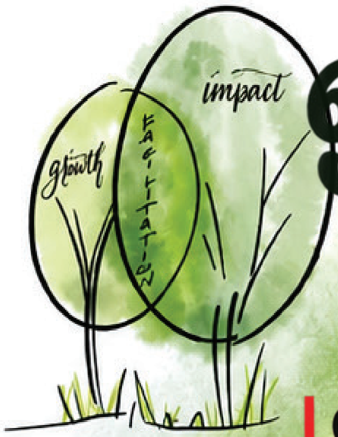


ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்

குழுக்கள் அற்புதமான பலன்கள் அடைவதை எளிதாக்குதல்

தொகுப்பாசிரியர்
கிம்பர்லி பெயின் (Kimberly Bain)

ஆசிரியர்கள்
கிம்பர்லி பெயின் (Kimberly Bain)
ட்ரெவர் டர்ன்போர்ட் (Trevor Durnford)
மலின் மோரன் டர்ன்போர்ட் (Malin Morén Durnford)
மார்க் பெயின் (Mark Bain)
ஹெக்டர் வில்லாரியல் லோசோயா (Héctor Villarreal Lozoya)
மார்டின் கில்பிரைத் (Martin Gilbraith)
மைக்கல் அம்ஜோர்ன் (Michael Ambjorn)
பார்பரா மேக்கே (Barbara MacKay)
கவி அரசு (Kavi Arasu)
ஸ்டீபன் பெர்கிலி (Stephen Berkeley)
ரமேஷ் ஸ்ரீனிவாசன் (Ramesh Srinivasan)
முனைவர் நளினி ராஜேஷ் (Dr Nalini Rajesh)

காட்சி வடிவையாளர்கள்
கைலின் ஹிவாங் (Kailin Huang)
ரோசன்னா வான் சாக்கன் (Rosanna von Sacken)
டெப்பி ராபர்ட்ஸ் (Debbie Roberts)
சித்ரா சந்திரசேகர் (Chitra Chandrashekhar)
உதயன் பெல்சரே (Udayan Belsare)

ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்

THE POWER OF FACILITATION

Kimberly Bain

SHANLAX
#SINCE1990
SHANLAX PUBLICATIONS

Title:	**Ondrinai Vazhiyin Aattral Kuzhukkal Arputhamaana Palangal Adaivadhai Elidhaakkudhal**
Author Name:	**Kimberly Bain**
Published by:	**Shanlax Publications** **61, 66 T.P.K. Main Road,** **Vasantha Nagar, Madurai – 625003,** **Tamil Nadu, India**
Printer's Details:	**Shanlax Press** **66 T.P.K. Main Road,** **Vasantha Nagar, Madurai – 625003,** **Tamil Nadu, India**

Edition Details (I,II,III): I

ISBN:	**978-93-6163-120-7**
Month & Year:	**September, 2026**

Copyright @	**Kimberly Bain**

Pages:	**296**

Disclaimer: The views, interpretations and conclusions in this book are solely those of the author(s). The author(s) assure that any use of AI tools has been limited only to improving grammar, spelling, and language quality, and not for generating substantive content. The publisher is not responsible for any plagiarism or AI-generated material that may appear in the manuscript. Although plagiarism and AI checks are performed using available tools, varying results across systems prevent absolute accuracy. All ethical and legal responsibilities for the content rest entirely with the author(s).

பொருளடக்கம்

முன்னுரை	4
ஏற்பிசைவுகள்	6
பங்களிப்பாளர்கள் பற்றி - ஆசிரியர்கள் மற்றும் காட்சி வடிவையாளர்கள் பற்றிய குறிப்புகள்	11
அறிமுகம் – ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் என்ன? அதன் முக்கியத்துவம் யாது?	28
அத்தியாயம் 1 – ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் மற்றும் உபாயங்கள்	40
அத்தியாயம் 2 – மாற்றத்தையும் உருமாற்றத்தையும் ஒன்றிணைவழிப் படுத்துதல்	60
அத்தியாயம் 3 – திறனாய்வு சிந்தனைக்கான ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்	88
அத்தியாயம் 4 – முரண்பாடுகளைத் தீர்ப்பதில் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்	109
அத்தியாயம் 5 – அணி வளர்ச்சிக்கான ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்	134
அத்தியாயம் 6 – ஒன்றிணைவழி மற்றும் தகவல்தொடர்புக்கு இடையிலான கூட்டாண்மை ஆற்றல்	166
அத்தியாயம் 7 – சுயப் பிரதிபலிப்பு, மாற்றம் மற்றும் தனிமனித வளர்ச்சிக்கு ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்	197
அத்தியாயம் 8 – ஒன்றிணைவழி வாழ்க்கை முறை	237
அத்தியாயம் 9 – வாடிக்கையாளர் ஈடுபாட்டை மறு வடிவமைப்பதற்கான ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்	262
அத்தியாயம் 10 – முடிவுரையும் இறுதிச் சிந்தனைகளும்	272
செயல்முறை விளக்கங்கள், முக்கிய சொற்கள் மற்றும் வரையறைகள்	279
கூடுதல் ஆதாரங்கள் மற்றும் பரிந்துரைக்கப்பட்ட நூல்கள்	287
சொற்களஞ்சியம்	293

முன்னுரை

சிங்கப்பூரில் மூன்றாம் தலைமுறை இந்திய வம்சாவளியைச் சேர்ந்தவராக (Person of Indian Origin – PIO) இருக்கும் நான், தமிழில் எழுதப்பட்ட ஒன்றிணைவழி குறித்த முதல் நூல் என்று கருதப்படும் இந்த நூலுக்கு முன்னுரை எழுதுவதில் ஆழ்ந்த பணிவும் பெருமிதமும் கொள்கிறேன்.

ஒன்றிணைவழி என்பது அதன் அடிப்படையில், மக்களை ஒன்றிணைப்பது, அர்த்தமுள்ள உரையாடலுக்கான தளத்தை உருவாக்குவது, பல்வேறு பார்வைகள் வெளிப்படுவதற்கு வாய்ப்பளிப்பது, மேலும் மக்கள் ஒன்றாக முன்னோக்கி நகர உதவுவது ஆகியவற்றைப் பற்றியது. கடந்த பல ஆண்டுகளாக, ஒன்றிணைவழி தொழில்முறை குறிப்பிடத்தக்க அளவில் வளர்ச்சியடைந்திருந்தாலும், அதன் சாரம் ஆழமான மனிதத்தன்மை கொண்டதாகவும், பல வகைகளில் உலகளாவியதாகவும் இருக்கிறது.

ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் (The Power of Facilitation) நூல், இந்தச் சாரத்தை குறிப்பிடத்தக்க வகையில் ஆராயும் ஒரு நூலாகும். பல்வேறு சூழல்களில் இடம்பெறும் கதைகள், அனுபவங்கள், சிந்தனைகள் மற்றும் எடுத்துக்காட்டுகளின் மூலம், நிறுவனங்கள், சமூகங்கள், தலைமைத்துவம், மூலோபாயத் திட்டமிடல், முரண்பாடுகளைத் தீர்த்தல், வாடிக்கையாளர் ஈடுபாடு மற்றும் தனிநபர் வளர்ச்சி ஆகிய தளங்களில் ஒன்றிணைவழி எவ்வாறு அர்த்தமுள்ள மாற்றத்தை உருவாக்க முடியும் என்பதை இந்த நூல் எடுத்துக்காட்டுகிறது. இந்த நூலின் தனிச்சிறப்பு என்னவென்றால், ஒன்றிணைவழியைக் கருவிகள் மற்றும் உத்திகளின் தொகுப்பாக மட்டுமே முன்வைக்காமல், சிந்திக்கும் முறை, இருப்பு நிலை (Being) மற்றும் மக்களுடன் ஈடுபடும் ஒரு அணுகுமுறை என்ற பரந்த தளத்தில் முன்வைக்கிறது. பல்வேறு ஆசிரியர்களின் பங்களிப்புகள், ஒன்றிணைவழி நடைமுறைகள் மற்றும் பார்வைகளின் வளமான தொகுப்பை ஒருங்கிணைக்கின்றன.

சர்வதேச ஒன்றிணைவழியாளர்கள் அமைப்பு (International Association of Facilitators) நீண்ட காலமாக ஒன்றிணைவழி தொழில்முறையை முன்னெடுத்துச் செல்வதிலும், புவியியல் எல்லைகளையும் பண்பாடுகளையும் கடந்து அது பரவலாகக் கிடைக்கச் செய்வதிலும் தொடர்ந்து முன்னிலை வகித்து வருகிறது. இந்த முயற்சியின் முக்கியமான ஓர் அங்கமாக, உலகின் மூலைமுடுக்குகளுக்கெல்லாம்

ஒன்றிணைவழியை எடுத்துச் செல்வது, அதன் அறிவையும் சாத்தியக்கூறுகளையும் ஆங்கில மொழியின் எல்லைகளைக் கடந்து அனைவருக்கும் அணுகக்கூடியதாக மாற்றுவது உள்ளது. உலகெங்கிலும் உள்ள ஒன்றிணைவழியாளர்கள், *The Power of Facilitation* நூலைத் தங்களது மொழிகளில் மொழிபெயர்த்து, ஒன்றிணைவழி குறித்த இலக்கியங்களைப் பகிர்ந்துகொள்ளும் முயற்சியின் மூலம் பங்களித்து வருகின்றனர். இந்தச் சூழலில், ரமேஷ் ஸ்ரீனிவாசன் மற்றும் முனைவர் நளினி ராஜேஷ் இணைந்து தமிழில் மொழிபெயர்த்துள்ள *ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் (The Power of Facilitation)* நூல், மிகவும் வரவேற்கத்தக்க ஒரு முயற்சியாகும். அவர்கள் தங்கள் வாடிக்கையாளர்களில் ஒருவருக்கு ஒன்றிணைவழி அமர்வின் மூலம் அதன் ஊழியர்கள் முக்கிய முடிவெடுக்கவும், தங்கள் நிறுவன குறிக்கோளை அடைய இணைந்து பணி புரிய முடிவெடுக்கவும் உதவியதைப் பற்றி அத்தியாயம் 9 ல் பகிர்ந்துள்ளனர். இம்மொழிப் பெயர்ப்பு நூலானது உலகெங்கிலும் உள்ள தமிழ் பேசும் சமூகங்கள், தொழில் நிறுவனங்கள், கல்வி நிறுவனங்கள், மற்றும் சமூகக் குழுக்களிடம் ஒன்றிணைவழியின் சாத்தியக் கூறுகளைக் கொண்டுச் செல்வதற்கான மிகுந்த வாய்ப்பினை வழங்குகிறது.

இத்தமிழ்ப் பதிப்பு அனைத்து வெற்றிகளையும் பெற வேண்டும் என்று வாழ்த்துகிறேன். இது பரந்த மக்களைச் சென்றடைந்து, மேலும் பலர் தங்களது சொந்தச் சூழல்களில் ஒன்றிணைவழியைக் கண்டறிந்து, நடைமுறைப்படுத்துவதற்கு ஊக்கமளிக்கட்டும். ***“ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பரப்புதல்”*** என்ற IAF-ன் பரந்த நோக்கத்தை, சமூகங்கள், பண்பாடுகள் மற்றும் மொழிகள் அனைத்திற்கும் முன்னெடுத்துச் செல்வதற்கு இந்த முயற்சி பங்களிக்கட்டும்.

