ਆਦਿ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਹੇਠਲੇ ਪੱਧਰ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਇੱਜ਼ਤ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਤੇ ਮੰਨ ਲਏ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਿਤ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਹਨ ਤਾਲਮੇਲ ਦੀ ਘਾਟ, ਤਰੋੜ ਮਰੋੜ ਤੇ ਹੇਠਲੇ ਦਰਜੇ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੁਆਰਾ ਵਿਰੋਧ ਕਰਨਾ ਆਦਿ।

2. ਉੱਪਰ ਵੱਲ ਸੰਚਾਰ : ਇਹ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਵੱਲੋਂ ਉਹ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਵੱਲ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਆਮ ਤੌਰ ਤੇ ਇਸ ਵਿਚ ਸਲਾਹ, ਵਿਚਾਰ, ਸਪਸ਼ਟੀਕਰਨ, ਜਾਣਕਾਰੀ ਮੰਗੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਾਂ ਕਿਸੇ ਚੀਜ਼ ਲਈ ਬੇਨਤੀ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਉਹ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਦੂਜਿਆਂ ਦੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਤੇ ਖਾਹਿਸ਼ਾਂ ਨਾਲ ਜਾਣੂ ਕਰਾਉਣ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਦੋਹਰੀ ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਫਲਤਾਪੂਰਕ ਕਾਰਜ ਕਰਨ ਲਈ ਆਵਸ਼ਕ ਹੈ ਨਹੀਂ ਤਾਂ ਨਿਮਨ ਪੱਧਰ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਗ਼ਲਤ ਤਰੀਕਿਆਂ ਜਿਵੇਂ ਹੜਤਾਲ ਰਾਹੀਂ ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਨੂੰ ਆਪਣੀਆਂ ਮੰਗਾਂ ਮਨਾਉਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦੇ ਹਨ।

3. **ਬਰਾਬਰ ਦੇ ਪੱਧਰ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰ** (Horizontal Communication) : ਇਹ ਪੌੜੀ ਵਿਵਸਥਾ ਅਨੁਸਾਰ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਭਾਗਾਂ ਦੇ ਇੱਕੋ ਅਹੁਦੇ ਜਾਂ ਦਰਜੇ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦਰਮਿਆਨ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਭਾਗ ਇਕ ਦੂਜੇ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ, ਇਸ ਲਈ ਅਜਿਹੀ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਉਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਤਾਲਮੇਲ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਉਦਾਹਰਣ ਦੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਮਲਾ ਵਿਭਾਗ, ਵਿੱਤੀ ਵਿਭਾਗ, ਮਾਰਕੀਟਿੰਗ ਤੇ ਉਤਪਾਦਨ ਵਿਭਾਗ ਆਦਿ ਆਪਸ ਵਿਚ ਸੰਬੰਧਿਤ ਤੇ ਇਕ ਦੂਜੇ ਉੱਪਰ ਨਿਰਭਰ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਸੰਚਾਰ ਦੁਆਰਾ ਉਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਤਾਲਮੇਲ ਸਥਾਪਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਸੰਗਠਨ ਆਪਣੇ ਟੀਚਿਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਨਿਰਵਿਘਨ ਕਾਰਜ ਕਰ ਸਕੇ। ਦੂਜੀ ਤਰਫ਼ ਜੇਕਰ ਇਕ ਵਿਭਾਗ ਦੀਆਂ ਨੀਤੀਆਂ ਤੇ ਕਾਰਜਕ੍ਰਮ ਦੂਜੇ ਵਿਭਾਗਾਂ ਨੂੰ ਸੰਚਾਰਤ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਤਾਂ ਇਹ ਵਿਅਰਥ ਹੋ ਜਾਵੇਗਾ ਤੇ ਘੜਮਸ਼, ਭੁਲੇਖੇ ਤੇ ਅਵਿਧੀਪੂਰਵਕਤਾ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਪੈਦਾ ਕਰ ਦੇਵੇਗਾ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਅਮਲਾ ਵਿਭਾਗ ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਰਾਹੀਂ ਵਿੱਤ ਵਿਭਾਗ ਨੂੰ ਨਿਯੁਕਤ ਕੀਤੇ ਜਾਣ ਵਾਲੇ ਅਮਲੇ ਦੀ ਗਿਣਤੀ ਅਤੇ ਤਨਖ਼ਾਹ ਸਕੇਲ ਦੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਦੇਵੇਗਾ ਕੇਵਲ ਤਾਂ ਹੀ ਵਿੱਤ ਵਿਭਾਗ ਲੋੜੀਂਦੀ ਮਾਲੀ ਪ੍ਰਬੰਧ ਕਰਨ ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਉਲੀਕ ਸਕੇਗਾ। ਇਹ ਨਿਪੁੰਨਤਾ ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਢੰਗ ਨਾਲ ਨਿਰਣੇ ਲੈਣ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦਾ ਹੈ।

ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਢੰਗ ਤੇ ਤਰੀਕੇ (Techniques and Methods of Communication)

ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਵਿਸ਼ੇ ਵਸਤੂ ਦੇ ਪ੍ਰਸਾਰ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਤੇ ਸਮਝ ਲਈ ਪ੍ਰਮਾਣਿਕਤਾ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਚਿੰਨ੍ਹ ਕਈ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਹੋ ਸਕਦੇ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਮੌਖਿਕ ਜ਼ਬਾਨੀ ਜਾਂ ਲਿਖਤੀ ਅਮੌਖਿਕ ਮੂਰਤਾਂ, ਇਸ਼ਾਰਿਆਂ ਦੇ ਹਾਵ ਭਾਵ ਆਦਿ।

1. **ਮੌਖਿਕ ਸੰਚਾਰ** : ਇਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਗੱਲਬਾਤ ਕਰਨ ਲਈ ਸ਼ਬਦਾਂ ਨੂੰ ਚਿੰਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਤੌਰ 'ਤੇ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

ਜ਼ਬਾਨੀ ਸੰਚਾਰ : ਭੇਜਣ ਵਾਲੇ ਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਦਰਮਿਆਨ ਇਸ ਕੰਮ ਲਈ ਮੌਜੂਦਾ ਮਸ਼ੀਨੀ ਜਾਂ ਇਲੈਕਟ੍ਰੋਨਿਕ ਯੰਤਰਾਂ ਰਾਹੀਂ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦਾ ਸੰਚਾਰ ਇਕ ਦੂਜੇ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ, ਵਿਚਾਰ, ਖਿਆਲਾਤ ਤੇ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਦਾ ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਨ ਵਿਚ ਵਧੀਆ ਮੌਕਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਇਸ ਰਾਹੀਂ ਸੰਦੇਸ਼ਾਂ ਦੇ ਤਰੋੜੇ ਮਰੋੜੇ ਜਾਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਘੱਟ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਇਕ ਗਤੀਸ਼ੀਲ ਮਾਧਿਅਮ ਹੈ। ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਤੇ ਕਾਫ਼ੀ ਆਧੁਨਿਕ ਤਕਨੀਕਾਂ ਤੇ ਜ਼ਬਾਨੀ ਸੰਚਾਰ ਬਹੁਤ ਸੁਖਾਲਾ ਤੇ ਸੁਵਿਧਾਜਨਕ ਬਣਾ ਦਿੱਤਾ ਹੈ ਫਿਰ ਵੀ ਕਈ ਵਾਰੀ ਇਹ ਵਕਤ ਗਵਾਉਂਦਾ ਸਾਬਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਸਪਸ਼ਟ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਅਤੇ ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਟੈਲੀਫੋਨ ਆਦਿ ਦੇ ਵਿਸਥਾਰ ਪੂਰਵਕ ਵਿਚਾਰ-ਵਟਾਂਦਰਾ ਬਹੁਤ ਮਹਿੰਗਾ ਪੈਂਦਾ ਹੈ।

ਲਿਖਤੀ ਸੰਚਾਰ : ਇਸ ਵਿਚ ਪੱਤਰ, ਸੈਨੁਅਲ, ਬਿਊਰਾ ਪੁਸਤਕਾਂ, ਅਖ਼ਬਾਰਾਂ, ਰਸਾਲੇ ਤੇ ਰਸਤੀ ਪੱਤਰ ਆਦਿ ਆਉਂਦੇ ਹਨ। ਇਹ ਦੂਰ ਦੁਰਾਡੇ ਰਹਿ ਰਹੇ ਲੋਕਾਂ ਤਾਈਂ ਪਹੁੰਚਣ ਵਿਚ ਅਤੇ ਕਈ ਵਾਰੀ ਵਕਤ ਅਤੇ ਥਾਂ ਦੀ ਕਿਲਤ ਜਾਂ ਕਿਸੇ ਹੋਰ ਵਜਹ ਕਰਕੇ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਇਕੱਠਿਆਂ ਸੰਬੋਧਿਤ ਕਰਨਾ ਸੰਭਵ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ, ਇਸ ਲਈ ਗਸ਼ਤੀ ਪੱਤਰਾਂ ਰਾਹੀਂ ਹਰ ਸੰਬੰਧਿਤ ਸੂਚਿਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਲਾਵਾ ਅਜਿਹੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਅਤੇ ਸੂਚਨਾਵਾਂ ਆਉਣ ਵਾਲੇ ਸਮੇਂ ਵਿਚ ਹਵਾਲੇ ਲਈ ਰਿਕਾਰਡ ਵਜੋਂ ਰੱਖੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਅਜਿਹੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਇਕ ਵਾਰ ਪਹੁੰਚ ਜਾਣ ਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਨੂੰ ਸਵੀਕਾਰ ਕਰਨੇ ਪੈਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਹ ਸੰਦੇਸ਼ ਭਾਵੇਂ ਉਸ ਦੇ ਵਿਰੁੱਧ ਹੀ ਜਾਂਦਾ ਹੋਵੇ, ਉਹ ਇਸ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਤੋਂ ਮੁਨਕਰ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕਦਾ। ਲਿਖਤੀ ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਸਭ ਤੋਂ ਵੱਡੀ ਉਣਤਾਈਂ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਜ਼ਰੂਰੀ ਤੇ ਪੂਰਨ ਜਾਣਕਾਰੀ ਬਿਲਕੁਲ ਠੀਕ ਤਰੀਕੇ ਨਾਲ ਦੇਣੀ ਬਹੁਤ ਮੁਸ਼ਕਿਲ ਹੈ। ਇਹ ਇਕ ਹੁਨਰ ਹੈ ਜਿਸ ਦੀ ਹਰ ਕੋਈ ਮੁਹਾਰਤ ਨਹੀਂ ਕਰ ਸਕਦਾ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਅਜਿਹੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਅਸਪਸ਼ਟ ਹੋਣ ਕਰਕੇ ਗ਼ਲਤ ਸਮਝੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ।

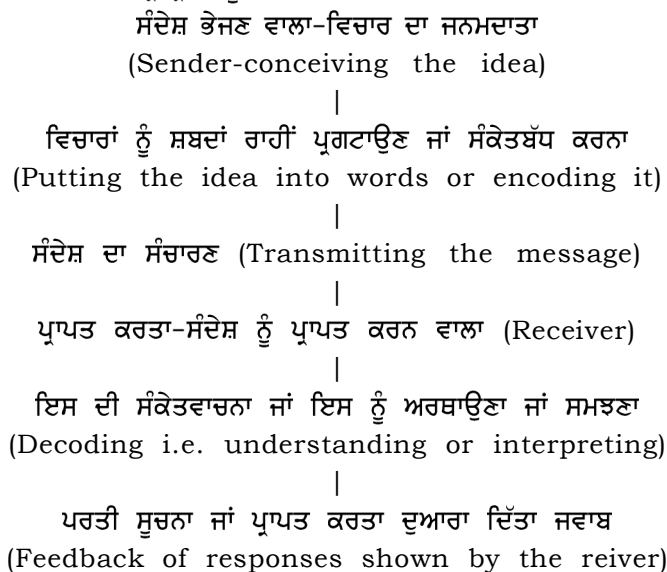
2. **ਅਮੌਖਿਕ ਸੰਚਾਰ** : ਇਸ ਵਿਵਸਥਾ ਦਾ ਵਿਕਾਸ ਹੋ ਰਿਹਾ ਹੈ ਇਸ ਨੂੰ ਅਕਸਰ ਅਸ਼ਬਦਿਕ ਮਨੁੱਖੀ ਪ੍ਰਤਿਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਅਰਥਾਤ ਇਕ ਸ਼ਬਦ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕੀਤੇ ਬਗ਼ੈਰ, ਇਸ਼ਾਰਿਆਂ ਜਾਂ ਹਾਵ ਭਾਵ ਰਾਹੀਂ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਪ੍ਰਸਾਰ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਅਮੌਖਿਕ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਵਧੇਰੇ ਕਰਕੇ ਜਾਣਿਆ ਪਛਾਣਿਆ ਰੂਪ ਜਿਸਮ ਦੀ ਭਾਸ਼ਾ ਹੈ ਅਰਥਾਤ ਉਂਗਲਾਂ, ਅੱਖਾਂ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਸਰੀਰਕ ਪ੍ਰਗਟਾਵਿਆਂ ਦੀ ਮਦਦ ਨਾਲ ਸੂਚਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਇਨ੍ਹਾਂ ਢੰਗਾਂ ਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੇ ਦੂਰ ਜਾਂ ਨੇੜੇ ਹੋਣ ਤੇ ਸਮਾਂ ਤੇ ਪ੍ਰਸਥਿਤੀਆਂ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਇਹ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਢੰਗ ਦੀ ਮੁੱਖ ਸੀਮਾਬੱਧਤਾ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਇਨ੍ਹਾਂ ਇਸ਼ਾਰਿਆਂ ਦਾ ਅਰਥ ਦੂਜਿਆਂ ਦੁਆਰਾ ਠੀਕ ਤਰ੍ਹਾਂ ਸਮਝੇ ਜਾਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ ਨਹੀਂ ਤਾਂ ਇਹ ਗੰਭੀਰ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਭੁਲੇਖੇ ਅਤੇ ਗ਼ਲਤ ਅਨੁਮਾਨ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਤਸਵੀਰਾਂ, ਗ੍ਰਾਫ਼, ਚਿੱਤਰ ਆਦਿ ਚਿੰਨ੍ਹ ਕੋਈ ਸਥਿਤੀ ਪ੍ਰਗਟਾਉਣ ਜਾਂ ਕਿਸੇ ਵਸਤੂ ਦੇ ਵਿਗਿਆਪਨ ਲਈ ਵੀ ਇਸਤੇਮਾਲ ਕੀਤੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਮੁੱਖ ਤੌਰ 'ਤੇ ਇਸ ਢੰਗ ਦਾ ਇਸਤੇਮਾਲ ਸਿਖਲਾਈ ਤੇ ਵਿਦਿਅਕ

ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਲਈ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਇਸ ਨੂੰ ਜ਼ਿਆਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਚੋਣਵੇਂ ਸ਼ਬਦਾਂ ਨਾਲ ਜੋੜ ਲੈਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ। ਅੰਤਰ ਵਿਅਕਤੀ ਸੰਚਾਰ ਕਿਸੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਦੇ ਅਧਿਐਨ ਨਾਲ ਕਾਫ਼ੀ ਹੱਦ ਤੱਕ ਸੰਬੰਧਿਤ ਹੈ। ਮਨੁੱਖੀ ਵਤੀਰੇ ਵਿਚ ਤਬਦੀਲੀਆਂ ਲਿਆਉਣ ਲਈ ਸੰਚਾਰ ਨੂੰ ਇਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਸਾਧਨ ਸਮਝਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਇਸ ਵਿਚ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਜਿਵੇਂ (ਸਿਖਲਾਈ, ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ) ਅਤੇ ਭਾਸ਼ਾ ਸ਼ਾਮਿਲ ਹਨ।

ਸੰਦੇਸ਼ ਭੇਜਣ ਵਾਲਾ ਵਿਅਕਤੀ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ ਪਰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਵੀ ਉਤਨਾ ਹੀ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹੈ। ਪ੍ਰਤੀ ਸੂਚਨਾ ਤੇ ਉਸ ਦੀ ਪੈਰਵੀ ਭੇਜਣ ਵਾਲੇ ਨੂੰ ਸੰਦੇਸ਼ ਦੇ ਵਾਸਤਵਿਕ ਅਰਥ ਦੀ ਜਾਂਚ ਵਿਚ ਸਹਾਇਤਾ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਭਰੋਸਾ, ਆਸ਼ਾਵਾਂ, ਮੁੱਲ ਤੇ ਰੁਤਬਾ ਅੰਤਰ ਵਿਅਕਤੀ ਪੱਖਾਂ ਨੂੰ ਕਾਫ਼ੀ ਹੱਦ ਤੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹੇ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਉਚਿਤ ਢੰਗ ਨਾਲ ਉਲੀਕੇ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਖਾਕੇ ਅਰਥਾਤ ਕਾਰਜਵਿਧੀ ਦੁਆਰਾ ਵਧਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ (Communication Process)

ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਵਿਚ ਸੰਦੇਸ਼ ਭੇਜਣ ਵਾਲਾ ਜੋ ਕਿ ਸੰਦੇਸ਼ ਭੇਜਦਾ ਹੈ, ਆਪਣੇ ਆਪ ਵਿਚ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਪ੍ਰਸਾਰਣ, ਸੰਦੇਸ਼ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਅਰਥਾਤ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਇਸ ਦੀ ਸੰਕੇਤ ਵਚਣਾ ਜਾਂ ਇਸ ਨੂੰ ਸਮਝਣਾ, ਪਰਤੀ ਸੂਚਨਾ ਇਸ ਨੂੰ ਸੰਭਾਲਣਾ ਜਾਂ ਵਾਪਸੀ ਜਵਾਬ ਆਦਿ ਸ਼ਾਮਿਲ ਹਨ। ਸੰਚਾਰ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਨੂੰ ਹੇਠ ਦਿੱਤੇ ਖਾਕੇ ਰਾਹੀਂ ਦਿਖਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।



ਸੰਚਾਰ ਇਕ ਦੋ ਮੁੱਖੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਅਰਥਾਤ ਪਰਸਪਰ ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਵਾਲੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਹੈ। ਇਸ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਦਾ ਆਰੰਭ ਤੇ ਅੰਤ ਦਸਣਾ ਅਤਿ ਕਠਿਨ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਜਵਾਬ ਕਿਸੇ ਨਾ ਕਿਸੇ ਤਰੀਕੇ ਦੁਆਰਾ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਉਸ ਦੇ ਜਵਾਬ ਵਿਚ ਹੋਰ ਪ੍ਰਤਿਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਪੈਦਾ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਬਹੁਮੁੱਖੀ ਤੇ ਨਿਰੰਤਰ ਚਲਣ ਵਾਲੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਇਸ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦਾ ਢਾਚਾ ਹੀ ਨਹੀਂ ਬਲਕਿ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੀ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ ਅਵਸਥਾ ਵੀ ਇਸ ਨੂੰ ਸਹੀ ਅਰਥ ਦੇਣ ਵਿਚ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਇਸ ਗੱਲ ਨੂੰ ਧਿਆਨ ਵਿਚ ਰਖਦਿਆਂ ਉਚਿਤ ਢੰਗ ਨਾਲ ਬਣਾਈ ਗਈਆਂ ਯੋਜਨਾਵਾਂ ਰਾਹੀਂ ਇਸ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਕੀਤਾ ਜਾਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।

ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ (Purposes of Communication)