பிரபு நாயுடு

இணை நிறுவுனர்

Facilitators Network Singapore (FNS)

செப்டம்பர் 2026

ஏற்பிசைவுகள் (*Endorsements*)

ஒத்துழைப்பு (Collaboration), புதுமை (Innovation) மற்றும் இயங்குத் திறன் (Agility) ஆகியவை மையக் கூறுகளாகும் ; ஒன்றிணைவழி முக்கியமான விசையாகும். அனைத்து குரல்களும் கேட்கப்படுவதையும், அனைத்து வாய்ப்புகளும் ஆராயப்படுவதையும், எந்த வாய்ப்பும் வீணாகாமல் இருப்பதையும் உறுதி செய்யும் ஆற்றல் ஒன்றிணைவழிக்குள்ளது. ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல், எவ்வாறு நாம் மேலும் திறம்பட ஒன்றிணைந்து செயல்பட்டு இன்னும் சிறந்த முடிவுகளை அடைய உதவுகிறது என்பதை இந்த நூல் விளக்குகிறது.

– கட்டரினா பெர்க் (**Katarina Berg), Spotify, Chief Human Resources Officer & Global Head of Strategy Operations**

Imagine Taiwan நிறுவனத்தின் பொறுப்பாளராகவும் (Sponsor) ஒன்றிணைவழியாளராகவும் செயல்பட்ட அனுபவத்தின் மூலம் நான் அறிந்தது யாதெனில், ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலும் உரையாடலும், பல்வேறு பின்னணிகளைச் சேர்ந்த மனிதர்களுக்கு, அவர்களுக்கான இடத்தையும் வாய்ப்புகளையும் வழங்குகின்றன. அவர்களது தேசிய உணர்வை நேர்மறையான, படைப்பாற்றல் மிக்க மற்றும் நம்பிக்கையூட்டும் சக்தியாக மீண்டும் வடிவமைக்க முடியும் என்பதை நான் அனுபவித்துள்ளேன். உலகம் முழுவதும் நிலைத்த, நீடித்த மற்றும் நேர்மறையான மாற்றத்தை உருவாக்க விரும்பும் அனைவரும் இந்த நூலைப் படிக்க வேண்டும்.

– ஜோரி வூ (**Jorie Wu), IAF-CPF-M,** இயக்குநர்**, CP Yen Foundation**

உலகளாவிய உருமாற்றத்தின் (Global Transformation) காலத்தில், வெற்றி என்பது ஒன்றிணைந்து புதுமைகளை உருவாக்கியும் பிரச்சினைகளைத் தீர்த்தும் செயல்படுவதில்தான் அமையும். இந்த நூல், இந்த இரு அம்சங்களையும் ஒரே கோணத்தில் பார்க்க உங்களுக்கு உதவும்.

– போன்னி கேவர் (**Bonnie Caver),** தலைவர்**, International Association of Business Communicators**

பல திறமையான ஒன்றிணைவழியாளர்கள் இணைந்து, குழுக்கள் திறம்பட சிந்தித்து செயல்படவும் வலிமையான மாற்றத்தை உருவாக்கவும் உதவும் தங்கள் ஆழ்ந்த புரிதலையும் நடைமுறை தீர்வுகளையும் பகிர்ந்து கொள்வதைப் பார்ப்பது மகிழ்ச்சியளிக்கிறது. "ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்" என்ற இந்த நூல், ஆசிரியர்களின் அனுபவங்களைப் பயன்படுத்தி வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது; ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை ஆராய விரும்பும் அனைவரும் இந்த நூலைப் படிக்க வேண்டும்.

– வினய் குமார் (Vinay Kumar), CPF-M, முன்னாள் தலைவர் IAF மற்றும் இயக்குநர் – C2C Organisational Development

நவீன உலகம் பல்வேறு முக்கியமான சவால்களை எதிர்கொள்கிறது. அவற்றை சமாளிக்க, நிறுவனங்களுக்குள் அல்லது நிறுவன எல்லைகளைத் தாண்டியும் நாம் ஒத்துழைக்க வேண்டியது அவசியம். ஒத்துழைப்பு தானாகவே நிகழ்வதில்லை; அதற்கு ஒரு தூண்டுதல் தேவைப்படுகிறது. ஒன்றிணைவழி, அதன் பல்வேறு வடிவங்களில், பல்வகை மனிதர்களையும் நிறுவனங்களையும் ஒரே நோக்கை நோக்கி ஒன்றிணைக்க உதவுகிறது. இந்த நூல், ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பற்றிய சிந்தனையூட்டும் மற்றும் நன்கு வடிவமைக்கப்பட்ட ஆழ்ந்த புரிதலை வழங்குகிறது. பெரிய சவால்களை எதிர்கொள்ளும் யாரும் இந்த நூலை வாசிக்க வேண்டும் என்று நான் ஊக்குவிக்கிறேன்.

– ஷான் மெக்கார்த்தி (Shaun McCarthy OBE), தலைவர், Action Sustainability

2014-ஆம் ஆண்டு இயங்குத் திறன் (Agile) தழுவல் பயணத்தைத் தொடங்கியபோது தான் Titansoft நிறுவனத்தில் ஒன்றிணைவழி முதன்முதலில் அறிமுகமானது. திறந்த மற்றும் அதிகாரமளிக்கும் பணிச் சூழலை உருவாக்குவதற்காக, ஒவ்வொருவரின் குரலும் கேட்கப்பட வேண்டும் என்பது எங்களுக்கு மிக முக்கியமானது; அதனை அடைய பயன்படுத்திய கருவிகளில் ஒன்றாக ஒன்றிணைவழி இருந்தது.

நிறுவனத்தின் பல்வேறு மட்டங்களில் நாம் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பயன்படுத்தியுள்ளோம். உதாரணமாக, தொடர்ச்சியான மேம்பாட்டிற்காக அணிகளின் வழக்கமான சந்திப்புக்களிலும், மேம்பாட்டு அணிகளின் மறுசீரமைப்பு, உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர் அணியால் முன்னெடுக்கப்பட்ட பண்பாட்டு பணிமனைகள், மேலும் நிறுவனம் முழுவதும் நடைபெற்ற நிகழ்வுகள். குறிப்பாக, ஒவ்வொரு துறையிலிருந்தும் தலைவர்களும் பிரதிநிதிகளும் கலந்து கொண்ட இரண்டு நாள்

ஒன்றிணைவழி பயிற்சிக் கூட்டம் மூலம் Titansoft-இன் தொலைநோக்கு (Vision), நோக்கம் (Mission) மற்றும் மதிப்புகள் (Values) போன்றவை மறுபரிசீலனை செய்யப்பட்டு மாற்றப்பட்டது. காலப்போக்கில், ஒன்றிணைவழி திறன்களுடன் ஆயத்தமாக இருக்கும் தலைவர்களின் பயன்களை நாங்கள் ஆழமாக உணர்ந்துள்ளோம். அது தனிநபர் தொடர்பாடலின் தரத்தை மேம்படுத்துவதோடு மட்டுமல்லாமல், எங்கள் அமர்வுகளின் மொத்த செயல்திறனையும் உயர்த்துகிறது. ஒன்றிணைவழி, எங்கள் இயங்கு திறன் (Agile) தழுவலின் ஒரு துணை விளைவாக மட்டுமல்லாமல், நாங்கள் பணியாற்றும் அணுகுமுறையில் முழுமையாக ஒருங்கிணைக்கப்பட்டதாக மாறியுள்ளது; இது எங்கள் பயிற்சியாளர்களுக்கேற்ற, பாதுகாப்பான மற்றும் ஆதரவான பணிச் சூழலை உருவாக்க உதவுகிறது.

இந்த நூல், "ஒன்றிணைவழியை எவ்வாறு பயன்படுத்துகிறோம்" என்பதை மிகச் சிறப்பாக கூறுவதோடு, நிறுவன வளர்ச்சிப் பணிகளில் மேலும் முன்னேற புதிய ஊக்கத்தையும் வழங்குகிறது.

– ஜாஸ்மின் ஹுவாங் (**Jasmine Huang), People & Operations Manager, Titansoft Ltd**

சரியான நேரத்தில் வந்த சரியான நூல் ! பல்வேறு நெருக்கடிகள் நிறைந்த இந்த காலத்தில், நமக்கு மிகவும் தேவையான பல அம்சங்களான உரையாடல், செவிமடுத்தல், ஒருமித்த கருத்து உருவாக்கம், முடிவெடுத்தல் மற்றும் ஒத்துழைப்பு போன்றவற்றை "ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்" வழங்குகிறது. எவ்வளவு பிளவுபட்ட குழுவாக இருந்தாலும், சரியான கேள்விகளை எழுப்பும் பொழுது, அந்தக் குழு ஒரு ஒருமித்த கருத்தை நோக்கி நகருகிறது. ஐக்கிய நாடுகள் (United Nations) அமைப்பில் பல ஆண்டுகள் கொள்கை வடிவமைப்பிலும், சமூக வளர்ச்சிப் பணிகளிலும் இந்த முறைகளைப் பயன்படுத்தியதன் மூலம், மேலும் New York University Wagner-இல் முதுநிலை மாணவர்களுக்கு இவற்றைக் கற்பித்ததன் மூலம், ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை நான் நேரடியாகக் கண்டுள்ளேன். ஒன்றிணைவழி அற்புதமாக வேலை செய்கிறது. காலநிலை குழப்பம், சூழல் அழிவு, இனவெறி, அதிகாரவாதம் மற்றும் பல்வேறு சவால்களை மனிதகுலம் எதிர்கொள்ள வேண்டிய இந்த காலத்தில், அரசு, குடிமக்கள் சமூக அமைப்புகள் மற்றும் வணிகத் துறைகளில் இது அத்தியாவசியமான ஒரு திறனாகும். இந்த வலிமையான நூலுக்கு நன்றி.

– ராபர்ட்சன் வொர்க் (**Robertson Work), "A Compassionate Civilization"** நூலின் ஆசிரியர், முன்னாள் **UNDP** கொள்கை ஆலோசகர், **NYU** பேராசிரியர், நியூயார்க்

இந்த நூல், பங்களித்த அனைவருக்கும் ஒரு அன்பின் அர்ப்பணிப்பாகும். எங்களுடைய நோக்கம், ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை உலகம் முழுவதும் பரப்புவதாகும். அனைவரும் இதைப் படிக்கவும் பகிரவும் ஊக்குவிப்பதற்காக, இந்த நூலை இலவசமாக வழங்குகிறோம்.

சர்வதேச ஒன்றிணைவழியாளர் கூட்டமைப்பிற்கு (IAF) நீங்கள் விருப்பத் தொகையாக நன்கொடை வழங்குமாறு அன்புடன் கேட்டுக்கொள்கிறோம். உலகம் முழுவதும் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை பரப்புவதற்காக IAF-ஐ ஆதரிக்க எங்களுடன் இணையுங்கள்.

மேலும் விவரங்களுக்கும், நன்கொடை வழங்குவதற்கும், தயவுசெய்து https://facpower.org/download/ என்ற இணையதளத்தைப் பார்வையிடுங்கள்.

#FacPower

இந்த படைப்பு, Creative Commons Attribution - Non Commercial – No Derivatives 4.0 சர்வதேச உரிமத்தின் கீழ் வழங்கப்படுகிறது.

நீங்கள் செய்ய அனுமதிக்கப்பட்டவை :

- **பகிர்வு (Share)** — எந்த ஊடகத்திலும் அல்லது வடிவத்திலும் இந்த உள்ளடக்கத்தை (material) நகலெடுத்து மறுபகிரலாம்.
- **மாற்றம் (Adapt)** — இந்த உள்ளடக்கத்தை (material) மாற்றி அமைத்து, திருத்தி, மேலும் விரிவாக்கி பயன்படுத்தலாம்.