ਕਲਾਸਕੀ ਸਿਧਾਂਤ ਅਨੁਸਾਰ ਕੇਵਲ ਹੇਠਾਂ ਵੱਲ ਸੰਚਾਰ, ਮੁੱਖ ਤੌਰ 'ਤੇ ਆਦੇਸ਼ਾਂ, ਨਿਰਦੇਸ਼ਾਂ ਆਦਿ ਤੇ ਹੀ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਇਕਤਰਫਾ ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਹੋਣ ਕਾਰਣ ਮਾਨਵਵਾਦੀ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਨੇ ਹੇਠਾਂ ਵੱਲ ਤੇ ਉੱਪਰ ਵੱਲ ਸੰਚਾਰ ਦੋਹਾਂ ਉੱਪਰ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਅਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਿਮਨ ਦਰਜੇ ਦੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਵਿਚ ਹਿੱਸਾ ਲੈਣ ਦਾ ਮੌਕਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ।

ਮੁੱਖ ਰੂਪ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ ਨਿਮਨਲਿਖਤ ਹਨ :

- ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਸਾਰੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰਿਤ ਕਰਨ ਲਈ।
- ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਯੋਜਨਾਵਾਂ ਬਣਾਉਣ ਲਈ।
- ਮਾਨਵੀ ਅਤੇ ਦੂਸਰੇ ਸਾਧਨਾਂ ਨੂੰ ਵੱਧ ਤੋਂ ਵੱਧ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਤੇ ਕੁਸ਼ਲ ਢੰਗ ਨਾਲ ਸੰਗਠਤ ਕਰਨ ਲਈ।
- ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੀ ਚੋਣ, ਵਿਕਾਸ ਮੁਲਾਂਕਣ ਲਈ।
- ਅਗਵਾਈ, ਨਿਰਦੇਸ਼ਣ ਤੇ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਲਈ।
- ਅਜਿਹਾ ਵਾਤਾਵਰਣ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਜਿਸ ਵਿਚ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰ ਸਵੈ-ਇੱਛਾ ਨਾਲ ਆਪਣਾ ਯੋਗਦਾਨ ਪਾਉਣਾ ਚਾਹੁੰਦੇ ਹਨ।
- ਕਾਰਜ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਦੇ ਨਿਯੰਤਰਣ ਲਈ।

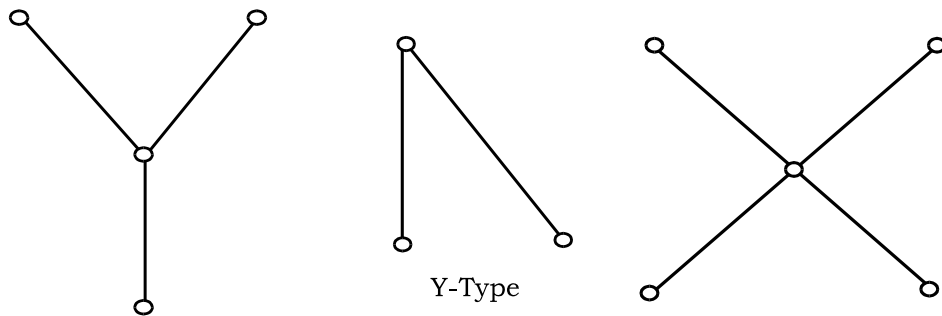
ਅਸੀਂ ਇਹ ਕਹਿ ਸਕਦੇ ਹਾਂ ਕਿ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਉਦੇਸ਼ ਕ੍ਰਿਆ ਨੂੰ ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਕਰਦਾ ਹੈ।

ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਦੇ ਨਮੂਨੇ ਜਾਂ ਸੰਚਾਰ ਪ੍ਰਣਾਲੀ

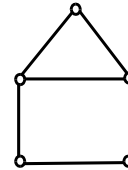
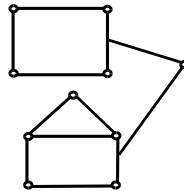
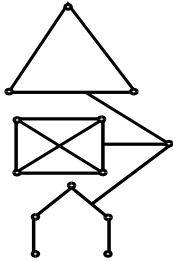
ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਫਲਤਾਪੂਰਵਕ ਕਾਰਜ ਕਰਨ ਲਈ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਨਮੂਨਾ ਈਜ਼ਾਦ ਕਰਨਾ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ। ਇਸ ਬਾਰੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਨਮੂਨੇ ਸੁਝਾਏ ਗਏ ਹਨ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਵਿਚ ਬੇਵੈਲਜ਼, ਲੈਟਿਵ ਅਤੇ ਸ਼ਾਹ ਦੁਆਰਾ ਦੱਸੇ ਗਏ ਨਮੂਨੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਹਨ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਕਈ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਨਮੂਨਿਆਂ ਅਤੇ ਸਮੂਹ ਦੇ ਕਾਰਜ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਤੇ ਰਵੱਈਏ ਵਿਚਕਾਰ ਸੰਬੰਧਾਂ ਦੇ ਮਾਮਲੇ ਵੱਲ ਕਾਫ਼ੀ ਧਿਆਨ ਦਿੱਤਾ ਹੈ।

ਇਕਤਰਫ਼ਾ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਨਿਰੰਕੁਸ਼, ਬਣਤਰ ਦੇ ਮੁਹਾਂਦਰੇ ਵਾਲੀ ਅਤੇ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਵਿਚ ਭਾਗ ਲੈਣ ਦੀ ਆਗਿਆ ਨਹੀਂ ਦਿੰਦੀ। ਜਦੋਂ ਕਿ ਦੋ-ਮੁਖੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ, ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨੂੰ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਵਿਚ ਭਾਗ ਲੈਣ ਲਈ ਇਕੋ ਜਿਹਾ ਅਫ਼ਸਰ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਕਿਸੇ ਵੀ ਦਿਸ਼ਾ ਵੱਲ ਸੰਚਾਰ ਕਰਨ ਲਈ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।

ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਜਿਸ ਨੇ ਕੇਵਲ ਸਾਧਾਰਣ ਤੌਰ ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਉਹ ਅੰਗਰੇਜ਼ੀ ਦੇ ਸ਼ਬਦ 'ਵਾਈ' ਕਿਸਮ ਦਾ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਨਮੂਨਾ ਆਪਣਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਨਿਪੁੰਨ ਤੇ ਤੇਜ਼ ਸਮਝਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਵਧੀਆ ਕਾਰਜ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਦਾ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰਦਾ ਹੈ ਪਰ ਸਭ ਤੋਂ ਘੱਟ ਕਾਰਜ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਵਿਚ ਭਾਗ ਲੈਣ ਦੀ ਆਗਿਆ ਨਹੀਂ ਦਿੰਦਾ।



ਜਟਿਲ ਕਾਰਜ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਸੰਗਠਨ ਨੂੰ ਇਕੋ ਵਿਕੇਂਦਰੀਕ੍ਰਿਤ ਜਾਂ ਗੋਲਾਕਾਰ ਕਿਸਮ ਦੀ ਸੰਚਾਰ ਅਪਨਾਉਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ।



ਸਾਰੇ ਮਾਧਿਅਮ ਰਾਹੀਂ ਸੰਚਾਰ ਗੋਲਾਕਾਰ ਕਿਸਮ (Circle) Barred Circle Type
ਸਾਧਾਰਣ ਤੇ ਜਟਿਲ ਦੋਹਾਂ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਕਾਰਜ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਸੰਗਠਨ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਆਧੁਨਿਕ ਸੰਗਠਨ ਆਮ ਤੌਰ 'ਤੇ ਕਰ ਰਹੇ ਹਨ, ਲਈ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਨਮੂਨਿਆਂ ਦੀ ਹੋਵੇਗੀ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਨਮੂਨੇ ਦੀ ਚੋਣ ਕੰਮ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਤੀ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਦੀ ਪੱਧਰ, ਵਚਨਬੱਧਤਾ, ਯੋਗਤਾ, ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਲੈਣ ਦੀ ਇੱਛਾ ਜ਼ਾਹਿਰ ਕਰਨ ਆਦਿ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਅਮਲੀ ਰੂਪ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਨਮੂਨਿਆਂ ਦੇ ਅਧਿਐਨ ਅਤਿ ਸੀਮਾਬੱਧਤਾਵਾਂ ਦੇ ਸ਼ਿਕਾਰ ਹਨ।

1. ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਸਿੱਟੇ ਵਿਰੋਧੀ ਤੇ ਪ੍ਰਤਿਕੂਲ ਹਨ।
2. ਇਨ੍ਹਾਂ ਅਧਿਐਨ ਵਿਚ ਕਈ ਤੱਤਾਂ ਵਿਚ ਕੇਵਲ ਕੁੱਝ ਤੱਤ ਜਿਵੇਂ ਕਾਰਜ, ਆਕਾਰ ਆਦਿ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ ਅਤੇ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਬਰਾਬਰ ਦੀ ਮਹੱਤਤਾ ਵਾਲੇ ਤੱਤ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਅੱਖੋਂ ਉਹਲੇ ਕੀਤੇ ਗਏ ਹਨ।
3. ਇਸ ਵਿਚ ਪ੍ਰਣਾਲੀ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਦੀ ਘਾਟ ਹੈ ਅਤੇ ਅਕਸਰ ਪ੍ਰਯੋਗਸ਼ਾਲਾ ਤੇ ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਵਿਚਕਾਰ ਕਾਫ਼ੀ ਅੰਤਰ ਪਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਆਲੋਚਨਾ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ ਇਸ ਦੀ ਮੁੱਖ ਦੇਣ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਕੋਈ ਵੀ ਤੱਤ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਨਮੂਨੇ ਵਿਚ ਤਬਦੀਲੀ ਲਿਆ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਸੰਚਾਰ ਸੰਬੰਧੀ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ

ਜੇਕਰ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਕਿਸੇ ਵੀ ਕਦਮ ਭਾਵ ਸੰਦੇਸ਼ ਦੇ ਜਨਮ, ਸੰਕੇਤਬੰਦੀ ਕਰਨ ਤੋਂ ਲੈ ਕੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਤਕ ਕੋਈ ਸਮੱਸਿਆ ਉਤਪੰਨ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਤਾਂ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਉੱਪਰ ਮਾੜਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪੈਂਦਾ ਹੈ। ਸਫਲ ਸੰਚਾਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਤ ਕਰਨ ਵਾਲੀਆਂ ਮੁੱਖ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਜਾਂ ਰੁਕਾਵਟਾਂ ਹੇਠ ਲਿਖੀਆਂ ਹਨ :

1. ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਭੇਜਣ ਲਈ ਸ਼ਬਦਾਂ ਜਾਂ ਚਿੰਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕੀਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਅਰਥਾਉਣ ਵਿਚ ਕਈ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਪੇਸ਼ ਆਉਂਦੀਆਂ ਹਨ। ਕਈ ਅਜਿਹੇ ਸ਼ਬਦ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਅਨੇਕਾਂ ਅਰਥ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਦੁਆਰਾ ਸੰਦੇਸ਼ ਵਿਚ ਵਰਤੇ ਗਏ ਅਜਿਹੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਦਾ ਗਲਤ ਅਰਥ ਲਏ ਜਾਣ ਦੀ ਸੰਭਾਵਨਾ ਬਣੀ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ।
2. ਇਕ ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਤਕ ਪਹੁੰਚਾਣ ਲਈ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਭਾਸ਼ਾ ਵਿਚ ਉਸ ਦਾ ਅਨੁਵਾਦ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਸੰਦੇਸ਼ ਦੀ ਭਾਸ਼ਾ ਦਾ ਸਹੀ ਅਨੁਵਾਦ ਕੇਵਲ ਉਹ ਵਿਅਕਤੀ ਹੀ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਿਹੜਾ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਭਾਸ਼ਾਵਾਂ ਦੀ ਜਾਣਕਾਰੀ ਰੱਖਣਾ ਹੋਵੇ ਅਤੇ ਅਨੁਵਾਦ ਕਰਨ ਦੀ ਕਲਾ ਵਿਚ ਮਾਹਿਰ ਹੋਵੇ। ਜੇਕਰ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਗਲਤ ਅਰਥ ਕਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਤਰੋੜੇ ਮਰੋੜੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਸੰਚਾਰ ਕੀਤਾ ਤਾਂ ਇਹ ਸੰਗਠਨ ਤੇ ਸੰਬੰਧਤ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੋਹਾਂ ਦੇ ਸਮੇਂ, ਧਨ ਅਤੇ ਤਾਕਤ ਦੀ ਬਰਬਾਦੀ ਸਿੱਧ ਹੋਵੇਗਾ।
3. ਔਖੇ ਜਾਂ ਤਕਨੀਕੀ ਸ਼ਬਦ, ਅਖਾਣ ਤੇ ਮੁਹਾਵਰੇ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਕਾਰਣ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਨੂੰ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਸਹੀ ਅਰਥ ਸਮਝਣ ਵਿਚ ਮੁਸ਼ਕਲ ਪੇਸ਼ ਆਉਂਦੀ ਹੈ।

4. ਕਈ ਵਾਰ ਸੰਦੇਸ਼ ਵਿਚ ਗਲਤ ਜਾਂ ਬੇਲੋੜੇ ਸ਼ਬਦਾਂ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕੀਤਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਰਥਾਤ ਅਜਿਹੇ ਸ਼ਬਦ ਵਰਤੇ ਗਏ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦਾ ਸੰਦੇਸ਼ ਨਾਲ ਕੋਈ ਸਿੱਧਾ ਸੰਬੰਧ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ।
5. ਕਈ ਵਾਰ ਸੰਦੇਸ਼ ਸਪਸ਼ਟ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਪਰ ਉਸ ਵਿਚ ਨਿਹਿਤ ਭਾਵ ਨੂੰ ਸਮਝਣਾ ਹੀ ਔਖਾ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।
6. ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਦੇਸ਼ ਦਾ ਅਰਥ ਉਸ ਨੂੰ ਭੇਜਣ ਵਾਲੇ ਅਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਦੀ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨਕ ਸਥਿਤੀ ਉੱਪਰ ਕਾਫ਼ੀ ਹੱਦ ਤੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਕਾਰਣ ਕਈ ਵਾਰ ਭੇਜਣ ਵਾਲੇ ਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਦੁਆਰਾ ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਅਰਥਾਉਣ ਵਿਚ ਜ਼ਮੀਨ ਅਸਮਾਨ ਦਾ ਅੰਤਰ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।
7. ਕਈ ਵਿਅਕਤੀ ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਸਮਝੇ ਬਗ਼ੈਰ ਉਸ ਸੰਬੰਧੀ ਨਿਰਣਾ ਲੈ ਲੈਂਦੇ ਹਨ। ਉਚਿਤ ਨਿਰਣਾ ਤਾਂ ਹੀ ਲਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜੇਕਰ ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਢੰਗ ਨਾਲ ਸੁਣਿਆ ਤੇ ਸਮਝਿਆ ਜਾਵੇ ਤੇ ਫਿਰ ਕੋਈ ਕਾਰਵਾਈ ਕੀਤੀ ਜਾਵੇ।
8. ਕਈ ਵਾਰ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਸਰੀਰਕ ਤੌਰ 'ਤੇ ਤਾਂ ਸੰਦੇਸ਼ ਨੂੰ ਸੁਣ ਰਿਹਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਪਰ ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਉਹ ਕੁਝ ਹੋਰ ਹੀ ਸੋਚ ਰਿਹਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹਾ ਜ਼ਿਆਦਾ ਉਦੋਂ ਵੇਖਣ ਨੂੰ ਮਿਲਦਾ ਹੈ ਜਦੋਂ ਲੋਕ ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਦਾ ਵੇਰਵਾ ਜਾਂ ਕੋਈ ਬੁਲੈਟ ਜਿਵੇਂ ਖ਼ਬਰਾਂ ਆਦਿ ਸੁਣ ਰਹੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।
9. ਸੂਚਨਾ ਨੂੰ ਲਾਪਰਵਾਹੀ ਨਾਲ ਲੈਣਾ ਇਕ ਸੁਭਾ ਬਣ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਕਈ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਅਧਿਐਨਾਂ ਤੋਂ ਪਤਾ ਚਲਦਾ ਹੈ ਕਿ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਕਰਮਚਾਰੀ ਦਿੱਤੀ ਗਈ ਸੂਚਨਾ ਵਿਚੋਂ ਮਸਾਂ ਅੱਧੀ ਹੀ ਯਾਦ ਰਖਣ ਦੇ ਸਮਰਥ ਹੁੰਦੇ ਹਨ।
10. ਜੇਕਰ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਨੀਤੀ, ਨਿਯਮ ਅਤੇ ਅਧਿਨਿਯਮਾਂ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਦਿਸ਼ਾਵਾਂ ਵਿਚ ਸੂਚਨਾ ਪ੍ਰਸਾਰਣ ਵਿਚ ਸਹਾਈ ਨਾ ਹੋਣ ਤਾਂ ਸੂਚਨਾ ਦਾ ਪ੍ਰਸਾਰਣ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਤੇ ਆਸਾਨੀ ਨਾਲ ਨਹੀਂ ਹੋ ਸਕੇਗਾ। ਭਾਰਤੀ ਲੋਕ ਅਦਾਰਿਆਂ ਵਿਚ ਨਿਯਮਾਂ ਅਧਿਨਿਯਮਾਂ ਦੀ ਹੱਠ ਧਰਮੀ ਨਾਲ ਪਾਲਣਾ ਗੰਭੀਰ ਸੰਚਾਰ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਪੈਦਾ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਆਮ ਕਰਕੇ ਦੇਰੀ ਅਤੇ ਸੰਦੇਸ਼ਾਂ ਦੇਣ ਵਾਲੇ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੀ ਇੱਛਾ ਵਿਰੁੱਧ ਕੰਮ ਕਰਦੀ ਹੈ।
11. ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦਾ ਸੂਚਨਾ ਪ੍ਰਤਿ ਉਲਟ ਰਵੱਈਆ ਆਮ ਕਰਕੇ ਇਸ ਸੋਚ ਕਾਰਣ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਮਾਤਹਿਤ ਉਨ੍ਹਾਂ ਨੂੰ ਸਲਾਹ ਦੇਣ ਦੇ ਲਈ ਲੋੜੀਂਦੀ ਯੋਗਤਾ ਤੇ ਸਮਰਥਾ ਨਹੀਂ ਰੱਖਦੇ ਜਾਂ ਕੇਵਲ ਆਪਣੀ ਚੌਧਰ ਬਣਾਏ ਰਖਣ ਕਾਰਣ ਵੀ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ।
12. ਕਈ ਵਾਰ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਸੂਚਨਾ ਨੂੰ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਦਿਸ਼ਾਵਾਂ ਵਿਚ ਭੇਜਣ ਤੋਂ ਹੋਣ ਵਾਲੇ ਮਹੱਤਵ ਅਤੇ ਲਾਭਾਂ ਨਾਲ ਵਾਕਿਫ਼ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ ਤੇ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਸੂਚਨਾ ਪ੍ਰਸਾਰਣ ਵਿਚ ਰੁਕਾਵਟ ਪੈਦਾ ਹੁੰਦੀ ਹੈ।
13. ਮਾਤਹਿਤ ਅਜਿਹੀ ਸੂਚਨਾ ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਨੂੰ ਭੇਜਣ ਦੇ ਇਛੁੱਕ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ ਜਿਸ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਉਨ੍ਹਾਂ ਉੱਪਰ ਕੰਟਰੋਲ ਵਾਸਤੇ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇ ਤੇ ਜੇਕਰ ਅਜਿਹੀ ਸੂਚਨਾ ਭੇਜਣੀ ਆਵੇਸ਼ਕ ਹੋ ਜਾਵੇ ਤਾਂ ਉਸ ਨੂੰ ਇਤਨਾ ਕੁੱਝ ਬਦਲ ਦਿੰਦੇ ਹਨ ਜਿਸ ਨਾਲ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਹਿੱਤ ਸੁਰੱਖਿਅਤ ਰਹਿਣ।
14. ਸੂਚਨਾ ਦੇਣ ਵਿਚ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਦੀ ਘਾਟ ਵੀ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਨੂੰ ਉੱਪਰ ਵੱਲ ਸੂਚਨਾਵਾਂ ਭੇਜਣ ਤੋਂ ਪ੍ਰੇਰਜ ਕਰਨ ਦਾ ਕਾਰਣ ਬਣਦੀ ਹੈ।

ਉਪਰੋਕਤ ਦਰਸਾਈਆਂ ਗਈਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਨੂੰ ਦੂਰ ਕਰਕੇ ਸੰਚਾਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਸੁਝਾਅ

ਹਨ :

1. ਚੰਗੇ ਸੰਚਾਰ ਲਈ ਜ਼ਰੂਰੀ ਗੱਲ ਹੈ ਕਿ ਸੰਚਾਰਕ ਭੇਜੇ ਜਾਣ ਵਾਲੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਪ੍ਰਤੀ ਆਪ ਸਪਸ਼ਟ ਹੋਵੇ।
2. ਜੇਕਰ ਭੇਜਣ ਵਾਲਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਦੇ ਨਜ਼ਰੀਏ ਤੋਂ ਸਮੱਸਿਆ ਨੂੰ ਅਨੁਭਵ ਕਰੇ ਤਾਂ ਬਹੁਤ ਸਾਰੀਆਂ ਗਲਤ ਫਹਿਮੀਆਂ ਤੋਂ ਬਚਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ।
3. ਹਰ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਮੁੱਖੀ ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਅਤੇ ਭੇਜਣ ਵਾਲੇ ਦੇ ਦਰਮਿਆਨ ਸੂਚਨਾ ਦਾ ਨਿਰੰਤਰ ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਨੂੰ

ਵਧਾਉਂਦਾ ਹੈ।

4. ਜਿਥੋਂ ਤੱਕ ਸੰਭਵ ਹੋਵੇ ਸੰਦੇਸ਼ ਦੇਣ ਸਮੇਂ ਭੇਜਣ ਵਾਲਾ ਕਿਸੇ ਨੁਕਤੇ ਨੂੰ ਹਰਕਤਾਂ ਰਾਹੀਂ ਜ਼ੋਰਦਾਰ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਕੇ ਅਤੇ ਖੁਦ ਵੀ ਉਸ ਗੱਲ ਤੇ ਅਮਲ ਕਰੇ ਜੋ ਉਹ ਦੂਸਰੇ ਨੂੰ ਕਹਿੰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਸੰਚਾਰ ਵਿਚ ਵਧੇਰੇ ਸਮਝ ਅਤੇ ਸੰਜੀਦਗੀ ਸੁਨਿਸ਼ਚਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ।
5. ਉੱਚ ਅਧਿਕਾਰੀ ਨੂੰ ਆਪਣੀ ਯੋਗਤਾ ਤੇ ਚੰਗੇ ਕੰਮਾਂ ਰਾਹੀਂ ਇਹ ਦਰਸਾਉਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਭਰੋਸਾ ਕਰਨ ਦੇ ਯੋਗ ਹਨ। ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਦੁਆਰਾ ਉਸ ਦੀ ਕਿਸੇ ਵੀ ਆਗਿਆ ਦੀ ਪਾਲਣਾ ਤੇ ਉਸ ਦਾ ਪਿੱਛਾ ਕਰਨਾ ਇਸੇ ਭਰੋਸੇ ਅਤੇ ਪ੍ਰਤੀਤ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹੈ।
6. ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਸੰਚਾਰ ਦਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਤੱਤ ਭੇਜਣ ਵਾਲਾ ਅਤੇ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਤਾ ਦਾ ਚੰਗਾ ਸਰੋਤਾ ਹੋਣਾ ਹੈ। ਡੇਵਿਸ ਨੇ ਕੁੱਝ ਸੁਝਾਉ ਦਿੱਤੇ ਹਨ ਜਿਨ੍ਹਾਂ ਦੀ ਦੂਸਰੇ ਦੀ ਗੱਲ ਸੁਣਨ ਸਮੇਂ ਪਾਲਣਾ ਕੀਤੀ ਜਾਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ।
 - ਸੁਣਨ ਵਾਲੇ ਨੂੰ ਬੋਲਣਾ ਬੰਦ ਕਰ ਦੇਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।
 - ਬੋਲਣ ਵਾਲੇ ਨੂੰ ਉਸ ਦੀ ਗੱਲ ਸੁਣਨ ਪ੍ਰਤੀ ਉਤਸੁਕਤਾ ਵਿਖਾਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ, ਧਿਆਨ ਭੰਗ ਕਰਨ ਵਾਲਿਆਂ ਨੂੰ ਪਾਸੇ ਕਰਕੇ ਬੋਲਣ ਵਾਲੇ ਨੂੰ ਮਹੱਤਤਾ ਦੇਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ, ਸਹਿਨਸ਼ੀਲ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ, ਆਪਣੇ ਸੁਭਾਅ ਉੱਪਰ ਕਾਬੂ ਰਖਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ, ਤਰਕ ਅਤੇ ਆਲੋਚਨਾਵਾਂ ਨੂੰ ਸਹਿ ਸੁਭਾਵਕ ਲੈਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਪ੍ਰਸ਼ਨ ਪੁੱਛਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ। ਡੇਵਿਸ ਨੇ ਸੁਣਨ ਵਾਲੇ ਦਾ ਆਪਣੇ ਬੋਲਣਾ ਬੰਦ ਕਰ ਦੇਣ ਉੱਪਰ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਉਦੋਂ ਤਕ ਦੂਸਰੇ ਨੂੰ ਸੁਣ ਨਹੀਂ ਸਕਦਾ ਜਦੋਂ ਤਕ ਉਹ ਆਪ ਬੋਲਣਾ ਬੰਦ ਨਾ ਕਰ ਦੇਵੇ।
7. ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਸੰਚਾਰ ਦੇ ਸਾਧਨਾਂ ਜਿਵੇਂ ਮੀਟਿੰਗਜ਼, ਕਾਨਫਰੈਂਸ, ਸੁਝਾਉ ਖਾਨਾ, ਸ਼ਿਕਾਇਤ ਖਾਨਾ, ਸਮਾਜਿਕ ਤੇ ਸਭਿਆਚਾਰਕ ਇਕੱਠ ਆਦਿ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਸੰਚਾਰ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਬਣਾਇਆ ਜਾ ਸਕੇ। ਕੇਵਲ ਢੁੱਕਵੇਂ ਸਮੇਂ ਸਿਰ, ਸਪਸ਼ਟ, ਸੰਚਾਰ ਰਾਹੀਂ ਇਸ ਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਤੇ ਅਸਰਦਾਰ ਬਣਾਇਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਸੰਚਾਰ ਕਰਨ ਵਾਲਿਆਂ ਦਰਮਿਆਨ ਸਮੁੱਚਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ।

ਸਿੱਟਾ : ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਲੋਕ ਆਪਣੇ ਸਾਂਝੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਇਕੱਠੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਕਾਰਣ ਇਹ ਸਾਰੇ ਵਿਅਕਤੀ ਇਕ ਦੂਜੇ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਨ੍ਹਾਂ ਸੰਬੰਧਾਂ ਨੂੰ ਕੇਵਲ ਸੰਚਾਰ ਰਾਹੀਂ ਹੀ ਕਾਇਮ ਰੱਖਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਜਿਹੜਾ ਸੂਚਨਾ ਦੇ ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਤੇ ਵਿਚਾਰ ਵਟਾਂਦਰੇ ਦਾ ਮੁੱਖ ਸ੍ਰੋਤ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਨਿਰਵਿਘਨ ਸੰਚਾਰ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਸਫਲਤਾ ਪੂਰਵਕ ਕੰਮ ਕਾਜ ਕਰਨ ਲਈ ਅਤਿ ਆਵਸ਼ਕ ਹੈ।

LESSON NO. 2.2

Communication Modes in Indian Police**Introduction**

Police administrators have specific duties when managing their departments. In essence, an organization is a collective that is brought together to accomplish a mission. Formal rules, division of labor, authority relationships, and limited or controlled membership distinguish organizations from other groups of people. Generally, the functions associated with administering police departments can be categorized as organization or management. Sometimes people use the terms “administration,” “organization,” and “management” synonymously.

Police, the major law enforcement agency, have been recognized as an important part of the state administration. Police is the major player to give greatest security to the public by controlling the crimes and maintenance of law and order. In the ancient times, the major job of the police personnel was to maintain law and order and establish the sovereignty of the state.

Police is the state subject. State governments have responsibility for maintaining law and order and preventing crime. In modern times, due to the process of liberalisation, privatization and globalization, the police force is facing the new challenges.

There is a large police set-up in every Indian state, which is divided for the smooth functioning into the various levels namely police stations, police *chowki* and police posts. Police station works as the key interface with the public and also performs its duties as the main supplier of information to the police *chowki* and police posts which are under the department.

The major issues such as fast growth of population, rapid process of urbanisation, increasing disparities between the rich and poor, illiteracy, human rights, Right to Information, natural and unnatural calamities, human trafficking, exploitation of female children, corruption in public life, cyber crime, terrorism, will increase the pressure on the policing.

POLICE ADMINISTRATION: POSDCORB

An early student of administration, Gulick (1937), gave concept of POSDCORB for organizational system. These activities form the acronym POSDCORB consists in :

1. Planning—Development of a broad outline of what needs to be done and how the organization will accomplish the recognized purposes or objectives
2. Organizing—Establishment of a formal structure of units and people through which work is coordinated and accomplished
3. Staffing—The personnel function, including the recruitment, selection, training, and placement of people within the organization
4. Directing—The continuous process of making decisions; developing policies, procedures, and rules of conduct; and generally leading the organization toward the accomplishment of its designated mission.
5. Coordinating—An organization creates an increasing number of specialized units as the organization becomes larger, and it is important that units work together toward common objectives
6. Reporting—The process of ensuring that everyone in the organization is aware of all other activities, generally accomplished through communications and record keeping
7. Budgeting—The task of fiscal planning for the organization to ensure that resources are available to implement programs necessary for the fulfillment of the organization's mission

DUTIES OF INDIAN POLICE FORCE

The head of the police force in every state police will be responsible to the State Government for the administration of the police force throughout the state and also for giving advice on security matters. The primary duties of the Indian police force can be listed as under these points:

- Case investigation
- Prevention and detection of crime
- Maintenance of law and order
- Traffic management
- Resolve the cases

These are the major functions of the police personnel which are being performed by the police right from the beginning. But, with the passage of time the activities of the police are also increasing day by day. Indian police is also performing other activities which can be discussed as under:

- Police Station Management
- VIP bandobust and crowd handling
- Crime Handling and all Citizen Interface Activities
- Crime/Intelligence Analysis
- Grievances and Complaints Handling

- Human Resource Administration
- Technology Management

In a county like India, district police is expected to run day to day work related to the criminal activities and maintenance of law and order and also to meet minor emergencies. Police forces also provide services to give help in cases of disasters like aircraft and train accidents, bus accidents, earthquakes and floods, etc. Policemen provide every service to the society whatever is expected.

ICT is an umbrella that includes any electronic tool or communication device comprising of; radio, television, cellular phones, video camera, calculator, computer network, hardware and software, satellite systems and so on, as well as the various services and applications are linked with them, such as videoconferencing, online lectures and distance learning. Police can use number of methods to trace a person to control the crime and maintain the law and order. Whatever method of electronic communication is used by a person it becomes important means of electronic identification.

- Digital signature of a person
- Bank account number
- Telephone/mobile number
- Driving license number
- Passport number
- Permanent Account Number (PAN)

Police can find any person quickly to maintain security in the society with above mentioned sources. These sources provide the detail information about the person.

Electronic Transport (E-Transport)

The major activities related with the transport system can be handled easily with the electronic devices. E-Transport aspect covers number of activities such as: registration of all types of motor vehicles, Issue of driving licenses, Issue of Permits for the light and heavy vehicles, Tax and fee collection through cash and bank challans and control of pollution through checking etc. Thus, electronically saved data will be useful for the effective traffic management.

Biometric technologies and fingerprint reader are also helping in law enforcement and to improve the operations of the police. Biometric technology helps in online verification and recognition of people across different geographical locations. It provides accurate information of the suspected person and provides a scope for quick decision-making on related security issues.

CCTV systems can continuously do this work for gathering information. This equipment can be used to see and observe different parts of a process from a

central control room; it can be placed at public places that enable the police to collect large volumes of video for the analysis of a particular event of any incident. Collected information from the video can be transmitted to the mobiles of police officers so that they can control the every situation and arrest the suspected persons from locations of large population gatherings.

Human Resource Management is very important activity to manage the available human resources for the achievement of goals. The strength of a police force is distributed, according to requirements of the department, divisions, subdivisions, districts. ICT has the full potential to bring economy in the police recruitment, selection, training, promotions and to make the records of personnel, their salaries and allowances. In the recruitment process of the police, use of ICT starts from the advertisement, forms filling, written test information, date of interview of the eligible candidates and finally selected candidates etc. With this, police department should ensure that personnel are properly trained in working with the latest technology.

E-Police will help to built citizen confidence. The first step to using ICTs would be in the interface of police with the public. Police is the body to secure the life and property of the public. Through ICT public will be able to view information regarding status of their can be performed online such as: online foreigner registration, stolen vehicle database, passport verification and live updates and alternative routes to control the traffic etc. This will bring reduction in paper work and reduce the duplication in the working of police. With this, transparency will be increased and services will be provided between the limited time period.

Crime Analysis

Police departments have been conducting crime analysis. Police departments began using computers to automate their records and dispatch information. This created a large paperless database that could provide considerable information about crimes, calls for service, and police activities. Over time, the costs of computers have continued to decline, and today there is ample software to allow departments to maintain robust databases. Such software allows officers to map activities by geography, time, and type of activity. There are several types of data collected:

1. Specific types of calls, across the jurisdiction or within a specific area for a given time period
2. Activities for a particular shift or watch
3. Activities for a particular beat or police district
4. Activities around a “hot spot” or concentration of crime and disorder

5. Concentrations of activities in an area over time 6. Police activities in relation to social and ecological characteristics

Centralized Information Storehouse

Police holds and maintain a large volume of data in a standardized manner for the efficient retrieval and analysis of the data. There may be two data basis, one of police personnel and other of criminals. Personnel database hold records of their current and previous postings, service record, family background, posting and promotion etc. which can be accessed within a second. For the criminals, police personnel analyze the data and identify important information by just typing the name of a criminal, it can be very useful for the maintenance of law & order. Such type of analysis may helps in identifying and forecasting crime, decision making for the future and to prevent the society from the further attacks and manmade calamities. Today, policing requires greater analytical skills to use information in an effective way.

Challenges before the Police

Criminals remain one step forward from the police in making use of the latest technology including ICT. Indian police force in facing number problems in the maintenance of law and order such as:

- Lack of adequate and proper techniques in policing, very poor in service conditions, lack of career progress facility for the large number of the constabulary despite the recommendations of several commissions committees.
- Lack of integrated information systems for the smooth functioning of the police.
- Lack of ability to share information with other related state level and national level agencies.
- Multiple entries of the same data and limited ability to analyse information because of different locations and analytical skills. This makes it necessary that the Indian police should also prepare its personnel to keep pace with the changing times and to deal with the day today problems. These problems demands for some suggestions which can be discussed as below:

Suggestions for the Improvement

Some suggestions can be listed for the improvement in the functioning of the police force.

The society may become a peaceful place where each and every citizen can live without fear.

- Most of police activities require processing information so police need to invest in ICTs to increase their capacity to store and process large volumes of data.

- In the new era the main emphasis are on customer service and performance measures. Thus, ICT in policing should design to meet the requirements for information under the new system of management.
- For the accountability purpose, police department should regularly pass crime and accident data to the road traffic authorities and insurance companies so that they can act in a proactive manner rather than a reactive manner.
- On-line integration of all the required information for police service also saves the time of the police, so the technical skills and knowledge is required for the police personnel to put the information online.

These suggestions can be proved helpful in controlling the crime and maintenance of law and order in the society. To meet the problems of the coming years it is important to have a police force which is up-to-date with the knowledge of ICTs in routine work.

Conclusion

The main emphasis on accountability and transparency in the police functioning increased the work load on the police force. Indian police force is one of the most important force which tries to build the confidence of the public and it is trying to bring effectiveness and efficiency in the maintenance of law and order in the community. This will help to bring more crime to justice for the fair judgements with the help of a modern and efficient policing process. ICT not only promise to improve effectiveness and efficiency of the police force in controlling and detecting crime, this may also increase their professional qualifications, status and organisational legitimacy.

LESSON NO. 2.3

DECISION- MAKING THEORY**Introduction**

The decision-making as a process of administration has a wide range of application mainly in public administration and at the beginning of the fifties of last century it came to the limelight. Decision-making in law enforcement is as active as the profession. There is no single process that will work in all situations. The course of action undertaken by an officer involved in a critical incident must be made quickly, under pressure, and often in isolation.

Line-level decisions are based on the individual's training and experience. Decisions made by command-level officers are more apt to be made in a collaborative environment, after extensive research, and under flexible deadlines. These decisions are contemplative and draw upon the individual's education and experience. Whether the decision is made to quell a crisis or serve an administrative function, the immediate and long-term repercussions of these decisions can reverberate throughout the community the officer serves, as well as the agency in which he or she works. Law enforcement professionals have a huge responsibility and obligation to make ethical, legal and knowledgeable choices that safeguard the public's trust in our abilities to establish law and order in our communities.

Police officers and administrators are called upon to make myriad decisions each and every day of their careers. Whether made individually or collaboratively, the best decisions often start in the heart, process through the mind, and fulfill a vision. Education, training, ethical motivations, liability, precedent all these aspects are consciously or unconsciously considered during the decision-making process. Open communication, trusted advisors and knowing that even an honest mistake can be defended and changed leads to an environment where people feel comfortable deviating from the "Yes Man" mentality and offer true and valuable input into a decision-making process.

Definitions of Decision Making

- According to P. F. Drucker – **“Whatever a manager does he does through making decisions.”**
- George Terry defines decision-making **“as the selection of one behaviour alternative from two or more possible alternatives.”**
- **D. E. Mcfarland**, “A decision is an act of choice wherein an executive forms a conclusion about what must be done in a given situation. A decision represents behaviour chosen from a number of alternatives.”

The Father of Decision- Making Theory is H. A. Simon. His renowned work—Administrative Behaviour; A Study of Decision-Making Process in Administrative Organisation was published in 1948. Herbert Simon divided the concept into two main parts

- one is decision— being arrived at and
- Process of action.

Mere making of decision is not enough and therefore its implementation. So both these sections are interconnected and important. Herbert Simon once said that a theory of administration should be concerned with the processes of decision as well as the processes of action. Simon pointed out that, for the proper management of an organization, a policy of comprehensive in nature is required to be adopted.

So decision-making is a very important part of an organisation. Herbert Simon, in fact, is the pioneer in the field of decision-making concept because he felt that if decision were not taken properly and timely that may spoil the objective of the business organisation and keeping this in mind it is essential that an organisation will resort to utmost caution as to the adoption of decision and at the same time will focus on the implementation of the decision. So both taking and implementing decision are important.

So, decision-making denotes the formulation of general policy for the management of an organisation which may be business organisation or administrative organisation. The point to note is that the nature and implementation of decision-making may be different in both places but it remains that in every case the importance of decision-making remains intact. To sum up, the decision-

making means the adoption and application of rational choice for the management of private, business or governmental organisation in an efficient manner.