பின்வரும் நிபந்தனைகளின் கீழ் :

- **அங்கீகாரம் (Attribution)** — உரிய கௌரவத்தை வழங்க வேண்டும், உரிமம் தொடர்பான இணைப்பைச் சேர்க்க வேண்டும், மேலும் மாற்றங்கள் செய்யப்பட்டிருந்தால் அதைக் குறிப்பிட வேண்டும். இதை நியாயமான எந்த முறையிலும் செய்யலாம்; ஆனால், உரிமம் வழங்குபவர் உங்களையோ உங்கள் பயன்பாட்டையோ ஆதரிக்கிறார் என தோன்றும் வகையில் செய்யக்கூடாது.
- **வர்த்தகமற்ற பயன்பாடு (Non-Commercial)** — இந்த உள்ளடக்கத்தை வர்த்தக நோக்கங்களுக்காக பயன்படுத்தக்கூடாது.
- **அதே உரிமத்தில் பகிர்வு (ShareAlike)** — நீங்கள் உள்ளடக்கத்தை மாற்றியமைத்தாலோ, மாற்றம் செய்தாலோ அல்லது அதனை அடிப்படையாகக் கொண்டு புதியதாக உருவாக்கினாலோ, உங்கள் பங்களிப்புகளையும் அசல் உரிமத்தின் கீழேயே பகிர வேண்டும்.
- **கூடுதல் கட்டுப்பாடுகள் இல்லை (No additional restrictions)** — இந்த உரிமம் அனுமதிக்கும் செயல்களை பிறர் செய்ய முடியாதவாறு எந்த சட்ட நிபந்தனைகளையோ தொழில்நுட்ப கட்டுப்பாடுகளையோ விதிக்கக் கூடாது.

ISBN 978-93-6163-120-7

பங்களிப்பாளர்கள் பற்றி

ஆசிரியர்கள் மற்றும் காட்சி வடிவையாளர்கள் பற்றிய குறிப்புகள்

தொகுப்பாசிரியர்
கிம்பர்லி பெய்ன், (*Kimberly Bain*), *MA, CPF|M*

கிம்பர்லி பெய்ன், பெய்ன் குரூப் கன்சல்டிங்கில் (Bain Group Consulting) மூத்த பங்குதாரராக உள்ளார். கிம்பர்லி IAF சான்றிதழ் பெற்ற CPF|Master. சர்வதேச ஒன்றிணைவழியாளர் கூட்டமைப்பின் (IAF) முன்னாள் தலைவர். குயின்ஸ் பல்கலைக்கழகத்தில் (Queen's University) வருகை அறிஞராக (Visiting Scholar) நியமிக்கப்பட்டவர். செயிண்ட் லாரன்ஸ் கல்லூரியில் இணைப் பேராசிரியராக பணியாற்றியவர். சர்வதேச ஒன்றிணைவழியாளர்கள் கூட்டமைப்பின் புகழ் அரங்கில் (Hall of Fame) சேர்க்கப்பட்டுள்ளார். அவர் அமேசானின் (Amazon) சிறந்த நூலாசிரியர் பட்டியலில் உள்ளார். பெரிய அளவிலான ஒருமித்த கருத்து உருவாக்கம் (Large scale consensus building) தொடர்பாக சக மதிப்பாய்வு செய்யப்பட்ட (peer-reviewed) பல ஆய்வுக் கட்டுரைகள் வெளியிட்டுள்ளார். உலகளாவிய ஒருமித்த கருத்தை (global consensus) உருவாக்குவதிலும், சர்வதேச நடைமுறைக் கோட்பாடுகளை (international standards of practice) உருவாக்குவதிலும் செயல்படுத்துவதிலும் நிபுணராக உள்ளார்.

அவர் நிறுவன உளவியலில் (Organisational Psychology) சிறப்புப் பட்டமும், பொது நிர்வாகத்தில் (Public administration) முதுநிலைப் பட்டமும் பெற்றுள்ளார். மேலும், அவர் ஒரு தொழில்முறை நடுவர் (Professional mediator). நீதிமன்ற கண்காணிப்பில் 200-க்கும் மேற்பட்ட நடுவர் முறை (mediation) சமரசங்கள் மற்றும் உலகம் முழுவதும் பல பணியிட தலையீடுகளில் (workplace intervention) வெற்றிகரமாக செயல்பட்டுள்ளார்.

ஒரு திறமையான ஒன்றிணைவழியாளராக, 5 முதல் 1200 பேர் வரை உள்ள குழுக்களுடன் பணிபுரிந்து, அவர்களை ஒருமித்த கருத்திற்கு கொண்டு செல்கிறார். அவர் 4 ஒன்றிணைவழி தாக்கம் விருது (Facilitation Impact Awards) பெற்றுள்ளார். பல நாடுகளைச் சேர்ந்த தொழில்முறை குழுக்களை ஒருமித்த கருத்திற்கு கொண்டு

வருவதற்கான செயல்முறைகளை உருவாக்கியதில் சிறப்பாக அறியப்படுகிறார். அவரது சமீபத்திய திட்டம், 25 நாடுகளில் இருந்து 2,000-க்கும் மேற்பட்ட செவிலியர்களை ஒருமித்த கருத்திற்கு கொண்டு வந்து, மருத்துவ நடைமுறைக் கையேடுகளை உருவாக்கி, பத்து இலட்சத்திற்கும் மேற்பட்ட நோயாளிகளின் வாழ்க்கையை மேம்படுத்தியுள்ளது.

அவர் ஆசியா, ஐரோப்பா, மற்றும் வட அமெரிக்காவிலும் தொடர்ந்து பணியாற்றுகிறார். ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலுக்காக தனது வாழ்நாளையும் பணியையும் அர்ப்பணித்துள்ளார். 20-க்கும் மேற்பட்ட நாடுகளில் பயிற்சிகள் மற்றும் கருத்தரங்குகள் நடத்தி, தனது தொலைநோக்கையும் உற்சாகத்தையும் பரப்பி வருகிறார்

ஆசிரியர்கள்

மலின் மோரன் டர்ன்ஃபோர்ட் (*Malin Morén Durnford*) CPF|M
ட்ரெவர் டர்ன்ஃபோர்ட் (*Trevor Durnford*) CPF|M

1995-ல் மலின் (Malin), நிறுவனங்களில் உண்மையான மாற்றத்தை உருவாக்கும் பணிக்காக தனது வாழ்க்கையை அர்ப்பணித்து, ஒன்றிணைவழியில் நிபுணத்துவம் பெற்ற லோரன்ஸ்பேர்க்ஸ் (Lorensbergs) நிறுவனத்தைத் தொடங்கினார். தனது கணவர் ட்ரெவர் ட்ரன்ஃபோர்ட் உடன் இணைந்து கடந்த 25 ஆண்டுகளில் உலகம் முழுவதும் 100-க்கும் மேற்பட்ட நிறுவனங்களுடன் பணியாற்றியுள்ளார்.

மலின், நிறுவனத்தின் தலைமை குழுக்களுடனும் (Leadership teams) பெரிய அளவிலான தலையீடுகளிலும் (Large scale interventions) ஒன்றிணைவழியாளராக செயல்படுகிறார். ஒன்றிணைவழி மையமாகக் கொண்ட மாற்ற மேலாண்மை செயல்முறைகளை (Change Management Process) வடிவமைப்பதில் நிபுணர். பல நிறுவனங்களில் உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்களை (Internal Facilitators) உருவாக்கவும் வளர்க்கவும் உதவியுள்ளார். "இவருடன் பணி புரிவது ஒரு அற்புதமான அனுபவம்" என்று இவருடைய உலகளாவிய வாடிக்கையாளர்கள் இவரைப் பற்றி குறிப்பிடுவதுண்டு.

அவர் கோதென்பெர்க் பல்கலைக்கழகத்தில் (Gothenburg University) மனித நடத்தை அறிவியல் (Behavioural Science) பட்டமும், கற்பித்தல் முறையியல் (Pedagogy) மற்றும் முதிர்ந்தோர் கற்றல் (Adult Learning) பட்டமும் பெற்றவர். சர்வதேச

ஒன்றிணைவழியாளர்கள் கூட்டமைப்பின் (IAF) சான்றிதழ் பெற்ற CPF|Master. சர்வதேச ஒன்றிணைவழியாளர்கள் கூட்டமைப்பின் புகழ் அரங்கில் (Hall of Fame) சேர்க்கப்பட்டுள்ளார். EMCC சான்றிதழ் பெற்ற வளர்ச்சித் துணையாளர் (Coach).

ட்ரெவர் தனது வாழ்க்கையை அங்கீகரிக்கப்பட்ட இயந்திர பொறியாளர் (Chartered Mechanical Engineer) ஆக தொடங்கினார். பின்னர் மனிதர்களுடன் பணிபுரிவதே தனது உண்மையான ஆர்வம் என்பதை உணர்ந்து, 1990களில் மனிதவள ஆலோசகராக மாறினார். ஒன்றிணைவழி மற்றும் தொடர்ச்சியான மேம்பாட்டில் நிறுவனத் தலைவர்களைப் பயிற்றுவித்தார். பின்னர் மனிதவளத் (HR) துறையில் பணிபுரிந்து, இரண்டு பன்னாட்டு நிறுவனங்களில் மனிதவள இயக்குனராக ஆக 7 ஆண்டுகள் பணியாற்றினார்.

2005-ல் மீண்டும் ஆலோசனை துறைக்கு திரும்பி, மலின் உடன் லோரன்ஸ்பேர்க்ஸ் (Lorensbergs) நிறுவனத்தை வளர்த்தார். ஒன்றிணைவழி, தலைமை வளர்ச்சி மற்றும் மாற்ற மேலாண்மை செயல்முறைகளில் உலகளாவிய வாடிக்கையாளர்களுடன் பணிபுரிந்தார்.

ட்ரெவர், சர்வதேச ஒன்றிணைவழியாளர் கூட்டமைப்பின் முன்னாள் தலைவராகவும், ஒன்றிணைவழி தாக்கம் விருது (Facilitation Impact Awards) தங்கம் வென்றவராக உள்ளார். தற்போது ஸ்வீடன் நாட்டில் மலின் உடன் வசித்து, உலகம் முழுவதும் வாடிக்கையாளர்களுடன் பணியாற்றுகிறார்.

மார்க் பெயின் (*Mark Bain*) *MBA*

மார்க் பெயின், மூன்று கல்வி நிறுவனங்களில் இணைப் பேராசிரியராக பணியாற்றி, திறனாய்வு சிந்தனை (Critical thinking), வணிகத் தரவு பகுப்பாய்வு (business data analytics), தரவு மூலோபாயம் (data strategy) மற்றும் வணிக அறநெறி (business ethics) போன்ற பாடங்களைக் கற்பிக்கிறார். உலகம் முழுவதும் மருத்துவத் துறை வல்லுநர்களுக்கு திறனாய்வு சிந்தனை திறன்களின் முக்கியத்துவத்தைப் பயிற்றுவிக்கிறார்.

அவர் நிறுவன நிதி மேலாண்மை (corporate finance) துறையில் தனது வாழ்க்கையைத் தொடங்கி, பின்னர் அரசின் நிதி கொள்கை துறைக்கு மாறினார். பல்வேறு தலைமைப்

பதவிகளில் பணியாற்றியபின், தொழில் தொடங்கும் நோக்கில் அரசுப் பணியை விட்டு, வட அமெரிக்காவில் பல வெற்றிகரமான நிறுவனங்களை தொடங்கினார்.