Nature:

According to Herbert Simon, “ decision or decision making “is a matter of compromise”. Why it is called so? There are number of alternatives, before a policy/decision maker and while making decision he is to select one or more alternatives which will be suitable for him or which will serve his purpose.

While pursuing this policy or technique the decision-maker is forced to make compromises and the main aim of compromise is to fulfill the objective of the organisation or management. The compromise becomes inevitable on another ground. The policy maker must see that the policy is not divorced from real situation and the real situation chiefly relates to the declared policy of the management or government organ.

There must be rationality in decision making process. The compromise and decision making both is linked with each other. The policy maker makes compromises on the ground that this policy/decision will be a realistic one. Similarly, while a decision is being made the decision maker must demonstrate utmost rationality.

He must consider all the aspects of policy such as elements entering into the policy making process, implication of implementation or feasibility of application etc. While the decision-maker considers actively all these aspects it will be found that he is rational. A decision should be both subjectively and objectively rational.

A decision would be “objectively” rational if it maximised the given values in a given situation, “subjectively” rational if it maximised attainment relative to the actual knowledge of the subject.

An important characteristic of decision-making is that it is never a product of a single man. It does not originate from a single brain; it is always the product of several men or brains who work together. In any governmental organisation several bureaucrats or officers work together and after considering all the aspects a decision is taken.

Different agencies or organisations or institutions overtly or covertly participate in the decision-making process. As for example, in liberal democracies pressure groups, political parties and various non-governmental organisations participate, though not in a formal way, in the decision-making activities.

This is because the liberal democracies treat all these as part of the political system and since the decision of the government affects all, their opinion should form a part of the decision making process. Even in autocracies the decision can reasonably be called the outcome of joint ventures. Different persons act as advisers to the autocrat and their suggestions influence the decision-making.

Decision-Making and Pure Science of Politics:

It has been claimed by many, specifically by Robert Dahl (Modern Political Analysis, Fifth edition) that decision-making processes constitute the pure science of politics. Now, the question is what is meant by pure science of politics? Dahl says that in earlier time's pure science of politics denoted evaluation and normative analysis of politics because in those days' normative approaches to the study of politics was considered scientific political phenomena and concepts were evaluated in the background of norms or normative values and the norms which could win the test were considered scientific.

But this outlook underwent sea changes in course of time and political scientists began to show indifference to normative aspects of political science. Modern approach such as behaviouralism of Easton or structural-functionalism of Almond heavily relied upon empirical analysis and the decision-making theory could not keep itself away from this type of approach. For arriving at decision, it was thought, facts, data, information etc. are essential as well as their interpretation and application appeared to be a must.

Robert Dahl says: "the term 'science' has increasingly come to mean an empirical science of politics. According to this view, an empirical science of politics would be concerned exclusively with the validity of the factual or empirical elements". The implication of this contention is that without the help of data, facts and information the policy maker cannot make any decision. Rationality along with the data is the most important element of decision-making process.

In order to arrive at an acceptable and viable decision the application of rationality is not all, in order to be the decision rational empirical analysis is also

essential which demands that the policy maker must test his decision empirically. Here several conceptual processes are mingled together. For example, decision-making process is inextricably associated with rationality, empiricism, application of other scientific methods.

The amalgamation of all these methods or streams of analysis has become inevitable because of the fact that decision-making, nowadays, is increasingly being considered very important part of the management of government business.

Naturally it is asserted that decision, as far as practicable, should be rational and scientific. That is why it has been found that the decision maker of the present epoch has become dependent on the empirical data and scientific methods.

Advent of scientific methods has become crucial because of the reason that modern age and the management of governmental agencies is becoming complex and in such circumstances speculation and inept handling will make any decision inchoate.

The interference of the scientific methods thus seems to be ineluctable. Application of sophisticated technology in management and globalisation has not adversely affected the importance of management in organisation. Rather all these have made management and politics more scientific.

Factors Influencing Decision-making:

Decision-making differs from society to society. A decision suitable for a developed, industrialised and highly educated society may not be equally suitable for a very backward agricultural society or a tribal area. For this situation the decision or the decision-making process is not at all responsible. A decision is made not for the decision itself but for the inhabitants of society.

Naturally the crux of the issue is how to be aware of the situation or material environment suitable for decision making and the chief exponent of the concept was aware of it'. Snyder has said that there are mainly three factors which in one way or other influence the decision-making process.

Broadly, they are three in number:

1. The first is internal setting of the society:

Internal setting includes many elements some of which are:

The nature and functioning of the social organisation such as political parties, pressure groups, non-governmental organisations, public opinion, agencies helping the formation of public opinion, nature of the political system etc. All these elements enter into the domain of decision-making process. In a democratic society social, political and other types of organisations enjoy freedom in their day to day activities.

A good rapport exists between the authority on the one hand and numerous organisations on the other hand. But in an autocratic regime such a situation cannot be thought. Naturally the content and type of decision in both regimes need not be identical. Again, the process of socialisation in all systems is not same. When the policy maker proceeds to decide a policy it is his duty to bring all these factors into his active consideration.

Especially the socialisation has an important part in the entire process. This is due to the fact that for an effective decision cooperation between the decision-makers and common people is necessary. Cooperation means people's participation. Again, for the implementation of decision people's cooperation is also required. All these are made easy by a high degree of socialisation.

2. There is external set up or setting. This condition is especially important for the policy maker who makes decisions for the external relations of the state. It is known to all the students of international politics that today the term international society has earned wide publicity and all the nation-states are the members of this society.

When the decision-maker of a state makes a policy/decision he must be aware of the fact that his decision must be in conformity with the policies and objectives of other nations and this should not lead to conflict among nations. If this were the objective of the decision-maker he cannot make policy according to his personal preferences or sweet will.

Moreover, in this age of globalisation the nation-states have come closer to each other and the interdependence among them has surpassed all the past records. It is absolutely unimaginable for a state; whatever may the extent of power (in military sense) and wealth be, to decide alone, to go alone and to live alone.

So, while making any policy, it is obligatory on the part of every state to think deeply about the impact of its policy upon other states. A failure in this respect will invite complexities and animosity among the states. It is generally observed that in the present day world system domestic policy cannot be separated from world politics and a policy maker must keep this in mind.

3. The decision-making is a process and passes through a number of stages. Many persons organisations, institutions etc. are involved in the decision-making process and even an ordinary decision cannot be taken abruptly. Serious and considerable thought is invested for a proper decision.

Snyder says that the communication and information network is closely associated with the decision-making process. Because for a decision various information and data are necessary and this can be provided by an efficient communication network. The psychological factor is also involved in the formulation of a policy.

For what purpose the authority is going to formulate a decision which means the motive of the policy maker. When all the materials are at the disposal of the policy maker he starts to formulate a policy. Moreover, there are different structures of a political system and these structures have their allotted functions.

The purpose of policy making is to embrace all these structures and their functions. Not only this, the purpose of all decisions is to make suitable all the structures and their functions for changed situations.

If so the decision-maker must see that the structures and organisations are doing their duties and he must consider what changes are required (if changes are at all necessary) to bring about improvement upon the organisational and functional aspects of political and other institutions. Viewed in this light Snyder claims that his approach may be applied in political science in general.

Stages of Decision-Making

It is various stages of decision-making. The decision-making can be divided into several stages. For example, at the very rudimentary stage it is to be decided that time is quite ripe for taking a decision because a problem has arisen and in order to cope with it a decision is to be adopted. Again the problem is not to be allowed to aggravate.

Taking of a decision is not all it is to be properly formulated. Then the issues of implementation and evaluation arise. Researchers have divided all these into four different categories which are: Policy initiation, policy formulation, policy implementation and policy evaluation.

Policy Initiation:

Policy initiation is the crucial stage of decision-making. A policy is initiated, generally, in the background of problems or critical issues. As for instance, there is pollution of different types and their harmfulness is quite known to all. But policies are not taken as soon as problems arise and this generally happens. There is a gap between the emergence of problem and the taking of a decision or clusters of decisions.

The problem of pollution started to arise in the fifties and sixties and the authorities began to think about it in the eighties. Similarly, there are the problems of unemployment and terrorist activities which are particularly crucial in some parts of the globe. Though the problems are quite old taking of action had actually started in the last decade of the twentieth century. This we call policy initiation.

Policy may originate from two sources. The first is the government or the authority of the political system can take action. This may be called policy from the above. In democracy very often the political parties, pressure groups, public opinion, mass media, political agitation etc. create pressure on the authority to take a decision in order to give relief to the people or to meet their demands. The authority knows that if demands are not met that will open the door to complications.

Number of factors play important role in the initiation of decisions. Some of them are stated briefly. Scholars, writers and academics are very important factors. These persons are not directly associated with the political activities and government but their writings and opinions initiate the decision-making process. J. M. Keynes, observations influenced the British government to adopt anti-unemployment measures.

Similarly, many liberal thinkers expressed their anti-state views in unequivocal terms. However, the chief originators or initiators of decisions are government, parties, groups, 'people themselves. People sometime create such situation or

events that force the government to take policy on the eve of election parties declare schemes through manifestos and after victory implement them.

Formulation of Decision:

Once it has been decided that in order to cope with the situation or problem a decision is to be prepared, policy-makers then proceed to adopt decision and this is called policy/decision formulation which is the second stage. Making of decision is also highly complex because the persons associated with this task cannot do the job at a stroke.

Various proposals and alternatives are placed before the policy-makers and they are to select only the necessary ones. This is a tough job because the quality and efficacy of the decision depends to a large extent on the elements with the help of which it has been made. Again the policy/decision-making is a composite which means number of persons is involved in the preparation. Differences of opinion there may be and these must be settled before a policy is finally made.

Policy formulation also has a stage. The policy must be stated in clear terms and the objectives shall be stated clearly. It is the duty of the decision-makers to say that the decision has been formulated in the background of certain problems and issues and it is designed to perform such and such tasks.

In the decision it will also be stated that priority to some issues has been given. A decision is not a permanent matter, with the change of time and circumstances the policy must be able to adjust and there shall be provisions.

There is another aspect of policy formulation. A policy may be formulated on the basis of consultation which means that only few decision-makers are not involved in the formulation works. They do the job in deep consultation with others who are supposed to be associated with it.

Sometimes we see that few persons formulate a policy without taking into consideration of others' views and finally it is imposed on others. The former can conveniently be called democratic procedure and the latter an autocratic method.

The formulation of policy may aim either at short-term or long-term objectives. Whatever be the case the formulators must proceed taking into consideration of the nature of the objectives. It has been found that the nature of policy depends

on the attitude, outlook and belief of the persons who provides the leadership in the formulation. Margaret Thatcher was the P.M. of Britain during the period 1979-1990.

She formulated a number of policies whose core elements constitute deregulation and privatization combined with authoritarian social policy. In economic and social policies she wanted to reduce the importance and role of the state but once the state has adopted a policy of privatization that must be implemented by it with authoritarian power.

The Marxists also formulate policy for radical changes of society. But the final decision is taken by few top brass of party or bureaucracy. Even in the USA, top industrialists are found taking important part in the policy formulation.

Implementation of Policy:

Implementation of decision is the third stage of policy. In conventional analysis there is a dichotomy between policy-making and policy implementation. The political leaders or the government formulate decision and then it is left for the bureaucrats to implement it. In this way there is a clear dichotomy between formulation and implementation. But in recent analysis this dichotomy has been kept aside.

The formulators of the decision decide the aspects of implementation. They will not formulate such policies as well face problems in the period of implementation. If the formulators could not predict these problems implementation will face not only troubles, the very objective will remain unrealized. In a democratic state if the persons in charge of implementation do not do the job properly the political leaders must be prepared to give explanations to the electorate.

There is another aspect of implementation. Once a decision has been implemented the formulators will have to study the impact of the decision. This is necessary because of the reason that if the policy fails to reach the goal its revision or reformulation will be required. Of course, hundred percent successes in implementation can never be expected.

But there is moderate range and if it is not achieved the persons will review the policy. So we find that implementation of policy is a stage which can warn the formulators. In democratic systems the impact of the implementation of policy is

highly considered because the persons want to know the effects of policy. This they did taking account of the forth-coming elections.

Evaluation:

The final stage of the decision-making process is the evaluation. The policy makers or the authority after the implementation sits to ponder over the pros and cons of the policy. The chief objective is to study the success and failure of the policy.

This is called evaluation. On what basis the authority starts to evaluate the decision which has been implemented? It collects facts, data or information about the decision and on the basis of all these the evaluation task is done. Needless to say that here, the communication network function and the political system fully utilises this for its purpose. What are the consequences of evaluation?

(1) If the activities of the decision are fully unsatisfactory that is the decision has squarely failed then the authority/policy makers may think of abandoning the policy. Of course this is not a very usual procedure because if the decisions were made after applying a good deal of rationality the question of abandoning it does not arise. If it is abandoned a new policy is being imitated to replace the old one.

(2) If the decision is partly successful, the decision-makers start to investigate the causes of such results and if they feel that there are reasonable grounds of partial success and partial failure, then in that situation they seriously think about revising the decision keeping the causes of failure in mind.

(3) In the cases of complete and partial failure the authority orders a thorough enquiry. It wants to know whether the decision itself is defective or ill-timed or inappropriate.

(4) If the cause of the failure is the defective or ineffective communication network, then the policy makers will make an attempt to rectify the communication system.

(5) The failure may be caused by the people's unwillingness to accept the decision. If the people feel that the decision implemented by the political authority of the state cannot meet their needs, they will not co-operate with the

authority in this regard. Or the people may object to the policy or ideological or political grounds the implementation may cause problems.

(6) The success of a policy/decision largely depends upon people's acceptability and this again depends on the answer to the question—who gets? What? And at what cost? In the operative aspects of the decision this questions are of vital importance.

If a policy is rejected root and branch, a new policy is initiated by the authority and the stages start anew. A decision is initiated, formulated, implemented and finally evaluated. One point is the whole process of decision making along with its implementation are very complex and almost all the segments of society are interlinked with each other. In democracy there is no question of imposing a decision on the public. People always view decision from the standpoint of teleology.

Conclusion:

In conclusion few more words may be stated. The decision-making approach is not without any limitations. But the mere fact is that it has immense importance in the present day structure of administration and relation between authority and public. The state must do some works for the welfare of the people, and that requires policy formulation.

The state cannot move in an uncharted sea and if it tries to do so that will be a fruitless venture. Hence for the proper and effective performance and administration decision/policy is essential and if so there must be a logical and scientific method of policy making. Decision-making is an important part of state administration and we should not have any hesitation in admitting that Snyder has done a seminal job by initiating and popularising the decision-making approach to politics.

ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ : ਅਰਥ, ਕਿਸਮਾਂ ਅਤੇ ਭੂਮਿਕਾ
(Leadership-Meaning, Types and Role)

ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਕਾਰਜਾਂ ਤੇ ਉਦੇਸ਼ ਸਫਲਤਾਪੂਰਵਕ ਨਿਭਾਉਣ ਲਈ ਅਤੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਲਈ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੇ ਸਹਿਯੋਗ ਦੀ ਲੋੜ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਸੰਬੰਧ ਵਿਚ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਉਦੇਸ਼ ਪੂਰਤੀ ਲਈ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨ ਅਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੇ ਪ੍ਰੇਰਨਾ ਦੇਣ ਲਈ ਲੀਡਰ ਇਕ ਮਹੱਤਵਪੂਰਣ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਉਹ ਮੈਂਬਰਾਂ ਵਿਚ ਸਹਿਯੋਗ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਪੈਦਾ ਕਰਦਾ ਹੈ, ਅਤੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਲਈ ਮੈਂਬਰਾਂ ਵਿਚ ਸਮੂਹਿਕ ਰੂਪ ਵਿਚ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਪ੍ਰੇਰਨਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਪਾਠ ਵਿਚ ਅਸੀਂ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਅਰਥ, ਸਿਧਾਂਤ, ਕਿਸਮਾਂ ਅਤੇ ਇਸ ਦੀ ਭੂਮਿਕਾ ਬਾਰੇ ਚਰਚਾ ਕਰਾਂਗੇ।

ਅਰਥ

ਅਜੇ ਤਕ ਪਦ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸੰਬੰਧੀ ਇਕ ਵਿਚਾਰ ਪ੍ਰਗਟਾਏ ਗਏ ਹਨ ਅਤੇ ਅਧਿਐਨ ਕੀਤੇ ਜਾ ਚੁੱਕੇ ਹਨ ਪਰ ਫਿਰ ਵੀ ਇਸ ਕਿਸੇ ਇਕ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਰਾਹੀਂ ਸਹੀ ਸਹੀ ਅਰਥਾਉਣਾ ਜਾਂ ਇਸਦੀ ਇਕ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਦੇਣੀ ਅਤਿ ਮੁਸ਼ਕਿਲ ਕੰਮ ਹੈ ਲਗਭਗ ਸਾਰੀਆਂ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾਵਾਂ ਵਿਚ ਕੇਵਲ ਇਕੋ ਗੱਲ ਸਾਂਝੀ ਪਾਈ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਕਿ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਮਨੁੱਖੀ ਰਵੱਈਏ ਦੇ ਕਾਰਜ-ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਕਾਫੀ ਹੱਦ ਤੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਹਰਸੇ ਅਤੇ ਬਲੈਕਸ਼ਾਰਡ (Herse & Blakshard) ਅਨੁਸਾਰ ਲੀਡਰ ਉਸ ਵਿਅਕਤੀ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਿਹੜਾ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਕੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਕਿਸੀ ਵੀ ਦਿੱਤੀ ਪਰਸਥਿਤੀ ਵਿਚ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਵਿਅਕਤੀ ਸਮੂਹ ਦੀਆਂ ਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਤੀ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਕਿਹਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਹੈ ਜਿਸ ਰਾਹੀਂ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਦੂਜੇ ਵਿਅਕਤੀ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਕੇ ਆਪਣੇ ਮੁਤਾਬਿਕ ਢਾਲਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਸੰਬੰਧ ਸਾਂਝੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤ ਲਈ ਕੰਮ ਰਹੇ ਦੋ ਜਾਂ ਵਧੇਰੇ ਦਰਮਿਆਨ ਆਪਣੇ ਆਪ ਹੀ ਉਤਪੰਨ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਕਈ ਵਾਰ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਅਤੇ “ਮੈਨੇਜਰਸ਼ਿਪ” ਦਾ ਅਰਥ ਇਕੋ ਹੀ ਲਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਦੋਹਾਂ ਵਿਚਕਾਰ ਇਕ ਅੰਤਰ ਹੈ ਕਿ ਮੈਨੇਜਰ ਦੀ ਹੋਂਦ ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਰਸਮੀ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿਚ ਹੀ ਪਾਈ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਜਦੋਂ ਕਿ ਲੀਡਰ ਕਿਸੇ ਵੀ ਪ੍ਰਕਾਰ ਦੇ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਭਾਵੇਂ ਉਹ ਰਸਮੀ ਹੋਵੇ ਅਤੇ ਭਾਵੇਂ ਉਹ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦਾ ਇਕ ਸਮੂਹ ਵੀ ਹੋਵੇ। ਦੋਹਾਂ ਵਿਚ ਦੂਸਰਾ ਮੁੱਖ ਅੰਤਰ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਮੈਨੇਜਰ ਨੇ ਬਹੁਮੁੱਖੀ ਕਾਰਜ ਕਰਨੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਯੋਜਨਾਬੰਦੀ ਪ੍ਰਬੰਧ, ਨਿਰਦੇਸ਼ਨ ਆਦਿ। ਇਸ ਕਰਕੇ ਉਹ ਕਿਸੇ ਵੀ ਇਕ ਕਾਰਜ ਉਪਰ ਬਹੁਤ ਜ਼ਿਆਦਾ ਅਤੇ ਡੂੰਘਾਈ ਵਿਚ ਘੋਖਣ ਦੇ ਅਸਮਰਥ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਕਾਰਜਕੁਸ਼ਲਤਾ ਔਸਤ ਜਾਂ ਸਾਧਾਰਨ ਦਰਜੇ ਦੀ ਹੀ ਵੇਖਣ ਮਿਲਦੀ ਹੈ। ਪਰ ਇਕ ਲੀਡਰ ਦਾ ਮੁੱਖ ਕਰਤੱਵ ਦੂਜਿਆਂ ਵਿੱਚ ਸਹਿਯੋਗ, ਆਤਮਬਲ, ਪਿਆਰ, ਕੰਮ ਪ੍ਰਤਿ ਜਾਗਰੂਕਤਾ ਤੇ ਪ੍ਰਤਿਸਾਹਨ ਪੈਦਾ ਕਰਨਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਉਹ ਆਪਣੀ ਕਾਰਜਕੁਸ਼ਲਤਾ ਦਾ ਵਧੇਰੇ ਚੰਗਾ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰ ਸਕਣ। ਇਸ ਲਈ ਇਹ ਜ਼ਰੂਰੀ ਨਹੀਂ ਕਿ ਇਕ ਚੰਗਾ ਲੀਡਰ ਇਕ ਚੰਗਾ ਮੈਨੇਜਰ ਵੀ ਸਾਬਿਤ ਹੋਵੇ ਜਾਂ ਇਸਦੇ ਉਲਟ ਇਕ ਚੰਗਾ ਮੈਨੇਜਰ ਜ਼ਰੂਰ ਹੀ ਚੰਗਾ ਲੀਡਰ ਵੀ ਹੋਵੇ।