அவர் குயின்ஸ் பல்கலைக்கழகம் (Queen’s University MBA) திட்டத்தில் உலகளாவிய வணிகம் (Global Business) ஆலோசகராகவும், ஐரோப்பிய வங்கி திருப்புமுனை மேலாண்மை திட்டம் (European Bank Turnaround Management Program) திட்டத்தில் ஆலோசகராகவும், வரி மேல்முறையீட்டு வாரியம் (Tax Appeal Board) மற்றும் ஒன்டாரியோ டிரில்லியம் அறக்கட்டளை நிதியுதவி மதிப்பாய்வு வாரிய (Ontario Trillium Foundation Grant Review Board) உறுப்பினராகவும் இருந்துள்ளார்.

மார்க், தலைமைத்திறனுக்காக ஒன்டாரியோ தலைவரின் விருதைப் பெற்றுள்ளார். தனது நிறுவனத்தில் தனது ஆலோசனைப் பணியின் மூலம், விரிவான அனுபவத்தையும் அறிவையும் பயன்படுத்தி, பிறர் புதுமைகளை உருவாக்கவும் வளர்ச்சியை விரிவுபடுத்தவும் உதவி செய்து வருகிறார்.

மார்க், சக மதிப்பாய்வு செய்யப்பட்ட ஆய்வுக் கட்டுரைகளை எழுதியுள்ளார். மேலும், நிறுவனங்கள் ஒத்துழைப்பின் மூலம் திறனாய்வு சிந்தனையை சிறப்பாகப் பயன்படுத்தி, புதுமை மற்றும் வளர்ச்சியை எவ்வாறு முன்னேற்றலாம் என்பதைக் தொடர்ந்து ஆராய்ந்து வருகிறார்.

ஹெக்டர் வில்லாரியல் லோசோயா
(Hector Villarreal Lozoya) MA

ஹெக்டர் வில்லாரியல் லோசோயா, அணிகளும் தலைவர்களும் மேம்பட்ட முறையில் இசைந்து பணி புரிய உதவும் ஆலோசகர், ஒன்றிணைவழியாளர் மற்றும் பயிற்றுநர். “உண்மையான ஒத்துழைப்பு, குழு வெற்றி பெற தேவையான சரியான சூழலை உருவாக்குவதிலிருந்து வருகிறது” என்று நம்புகிறார்.

ப்ரோய்எக்டும் (Proyectum) மற்றும் குன்லாபோரோ லட்டினோமெரிக்கா (Kunlaboro Latinoamérica) நிறுவனங்களின் நிறுவன பங்குதாரர். திட்ட மேலாண்மை (project management) துறையில் அணிகளுக்கிடையே ஒத்துழைப்பை மேம்படுத்தவும் இணைந்து பணி புரிந்து வெற்றி காண வைக்கும் பணியில் ஈடுபட்டுள்ளார்.

2014 ஆம் ஆண்டு, அமெரிக்கா மற்றும் கரீபியன் நாடுகளில் உள்ள பன்னிரெண்டுக்கும் மேற்பட்ட நாடுகளில் அவர் தனது ஆலோசனைப் (Consulting) பணியைத் தொடங்கினார்.

2005 முதல் சர்வதேச ஒன்றிணைவழியாளர் கூட்டமைப்பின் (IAF) உறுப்பினராகவும், 2014 முதல் 2019 வரை போர்டு (Board) உறுப்பினராகவும் இருந்துள்ளார். டெக்னாலாஜிக்கோ டே மொன்டரேவில் (Tecnológico de Monterrey) முதுநிலைப் பட்டமும், மாட்ரிட் (Madrid) நகரிலுள்ள கொம்ப்லுடென்ஸ் (Complutense) பல்கலைக்கழகத்தில் மேற்படிப்பு பட்டமும் பெற்றுள்ளார்.

திறனுள்ள ஒன்றிணைவழி முறையில் (Effective Facilitator Method) உரிமம் பெற்ற பயிற்சியாளராகவும், லெகோ சீரியஸ் ப்ளே முறை (Lego Serious Play Method) மற்றும் ஸ்டார்ம்ஸ் டிஜிட்டல் கொலாபொரேஷன் டெக்நோலோஜிஸ் (Stormz Digital Collaboration Technologies) சான்றளிக்கப்பட்ட ஒன்றிணைவழியாளராகவும் உள்ளார். தொழில்நுட்பத்தை பயன்படுத்தி அணிகள் உருவாக்கம் மற்றும் ஒத்துழைப்பு செயல்முறைகளை மேம்படுத்துவதில் ஆர்வம் கொண்டவர்.

மைக்கேல் ஆம்ப்யோர்ன் (*Michael Ambjorn*) *CDir SCMP &* மார்டின் கில்ப்ரைத் (*Martin Gilbraith*) *MA CPF|M*

மைக்கேல் ஆம்ப்யோர்ன், 20 ஆண்டுகளுக்கும் மேலான அனுபவத்துடன், நிறுவனங்களை வழிநடத்தி, மாற்றத் தலைவர்களை (Change makers) உருவாக்கியுள்ளார். ஒரு வழிகாட்டியாக, தலைவர்கள், தலைமை நிர்வாகிகள் மற்றும் மூத்த நிர்வாகிகளுக்கும், அடுத்த தலைமுறையினருக்கும் மூலோபாயம் (Strategy), மாற்றம் (change) மற்றும் திருப்புமுனை மேலாண்மை (Turnaround Management) தொடர்பாக தனிப்பட்ட ஆலோசனைகளை வழங்குகிறார். மூலோபாய ஒத்திசைவு (Strategic alignment) எவ்வாறு மனிதர்களின் கவனத்தை ஒருமுகப்படுத்தி, நீடித்த வளர்ச்சி உருவாக உதவுகிறது என்பதில் அவருக்கு சிறப்பான ஆர்வம் உள்ளது.

மார்டின் கில்ப்ரைத், குழுக்கள், அணிகள் மற்றும் கூட்டுப்பணி வழிமுறைகள் (partnerships) மேலும் திறமையாக இணைந்து நீடித்த மாற்றத்தை உருவாக்க உதவும் ஒன்றிணைவழியாளர், பயிற்றுநர் மற்றும் ஆலோசகர். உலகில் நேர்மறையான

மாற்றத்தை உருவாக்க வேண்டும் என்ற ஆழ்ந்த உறுதிப்பாட்டுடன் செயல்படுகிறார். 1986 முதல் ஒன்றிணைவழியாளராக இருக்கிறார்.

மார்டின், IAF சான்றிதழ் பெற்ற CPF|M பட்டம் பெற்றவர். IAF இங்கிலாந்து மற்றும் வேல்ஸ் பிரிவின் முன்னாள் தலைவராகவும், IAF-ன் முன்னாள் தலைவராகவும் மற்றும் IAF ஐரோப்பா இயக்குநராகவும் பணியாற்றியுள்ளார்.

அவர் ICA சான்றிதழ் ToP ஒன்றிணைவழியாளர் (CTF) ஆகவும், ICA:UK (ToP) ஒன்றிணைவழி பயிற்சி திட்டங்களுக்கு உரிமம் பெற்ற வழங்குநராகவும் அனுபவமிக்க முதன்மை பயிற்சியாளராகவும் உள்ளார். அவர் Institute of Cultural Affairs International (ICAI)-ன் முன்னாள் தலைவராகவும், ICA:UK என்ற அறக்கட்டளையின் முன்னாள் தலைமை நிர்வாகியாகவும் இருந்துள்ளார்.

போர்ட்ஸமௌத் பல்கலைக்கழகத்தில் (Portsmouth University) வணிக ஆய்வு (Business Studies) பட்டமும், மான்செஸ்டர் பல்கலைக்கழகத்தின் (Manchester University) குளோபல் டெவெலப்மென்ட் இன்ஸ்டிட்யூட் (Global Development Institute) (அப்போது IDPM) மூலம் வளர்ச்சி நிர்வாகம் மற்றும் மேலாண்மை (Development Administration and Management) துறையில் முதுநிலைப் பட்டமும் பெற்றுள்ளார். அவரது முதுநிலை ஆய்வு, பொது சமூகம் (Civil society), வளர்ச்சி மற்றும் ஜனநாயகமயமாக்கல் தொடர்பாக இருந்தது.

பார்பரா மெக்கே (*Barbara MacKay*) *MSc CPF*

பார்பரா, 1995 முதல் தனது நிறுவனமான North Star Facilitators மூலம் முழுநேர ஒன்றிணைவழியாளர், முதிர்ந்தோர் கல்வியாளர் (Adult educator) மற்றும் வளர்ச்சித் துணையாளராக (Coach) பணியாற்றுகிறார். உலகம் முழுவதும் ஆயிரக்கணக்கான ஒன்றிணைவழி மற்றும் பயிற்சி நிகழ்வுகளை நடத்தியுள்ளார்.

தனது தற்போதைய நிறுவனத்தைத் தொடங்குவதற்கு முன்பு, கனடாவில் பழங்குடியினரும் சமூகங்களும் தொடர்புடைய வளர்ச்சி திட்டங்களின் சுற்றுச்சூழல் மற்றும் சமூக-பொருளாதார தாக்க மதிப்பீடுகளில் ஒன்றிணைவழி திறன்களை ஒருங்கிணைத்து, பத்து ஆண்டுகள் சமூக-பொருளாதார ஆலோசகர் மற்றும் ஆய்வாளராக பணியாற்றினார்.

அவரது அனுபவமும் அறிவும் அமெரிக்கா, கனடா, ஆசியா, மெக்சிகோ, மத்திய கிழக்கு மற்றும் ஐரோப்பா உள்ளிட்ட பல பகுதிகளில், அனைத்து துறைகளிலும் நடைபெற்ற ஆயிரக்கணக்கான ஒன்றிணைவழி மற்றும் பயிற்சி நிகழ்வுகளை உள்ளடக்கியவை. பார்பராவின் செயல்முறை உற்சாகமிக்கதாகவும் தெளிவானதாகவும் உள்ளது. அவர் தன்னுடைய சுய வளர்ச்சியோடு அடுத்தவர்களின் வளர்ச்சிக்காகவும் பணி புரிகிறார். தற்போது, ஒன்றிணைவழி வடிவமைப்பு (Facilitation Design) மற்றும் திறன் மேம்பாட்டில் (competency building), சர்வதேச அளவில் பலருக்கு வழிகாட்டியாக செயல்படுகிறார்.

பார்பரா, 2002 முதல் சர்வதேச ஒன்றிணைவழியாளர் கூட்டமைப்பில் ஒன்றிணைவழி சான்றிதழ் மதிப்பீட்டாளராக உள்ளார் (IAF Certified Assessor) மற்றும் 2018ம் ஆண்டு சர்வதேச ஒன்றிணைவழியாளர்கள் கூட்டமைப்பின் புகழ் அரங்கில் (Hall of Fame) சேர்க்கப்பட்டுள்ளார். அவரது வாடிக்கையாளர்கள் அரசின் அனைத்து துறைகள், நிறுவனங்கள், இலாப நோக்கற்ற அமைப்புகள், சுகாதாரம், தகவல் தொழில்நுட்பம், நிதி மற்றும் கல்வி துறைகள், பழங்குடியினர் குழுக்கள், சிறிய மற்றும் பெரிய நிறுவனங்கள், தொழிற்சங்கங்கள் மற்றும் கூட்டமைப்புகள் எனப் பலவற்றிலும் சிறப்பாக பணியாற்றி வருகின்றனர்.