ਇਕ ਮੁੱਖ ਅਧਿਕਾਰੀ ਵਿੱਚ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਗੁਣ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਕੇਵਲ ਅਧਿਕਾਰ ਅਤੇ ਤਾਕਤ ਜੋ ਉਸਨੂੰ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ ਆਪਣੇ ਅਹੁਦੇ ਕਾਰਨ ਪ੍ਰਾਪਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ, ਉਤੇ ਇਕੱਲਿਆਂ ਨਿਰਭਰ ਨਹੀਂ ਕਰਨਾ ਚਾਹੀਦਾ ਬਲਕਿ ਪ੍ਰੇਰਨਾ ਪਿਆਰ ਤੇ ਸਹਿਯੋਗ ਨਾਲ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਕੰਮ ਪ੍ਰਤਿ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਦੀ ਸਮਰੱਥਾ ਵੀ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ।

ਪ੍ਰੋ. ਟੈਰੀ ਅਨੁਸਾਰ ਲੋਕਾਂ ਆਪਸੀ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਸਵੈ ਇੱਛਾ ਨਾਲ ਪ੍ਰਯਤਨ ਕਰਨ ਸੰਬੰਧੀ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਕਿਰਿਆ ਹੀ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਹੈ। In the words of Terry, “It is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives.” ਚੈਸਟਰ ਬਰਨਾਰਡ ਅਨੁਸਾਰ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਭਾਵ ਵਿਅਕਤੀਆਂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਦੇ ਉਸ ਗੁਣ ਤੋਂ ਹੈ ਜਿਸ ਰਾਹੀਂ ਉਹ ਲੋਕਾਂ ਜਾਂ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਦਾ

ਸੰਗਠਿਤ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ਾਂ ਰਾਹੀਂ ਦਿਸ਼ਾ ਨਿਰਦੇਸ਼ਨ ਕਰਦੇ ਹਨ। (Chester Bernard defines leadership as a quality of the behaviour of individuals where by they guide people of the activities in an organised effort) ਸੈਕਲਰ ਹਡਸਨ ਅਨੁਸਾਰ ਵੱਡੇ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿੱਚ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਤੋਂ ਭਾਵ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਸਮੂਹਿਕ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਅਤੇ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰਨਾ ਹੈ। (According to Sekler Hudson, leadership in large organisation may be defined as common effort to achieve the purpose of the enterprise) ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਮੁੱਖ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਲੀਡਰ ਅਜਿਹੇ ਵਿਅਕਤੀ ਕਹਿੰਦੇ ਹਨ ਜੋ ਆਪਣਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦੀ ਇਸ ਭਾਵਨਾ ਤੋਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਹ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਪੂਰੀਆਂ ਕਰਨ ਵਿੱਚ ਸਹਾਈ ਹੋਵੇਗਾ, ਨਤੀਜੇ ਵਜੋਂ ਉਹ ਸਵੈ ਇੱਛਾ ਨਾਲ ਪਰ ਕੁਝ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਸੀਮਾਵਾਂ ਤੱਕ ਉਸਦੀ ਅਗਵਾਈ ਹੇਠ ਕੰਮ ਕਰਨ ਲਈ ਤਿਆਰ ਹੋ ਜਾਂਦੇ ਹਨ।

ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ (Theories of Leadership)

ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸੰਬੰਧੀ ਅਧਿਐਨਾਂ ਵਿੱਚੋਂ ਮੁੱਖ ਅਧਿਐਨ ਲੋਵਾ: ਓਹੀਓ ਅਤੇ ਮਿਸ਼ੀਗਨ ਸਟੇਨ ਨਾਲ ਹੈ। ਲੋਵਾ ਅਧਿਐਨ ਨੀਰਸ ਹੋਣ ਕਾਰਨ ਬਹੁਤੇ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਨਹੀਂ ਪਰ ਫਿਰ ਵੀ ਇਹਨਾਂ ਦੀ ਮੁੱਖ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾ ਹੈ ਕਿ ਇਹਨਾਂ ਵਿੱਚ ਪਹਿਲੀ ਵਾਰ ਵਿਵਹਾਰਕ ਵਿਗਿਆਨਕ ਸਾਧਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਅਧਿਐਨ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ, ਅਤੇ ਦੂਜੇ ਇਹ ਵੀ ਸਪਸ਼ਟ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ ਕਿ ਇਕੋ ਸਮੂਹ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੀ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ-ਨਿਰੰਕੁਸ਼, ਲੋਕਤੰਤਰੀ ਜਾਂ ਸੁਤੰਤਰ ਆਦਿ ਹੇਠ ਭਿੰਨ-ਭਿੰਨ ਪ੍ਰਤੀਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਓਹੀਓ ਸਟੇਟ ਅਧਿਐਨ ਨੇ ਆਪਣੇ ਦੋ-ਪੱਖੀ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਰਾਹੀਂ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਜਾਂ ਕਾਰਜਾਂ ਅਤੇ ਵਿਅਕਤੀ ਦੀਆਂ ਨਿੱਜੀ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਅਤੇ ਸੰਬੰਧਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ ਗਿਆਨ ਦਿਵਾਇਆ ਅਤੇ ਦੋਹਾਂ ਦਰਮਿਆਨ ਖਾਈ ਪੂਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ। ਮਿਸ਼ੀਗਨ ਅਧਿਐਨ ਨੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀ ਧਾਰਨ ਸਮਝਾਉਣ ਲਈ ਮਨੁੱਖੀ ਸੰਬੰਧ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਅਪਣਾਇਆ। ਇਸ ਅਧਿਐਨ ਦੇ ਤਹਿਤ ਕੰਮ, ਤਰੀਕੇ, ਪਰਸਥਿਤੀਆਂ ਆਦਿ ਤੱਤਾਂ ਸਥਿਰ ਮੰਨ ਕੇ ਵਧੇਰੇ ਉਤਪਾਦਨ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਯੂਨਿਟਾਂ ਦੇ ਨਿਗਰਾਨਾਂ ਦਾ ਆਪਣੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਪ੍ਰਤੀ ਸਾਧਾਰਣ ਰਵੱਈਆ ਸੀ ਅਤੇ ਉਹ ਆਪਣੇ ਲੋਕਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਸੱਚਾ ਲਗਾਉ ਰਖਦੇ ਸਨ ਅਤੇ ਘੱਟ ਉਤਪਾਦਨ ਕਰਨ ਵਾਲੇ ਯੂਨਿਟਾਂ ਦੇ ਨਿਗਰਾਨ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਥਾਂ ਉਤਪਾਦਨ ਵਧੇਰੇ ਮਹੱਤਤਾ ਦਿੰਦੇ ਸਨ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਉਪਰ ਸਖਤ ਨਿਗਰਾਨੀ ਕਰਦੇ ਸਨ। ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਿਧਾਂਤ ਇਹਨਾਂ ਅਧਿਐਨਾਂ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਲੱਛਣ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਸਿਧਾਂਤ, ਪਰਸਥਿਤੀਆਂ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਸਿਧਾਂਤ ਆਦਿ।

1. ਲੱਛਣਾਂ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਸਿਧਾਂਤ

ਆਗੂ ਦੇ ਗੁਣਾਂ ਜਾਂ ਲੱਛਣਾਂ ਦੇ ਅਧਿਐਨ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ 1930 ਤੋਂ ਲੈ ਕੇ 1950 ਤਕ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਸੀ। ਅਗਵਾਈ ਸੰਬੰਧੀ ਪੁਰਾਤਨ ਕਾਲ ਦਾ “ਮਹਾਨ ਵਿਅਕਤੀ” ਵਾਲਾ ਸਿਧਾਂਤ ਯੂਨਾਨੀਆਂ ਤੇ ਰੋਮਨ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਇਸ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਆਗੂ ਬਣਾਏ ਨਹੀਂ ਜਾਂਦੇ, ਪੈਦਾ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਪਰ ਹੌਲੀ-ਹੌਲੀ ਇਸ ਵਿਚਾਰ ਵਿੱਚ ਤਬਦੀਲੀ ਲਿਆਂਦੀ ਗਈ ਤੇ ਇਹ ਮੰਨਿਆ ਜਾਣ ਲਗ ਪਿਆ ਕਿ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸੰਬੰਧੀ ਗੁਣ ਜਾਂ ਲੱਛਣ ਇਕੱਲਿਆਂ ਜਮਾਂਦਰੂ ਹੀ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦੇ ਬਲਕਿ ਗਿਆਨ ਤੇ ਅਨੁਭਵਾਂ ਰਾਹੀਂ ਹਾਸਿਲ ਕੀਤੇ ਜਾ ਸਕਦੇ ਹਨ। ਸਰੀਰਕ, ਸਮਾਜਿਕ, ਪਿਛੋਕੜ, ਬੁਧਮਿਤਾ, ਉਦਮ, ਪਹਿਲਕਦਮੀ, ਲੋਕਪ੍ਰਿਯਤਾ ਆਦਿ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਲੱਛਣ ਦਸੇ ਗਏ ਹਨ। ਪਰ ਕੇਵਲ ਬੁੱਧੀ ਹੀ ਅਜਿਹਾ ਲੱਛਣ ਹੈ ਜਿਸਦਾ ਲਗਭਗ ਸਾਰੇ ਅਧਿਐਨਾਂ ਵਿੱਚ ਜ਼ਿਕਰ ਕੀਤਾ ਗਿਆ ਹੈ। ਚੰਗਾ ਲੀਡਰ ਬਣਨ ਲਈ ਆਦਰਸ਼ਕ ਲੱਛਣਾਂ ਦਾ ਸਪਸ਼ਟ ਰੂਪ ਵਿੱਚ ਵਰਣਨ ਕਰਨਾ ਅਤਿ ਕਠਿਨ ਹੈ। ਭਾਵੇਂ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਅਜਕਲ ਵੀ ਪ੍ਰਚਲਿਤ ਹੈ ਪਰ ਹੁਣ ਆਗੂ ਦੇ ਵਿਅਕਤੀਤਵ ਲੱਛਣਾਂ ਦੀ ਥਾਂ ਕੰਮ ਸੰਬੰਧੀ ਲੱਛਣਾਂ ਤੇ ਵਧੇਰੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਗਿਆ ਹੈ।

ਕਾਟਜ਼ ਅਤੇ ਯੂਕਲ (Katz & Yukl) ਅਨੁਸਾਰ ਇਕ ਚੰਗਾ ਪ੍ਰਬੰਧਕ ਸਾਬਿਤ ਹੋਣ ਲਈ ਵਿਅਕਤੀ ਵਿੱਚ ਸਿਰਜਣਾਤਮਕ ਸ਼ਕਤੀ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ, ਚੰਗੇ ਪ੍ਰਬੰਧ ਤੇ ਤਰੀਕੇ ਆਉਣੇ ਚਾਹੀਦੇ ਹਨ, ਉਸਨੂੰ ਜੁਗਤੀ, ਹੁਸ਼ਿਆਰ, ਕੂਟਨੀਤੀ ਤੇ ਵਿਉਂਤ ਵਿੱਚ ਨਿਪੁੰਨ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਕੰਮ ਦੀ ਪੂਰਨ ਜਾਣਕਾਰੀ ਹੋਣੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਤਹਿਤ ਭਾਵੇਂ ਇਕ ਵਿਅਕਤੀ ਲਈ ਇਕ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਆਗੂ ਬਣਨ ਲਈ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਲੱਛਣ ਦੱਸੇ ਗਏ ਹਨ। ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਦੀ ਮੈਨੇਜਮੈਂਟ ਇਹ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਦੇਣ ਹੈ ਕਿ ਇਸਨੂੰ ਬਹੁਤ ਸਾਰੇ ਲੱਛਣਾਂ ਦਾ ਲੋੜ ਅਨੁਸਾਰ ਵਿਕਾਸ ਕਰ ਸਕਦੇ

ਹਨ।

2. ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ (Exchange Theory)

ਇਹ ਸਮਾਜਿਕ ਮਨੋਵਿਗਿਆਨ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹੈ। ਕਿਸੇ ਵੀ ਸਮੂਹ ਵਿਚ ਇਕ ਮੈਂਬਰ ਦੂਜੇ ਮੈਂਬਰ ਕੁਝ ਨਾ ਕੁਝ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਬਦਲੇ ਵਿਚ ਕੁਝ ਲਾਭ ਉਹਨਾਂ ਤੋਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਦੋਹਾਂ ਲਈ ਲਾਹੇਵੰਦ ਸਿੱਧ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਲਈ ਇਹ ਨਿਰੰਤਰ ਚਲਦੀ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ। ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸੰਬੰਧੀ ਕੀਤੇ ਗਏ ਕੁਝ ਕੁ ਅਧਿਐਨ ਇਹ ਦਰਸਾਉਂਦੇ ਹਨ ਕਿ ਆਗੂ ਹੀ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੇ ਵਿਹਾਰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਨਹੀਂ ਕਰਦਾ ਸਗੋਂ ਅਨੁਯਾਈ ਵੀ ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਰਾਹੀਂ ਉਸਨੂੰ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੇ ਹਨ। ਆਦਾਨ ਪ੍ਰਦਾਨ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਇਹ ਵੀ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਕਿਸੇ ਵੀ ਸਮੂਹ ਦੇ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਆਗੂ ਦਾ ਰਵੱਈਆ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਕੁਝ ਮੈਂਬਰ ਉਸ ਦੇ ਕਾਫ਼ੀ ਨੇੜੇ ਆ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਤੇ ਉਸ ਦਾ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਹਾਸਲ ਕਰ ਲੈਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਵਧੇਰੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਵਾਲੇ ਕੰਮ ਹਾਸਿਲ ਕਰ ਲੈਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਕਾਰਜਕੁਸ਼ਲਤਾ ਦਾ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਦਰਸ਼ਨ ਕਰਦੇ ਹਨ।

3. ਸਥਿਤੀ ਜਾਂ ਅਨੁਕੂਲਤਾ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਅਰਥਾਤ ਸੁਰਤਾਤਮਕ ਅਗਵਾਈ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ (Situational or Contingency Theory of Leadership)

ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਉਸ ਪ੍ਰਸਥਿਤੀ ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਜਿਸ ਵਿਚ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਪ੍ਰਯੋਗ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਦਰਸਾਉਂਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇਕ ਸਥਿਤੀ ਵਿਚ ਇਕ ਆਗੂ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਪਰ ਦੂਜੀ ਵਿਚ ਪ੍ਰਭਾਵਹੀਨ। ਉਦਾਹਰਣ ਵਜੋਂ ਦੂਜੇ ਵਿਸ਼ਵ ਯੁੱਧ ਸਮੇਂ ਵਿੰਸਟਨ ਚਰਚਿਲ ਇੰਗਲੈਂਡ ਦਾ ਇਕ ਬਹੁਤ ਸਫਲ ਪ੍ਰਧਾਨ ਮੰਤਰੀ ਸੀ ਪਰ ਯੁੱਧ ਦੀ ਸਮਾਪਤੀ ਮਗਰੋਂ ਸ਼ਾਂਤੀ ਦੀ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ ਉਹ ਪ੍ਰਭਾਵਹੀਨ ਸਾਬਿਤ ਹੋਇਆ।

ਫਿਲਡਰ ਆਪਣੇ ਹੀ ਢੰਗ ਦੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਸਿਧਾਂਤ ਰਾਹੀਂ ਇਹ ਦਰਸਾਉਣਾ ਚਾਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਅਗਵਾਈ, ਦੋ ਤਰੀਕੇ ਅਤੇ ਉਸ ਨਾਲ ਜੁੜੀ ਸਥਿਤੀ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਕਾਰਜ ਸਪੱਸ਼ਟ ਤੇ ਨਿਸ਼ਚਿਤ ਹੋਵੇ, ਆਗੂ ਲੋੜੀਂਦੀ ਤਾਕਤ ਹਾਸਿਲ ਹੋਵੇ ਤੇ ਉਸਦੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੁਆਰਾ ਉਸਦੀ ਆਗਿਆ ਦਾ ਪਾਲਣ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਇਹ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸਥਿਤੀ ਉਸਦੇ ਬਹੁਤ ਅਨੁਕੂਲ ਹੈ ਪਰ ਜੇਕਰ ਕਾਰਜ ਦਾ ਸਹੀ ਵੇਰਵਾ ਪ੍ਰਾਪਤ ਨਾ ਹੋਵੇ, ਆਗੂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਤਾਕਤ ਜਾਂ ਅਧਿਕਾਰਤਾ ਨਾ ਦਿੱਤੀ ਗਈ ਹੋਵੇ ਤੇ ਉਸਦੇ ਅਨੁਯਾਈ ਉਸਦੀ ਆਗਿਆ ਦੀ ਉਲੰਘਣਾ ਕਰਦੇ ਹੋਣ ਤਾਂ ਅਤਿ ਪ੍ਰਤਿਕੂਲ ਸਥਿਤੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਫਿਲਡਰ ਅਨੁਸਾਰ ਅਧਿਆਪਕ ਅਨੁਕੂਲ ਜਾਂ ਪ੍ਰਤਿਕੂਲ ਸਥਿਤੀ ਵਿਚ ਪੱਕਾ ਤੇ ਕੰਮ ਵਧੇਰੇ ਮਹੱਤਵ ਦੇਣ ਵਾਲਾ ਲੀਡਰ ਵਧੇਰੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਸਾਬਿਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਜੇਕਰ ਸਥਿਤੀ ਦੀ ਅਨੁਕੂਲਤਾ ਜਾਂ ਪ੍ਰਤਿਕੂਲਤਾ ਔਸਤ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਉਦਾਰਚਿਤ ਅਤੇ ਮਨੁੱਖਤਾ ਵਧੇਰੇ ਮਹੱਤਵ ਦੇਣ ਵਾਲੇ ਲੀਡਰ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਭਾਵੇਂ ਫਿਲਡਰ ਤੇ ਉਸਦੇ ਅਨੁਯਾਈ ਕਈ ਅਧਿਐਨਾਂ ਰਾਹੀਂ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਵਿਵਹਾਰਕ ਤੌਰ ਤੇ ਸਹੀ ਸਾਬਿਤ ਕਰਨ ਵਿਚ ਸਫਲ ਰਹੇ ਹਨ ਪਰ ਫਿਰ ਵੀ ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਦੀ ਕੁਝ ਪੱਖਾਂ ਤੋਂ ਆਲੋਚਨਾ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ।

(1) ਸਥਿਤੀ ਦੀ ਅਨੁਕੂਲਤਾ ਨਾਪਣ ਲਈ ਵਰਤੇ ਜਾਣ ਵਾਲੇ ਜੰਤਰ ਤੋਂ ਵਿਧੀਆਂ ਦੀ ਉਚਿੱਤਤਾ ਤੇ ਯੋਗਤਾ ਸ਼ੱਕ ਦੀ ਨਿਗਾਹ ਨਾਲ ਵੇਖਿਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ।

(2) ਫਿਲਡਰ ਨੇ ਆਪਣੇ ਸਿਧਾਂਤ ਵਿਚ ਕੋਈ ਸਪਸ਼ਟ ਪਰਿਭਾਸ਼ਾ ਨਹੀਂ ਦਿੱਤੀ ਜਿਸ ਦੁਆਰਾ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਕਤਾ ਬਿਆਨ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕੇ।

(3) ਫਿਲਡਰ ਨੇ ਪ੍ਰਸ਼ਨਾਵਲੀ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਇਕ ਕਾਰਜਕ੍ਰਮ ਵਿਕਸਿਤ ਕੀਤਾ ਜਿਸ ਵਿਚ ਅਗਵਾਈ ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਤੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਥਿਤੀਆਂ ਦਿੱਤੀਆਂ ਗਈਆਂ। ਇਸ ਰਾਹੀਂ ਸਿਖਣ ਵਾਲਾ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਤੇ ਉਸ ਨਾਲ ਢੁਕਵੀਂ ਸਥਿਤੀ ਬਾਰੇ ਜਾਣਕਾਰੀ ਹਾਸਿਲ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਗੂ ਆਪਣੇ ਤਰੀਕੇ ਅਨੁਸਾਰ ਸਥਿਤੀ ਵਿੱਚ ਲੋੜੀਂਦੇ ਬਦਲਾਵ ਲਿਆ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਕਾਰਜਕ੍ਰਮ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀਆਂ ਪਰਸਥਿਤੀਆਂ ਦੇ ਵਿਸ਼ਲੇਸ਼ਣ ਦੁਆਰਾ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਵਧਾਉਣ ਵਿੱਚ ਕਾਫ਼ੀ ਲਾਭਕਾਰੀ ਸਾਬਿਤ ਹੋਇਆ। ਇਹ ਪਹਿਲਾ ਅਜਿਹਾ ਸਿਧਾਂਤ ਹੈ ਜਿਸਨੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਕੁਦਰਤੀ ਕ੍ਰਿਸ਼ਮੇ ਠੀਕ ਤਰ੍ਹਾਂ ਬਿਆਨਿਆ ਹੈ ਅਤੇ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਕਤਾ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨ ਲਈ ਪਰਸਥਿਤੀ ਦੇ ਲੱਛਣਾਂ ਦੋਹਾਂ ਦੀ ਵਰਤੋਂ ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਹੈ।

4. ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਵਿਵਹਾਰ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਅਗਵਾਈ ਦਾ ਸਿਧਾਂਤ

ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਰਾਹੀਂ ਅਨੁਯਾਈ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ, ਸੰਤੁਸ਼ਟ ਤੇ ਉਸ ਦੁਆਰਾ ਕਰਤੱਵ ਪਾਲਣਾ ਰਾਹੀਂ ਆਗੂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਦੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਦੀ ਵਿਆਖਿਆ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ। ਇਸ ਸਿਧਾਂਤ ਅਨੁਸਾਰ ਜੇ ਫਿਲਡਰ ਦੇ ਸਿਧਾਂਤ ਤੋਂ ਅਲੱਗ ਹੈ ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਉਸੇ ਲੀਡਰ ਦੁਆਰਾ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿਚ ਅਗਵਾਈ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਤਰੀਕੇ ਇਸਤੇਮਾਲ ਕੀਤੇ ਜਾਂਦੇ ਹਨ। ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਸਮਝ ਕੇ, ਇੱਛਤ ਪ੍ਰਾਪਤੀਆਂ ਵੱਲ ਇਹਨਾਂ ਲੋੜਾਂ ਦਾ ਦਿਸ਼ਾ ਨਿਰਦੇਸ਼ਨ ਕਰਕੇ, ਤਨਾਓ ਦੇ ਕਾਰਨਾਂ ਕੰਟਰੋਲ ਕਰਕੇ, ਉਹਨਾਂ ਨਾਲ ਮੈਤ੍ਰੀ ਤੇ ਭਾਈਚਾਰੇ ਵਾਲੇ ਸੰਬੰਧ ਕਾਇਮ ਕਰਕੇ ਤੇ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਦੇ ਮੌਕਿਆਂ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਕਰਕੇ, ਇਕ ਆਗੂ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਲਈ ਜਿਥੋਂ ਤੱਕ ਸੰਭਵ ਹੋਵੇ ਸੌਖਾ ਤੇ ਪੱਧਰਾ ਰਾਹ ਬਣਾਉਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਉਹ ਆਪਣੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕਰ ਸਕਣ। ਪਰ ਲੀਡਰ ਧਿਆਨ ਨਾਲ ਅਗਵਾਈ ਦਾ ਉਹੀ ਤਰੀਕਾ ਅਪਣਾਉਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਜਿਹੜਾ ਮੌਜੂਦਾ ਸਥਿਤੀ ਅਤੇ ਹੋਰ ਤੱਤਾਂ ਦੇ ਅਨੁਕੂਲ ਹੋਵੇ। ਭਾਵੇਂ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਉਪਰ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੀਆਂ ਜਟਿਲਤਾਵਾਂ ਸਮਝਣ ਅਤੇ ਬਿਆਨ ਕਰਨ ਵਿਚ ਕਾਫੀ ਸਹਾਈ ਸਾਬਿਤ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਇਕ ਹੋਰ ਸਿਧਾਂਤ ਲੀਡਰ ਦੀਆਂ ਨਿਜੀ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਆਗੂ ਦਾ ਆਪਣਾ ਵਿਅਕਤਿਤਵ ਜਾਂ ਉਸਦੀ ਸ਼ਖਸੀਅਤ ਉਸਦੀ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਕਾਫੀ ਹੱਦ ਤੱਕ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਦੀ ਹੈ। ਜੇਕਰ ਲੀਡਰ ਇਕ ਨਰਮ ਦਿਲ ਇਨਸਾਨ ਹੋਵੇ, ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੀਆਂ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਵੱਲ ਧਿਆਨ ਦੇਣ ਵਾਲਾ ਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀਆਂ ਭਾਵਨਾਵਾਂ ਦੀ ਕਦਰ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਅਜਿਹੇ ਮਨੁੱਖ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਅਧੀਨ ਅਨੁਯਾਈ ਚੰਗਾ ਤੇ ਸਮੇਂ ਸਿਰ ਕੰਮ ਵਿਖਾਉਂਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਇਸਦੇ ਉਲਟ ਲੀਡਰ ਭਾਵੇਂ ਸਦਾਚਾਰੀ ਹੋਵੇ ਪਰ ਕੰਮ ਕਾਜ ਵਿਚ ਅਨੈਤਿਕ ਢੰਗ ਅਪਨਾਉਣ ਵਾਲਾ ਜਿਵੇਂ ਕਿ ਉਹਨਾਂ ਡਰਾ ਧਮਕਾ ਕੇ ਤੇ ਕਠੋਰਤਾ ਅਤੇ ਸਖਤੀ ਨਾਲ ਕੰਮ ਲੈਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰੇ ਤਾਂ ਇਹ ਸਿਧਾਂਤ ਉਲਟ ਸਿੱਧ ਹੋਵੇਗਾ। ਇਸ ਤੋਂ ਇਹ ਸਿੱਧ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਸਿਧਾਂਤ ਤਾਂ ਹੀ ਲਾਭਕਾਰੀ ਹੈ ਜੇਕਰ ਆਗੂ ਹਰ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਸਦਾਚਾਰਕ ਹੋਵੇ।

ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਵਿਚ ਆਗੂ ਤੇ ਉਸਦੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦਰਮਿਆਨ ਕੇਵਲ ਆਪਸੀ ਆਦਾਨ-ਪ੍ਰਦਾਨ ਦੀ ਥਾਂ, ਰੂਪਾਂਤਰਣ ਵਧੇਰੇ ਮਹੱਤਵ ਦਿੱਤਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਹੈ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੀਆਂ ਲੋੜਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਆਗੂ ਪ੍ਰੰਪਰਾਗਤ ਜਾਂ ਰੂੜੀਵਾਦੀ ਵਿਚਾਰਾਂ ਮੁੱਲਾਂ ਤੇ ਢੰਗਾਂ ਦਾ ਸਵਰੂਪ ਬਦਲਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਦਾ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਇਹਨਾਂ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਜ਼ਰੂਰਤਾਂ ਮੁਤਾਬਿਕ ਢਾਲਿਆ ਜਾ ਸਕੇ ਤੇ ਇਹ ਇਹਨਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਵਿਚ ਲਾਹੇਵੰਦ ਸਾਬਿਤ ਹੋਣ। ਅੱਜ ਦੇ ਸਮੇਂ ਇਸ ਗੱਲ ਤੇ ਵੀ ਜ਼ੋਰ ਦਿੱਤਾ ਜਾ ਰਿਹਾ ਕਿ ਲੀਡਰ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੇ ਰਵੱਈਏ ਮਿਥੇ ਹੋਏ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਮੁਤਾਬਿਕ ਢਾਲਣ ਦੇ ਨਾਲ-ਨਾਲ ਆਪਣੇ ਰਵੱਈਏ ਵੀ ਸਮਝ ਕੇ ਉਸ ਵਿਚ ਲੋੜੀਂਦੇ ਬਦਲਾਵ ਲਿਆਉਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਨੀ ਚਾਹੀਦੀ ਹੈ ਤਾਂ ਜੋ ਸਹਿਜੇ ਹੀ ਵਿਅਕਤੀਗਤ ਤੇ ਸਾਂਝੇ ਟੀਚਿਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਕੀਤੀ ਜਾ ਸਕੇ।

ਕੁਝ ਵਿਚਾਰਕਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਆਗੂ ਭਾਵੇਂ ਕਿੰਨਾ ਵੀ ਚੰਗਾ ਹੋਵੇ ਪਰ ਕਈ ਵਾਰੀ ਸਥਿਤੀ ਦੀ ਕਾਰਜ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਤੇ ਮੰਦਾ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪੈ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਜਾਂ ਖ਼ਤਮ ਹੋ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਅਜਿਹਾ ਸਾਧਾਰਣ ਪਰਸਥਿਤੀਆਂ ਵਿਚ ਹੀ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਤੇ ਜ਼ਿਆਦਾਤਰ ਉਪਰੋਕਤ ਦਸੇ ਗਏ ਸਿਧਾਂਤਾਂ ਮੁਤਾਬਿਕ ਇਕ ਲੀਡਰ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਕੰਮ ਪ੍ਰਤੀ ਕਾਫੀ ਹੱਦ ਤਕ ਪ੍ਰੇਰਿਤ, ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਿਤ ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰ ਸਕਦਾ ਹੈ।

ਲੀਡਰ ਦੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੇ ਢੰਗ

ਕਿਸੇ ਵੀ ਸੰਗਠਨ ਵਿਚ, ਲੀਡਰ ਦੁਆਰਾ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਦੀ ਅਗਵਾਈ ਲਈ ਅਪਣਾਇਆ ਗਿਆ ਕੋਈ ਵੀ ਤਰੀਕਾ, ਉਸ ਦੇ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਕੰਮ ਕਾਜ ਤੇ ਕਾਫੀ ਅਸਰ ਪਾਉਂਦੇ ਹਨ ਤੇ ਲੀਡਰ ਆਪਣਾ ਕੰਮ ਕਰਦੇ ਸਮੇਂ ਆਉਣ ਵਾਲੀਆਂ ਮੁਸ਼ਕਲਾਂ ਨਾਲ ਨਜਿਠਣ ਵਿਚ ਵੀ ਕਾਫੀ ਸਹਾਈ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਚਾਰਕਾਂ ਨੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਢੰਗ ਪੇਸ਼ ਕੀਤੇ ਹਨ ਜੋ ਹੇਠ ਲਿਖੇ ਅਨੁਸਾਰ ਹਨ।

1. ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਗਰਿਡ :

ਇਸ ਤਰੀਕੇ ਤਹਿਤ, ਬਲੇਕ ਤੇ ਮਾਓਟੇਨ ਨੇ ਲੋਕਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਲਗਾਓ ਤੇ ਉਤਪਾਦਨ ਪ੍ਰਤੀ ਲਗਾਓ ਦੇ ਜੋੜ ਰਾਹੀਂ ਅਗਵਾਈ ਦੇ ਤਰੀਕੇ ਦਰਸਾਉਣ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕੀਤੀ ਹੈ। ਇਕ ਆਗੂ ਵਿਚ ਲੋਕਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਵਧੇਰੇ ਤੇ ਉਤਪਾਦਨ ਪ੍ਰਤੀ ਘੱਟ ਲਗਾਓ ਹੋ ਸਕਦਾ ਹੈ ਜਾਂ ਇਸਦੇ ਉਲਟ ਵੀ ਸੰਭਵ ਹੈ ਜਾਂ ਉਹ ਦੋਹਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਇਕੋ ਜਿਹਾ ਰਵੱਈਆ ਅਪਣਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਰਥਾਤ ਦੋਹਾਂ ਹੀ ਘੱਟ ਜਾਂ ਵੱਧ ਜਾਂ ਔਸਤ ਮਹੱਤਵ ਦੇਵੇਂ ਬਲੇਕ ਅਤੇ ਮਾਓਟੇਨ ਅਨੁਸਾਰ ਜਿਹੜਾ ਮੈਨੇਜਰ ਦੋਹਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਇਕੋ ਜਿਹਾ ਉਚੇ ਦਰਜੇ ਦਾ ਲਗਾਓ ਰਖਦਾ ਹੈ ਉਹ ਇਕ ਸੱਚਾ ਆਗੂ ਹੈ ਜਿਸ ਟੀਮ ਨਿਰਮਾਤਾ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ

ਅਰਥਾਤ ਜੋ ਸਾਰੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਦਰਮਿਆਨ ਸਾਂਝੇ ਤੌਰ ਤੇ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਪੈਦਾ ਕਰਨ ਦੀ ਚੋਸ਼ਟਾ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਗਰਿਡ ਤਹਿਤ ਇਹ ਉਚਤਮ ਤਰੀਕਾ ਕਰਾਰ ਦਿੱਤਾ ਗਿਆ ਹੈ।

2. ਅਗਵਾਈ ਨਿਰੰਕੁਸ਼ ਜਾਂ ਖੁਦਮੁਖਤਾਰੀ ਢੰਗ (Autocratic Style of Leadership)

ਇਸ ਢੰਗ ਵਿਚ ਆਗੂ ਚਾਹੁੰਦਾ ਹੈ ਕਿ ਉਸਦੇ ਆਦੇਸ਼ ਮੰਨੇ ਜਾਣ। ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਸਾਰੀ ਸੱਤਾ ਅਤੇ ਨਿਰਣਾ ਸ਼ਕਤੀ ਆਗੂ ਵਿਚ ਕੇਂਦਰਿਤ ਹੁੰਦੀ ਹੈ। ਉਹ ਸਾਰੇ ਸਮੂਹ ਦੇ ਲਈ ਬਿਨਾਂ ਉਸਦੀ ਸਲਾਹ ਦੇ ਨੀਤੀਆਂ ਬਣਾਉਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਉਣ ਵਾਲੇ ਸਮੇਂ ਦੀ ਕਾਰਜ ਸੂਚੀ ਵਿਸਤ੍ਰਿਤ ਵੇਰਵਾ ਨਹੀਂ ਦਿੰਦਾ। ਇਸ ਢੰਗ ਵਿਚ ਇਕਤਰਫਾ ਸੰਚਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਆਪਣੇ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਆਪਣੇ ਉਪਰ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪਾਉਣ ਦੀ ਖੁਲ੍ਹ ਨਹੀਂ ਦਿੰਦਾ। ਨਿਰੰਕੁਸ਼ ਅਗਵਾਈ ਨਾਕਾਰਾਤਮਕ ਹੋ ਸਕਦੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਸ ਵਿਚ ਲੋਕ ਅਸੁਚਿਤ, ਅਸੁਰੱਖਿਅਤ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਲੀਡਰ ਦੀ ਸੱਤਾ ਤੋਂ ਡਰਦੇ ਹਨ। ਅਜਿਹਾ ਲੀਡਰ ਕਠੋਰ ਅਤੇ ਨਿਰੰਕੁਸ਼ ਕਹਿਲਾਉਂਦਾ ਹੈ ਇਸ ਢੰਗ ਦਾ ਇਕ ਲਾਭ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਇਸ ਨਾਲ ਨਿਰਣਾ ਤੁਰੰਤ ਲਿਆ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕਾਰਵਾਈ ਵੀ ਤੇਜ਼ ਰਹਿੰਦੀ ਹੈ ਪਰ ਦੂਜੇ ਪਾਸੇ ਨਿਰਾਸ਼ਾ, ਨੀਵਾਂ ਮਨੋਬਲ, ਨੇਤਾ ਤੇ ਨਿਰਭਰਤਾ, ਝਗੜਿਆਂ ਆਦਿ ਕਾਰਨ ਇਸ ਖੰਗ ਦੀ ਕੜੀ ਆਲੋਚਨਾ ਵੀ ਕੀਤੀ ਗਈ ਹੈ।

3. ਲੋਕਤਾਂਤਰਿਕ ਜਾਂ ਭਾਗੀਦਾਰੀ ਵਾਲੇ ਢੰਗ (Democratic or Participative Style of Leadership)

ਇਸ ਢੰਗ ਤਹਿਤ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਨਿਰਣਾ ਕਰਨ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਵਿਚ ਭਾਗ ਲੈਣ ਦੀ ਆਗਿਆ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ ਅਤੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਉਹਨਾਂ ਦਾ ਸਹਿਯੋਗ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ। ਇਹ ਇਸ ਵਿਸ਼ਵਾਸ ਤੇ ਆਧਾਰਿਤ ਹੈ ਕਿ ਜੇਕਰ ਮੈਂਬਰਾਂ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਦੀ ਪ੍ਰਕ੍ਰਿਆ ਵਿਚ ਸ਼ਾਮਿਲ ਕੀਤਾ ਜਾਵੇ, ਜਿਸ ਨਾਲ ਉਨ੍ਹਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਜਾਂ ਉਤਪਾਦਨ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਲੀਡਰ ਵਿਚਾਰ-ਵਟਾਂਦਰਾ ਕਰਕੇ ਨਿਰਣਾ ਲੈਂਦਾ ਹੈ, ਸਮੂਹ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਦੀ ਆਗਿਆ ਦੇ ਕੇ ਸ਼ਕਤੀਆਂ ਵਿਚ ਭਾਗੀਦਾਰੀ ਕਰਦਾ ਹੈ। ਇਸ ਢੰਗ ਦਾ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਤੱਥ ਇਹ ਹੈ ਕਿ ਇਸ ਵਿਚ ਲੀਡਰ ਉਸਦੇ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਦੇ ਉਤਰਦਾਇਤਵ ਤੋਂ ਮੁਕਤ ਕੀਤਾ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਨਾ ਹੀ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਉਪਰ ਉਸ ਦੀ ਸ਼ਕਤੀ ਤੋਂ। ਇਸ ਢੰਗ ਪ੍ਰਬੰਧਕੀ ਵਿਚਾਰਾਂ ਦੀ ਸਹਿਮਤੀ ਅਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਮਨੋਬਲ ਉਤਸ਼ਾਹ ਦਿੰਦੀ ਹੈ। ਇਸ ਨਾਲ ਨੌਕਰੀ ਦੀ ਸੰਤੁਸ਼ਟਤਾ ਵਿਚ ਅਤੇ ਮਾਲਕ ਤੇ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੇ ਸੰਬੰਧਾਂ ਵਿਚ ਸੁਧਾਰ ਹੁੰਦਾ ਹੈ। ਕਦੀ-ਕਦੀ ਕੁਝ ਹਾਨੀਆਂ ਵੀ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ ਜਿਵੇਂ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਵਿਚ ਸਾਰਿਆਂ ਦੀ ਭਾਗੀਦਾਰੀ ਕਾਰਨ ਜ਼ਿਆਦਾ ਸਮਾਂ ਖਪਤ ਹੁੰਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਕਈ ਵਾਰ ਅਕੁਸ਼ਲ ਨਿਰਣੇ ਵੀ ਲਏ ਜਾਂਦੇ ਹਨ ਅਤੇ ਉਤਪਾਦਨ ਵਿਚ ਕਮੀ, ਆਦਿ।