அவர் ஆர்வமிக்க வலைப்பதிவாளராக (Blogger) இருந்து வருகிறார்; மேலும், ஒன்றிணைவழியாளர்களும் ஒன்றிணைவழியை பின்பற்றும் தலைவர்களும் தங்களது திறன்களை மேம்படுத்தி, உலகத்தை மேலும் பாதுகாப்பானதும் நீதியுடனும் சமத்துவமுடையதுமான இடமாக மாற்ற உதவுவதற்காக இணைய ஒலி நிகழ்ச்சியிலும் (podcasting) ஈடுபட்டு வருகிறார். மெய்நிகர் ஒன்றிணைவழியின் (virtual facilitation) வாய்ப்புகளை அவர் விரும்புகிறார். அதை நடைமுறையில் கொண்டு வர பல்வேறு தளங்களைத் தொடர்ந்து ஆராய்ந்து பயிற்சி செய்து வருகிறார். தனது ஓய்வு நேரங்களில், நடைப்பயிற்சி, சைக்கிள் ஓட்டுதல், முகாம் அமைத்தல், சமையல் செய்தல், குடும்பத்தினரும் நண்பர்களுடனும் நேரம் செலவிடுதல் மற்றும் கலைப்பணிகள் போன்றவற்றில் ஈடுபடுகிறார்.

கவி அரசு (*Kavi Arasu*)
ஸ்டீஃபன் பெர்க்லி (*Stephen Berkeley*)

கவி அரசு, மனிதர்களுடன் பணிபுரிவதிலும், அவர்கள் தங்களைத் தாங்களே முன்னேற்றிக்கொள்ள உதவும் செயலாக்கங்களில் ஆழ்ந்த ஆர்வம் கொண்டவர். மனித வளர்ச்சியும் (people development) அமைப்புசார் மாற்றங்களை வடிவமைப்பதும் (systemic change) அவருக்கு மகிழ்ச்சி அளிக்கின்றன. விற்பனை மற்றும் விளம்பரம் முதல் மனிதவளத்தின் துறைகள் வரை விரியும் அவரது பல்துறை பின்னணி, பல்வேறு துறைகளில் பணி புரிந்ததன் மூலம் கிடைக்கப்பெற்ற படிப்பினை ஆகியவை நடைமுறையில் பயன்படுத்த உதவியுள்ளது.

கவி, பன்னாட்டு நிறுவனங்களிலும் பாரதீய நிறுவனங்களிலும் பல்வேறு சூழல்களில், 20 வருடங்கள் நெருங்கிய நிறுவன அனுபவம் கொண்டவர். அவரது கடைசி நிறுவனப் பொறுப்பில், பாரதத்தை தலைமையிடமாகக் கொண்ட $2+ பில்லியன் மதிப்புடைய Asian Paints நிறுவனத்தில், ஊழியர்கள் மேலாண்மை (Talent Management), கற்றல் (Learning), தலைமை மற்றும் நிறுவன வளர்ச்சி (Leadership and Organizational Development), பல்வகைமை மற்றும் உட்சேர்ப்பு (Diversity & Inclusion), மற்றும் சமூக ஒத்துழைப்பு (Social Collaboration) ஆகியவற்றிற்கான மேலாளராக பணியாற்றினார்.

உரையாடல்கள் அவரது பணியின் மையமாக அமைந்துள்ளன. இயல்பாகவே, ஒன்றிணைவழி அவரது பணியின் மிக முக்கியமான பகுதியாக உள்ளது.

அவர் (@_kavi) என்ற முகவரியில் தொடர்ந்து ட்வீட் செய்து வருகிறார். மேலும், 2012 முதல் SHRM India வெளியிடும் “பாரதத்தின் முன்னணி 20 மனித வள மேலாளர்கள்” பட்டியலில் தொடர்ந்து இடம்பெற்று வருகிறார். 2005 முதல் வலைப்பதிவு (Blogging) செய்து வருகிறார்; அவரது இணையதளம் www.kaviarasu.com. கவி, 2016 ஆம் ஆண்டில் IAF பாரதத்தின் தலைவராக பணியாற்றினார்.

ஸ்டீஃபன், மாற்றம் (Change) மற்றும் பண்பாட்டு (Culture) ஒன்றிணைவழியாளராக செயல்படுகிறார். தனது 30 ஆண்டு காலப் பணியில் குறிப்பிடத்தக்க பகுதியை, ஆஸ்திரேலியா, UAE மற்றும் பாரதத்தில் உள்ள தனிநபர்கள், அணிகள், நிறுவனங்கள் மற்றும் சமூகங்கள் தங்களுடைய முழுத் திறனை வெளிப்படுத்தவும் நிறைவேற்றவும் உதவுவதில் செலவிட்டுள்ளார்.

மூலோபாய உருவாக்கம் (Strategy development), நிர்வாக ஆளுமை (governance) மற்றும் வணிக மேம்பாடு (business improvement) போன்ற துறைகளில், இயக்குனர்கள் கூட்டத்துடனும் மூத்த தலைவர்களுடனும் பணியாற்றிய விரிவான அனுபவம் பெற்றவர். மனிதர்கள் தொலைநோக்கில் சிந்தித்துப் பார்க்கவும், தொடர்புகளை இணைத்து புரிந்துகொள்ளவும், நீடித்த மாற்றங்களை உருவாக்கும் மூலோபாயங்களை வடிவமைக்கவும் உதவுவது அவரது சிறப்பு திறனாகும். அவர் 2013 முதல் சர்வதேச ஒன்றிணைவழியாளர் கூட்டமைப்பின் (IAF) உறுப்பினராக இருந்து, ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை உலகளவில் பரப்பும் செயலில் ஈடுபட்டுள்ளார். IAF பாரதத்திலும் பொறுப்புகளை வகித்துள்ளார்; தற்போது IAF ஆஸ்திரேலியா பிரிவில் பொறுப்பு வகிக்கின்றார்.

அடுத்தவர்களுக்கு உதவாத நேரங்களில், ஸ்டீஃபன் கடல், நதி, மலை அல்லது சமவெளி போன்ற இயற்கை சூழல்களில் பயணம் செய்வதையும், தாவர அடிப்படையிலான சமையலில் புதிய முயற்சிகளைச் செய்வதையும் விரும்புகிறார். மேலும், ஒவ்வொரு தினத்தையும் தியானத்துடன் தொடங்கி தியானத்துடன் முடிப்பதையும் அவர் வழக்கமாகக் கொண்டுள்ளார்.

கவி மற்றும் ஸ்டீஃபன் பல்வேறு பண்பாட்டு சூழல்களில் இணைந்து பணியாற்றிய விரிவான அனுபவம் கொண்டவர்கள். தங்களின் தத்துவ அடிப்படைகளிலும் ஒன்றிணைவழி அணுகுமுறையிலும் வேறுபாடுகள் இருந்தாலும், தங்களின் மதிப்புகளிலும் சேவை செய்யும் ஆர்வத்திலும் ஒன்றுபட்டுள்ளனர்.

ரமேஷ் ஸ்ரீனிவாசன் (*Ramesh Srinivasan*), *IAF Endorsed™ Facilitator*

ரமேஷ் ஸ்ரீனிவாசன், IAF Endorsed™ Facilitator, சான்றளிக்கப்பட்ட தலைமைத்துவ வளர்ச்சித் துணையாளர் (Certified Leadership Coach) மற்றும் செயல்பாட்டில் உள்ள ஒன்றிணைவழியாளராக, பாரதம் மற்றும் மத்திய கிழக்காசியாவின் முன்னணி நிறுவனங்களில் ஏறத்தாழ முப்பது ஆண்டுகளாக பணியாற்றி வந்தார். நிறுவன, தலைமைத்துவ, வணிக மற்றும் கற்றல் சார்ந்த பல்வேறு சூழல்களில், தலைவர்கள், அணிகள், தொழில்முறையாளர்கள், ஆசிரியர்கள் மற்றும் பல்வேறு பங்குதாரர் குழுக்களுடன் இணைந்து, தொடர்ந்து ஒன்றிணைவழி நடைமுறையை மேற்கொண்டு வருகிறார்.

மக்கள் ஒன்றாகச் சிந்திக்கவும், பல்வேறு பார்வைகளை வெளிக்கொணரவும், அர்த்தமுள்ள உரையாடல்களில் ஈடுபடவும், நோக்கமுள்ள செயல்பாட்டை நோக்கி கூட்டாக நகரவும் தேவையான தளத்தைப் பயனுள்ள ஒன்றிணைவழி உருவாக்குகிறது என்ற நம்பிக்கையே அவரது ஒன்றிணைவழி நடைமுறையின் அடிப்படையாகும். அவரது பணித்தளங்கள் தலைமைத்துவ மேம்பாடு, மூலோபாய ஒருங்கிணைப்பு, நிறுவன மேம்பாடு, திறன்சார் மேலாண்மை, அணியின் செயல்திறன் மற்றும் பிற சிக்கலான நிறுவனத் தலையீடுகள் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கிய தளங்களில் பணியாற்றியுள்ளார்.

ரமேஷ், சர்வதேச ஒன்றிணைவழியாளர் அமைப்புடன் (International Association of Facilitators) பல ஆண்டுகளாக பல்வேறு பொறுப்புகளில் இணைந்து செயல்பட்டு வருகிறார். பாரத அளவிலும் உலகளாவிய அளவிலும் பல்வேறு முயற்சிகளில் தன் பங்களிப்பினை வழங்கியுள்ளார். இந்த அனுபவங்கள், பல்வேறு புவியியல் பகுதிகளைச் சேர்ந்த ஒன்றிணைவழியாளர்களுடன் இணைந்து செயல்படவும், ஒன்றிணைவழியை ஒரு தொழில்முறை நடைமுறையாக தொடர்ந்து வளர்த்தெடுப்பதற்கும், அதன் முக்கியத்துவத்தையும் வெளிப்பாட்டையும் அதிகரிப்பதற்கும் அதில் பங்களிக்கவும் அவருக்கு வாய்ப்பளித்துள்ளன. அவர் குறிப்பாக இந்திய நிறுவன மற்றும் பண்பாட்டுச் சூழலில் ஒன்றிணைவழியின் நடைமுறையை முன்னெடுத்துச் செல்வதில் ஆர்வம் கொண்டுள்ளார். **“Holding Space, Shaping Futures – Facilitation in the Indian Context”** என்ற நூலின் இணை ஆசிரியராகவும் உள்ளார். இந்நூல், நிறுவனங்கள், தலைமைத்துவம், கல்வித்துறை, சமூகத் துறை மற்றும் பிற சூழல்களில் ஒன்றிணைவழி நடைமுறையை ஆராய்கிறது.

அவரது IAF Endorsed™ Facilitator தகுதிக்கு அப்பால், ரமேஷ் ஒரு சான்றளிக்கப்பட்ட தலைமைத்துவ வளர்ச்சித் துணையாளர் (Certified Leadership Coach), AQai Adaptability Quotient (AQ) Level 2 Professional Coach, Thomas International PPA Practitioner மற்றும் Lean Six Sigma Black Belt ஆகிய தகுதிகளையும் பெற்றுள்ளார்.

இந்தப் பல்வேறு துணை அணுகுமுறைகளைத் தனது ஒன்றிணைவழி நடைமுறையில் ஒருங்கிணைத்து, ஒன்றிணைவழி, வளர்ச்சித் துணையாளர் அணுகுமுறை, நடத்தை அறிவியல் மற்றும் செயல்முறைச் சிறப்பு ஆகியவற்றை இணைத்து, சிக்கலான சூழல்கள், மாற்றங்கள் மற்றும் வளர்ச்சிப் பயணங்களை மக்கள் மற்றும் நிறுவனங்கள் திறம்படக் கையாள உதவுகிறார்.

முனைவர் நளினி ராஜேஷ் (Dr Nalini Rajesh)

முனைவர் நளினி ராஜேஷ், 25 ஆண்டுகளுக்கும் மேலான தொழில்துறை அனுபவம் கொண்டவர். Management Studies-ல் முனைவர் பட்டம் (PhD), மற்றும் MBA ஆகிய கல்வித் தகுதிகளைப் பெற்றவர். மனிதவள துறையில், Talent acquisition (Hiring), கற்றல் மற்றும் மேம்பாடு (Learning & Development - L&D), செயல்திறன் மேலாண்மை (Performance Management), TQM, DEI, POSH மற்றும் Kaizen உள்ளிட்ட பல்வேறு முக்கிய துறைகளில் அனுபவம் பெற்றவர். பல புதிய "மனிதவள முயற்ச்சிகளை" (First-Time HR Initiatives) வெற்றிகரமாக செயல் படுத்தியிருக்கிறார். தற்பொழுது இவர் சென்னைப் பல்கலைக்கழகத்தில் MBA மாணவர்களுக்கான Visiting Faculty யாகவும், தனது நிறுவனமான 'Unique Ventures'ல் மனிதவள சேவை மற்றும் ESG ஆலோசகராகவும் உள்ளார்.

பயிற்சியாளர் (Trainer), ஒன்றிணைவழியாளார் (Facilitator), ஆலோசகர் (Consultant) என்று வெவ்வேறு பொறுப்புகளை வகிக்கும் இவர், தனிநபர்களும், நிறுவனங்களும், தொடர்ந்து மேம்பட்டு வளரும் வகையில் பங்களிப்பதை தனது முக்கிய குறிக்கோளாக கொண்டுள்ளார்.

தொழிலுக்கு அப்பால், இவரது வாழ்க்கையில், இசை ஒரு முக்கிய அங்கமாக இருந்து வருகிறது. கர்நாடக இசை பாரம்பரியத்தை சேர்ந்த இவர், All India Radio-வின் தரநிலை பெற்ற கலைஞர் (Graded artiste) ஆவார். இவர், சொந்தமாக பக்தி பாடல்களின் தொகுப்பினை பாடி வெளியிட்டுள்ளார். தஞ்சாவூர் ஓவியங்கள் வரைவது, இவரது விருப்பமான செயல்களில் ஒன்றாகும். மேலும், cycling-இல் மிகுந்த ஆர்வம் கொண்ட இவர், பல cyclothon போட்டிகளில் கலந்து கொண்டு வெற்றி பெற்றிருக்கிறார். இவர், மோட்டார் வாகனங்களை முடிந்த வரை தவிர்த்து, தனது சைக்கிளை பயன்படுத்துவதன் மூலம், காற்று மாசுபாட்டை தவிர்க்க, தான் ஒரு சிறிய கருவியாகவும், எடுத்துக்காட்டாகவும் இருக்க விரும்புகிறார், பல ஆண்டுகளாக சமூக சேவையாற்றி வரும் இவர் தொழில்சார் பணிகளுக்கு அப்பாற்பட்ட நேரங்களில், ஒரு தன்னார்வ அமைப்பின் வாயிலாக பின்தங்கிய குடும்பங்களைச் சேர்ந்த குழந்தைகளுக்குக் கல்விக் கற்பிப்பதிலும் ஈடுபட்டுள்ளார். பயணத்தை மிகவும் விரும்பும் இவர், பல்வேறு நாடுகளுக்குப் பரவலாகப் பயணம் செய்துள்ளார்.

தமது முனைவர் பட்ட ஆய்வை அடிப்படையாகக் கொண்டு, 'Impact of Deming's TQM Principles on Employee Development' என்ற நூலை விரைவில் வெளியிடவுள்ள இவர்,

'The Power of Facilitation' எனும் இந்நூலின் தமிழ் மொழிபெயர்ப்புப் பணியில் இணை மொழிபெயர்ப்பாளராகப் பங்களித்துள்ளார். International Association of Facilitatorsன் இந்திய மற்றும் சர்வதேச அளவிலான மாநாடுகள் மற்றும் நிகழ்வுகளில் தொண்டாற்றியுள்ளார்.

காட்சி வடிவையாளர்கள் பற்றிய குறிப்புகள்

கைலின் ஹுவாங் (*Kailin Huang*)

கைலின், காட்சி ஒன்றிணைவழி நடைமுறையை (Visual Facilitation Practice) முன்னெடுக்கும் Picture People Plan நிறுவனத்தின் நிறுவனர். ஆரம்ப மற்றும் நடுநிலைப் பள்ளிக் காலங்களில் கற்ற வழக்கமான கலைப் பாடங்களைத் தவிர, அவருக்கு சிறப்பு கலைப் பயிற்சி எதுவும் இல்லை என்பது குறிப்பிடத்தக்கது. நிறுவன வளர்ச்சி (Organisational Development) மற்றும் செயல்முறை ஒன்றிணைவழி (Process Facilitation) துறையில் இருந்த தனது முந்தைய பணிக்காலத்தில்தான் காட்சி ஒன்றிணைவழியை அவர் கண்டறிந்தார்.

2012-ஆம் ஆண்டு, வலைனா ஸ்டூடியோவின் (Welenia Studios) வெண்டி ஓங் (Wendy Wong) என்பவர், flip chart-களில் “நேரடியாக” அழகான காட்சி குறிப்புகளை உருவாக்கிக் கொண்டிருந்ததை அவர் கண்டார். காட்சிப் பதிவு (Graphic recording) என்ற சொல் அவருக்குத் தெரிந்திருந்தாலும், அதன் முழு அர்த்தத்தை அப்போது தான் உணர்ந்தார். ஒரு கூட்டத்திற்கு உயிரூட்டவும், உரையாடலில் பங்கேற்ற அனைவரும் தங்களது பங்களிப்புகளை தங்கள் கண் முன்னே காண உதவுவதற்கான அதன் திறனை அவர் உணர்ந்தார்.

ஒவ்வொரு உரையாடலும், அதன் பங்கேற்பாளர்களின் தன்மைக்கு ஏற்ப மாறும். தன்னுடைய விருப்பமான ஒரு முறைமையைத் திணிப்பதற்குப் பதிலாக, ஒவ்வொரு உரையாடலின் தனித்தன்மையை மதித்து அதனை காட்சியாக வெளிப்படுத்தும் திறனே தனது மிகப் பெரிய வலிமை என்று அவர் நம்புகிறார்.

2018-ஆம் ஆண்டு, ஆசியாவின் முதல் காட்சி மூலோபாய வழிகாட்டி நூலான (visual strategy playbook) “Let’s Draw, Draw Out, and Draw Together!” என்பதைக் கைலின் எழுதி வெளியிட்டார்.

ரோசன்னா வோன் ஸாக்கென் (*Rosanna von Sacken*) *MSc CPF*

ரோசன்னா, கனடாவின் பிரிட்டிஷ் கொலம்பியா மாகாணத்தில் உள்ள மெட்ரோ வான்கூவரில் அமைந்துள்ள Advanced Consulting and Facilitation Ltd. நிறுவனத்தின் நிறுவனர் மற்றும் முதன்மை ஆலோசகராக 2001 முதல் செயல்பட்டு வருகிறார்.

பயிற்சிப் பட்டறைகள் மூலம் நிறுவனத்திலுள்ள மூத்த அதிகாரிகளுக்கு, தலைமைப் பண்பு வளர்த்தல், மூலோபாய திட்டங்கள், பலதரப்பு மற்றும் சமூக கூட்டங்களை நடத்துதல் ஆகியவை ரோசன்னாவின் முக்கிய பணிகள் ஆகும்.

தனிநபர்களுக்கும் தலைமை அணிகளுக்கும், அவர்கள் புதிய வாய்ப்புகளைப் பார்க்கவும், அவற்றுடன் இணைவதற்கும், உதவுவதற்காக அவர் பயிற்சி வழங்குகிறார். ஒரு காட்சி ஒன்றிணைவழியாளர் (visual facilitator), வளர்ச்சி துணையாளர் (coach) மற்றும் தொடர்பாளராக, தனது படைப்பாற்றல், எழுத்தழகு மற்றும் வரைவுத் திறன்களைக் காட்சியியல் (visual) தொடர்பான தனது ஆழ்ந்த ஆர்வத்துடன் இணைத்து பயன்படுத்துகிறார். The World of Visual Facilitation (2019) என்ற நூலில் இணை எழுத்தாளராக பங்களித்துள்ளார்; மேலும் Rebecca Sutherns எழுதிய “Sightline - Strategic Plans that gather Momentum, not Dust” (2020) என்ற நூலுக்கு ஓவியராக பணியாற்றியுள்ளார்.

ரோசன்னா, விளக்கக் காணொளிகள் உருவாக்குவதுடன், காட்சிப் பதிவுகளை ஸ்டூடியோ சூழலிலும் நேரடியாகவும் வழங்குகிறார். மேலும், வரைபடங்கள் மற்றும் காட்சி கருவிகளைப் பயன்படுத்துவதில் ஒன்றிணைவழியாளர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்கிறார். இப்போது அவரது முதன்மை பணியாக இல்லாவிட்டாலும், பயன்பாட்டு புவியியல் துறையில் பெற்ற கல்வி மற்றும் அனுபவத்தின் அடிப்படையில், அவசரநிலை மேலாண்மை தொடர்பான ஆலோசனைகளையும் தனது தொழிலில் தொடர்ந்து வழங்கி வருகிறார்.

டெப்பி ராபர்ட்ஸ் (*Debbie Roberts*)

டெப்பி, இங்கிலாந்தை மையமாகக் கொண்டு செயல்படும் காட்சிப் பதிவு ஒன்றிணைவழியாளர், காட்சிப் பதிவாளர் மற்றும் பயிற்றுநர் ஆவார். பெரியதும் சிறியதுமான பல்வேறு நிறுவனங்களுடன் பணியாற்றுகிறார். அவரது ஆரம்பகாலப் பணியியல், மனநலம் மற்றும் நலவாழ்வு துறையில் இருந்தது; அதில் அவர் அதிகார பகிர்வு, சமூகச் செயற்பாடு மற்றும் தலைமை வளர்ச்சி ஆகியவற்றில் கவனம் செலுத்தினார்.

அப்போது, திட்டங்களை முன்னெடுப்பதும், உரையாடல்களை ஏற்பாடு செய்வதும் மற்றும் ஒன்றிணைவழி செய்வதிலும் அவர் திறமை பெற்றார்.

அவர் காட்சிப் ஒன்றிணைவழி (visual facilitation) மற்றும் அர்த்தமுள்ள வரைவுக் குறிப்புகள் (doodling) குறித்து கற்றுக்கொண்டு, காலப்போக்கில் குழுக்களுடன் நடைபெறும் உரையாடல்கள் மற்றும் செயல்முறைகளை வரைபடமாக வெளிப்படுத்துவதன் மூலம் தனது ஒன்றிணைவழி நடைமுறையில் அதை ஒருங்கிணைத்தார்.

2009-ஆம் ஆண்டு, முழுநேர காட்சி ஒன்றிணைவழியாளராகவும் காட்சி வடிவமைப்பாளராகவும் செயல்பட்டு, Engage Visually நிறுவனத்தைத் தொடங்கினார். அவரது வாடிக்கையாளர்களில் Kings College London, Cambridge University, Cambridge Neuroscience, IIEP UNESCO, NHS England மற்றும் பல NHS Trusts மற்றும் பல்கலைக்கழகங்கள் அடங்குகின்றன.