ਖੁਦਮੁਖਤਾਰੀ ਜਾਂ ਖੁਲ੍ਹਾ ਢੰਗ (Laissez-Fair or Free-Rein Style)

ਇਸ ਕਿਸਮ ਦੀ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਅਧੀਨ ਆਗੂ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਦੇ ਅਧਿਕਾਰ ਆਪਣੇ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਸੌਂਪ ਦਿੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਵਿਚ ਨੇਤਾ ਬਹੁਤ ਹੱਦ ਤਕ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਤੇ ਕੰਟਰੋਲ ਰਖਦਾ ਅਤੇ ਸਹਾਰਾ ਦਿੰਦਾ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਕੇਵਲ ਮੂਲ ਨਿਯਮ ਹੀ ਦਿੱਤੇ ਹੁੰਦੇ ਹਨ ਇਸ ਲਈ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਉਚ ਕੋਟੀ ਦੀ ਕਾਬਲੀਅਤ ਅਤੇ ਯੋਗਤਾ ਵਾਲੇ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਕੇਵਲ ਤਦੋਂ ਹੀ ਸੰਗਠਨਾਂ ਦੇ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਸਫਲਤਾ ਪੂਰਵਕ ਪ੍ਰਾਪਤ ਕੀਤਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਪਰ ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਦੇ ਢੰਗ ਵਿਚ ਲੀਡਰ ਸ਼ਕਤੀਸ਼ਾਲੀ ਜਾਂ ਸਮਰਥ ਨਹੀਂ ਹੁੰਦਾ ਜਿਸ ਕਾਰਨ ਕਈ ਵਾਰੀ ਮੈਂਬਰਾਂ ਵਿਚ ਨਿਰਾਸ਼ਾ ਵੱਧਦੀ ਹੈ ਜਿਸ ਨਾਲ ਉਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਤੇ ਪ੍ਰਤਿਕੂਲ ਪ੍ਰਭਾਵ ਪੈਂਦਾ ਹੈ।

ਪਹਿਲਾਂ ਪਹਿਲ ਉਪਰੋਕਤ ਢੰਗਾਂ ਵਿਚੋਂ ਕਿਸੇ ਇਕ ਢੰਗ ਅਪਣਾਉਣ ਨਾਲ ਹੀ ਨਤੀਜਿਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਸੰਭਵ ਹੁੰਦੀ ਸੀ। ਫਿਰ ਵੀ ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਵਿੱਚ ਕਿਸੇ ਇਕ ਢੰਗ ਪੂਰੀ ਤਰ੍ਹਾਂ ਅਪਣਾਉਣ ਦੀ ਥਾਂ ਅਗਵਾਈ ਦੇ ਢੰਗਾਂ ਅਪਣਾਉਣ ਅਤੇ ਵਰਤੋਂ ਵਿਚ ਲਚਕੀਲੇ ਪਣ ਮਹੱਤਤਾ ਦਿੱਤੀ ਜਾਂਦੀ ਹੈ। ਵਾਸਤਵ ਵਿੱਚ ਸਾਰੇ ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਦੀਆਂ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਲੋੜਾਂ ਅਤੇ ਯੋਗਤਾਵਾਂ ਹੁੰਦੀਆਂ ਹਨ, ਉਚ ਅਧਿਕਾਰੀਆਂ ਦੇ ਆਪਸ ਵਿਚਲੇ ਖਿਆਲਾਂ ਤੇ ਤਰਜੀਹਾਂ ਵਿਚ ਅੰਤਰ ਪਾਇਆ ਜਾਂਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਸੰਗਠਨਾਂ ਦੇ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਟੀਚੇ ਅਤੇ ਉਦੇਸ਼ ਹੁੰਦੇ ਹਨ। ਇਸ ਤਰ੍ਹਾਂ ਨਾਲ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦੇ ਢੰਗ ਦੀ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ੀਲਤਾ ਮੌਜੂਦਾ ਪ੍ਰਸਥਿਤੀ ਕਾਰਣਾਂ ਤੇ ਨਿਰਭਰ ਹੈ। ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਦਾ ਢੰਗ ਇਹਨਾਂ ਕਾਰਨਾਂ ਜਾਂ ਤੱਤਾਂ ਅਨੁਸਾਰ ਹੋਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਅਰਥਾਤ ਸੰਗਠਨ ਸੰਬੰਧੀ ਕਾਰਣ ਸਵੈ ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ, ਸੰਚਾਰ ਵਿਵਸਥਾ ਆਦਿ ਲੀਡਰ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧ ਕਾਰਣ ਉਸਦਾ ਰਵੱਈਆ, ਗਿਆਨ ਦਾ ਪੱਧਰ ਅਤੇ ਹੋਰ ਯੋਗਤਾਵਾਂ, ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਕਾਰਣ ਸਵੈ ਇੱਛਾ ਨਾਲ ਅਦੇਸ਼ਾਂ ਦੀ

ਪਾਲਣਾ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਿਤੀਆਂ ਨਾਲ ਸੰਬੰਧਤ ਕਰਨ ਕੰਮ ਦੀ ਕਿਸਮ, ਇਸਨੂੰ ਸੰਪੂਰਨ ਕਰਨ ਲਈ ਸਮਾਂ, ਕਰਜ਼ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਵਧਾਉਣ ਲਈ ਹੋਰ ਸਹੂਲਤਾਂ ਆਦਿ।

ਚੰਗੇ ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਸ਼ਾਲੀ ਲੀਡਰ ਦੇ ਗੁਣ ਜਾਂ ਵਿਸ਼ੇਸ਼ਤਾਵਾਂ ਤੇ ਉਸਦੀ ਭੂਮਿਕਾ :

1. ਲੀਡਰ ਆਪਣੇ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਆਪਣੇ ਵਿਚਾਰ ਪੇਸ਼ ਕਰਨ ਦਾ ਮੌਕਾ ਦੇਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ ਅਤੇ ਮਹੱਤਵਪੂਰਨ ਨਿਰਣੇ, ਖਾਸ ਕਰਕੇ ਉਹ ਨਿਰਣੇ ਜੋ ਉਹਨਾਂ ਨਾਲ ਸਿੱਧੇ ਸੰਬੰਧਤ ਹੋਣ, ਲੈਣ ਵਿਚ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਸਹਿਭਾਗਤਾ ਤੇ ਜ਼ੋਰ ਦੇਣਾ ਚਾਹੀਦਾ ਹੈ।
2. ਮਾਤਹਿਤਾਂ ਦੀਆਂ ਸਮੱਸਿਆਵਾਂ ਸਮਝਣ ਦਰਸਾਉਣ ਅਤੇ ਜਿਥੋਂ ਤਕ ਸੰਭਵ ਹੋਵੇ ਜਿਹਨਾਂ ਸੁਲਝਾਉਣ ਦਾ ਯਤਨ ਕਰੇ।
3. ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਪ੍ਰੇਰਿਤ ਤੇ ਪ੍ਰਭਾਵਿਤ ਕਰਨ ਦੀ ਸਮਰਥਾ ਰਖਦੀ ਹੋਵੇ।
4. ਸਾਂਝੀਦਾਰੀ ਉਤਸ਼ਾਹਿਤ ਕਰੇ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਪ੍ਰਤੀ ਮਾਨਵੀ ਦ੍ਰਿਸ਼ਟੀਕੋਣ ਰਖੇ।
5. ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਿਚ ਨਵੀਨਤਾ ਲਿਆਉਣ ਵਾਲਾ ਅਤੇ ਪਹਿਲ ਕਦਮੀ ਕਰਨ ਵਾਲਾ ਹੋਵੇ।
6. ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਆਤਮਿਕ ਤੇ ਮਾਨਸਿਕ ਤੌਰ ਤੇ ਕੰਮ ਲਈ ਤਿਆਰ ਕਰਨ। ਟੀਮ ਉਸਰਈਆਂ ਅਤੇ ਕਸ਼ਮਕਸ਼ਾਂ ਨਜਿਠਣ ਵਾਲਾ ਹੋਵੇ।
7. ਜੁਗਤੀ ਅਤੇ ਭਰੋਸੇ ਯੋਗ ਹੋਵੇ।
8. ਕੰਮ ਦੀ ਪੂਰਣ ਜਾਣਕਾਰੀ ਰਖਦਾ ਹੋਵੇ ਤਾਂ ਜੋ ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਉਸਨੂੰ ਕਰਨ ਸੰਬੰਧੀ ਲੋੜੀਂਦੀ ਸਿਖਲਾਈ ਦੇ ਸਕੇ।
9. ਅਨੁਯਾਈਆਂ ਆਪਣਾ ਕੰਮ ਕਰਨ ਵਿਚ ਜਾਇਜ਼ ਸੁਤੰਤਰਤਾ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰੇ ਅਤੇ ਜਿਹਨਾਂ ਸਵੈ ਨਿਰੀਖਣ ਦੇ ਮੌਕੇ ਪ੍ਰਦਾਨ ਕਰੇ ਤਾਂ ਜੋ ਖੁਦ ਆਪਣੀਆਂ ਗਲਤੀਆਂ ਸੁਧਾਰ ਸਕਣ ਤੇ ਕੰਮ ਬਿਹਤਰ ਢੰਗ ਨਾਲ ਕਰਨ ਦੀ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ ਕਰਨ।

ਇਹ ਠੀਕ ਹੀ ਕਿਹਾ ਗਿਆ ਹੈ ਕਿ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਮਜ਼ਬੂਤ ਬਣਾਉਣ ਲਈ ਲੀਡਰ ਦੇ ਆਪਣੇ ਪ੍ਰਭਾਵ ਅਤੇ ਪ੍ਰੋਤਸਾਹਨ ਰਾਹੀਂ ਸਾਰਥਕ ਭੂਮਿਕਾ ਨਿਭਾ ਸਕਦਾ ਹੈ। ਆਗੂ ਸੰਗਠਨ ਦਾ ਹੇਠ ਲਿਖੀਆਂ ਕ੍ਰਿਆਵਾਂ ਰਾਹੀਂ ਸੰਚਾਲਨ ਤੇ ਮਾਰਗ ਦਰਸ਼ਨ ਕਰਦਾ ਹੈ :

1. ਅਮਲੇ ਦਾ ਪ੍ਰਬੰਧ ਕਰਨਾ ਅਸਾਮੀਆਂ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨਾ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਲਈ ਚੋਣ ਕਰਨੀ।
2. ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਟੀਚੇ ਅਤੇ ਉਦੇਸ਼ ਅਤੇ ਉਹਨਾਂ ਦੀ ਪੂਰਤੀ ਤੇ ਉਪਾਅ ਅਤੇ ਸਾਧਨ ਨਿਰਧਾਰਤ ਕਰਨੇ।
3. ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਯੋਗਤਾ ਵਿਚ ਵਾਧਾ ਕਰਨ ਲਈ ਉਚਿਤ ਸਿਖਲਾਈ, ਕਾਰਕੁਮਾਂ ਦਾ ਆਯੋਜਨ ਕਰਨਾ।
4. ਨਿਰਣਾ ਲੈਣ ਭਾਵ ਉਪਲਬਧ ਵੱਖ-ਵੱਖ ਵਿਕਲਪਾਂ ਵਿਚੋਂ ਕਿਸੇ ਇਕ ਚੁਣਨਾ।
5. ਡਾਕ ਪ੍ਰਬੰਧ ਪ੍ਰਣਾਲੀ, ਰਿਪੋਰਟਾਂ ਲਿਖਣੀਆਂ, ਹੋਰਨਾਂ ਸੰਗਠਨਾਂ ਨਾਲ ਪੱਤਰ ਵਿਹਾਰ ਕਰਨਾ ਆਦਿ।
6. ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਦੀ ਕਾਰਜ ਕੁਸ਼ਲਤਾ ਦਾ ਆਧਾਰ ਸਮੱਗਰੀ ਜਾਂ ਨਿਜੀ ਨਿਰੀਖਣ ਰਾਹੀਂ ਮੁਲਾਂਕਣ ਕਰਨਾ।
7. ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਇਨਾਮ ਰਾਹੀਂ ਜਾਂ ਉਹਨਾਂ ਦੇ ਕੰਮ ਦੀ ਸ਼ਲਾਘਾ ਕਰਕੇ ਜਿਹਨਾਂ ਦੀ ਹੋਸਲਾ ਅਫਜਾਈ ਕਰਨ, ਉਹਨਾਂ ਦੁਆਰਾ ਦਿੱਤੇ ਸੁਝਾਉ ਉਪਰ ਗੌਰ ਕਰਨਾ। ਭਰੋਸੇਮੰਦ ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਵਧੇਰੇ ਜ਼ਿੰਮੇਵਾਰੀ ਤੇ ਅਧਿਕਾਰਤਾ ਸੋਪਣੀ ਆਦਿ।
8. ਨੋਟਿਸਾਂ, ਜਵਾਬ ਤਲਬੀਆਂ, ਹੇਠਲੇ ਅਹੁਦੇ ਤੇ ਕਰ ਦੇਣਾ ਅਤੇ ਝਾੜ ਪਾਉਣਾ ਆਦਿ ਰਾਹੀਂ ਅਨੁਸ਼ਾਸਨ ਲਾਗੂ ਕਰਨਾ।
9. ਕਰਮਚਾਰੀਆਂ ਨਾਲ ਗੈਰ ਰਸਮੀ ਪ੍ਰਬੰਧ ਸਥਾਪਿਤ ਕਰਨੇ ਅਤੇ ਉਨ੍ਹਾਂ ਵਧਾਉਣਾ ਅਤੇ ਨਿਆਂਕਾਰੀ ਸੁਭਾਅ ਬਣਾਉਣਾ।

ਅੰਤ ਵਿਚ ਇਹ ਕਿਹਾ ਜਾ ਸਕਦਾ ਹੈ ਕਿ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਦੀ ਸਫਲਤਾ ਲਈ ਚੰਗੀ ਲੀਡਰਸ਼ਿਪ ਅਤਿ ਜ਼ਰੂਰੀ ਹੈ ਕਿਉਂਕਿ ਇਹ ਸੰਗਠਨ ਦੇ ਮੈਂਬਰਾਂ ਟੀਚਿਆਂ ਦੀ ਪ੍ਰਾਪਤੀ ਲਈ ਕੰਮ ਕਰਨ ਦੀ ਪ੍ਰੇਰਣਾ ਦਿੰਦੀ ਹੈ। ਇਹ ਇਕ ਜੋੜਨ ਵਾਲੀ ਸ਼ਕਤੀ ਹੈ ਜੋ ਇਕ ਦਲ ਇਕੱਠੇ ਜੋੜਦੀ ਅਤੇ ਲੋਕਾਂ ਦੇ ਵਿਚ ਸਹਿਯੋਗ ਦੀ ਭਾਵਨਾ ਜਗਾਉਂਦੀ ਹੈ। ਵਾਸਤਵ ਵਿਚ ਇਕ ਸੰਗਠਨ ਅਤੇ ਇਸ ਦੇ ਲੋਕਾਂ ਕੋਲ ਜਿੰਨੀ ਸ਼ਕਤੀ ਹੁੰਦੀ ਹੈ ਉਸ ਸਫਲ ਬਣਾਉਣ ਦੀ ਇਹ ਆਖਰੀ ਕ੍ਰਿਆ ਹੈ। ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨਿਕ,

ਰਾਜਨੀਤਿਕ ਅਤੇ ਦੂਸਰੇ ਸਮਾਜ ਸੰਗਠਨਾਂ ਵਿਚ ਇਸ ਦੇ ਮਹੱਤਵ ਦੇ ਬਾਵਜੂਦ, ਪੂਰੀ ਦੁਨੀਆਂ ਦੇ ਵਿਕਾਸਸ਼ੀਲ ਰਾਸ਼ਟਰਾਂ ਵਿਚ ਸੰਗਠਨਾਂ ਸਹੀ ਦਿਸ਼ਾ ਦੇਣ ਲਈ ਚੰਗੇ ਲੀਡਰ ਦੀ ਚੋਣ ਦੇ ਲਈ ਬਹੁਤ ਘੱਟ ਕੋਸ਼ਿਸ਼ਾਂ ਕੀਤੀਆਂ ਗਈਆਂ ਹਨ। ਭਾਰਤ ਵਿਚ ਅਜੋਕੇ ਸਮੇਂ ਇਕ ਚੰਗਾ ਲੀਡਰ ਲੱਭਣ ਦੀ ਸਮੱਸਿਆ ਹੈ। ਜੋ ਪੂਰੀ ਲਗਨ, ਸ਼ਰਧਾ ਤੇ ਬਿਨਾ ਪੱਖਪਾਤ ਦੇ ਨਿਰਦੇਸ਼ ਦੇ ਸਕੇ।

ਸਬੰਧਿਤ ਪੁਸਤਕਾਂ ਦੀ ਸੂਚੀ

ਸਾਹਿਬ ਸਿੰਘ ਸਵਿੰਦਰ ਸਿੰਘ	:	ਕਰਮਚਾਰੀ-ਵਰਗ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ ਅਤੇ ਵਿੱਤ ਪ੍ਰਸ਼ਾਸਨ
Hans Raj	:	Indian Administration.
Maheshwari	:	Indian Administration.
M.P. Sharma	:	Public Administration-Theory and Practice
L.M. Prasad	:	Organisational Behaviour.
Fred Luthans	:	Organisational Behaviour.
Koontz, O'Donell	:	Management.

LESSON NO. 2.5

Organizational Change :- Concept, Resistance to Change**Definition and Concept of change:**

The Oxford Dictionary defines the word change “as 'the action or an instance of changing' and change as 'make or become different', or 'move from one system or situation to another'. In management terminology, 'change' is more accurately understood as "an alteration to the existing situation which tends to affect the equilibrium".

Organization change may be defined as the adoption of a new idea or a behavior. It is process of altering the existing with new for the betterment. Change is generally referred to the innovation. So all innovation involve change but all change do not involve innovation.

What is Organizational Change:

Organizations exist in a large external atmosphere that includes the local, national and international environments as well as political, social, economic and cultural factors. Organisations have an internal environment also in terms of organisational culture, value systems, hierarchies, use of technology, and social and economic variables. Coghlan points out that the forces of change might as well be coming from the internal environment, such as budget over-runs, low morale among staff, excessive political inter-group rivalry. The internal variables and the external environment are in active interaction with each other and an equilibrium gets evolved which enables effective functioning. As this equilibrium is dynamic and not static, every organisation has to modify and change itself constantly to adapt to the changing internal and external environments. The diagnosis of these forces identifies their source, their potency and the nature of the demands that they are making on the system.