சமூக மற்றும் சுற்றுச்சூழல் நீதி, நலவாழ்வு மற்றும் அனைத்து தனிநபர்களும் சமூகங்களும் அதிகாரமடைதல் பெற வேண்டும் என்ற அவரது உறுதியான நம்பிக்கையே அவருடைய பணிக்கு ஆதாரமாகும்.

சித்ரா சந்திரசேகர் (*Chitra Chandrasekhar*)

சித்ரா சந்திரசேகர், 2011 முதல் செயல்பட்டு வரும் Mographies என்ற படைப்பாற்றல்மிக்க காட்சி கதை வடிவமைப்பு ஸ்டுடியோவும் கதை ஆலோசனை மையமாகவும் இருக்கும் நிறுவனத்தின் நிறுவனர் - உரிமையாளராக உள்ளார். Mographies மூலம், அவர் அர்த்தமுள்ள உரையாடல்கள், இணை கற்றல் அமர்வுகள் மற்றும் சமூக இணைப்புகளை பல்வேறு காட்சி/ வரைகலைக் கதைத் தீர்வுகளின் மூலம் ஒன்றிணைவழி செய்கிறார். இந்தப் பணிகள் Fortune 500 பன்னாட்டு நிறுவனங்கள், ஆலோசனை நிறுவனங்கள், தனியார் நிறுவனங்கள், இலாப நோக்கற்ற அமைப்புகள், அரசு நிறுவனங்கள் முதல் சிறு வணிகங்கள் வரை பலருக்கு சேவை செய்துள்ளன.

சித்ரா, பாரதத்தின் தேசிய தலைநகர் பிராந்தியத்தில் உள்ள தனியார் மற்றும் அரசு வடிவமைப்பு, கட்டிடக்கலை மற்றும் மேலாண்மை கல்வி நிறுவனங்கள்/ பல்கலைக்கழகங்களில் வருகைப் பேராசிரியராக பணியாற்றியுள்ளார். சர்வதேச கலை (international arts), கல்வி மற்றும் வடிவமைப்பு மாநாடுகளில் (educational and design conferences) தனது ஆய்வுக் கட்டுரைகளைப் பகிர்ந்துள்ளார். பாரதத்தில் நடைபெற்ற கதை சொல்லல் விழாக்கள் (story telling festivals) மற்றும் mini-maker fairs-இல் கதைகளை நிகழ்த்தியும், படைப்பாற்றல் பயிற்சிகளை ஒன்றிணைவழி செய்தும் உள்ளார். மேலும், வடிவமைப்பு கல்வி (design education), கதை சொல்லல் (story telling) மற்றும் காட்சி ஒன்றிணைவழி (visual facilitation) தொடர்பான ஆன்லைன் மற்றும் நேரடி பயிற்சிகள் மூலமாக தனது திறன்கள், அறிவு மற்றும் தகவல்களைத் தொடர்ந்து பகிர்ந்து வருகிறார்.

கல்வியில், சித்ரா ஒரு கட்டிடக் கலைஞரும் (architect) காட்சி தொடர்பாடல் வடிவமைப்பாளரும் (visual communication designer) ஆவார். அவர் School of Planning and Architecture, New Delhi மற்றும் IDC School of Design, IIT Bombay ஆகியவற்றின் முன்னாள் மாணவி ஆவார். மனித அனுபவத்தை வளப்படுத்தும் திட்டங்களில் அவருக்கு அதிக ஆர்வம் உள்ளது.

தன் பணியின் மூலம், உலகத்தை ஒன்றோடொன்று பின்னிப் பிணைந்த சிறுகதைகளும் பெரிய கதைகளும் கொண்டதாகக் காண அவர் முயல்கிறார். வாழ்க்கையின் பல பரிமாணங்களில், நிலைத்த வடிவமைப்பின் கோட்பாடு மற்றும் நடைமுறை (theory and practice of sustainable design) இடையிலான இடைவெளியை இணைக்கவும் அவர் செயல்படுகிறார்.

உதயன் பெல்சரே (*Udayan Belsare*)

உதயன் பெல்சரே ஒரு காட்சி வடிவையாளர் (Visual Facilitator), காட்சிப் பதிவாளர் (Graphic Recorder) மற்றும் காட்சிச் சிந்தனை, ஒன்றிணைவழி மற்றும் கட்டமைக்கப்பட்ட சிக்கல் தீர்வின் வாயிலாக செயல்படும் பன்முகத் தொழில்முறையாளர் ஆவார். தெளிவான, ஈர்க்கக்கூடிய காட்சிக் கதையாடல்கள் மூலம் சிக்கலான கருத்துகளைப் புரிந்துகொள்ளவும், அவற்றில் அர்த்தம் காணவும் அணிகள், தலைவர்கள் மற்றும் நிறுவனங்களுக்கு அவர் உதவுகிறார். இதன் மூலம் ஒருங்கிணைப்பு, பங்கேற்பு மற்றும் முடிவெடுத்தல் ஆகியவை மேம்படுகின்றன.

நிறுவனப் பயிலரங்குகள், தலைமைத்துவ உரையாடல்கள், கற்றல் நிகழ்ச்சிகள் மற்றும் மூலோபாய அமர்வுகளுக்கு ஆதரவளிப்பதில் பரந்த அனுபவம் கொண்ட உதயன், விவாதங்கள், கட்டமைப்புகள் மற்றும் உள்ளார்ந்த புரிதல்களை கையால் வரையப்பட்ட மற்றும் டிஜிட்டல் காட்சிகளாக மாற்றும் தனித்துவமான திறனைப் பெற்றுள்ளார். இதன் மூலம் சிக்கலான விஷயங்களை எளிமைப்படுத்தி, பகிரப்பட்ட புரிதலை வலுப்படுத்துகிறார்.

தொழில்முறையாக, தொழில்நுட்பம் சார்ந்த மற்றும் அறிவுசார் பணிகள் அதிகம் கொண்ட சூழல்களில் வணிக ஆராய்ச்சி, நிறுவனத் தீர்வுகள் மற்றும் பங்குதாரர் ஈடுபாடு ஆகியவற்றில் உதயன் வலுவான அடித்தளத்தைக் கொண்டுள்ளார். இந்தப் பின்னணி, பகுப்பாய்வுச் சிந்தனையையும் படைப்பாற்றல் வெளிப்பாட்டையும் இணைக்க அவருக்கு உதவுகிறது. இதனால் அவரது காட்சிப் பணிகள் கருத்தளவில் வலுவானவையாகவும், இயல்பாக எளிதில் புரிந்துகொள்ளக்கூடியவையாகவும் அமைகின்றன.அவரது நடைமுறை, ஒன்றிணைவழிக் கோட்பாடுகள், அமைப்புச் சிந்தனை (Systems Thinking) மற்றும் தொடர்ச்சியான கற்றல் ஆகியவற்றை ஒருங்கிணைக்கிறது. காட்சிகள் வெறும் அலங்காரம் அல்ல; அவை தெளிவு, ஒத்துழைப்பு மற்றும் நீண்டகால நினைவுத்திறனை ஆதரிக்கும் சக்திவாய்ந்த அறிவுசார் கருவிகள் என்ற நம்பிக்கையை இது பிரதிபலிக்கிறது. தனது பணி, எழுத்து மற்றும் கற்பித்தலின் மூலம், தொழில்முறையாளர்கள், கல்வியாளர்கள் மற்றும் ஒன்றிணைவழியாளர்களுக்கான கற்றலை நடைமுறைக்கு ஏற்றதாகவும், அணுகக்கூடியதாகவும், நினைவில் நிலைத்திருக்கக்கூடியதாகவும் மாற்ற உதயன் விரும்புகிறார். வேகமாக மாறிவரும், சிக்கலான சூழல்களில் மக்களும் அணிகளும் ஒன்றாகச் சிறப்பாகச் சிந்திக்க, காட்சிகளைப் பயன்படுத்தி உள்ளுணர்வுகளை வெளிக்கொணரவும், சிக்கல் தீர்வை விரைவுபடுத்தவும், பகிரப்பட்ட அர்த்தத்தை உருவாக்கவும் உதவுவதில் அவர் தொடர்ந்து அர்ப்பணிப்புடன் செயல்பட்டு வருகிறார்.

தமிழாக்கம்

நாங்கள் இந்தப் பணியை துவங்கும் பொழுது பல முக்கிய ஆங்கிலப் பதங்களையும் சொற்றொடர்களையும் தமிழில் மொழி பெயர்ப்பு செய்ய உதவிய வாணிஸ்ரீ கோபாலகிருஷ்ணன், சித்ரா சந்திரசேகர் மற்றும் செங்குட்டுவன் பால்சாமி ஆகிய அனைவருக்கும் எங்கள் நெஞ்சார்ந்த நன்றிகள்.

இந்த தமிழ் மொழிபெயர்ப்பு நூலுக்கு அச்சுத் திருத்தம் (proof-reading) செய்து மேலும் மெருகூட்டிய முனைவர் கே சங்கர நாராயணன், உதவி பேராசிரியர் / தலைமை பொறுப்பு, தமிழ் மேம்பாட்டுச் சங்கப் பலகை, சென்னை பல்கலைக்கழகம், திரு இரா சிவலிங்கம், முனைவர் பட்ட ஆய்வாளர், தமிழ் மேம்பாட்டுச் சங்கப் பலகை, சென்னை பல்கலைக்கழகம், மற்றும் திரு இராஜேஷ் குமார் ஜெகநாதன், இசை அமைப்பாளர் மற்றும் தமிழ் ஆர்வலர் அவர்களுக்கும் எங்கள் மனமார்ந்த நன்றிகள்.

மேலும், இந்தத் தமிழ் பதிப்பை அச்சு செய்து வெளியிட உதவி செய்த Shanlax Publications, Madurai அவர்களுக்கு மிக்க நன்றி.

அறிமுகம்

ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் என்ன ?
அதன் முக்கியத்துவம் யாது?

> *“உறுதிப்பாட்டுடன் செயல்படும் ஒரு சிறிய குழுவால், உலகத்தை மாற்ற முடியும் என்பதில் ஒருபோதும் சந்தேகிக்க வேண்டாம். உண்மையில், இதுவரை உலகத்தை மாற்றியது அதுவே.”*
>
> *– மார்கரெட் மீட் (Margaret Mead)*

மனித வரலாற்றின் தொடக்கம் முதலே, நாம் எவ்வாறு நம்மை ஒழுங்குபடுத்திக் கொள்கிறோம், உருவாக்குகிறோம் மற்றும் புதுமைகளைச் செய்கிறோம், மூலோபாயங்களை (Strategy) வகுக்கிறோம், முடிவுகளை எடுக்கிறோம் மற்றும் முரண்பாடுகளைத் தீர்க்கிறோம் என்ற கேள்விகள் தத்துவஞானிகள், கல்வியாளர்கள் மற்றும் சிந்தனையாளர்களால் ஆராயப்பட்டு வருகின்றன.