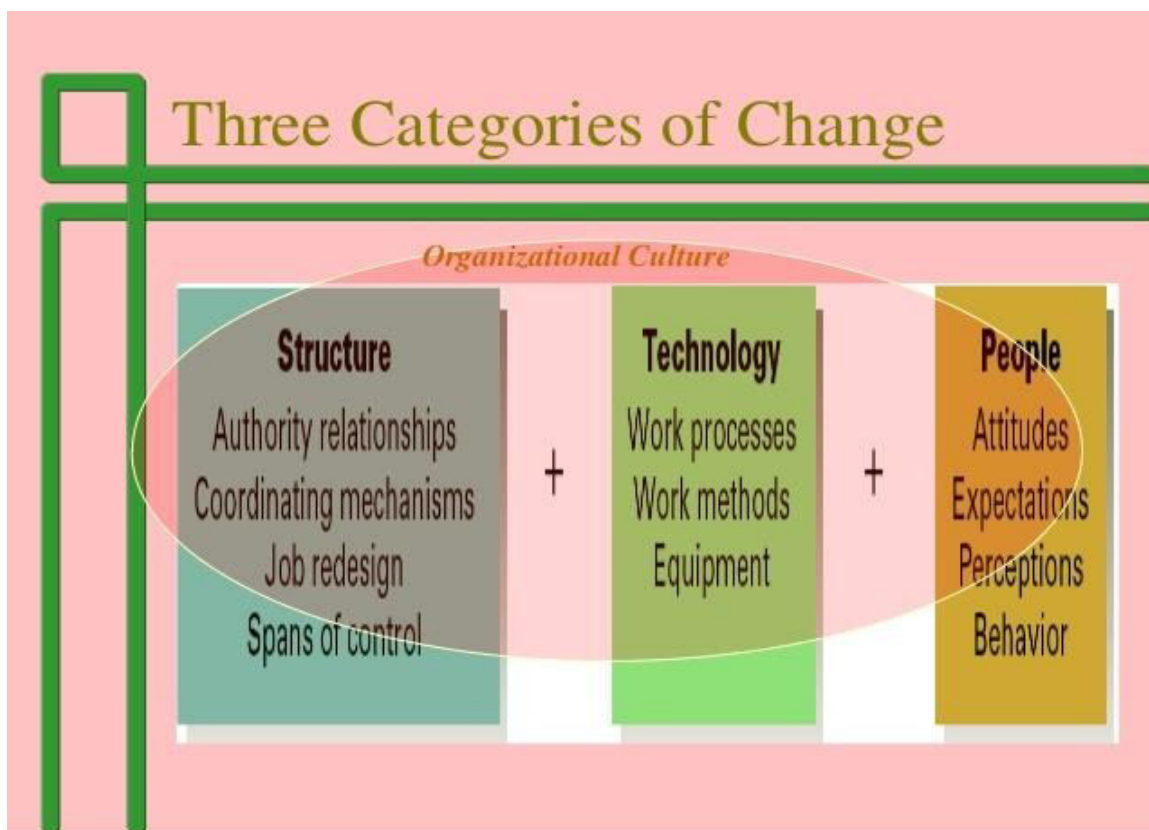
Changes can be complex, involving the structure, system, processes and new norms of behaviour and may require continuous monitoring. All the same, change is inevitable in the history of any organisation. If nothing changes, the old structures, institutions and concepts become virtually

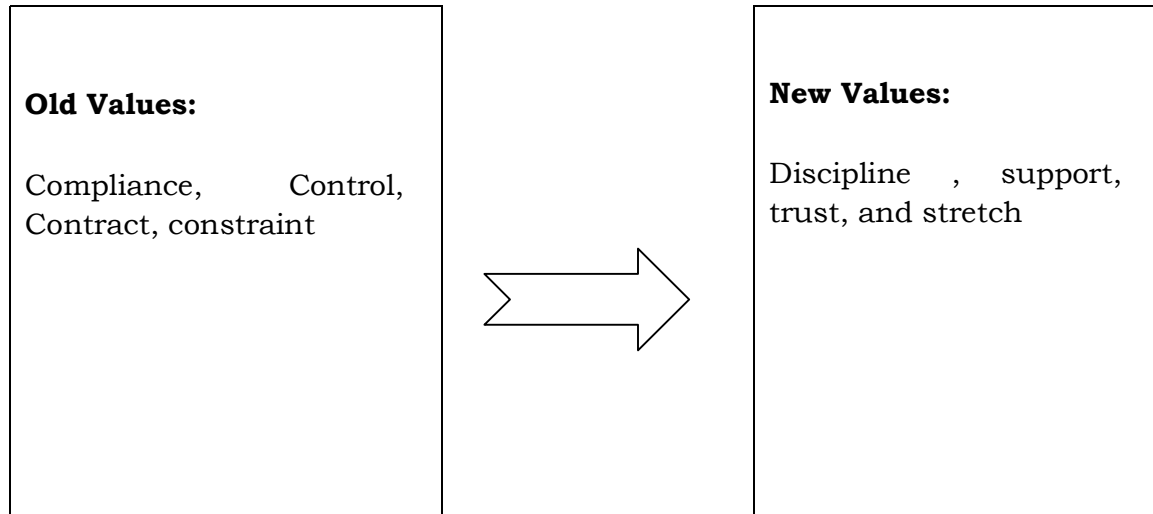
immortal as "the continuity of time sequence" in Edward De Bono's words. On meeting the challenge of change, Robert B. Tucker '(Tucker, 2001) says that the future is managed by riding the forces of change in the direction in which they're headed. It means paying

attention to change of all types - social, cultural, economic, demographic, regulatory, lifestyle, technological and global - and trying to see patterns in that change. Thus managing the future also means responding to change through constant innovation, constant improvement. It involves exploiting changes in their customers' lives, in their markets and in the larger society, rather than simply reacting to them or waiting to see what others do. Change has to be consciously balanced with innovation and stability. Organisations that are unable to gauge the speed and directions of change and keep pace with the changing environment suffer from entropy and become defunct. Ever increasingly, businesses are devastated by changes they failed to duly notice, failed to truly understand, and failed to creatively respond to, points out Tucker and lists a few examples to prove the point. Montgomery Ward and Wool worth failed to respond to a superior value proposition from competitors such as Target and Wal-Mart, and were forced to close stores. Avon failed to recognize that women were entering the work force in record numbers and that their distribution system would have to change to keep pace. Microsoft, by its own admission, failed to anticipate the rapidly exploding impact of the Internet.

Forces for change

External Forces	Internal Forces
Competition laws and regulations	Strategy modifications
New technologies	New equipment
Labor market shifts	New processes
Business cycles	Workforce composition
Social change	Job restructuring
	Compensation and benefits
	Labor surpluses and shortages
	Employee attitude



Ghoshal & Bartlett View on change process**Difficulty with Organization:**

- Major challenge for the organization is to manage change.
- If fail to change, cost of failure is high.
- It is important to understand & reflect the nature of change, which is sweeping & sustain them.
- Strategies should be building to handle change.

Resistance to Change

Nelson & Quick (Nelson & Quick;2000 :609-610) state that people often resist change in a rational response on self-interest, while acknowledging that there are countless other reasons for people to resist change. Many of these, centre around the notion of resistance - that is, a negative reaction that occurs when individuals feel that their personal freedom is threatened. They list out major reasons for resisting change as:



1. fear of the unknown (usually associated with technological change),
2. fear of loss (of expertise/status usually due to better technology),
3. fear of failure (ability to perform well after the change),
4. disruption of interpersonal relationships (threat to job relationships)
5. personality conflict (usually friction with insensitive change agent)
6. politics (shift in balance of power/losing political advantage) and
7. cultural assumptions and values (depending on culture of the group)

Nelson & Quick point out that the reasons for resistance are as diverse as the workforce itself and vary with individuals and organisations. The challenge for managers is introducing change in a positive manner and managing employee resistance. In cases where interest groups try to thwart changes, the change manager should be ready with his counter strategies.

Types of Resistance

Functional Resistance:	Dysfunctional Resistance
• Critically assessing whether change will lead to improvements • Exploring the personal consequences of change. • Feelings of regret, anxiety or fear • To a previous history of non-disclosure and poor working relations.	• Avoiding dealing with urgent and pressing issues • Declining to work on what really needs to be done • Blaming and criticizing without proposing alternatives • Non-collaboration with others.

Sources of Resistance to Change:

- **Ignorance:** A failure to understand the situation or the problem
- **Mistrust:** Motives for change are considered suspicious
- **Disbelief:** A feeling that the way forward will not work
- **Power-cut:** A fear that sources of influence and control will be eroded.
- **Loss-change** has unacceptable personal costs
- **Inadequacy:** The benefits from the change are not seen as sufficient
- **Anxiety: Fear** of being unable to cope with the new situation
- **Comparison:** The way forward is disliked because an alternative is preferred
- **Demolition:** Change threatens the destruction of existing social networks

Managing Resistance to Change

The traditional view of resistance to change treated it as something to be overcome, and many organisational attempts to reduce resistance have only served to intensify it, state Nelson and Quick (Ibid :611). They explain that the contemporary view holds that resistance is simply a form of feedback that can be used very productively to manage the change process. One key to managing resistance is to plan for it and to be ready with a variety of strategies for using the resistance as feedback and helping employees negotiate the transition. The strategies for managing resistance to change are communication, participation, and empathy and support.

Communication about impending change is essential if employees are to adjust effectively. The details of the change, the rationale behind the change, accurate and timely information on why change is needed, educating employees on new work procedures etc. need to be understood by employees. Open communication in a culture of trust is a key ingredient for successful change (Ibid: 611). Delaying the announcement of change and secretive handling of information can fuel a rumour mill, cause fears and undermine trust and goodwill.

Nelson point out that **participation** can move change further along. Participation helps employees become involved in the change and establish a feeling of ownership in the process. When employees are allowed to participate, they become more committed to the change.

Providing **empathy and support** to employees who have trouble dealing with change is another strategy for dealing with resistance. Emotional support and encouragement can help an employee deal with the anxiety that is a natural response to change (Ibid: 613). A counsellor can help in the process. 'Active listening' is an excellent tool for uncovering fears of employees and for getting important feedback, that managers can use to improve the change process.

Negotiation: By having discussion with the staffs, the change leaders are able to discover the potential resister. They are the person or group with considerable power to resist and win clearly spoil the whole process of change. Therefore, the change leaders should have to take negative with them and even soliciting written letters of understanding. Once people were

convincing, the level of resistance will be reduced . This will help to smooth the process of change. However, this can be very expensive if it alerts others to negotiate for compliance.

Manupulation and Co-operation: To effectively achieve change, to assign the key persons a desirable role in designing or implementing the change process is important. As people participate, they develop a sense of ownership. If someone is imposing the change upon them, they derive a sense of messing it up. In contrast, they get a sense of accomplishment from making it work. This method is relatively quick and inexpensive solution to resist problems. However, it can lead to future problems, if people manipulated.

Creation of a positive environment: To gets to a more desiable work situation, the change leaders have to know the importance of the environment. By allowing the employees having enough times to adjust to new procedures, therefore they will understand the importance of the change and how they will benefit from it, will usually be more co-operative in accepting change. The change leaders have to encourage the individuals or groups to try new ideas or be innovative. Obviously, mistakes will be made by going through new ideas, therefore the change leaders should give tolerance to the individuals or groups. Atmospheres in which employees feel safe expressing their negative emotional response openly.

Having job loss threatening, transferor lack of promotioncan also help to overcome resistance to change. Especially during bad economic situation, people tend to stay on the job instead of going for a new one. Therefore, the employees will have to accept the change at low level resistance. This is an effective metod in term of speed and can almost overcome any kind of resistance. HOWEVER, it can be very risky if people are angry feeling threatened with the change leaders.

Reward acceptance and be fair: Robert evans said “if you consistently deny people confirmation that their efforts are adequate, you are actually demotivate them”. So it is important to reward behavior in support of change. Because people may show resistance to change if they are not satisfied in the way they are treated. People are more likely to accept the change if they receive positive rewards in the form of pay, promotion, recognition and advancement.

Furthermore, it is important for the change leaders to develop a good reputation of fairness in order to gain the individuals or groups' trust. By doing this, it will help the change leaders become effective in implementing and managing change. Normally, people feel uncertain during the periods of change because they are told to start doing their job differently, yet the reward system lags behind and sometimes, the new objectives were being undermined by the old reward system. Therefore, the change leaders have to be fair to gain people's confidence.

LESSON NO. 2.6

Organization Development (O.D.)

Introduction

Organizational development has a number of meanings. It may refer to a planned and systematic approach to improving the effectiveness of a company, government department or any organization – one that aligns strategy, individuals and processes. It includes the practice of planned, systematic change in the values, attitudes and beliefs of a company's employees through the creation and reinforcement of medium- or long-term training programs.

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT



Definitions of OD:

- According to R. Beckhard defines O.D. as a change strategy which is:
 - (i) Planned.
 - (ii) Organization-wide.
 - (iii) Managed from the top to increase organization effectiveness and health through planned interventions in the organization's processes, using behavioural science knowledge.
- According to J I Porras and P J Robertson, Organisational Development, "is a term used to encompass a collection of planned change interventions, built on humanistic democratic values, that seek to improve organisational effectiveness and employee well being."

The three Waves of OD's Evolution

Organization Development has gone through three waves of methodology and practice focus as the field matures and the world context in which we operate continues to evolve:

Wave 1 (first generation OD): Diagnostic Organization Development *refers to traditional Organization Development practice in which a formal investigation is conducted so that objective data are collected and analyzed to make a diagnosis and to make recommendations for problem-solving.* Examples of Diagnostic OD methodologies are the classic action research and survey feedback processes and any approach grounded in the Kurt Lewin model of change: "unfreeze-change-refreeze"

Wave 2 (second generation OD): Action Learning/Learning Organization *refers to the developmental methodologies that built on action research in Organization Development's first wave to create action science and learning organizations. The core tenet of second-generation methodologies is to work with observable data to identify discrepancies between desired and actual behaviors and outcomes.* It involved a commitment to reflection and public analysis of attitudes, commitments, and behaviors that get in the way of desired outcomes, so that system learning can occur alongside desired outcomes. Examples of OD focused on action learning/learning organization are reflection-

in-action, process consulting and developmental facilitation focused on mutual learning mental models .

Wave 3 (third generation OD): [Dialogic Organization Development](#) refers to OD practices and mindset, anchored in an understanding of human systems as socially constructed; every interaction and conversation is part and parcel of creating the change. Dialogic OD is characterized by the change processes of emergence, generativity, and new narratives, which contribute to the desired transformational change outcomes. Dialogic OD is a response to the increased complexity of our world and the need to practice in a context where 'planned change' is not always feasible but great inquiry questions, intelligent design methodologies and skilled facilitation can always move a group forward as they design, construct and discern the adaptive, experiential and agile ways forward together. Examples of Dialogic OD methodologies are [Appreciative Inquiry](#), [Liberating Structures](#), [Human Systems Dynamics Methodologies](#) and [World Cafe Technologies](#) and all the structured [large-scale collaborative change methodologies](#).

Characteristics of Organisation Development:

Organisation development has the following characteristics:

1. Programme is planned involving all the departments and subsystems seeking their coordination.
2. The top management is committed to the programmes for organisation development.
3. It is related to organisational objective.
4. OD is based on research. Continuous research goes on because interventions are based on findings.
5. It utilises change agents to motivate the group of people to accept the changes within the organisation as a part of OD.
6. OD lays stress on changing the behaviour of people.
7. It seeks interaction between various groups to cope up with the changes that OD will incorporate.
8. Propagation is made so that people should know about the developments. Feedback is taken.
9. OD through discussions solutions to the problems is sought. All problem solving research constitute action research.
10. OD takes pretty long time to implement.

Organisational Development: Important Objectives:

Its objectives is a higher quality of work-life, productivity, adaptability and effectiveness. It accomplishes this by changing attitudes, behaviors, values, strategies, procedures and structures so that the organization can adapt to competitive actions, technological advances and the fast pace of change within the environment.

1. To increase openness of communication among people.
2. To increase commitment, self-direction and self-control.
3. To encourage the people who are at the helm of affairs or close to the point of actual action to make the decisions regarding their issues through collaborative effort.
4. To involve the members in the process of analysis and implementation.
5. To encourage confrontation regarding organisational problems with a view to arriving at effective decisions.
6. To enhance personal enthusiasm and satisfaction levels.
7. To increase the level of trust and support among employees.
8. To develop strategic solutions to problems with higher frequency.
9. To increase the level of individual and group responsibility in planning and execution.

Organizational development: an ongoing process

Organizational development is an ongoing process of implementing effective change in how an organization operates

**Organisation Development Values:**

Organisation development constitutes various people, professionals, technocrats, researchers, managers and a host of other employees working in the organisation contributing to the accomplishment of organisational objectives. They behave differently. Authority and power, conflicts, control takes backseat during OD process.

The following are the values in OD efforts:**1. Respect People:**

People are the *raison d'être* of organisation and they are responsible for creating opportunities for growth. They must, therefore, be treated with respect and dignified manners.

2. Confidence and Support:

Organisations are made up of people and they are to be believed and supported in order to have effective organisation. The healthy environment prevails when people are trusted and taken into confidence and a necessary support is extended to them as and when needed.

3. Confrontation:

Any conflict on any issue should not be suppressed. It should be dealt with openness. Suppression leads to dampening of morale. Identifying the problem and its causes, discussing it openly and finding out feasible solution leads to boosting up morale of the employees and creating good environment.

4. Employee Participation:

The participation of employees who will be affected by the OD should be sought in decision-making.

5. Expression:

Human beings differ in experience, maturity, ideas, opinions, and outlook. The organisation is at the receiving end. It gains from the differences in quality, ideas, opinions and experiences of its people. Human beings are social animals; they have feelings, emotions, anger and sentiments etc. They should be allowed to express their feelings and sentiments. This will result in building up high morale and the people will be motivated towards hard work ultimately resulting in increased efficiency.

6. Seeking Cooperation:

Managers should learn to seek cooperation from each of the employees working under him in his department. This will develop in creating the atmosphere of cooperation leading to organisational effectiveness and willingness to accept change in the event of organisation development process.

Organisational Development: Importance

With the changing and turbulent environment the risks and uncertainty prevails. It has become very risky for the organisation to carry-out its business and achieve the objectives effectively and efficiently. In business a huge capital is involved. There is no certainty that the organisation would stay in competition

and business in future. With the changing time the requirements and existing competencies are different. A gap is created between these two. It has become necessary to bridge this gap by bringing suitable changes at individual, group and organisational level in processes, systems, management, products, services and competencies of manpower. The organisation where management has paid proper attention to the changing requirements could bring suitable changes in time. The performance of the organisation as a whole has improved. They are doing the things better and before others and maintaining their position in the markets.

Conclusion

Organizational development is a technique used for bring about planned change. *Organization Development is a system wise application and transfer of behavioral science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of the strategies, structures, and processes that lead to organization effectiveness.*

Further suggested Readings:

1. OD.:Lessons from a Healthcare Case Study.” *Organization Development Practitioner*, 45(1), 60-66. The article was shortlisted for the Outstanding Article of the Year Award from the Organization Development Network.
2. Smendzuik-O’Brien, J., & Gilpin-Jackson, Y. (2021). What is the definition of OD? Report on the definition of Organization Development (OD) circle of work. *Organization Development Review*.
3. Egan, T. M. (2002). Organization development: An examination of definitions and dependent variables. *Organization Development Journal*.
4. Marrow, A. J. (1969). *The practical theorist*. New York, NY: Teachers College Press.
5. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*. doi:10.1177/001872674700100103.
6. Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. Basic Books.
7. Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA:Addison-Wesley Longman Pub.