> *“ஒரு சமூகம் உரையாடலுக்கான திறனை இழந்துவிட்டால், பல குரல்கள் மோதிக்கொண்டு யார் வெல்வார்கள், யார் தோல்வியடைவார்கள் என்பதைப் பார்க்கும் குழப்பமே விஞ்சி இருக்கும். ஆழமாக சென்று, தனிப்பட்ட கருத்துக்களையும் தன்னல எண்ணங்களையும் மீறும் ஒரு ஆழ்ந்த பொருளைக் கண்டுபிடிக்கும் திறனை இழந்து விடுவோம். இன்று நாம் நம்மையே கையாளும் முறையில் எதிர்கொள்ளும் பல ஆழமான சிக்கல்கள், முடங்கிய நிலை (gridlock) பரஸ்பர மரியாதை மற்றும் அக்கறை குறைவு — இவை அனைத்தும், ஒருவருடன் ஒருவர் பேசுவதற்கும், ஒரு பெரிய சமூகத்தின் பகுதியாக ஒன்றாகச் சிந்திப்பதற்கும் உள்ள இந்த இழந்த திறனிலிருந்தே தோன்றியவையாக இருக்குமோ என்று கேட்பது பொருத்தமாகத் தோன்றுகிறது.”*
>
> *– பீட்டர் செங்கே (Peter Senge)*

பிளேட்டோவின் “நீதி சார்ந்த சமூகக்” கருத்துக்களிலிருந்து அரிஸ்டாட்டிலின் “ஆராயும் முறைகள்” (Methods of Inquiry) வரை; Chester Barnard-ன் “Functions of an Executive” முதல் பீட்டர் செங்கேயின் (Peter Senge) தலைமைத்துவக் கோட்பாடுகள் வரை, மனிதர்கள் மற்றவர்களோடு கருத்துக் பரிமாற்றம் செய்து ஒன்றாக சிந்திக்கும் திறன் கொண்டவர்கள் என்ற அடிப்படை நம்பிக்கையே தொடர்ந்து வலியுறுத்தப்படுகிறது.

நாம் ஒன்றாகச் சிந்திக்கும்போது, ஒன்றாக உருவாக்கும்போது, ஒன்றாகப் பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கும்போது மற்றும் ஒன்றாக ஒரு சிறந்த எதிர்காலத்தை வடிவமைக்கும்போது, ஆச்சர்யமான அசாதாரணமான பலன்களை உருவாக்க

முடியும். இதுவே ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல். மனிதர்கள் ஒன்றாகச் சிந்திக்கவும், ஒன்றாக உருவாக்கவும், ஒன்றாகப் பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கவும், ஒன்றாக ஒரு ஒளிமயமான எதிர்காலத்தை வடிவமைக்கவும் தேவையான இடம், நேரம் மற்றும் சூழலை உருவாக்குவது தான் ஒன்றிணைவழியின் சாரம். "ஒன்றாக" என்பதே இங்கே எப்போதும் மையமாக உள்ளது.

வரலாற்றில் தவறான புரிதல்கள், தவறான தகவல்கள் மற்றும் புரிதல் குறைபாடுகள் எவ்வாறு மோசமான விளைவுகளுக்கு வழிவகுத்துள்ளன என்பதற்கான பல உதாரணங்கள் உள்ளன. போர்கள், அடுத்தவர்கள் உடமையை கைப்பற்றுதல், தோல்விகள் போன்றவை, நாம் ஒன்றாகச் சிறப்பாகச் சிந்திக்காதபோது என்ன தவறுகள் நிகழலாம் என்பதை காட்டுகின்றன. ஆனால், ஆச்சர்யமான அசாதாரணமான முடிவுகளை அடைய தவறவிட்ட வாய்ப்புகள் குறித்து என்ன சொல்வது ? நோயைத் தீர்க்கும் வழிமுறை ஒரு மருந்தாக மாறாததாக இருக்கலாம், பூர்த்தி அடையாத ஒரு கண்டுபிடிப்பாக இருக்கலாம், வளர்க்கப்படாத இளைஞர் சக்தியாக இருக்கலாம் அல்லது மூத்த நிர்வாகத்தின் கவனத்துக்கு வராத ஒரு செயல்முறை மேம்பாடாக இருக்கலாம். நாம் மிகப் பெரிய தவறுகளிலிருந்து மட்டுமே கற்றுக்கொள்ள வேண்டியதில்லை. இன்னும் நாம் அறியாத அந்த 'என்ன ஆகியிருக்கும் ?' (What-ifs ?) என்ற கேள்விகளையும் இழந்துவிட்ட வாய்ப்புகளையும் நாம் கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் மூலமாக, நாம் மேலும் எவ்வாறு திறன்பட சிந்தித்து சிறந்த முடிவுகளை அடைய முடியும் என்று இந்த நூல் கூறுகிறது. தவறான புரிதல், தவறான தகவல் மற்றும் புரிதல் குறைபாடு போன்ற 'தவறவிட்ட வாய்ப்புகள்' ஏற்படாமல் தடுக்க ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் எவ்வாறு உதவுகிறது என்பதற்கான எடுத்துக்காட்டுகளையும் இந்நூல் வழங்குகிறது. ஒன்றிணைவழி, அனைத்து குரல்களும் கேட்கப்படுவதையும், அனைத்து வாய்ப்புகளும் ஆராயப்படுவதையும், எந்த வாய்ப்பும் வீணாகாமல் இருப்பதையும் உறுதி செய்யும் ஆற்றல் கொண்டது.

அப்படியென்றால், ஒன்றிணைவழி என்றால் என்ன ?

எங்களிடம் அடிக்கடி கேட்கப்படும் ஒரு கேள்வி: "ஒன்றிணைவழி என்றால் என்ன? அது ஒரு தத்துவமா (philosophy), ஒரு திறனா (skill), ஒரு செயல்முறையா (process) அல்லது ஒரு தொழில்முறையா (profession)?" என்பதாகும். சுருக்கமான பதில் — "ஆம், இவை அனைத்தும் ஆகும்."

> *"நாம் விரும்புவது "அர்த்தம்". நாம் செய்வது "தேர்வுகள்". நாம் கொண்டிருப்பது "உறவுகள்".*
> *– சாண்டி ஷூமன் (Sandy Schuman)"*

ஒன்றிணைவழி ஒரு தத்துவம் (philosophy): ஒன்றிணைவழி என்பது மனிதர்களிடம் இயல்பாக அமைந்துள்ள இணைந்து செயல்படும் திறனில் கொண்டுள்ள அடிப்படை நம்பிக்கையாகும். இது அனைத்து நாகரிக சமூகங்களின் தத்துவ அடித்தளமாகவும், பெரும்பாலான அரசியல் இயக்கங்களின் மையக் கருத்தாகவும் உள்ளது. மனிதர்களின் ஞானத்திலும் திறன்களிலும் கொண்ட நம்பிக்கையே இதன் சாரம். இரண்டு தலைகள் ஒன்றை விட சிறந்தது என்பது மட்டுமல்ல; பலர் தங்கள் எண்ணங்களைப் பகிரும்போது 1+1+1 = 3 அல்ல என்பதை உணர்வதே இதன் ஆழம். மூன்று பேர் தங்கள் எண்ணங்களைப் பகிரும்போது, அவர்கள் ஒருவரின் கருத்தை மற்றொருவர் மேம்படுத்தி, தங்களது மற்றும் பிறரின் சிந்தனையை விரிவுபடுத்தி, புதிய எண்ணங்களை உருவாக்குகின்றனர். 1+1+1 = முடிவில்லாதது (∞) என்பதே இதன் ஆழ்ந்த நம்பிக்கை.

ஒன்றிணைவழி ஒரு திறன் (Skill) : ஒவ்வொருவருக்கும் உண்மையான மற்றும் அர்த்தமுள்ள உரையாடல்களில் ஈடுபடும் திறன் உள்ளது.

> *"நாம் பல சமயங்களில் தலைமைப் பொறுப்பில் இருப்பவரின் முக்கியத்துவத்தை அளவுக்கு அதிகமாக மதிப்பிட்டு, தலைமைப் பண்பின் முக்கியத்துவத்தை குறைத்து மதிப்பிடுகிறோம்."*

ஆனால், நாம் அதை எப்போதும் பயன்படுத்துவதில்லை. இந்த நூலில் வழங்கப்பட்டுள்ள ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலுக்கான எடுத்துக்காட்டுகள், வருத்தமாகச் சொன்னால், பொதுவான நடைமுறையாக அல்லாமல் விதிவிலக்குகளாகவே உள்ளன. தலைவர்கள், தொடர்பாளர்கள், கல்வியாளர்கள் மற்றும் அரசியல்வாதிகளுக்கு ஒன்றிணைவழி திறன்கள் அவசியமானவை. இருப்பினும், செயல்திறன் (efficiency), பூரணத்தன்மை (perfection), புதுமை மற்றும் கட்டாய நம்பிக்கைப் புகுத்தல் (indoctrination) ஆகியவற்றின் பின்னாலான நம்

ஓட்டத்தில், இத்திறன்கள் பல நேரங்களில் புறக்கணிக்கப்படுகின்றன அல்லது மறக்கப்படுகின்றன. ஒன்றிணைவழி திறன்கள், பயிற்சியோ நடைமுறையோ தேவையில்லாத எளிய நுட்பங்களாகவும், தலைமைப் பொறுப்பில் இருப்பவரோ அல்லது மேலாளரோ கொண்ட திறனின் இயல்பான நீட்சியாகவும் பல நேரங்களில் கருதப்படுகின்றன. இது உண்மையிலிருந்து மிகவும் தூரமான கருத்தாகும். மற்ற எந்தத் திறனைப் போலவே, ஒன்றிணைவழியும் புரிந்து கொள்ளப்பட்டு, கற்றுக் கொள்ளப்பட்டு, தொடர்ந்து பயிற்சி செய்யப்பட வேண்டும்.

ஒன்றிணைவழி ஒரு செயல்முறை (Process) :

> *"ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல், மனிதர்களுக்கு தங்கள் கருத்துகளையும் எண்ணங்களையும் திறந்த மனதுடன் வெளிப்படுத்தவும் ஆராயவும் சுதந்திரம் அளிக்கிறது. இது முடிவுகளை முன்கூட்டியே அமைக்காமல், இயல்பாக உருவாக அனுமதிக்கிறது."*

மனிதர்கள் தங்களுடைய இயல்பான ஒன்றிணைவழி திறன்களைப் பயன்படுத்த உதவுவதற்காக, அவர்கள் ஒன்றாகச் சிந்திக்க உதவும் வகையில் குறிப்பிட்ட செயல்முறைகள் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன. தொடர்ந்து உருவாக்கப்பட்டு வருகின்றன. இச்செயல்முறைகள் மனித நடத்தை அறிவியல் (Behavioural Science) மற்றும் மனிதவியல் (Anthropology) போன்ற துறைகளின் கருத்துக்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு உருவாக்கப்பட்டவை. படைப்பாற்றல் செயல்முறை (creative process), குழு இயங்கியல் (group dynamics) மற்றும் ஆழமான கேள்வி கேட்கும் திறன் ஆகியவற்றை மையமாக வைத்து இவை அமைகின்றன. அதன் அடிப்படையை புரிந்து கொண்டால், செயல் படுத்த எளிமையானதாகவும் சுலபமானதாகவும் இருக்கும். சில சமயங்களில், நுணுக்கங்களைத் தெரிந்துக் கொள்ளாவிட்டால், அது உதவியை விட தடையாக மாறக் கூடும். இச்செயல்முறைகளில் சில இந்த நூலில் விளக்கப்பட்டுள்ளன. சிலவற்றை முழுமையாக கற்றறிய ஆண்டுகள் தேவைப்படும். ஒன்றிணைவழி தொடர்பான அறிவுத் தொகுப்பு (body of knowledge) வளர்ந்துவரும் நிலையில், இச்செயல்முறைகளின் புரிதலும் சரியான பயன்பாடும் மேலும் விரிவடையும் என்று நாங்கள்

ஒன்றிணைவழி ஒரு தொழில்முறை (Profession) :

ஒன்றிணைவழி தத்துவத்தை ஒரு மத நம்பிக்கையைப் போல தங்கள் வாழ்க்கையில் ஏற்றுக்கொண்டவர்கள், தேவையான அறிவுத் தொகுப்பு (body of knowledge),

நெறிமுறைகள் (code of ethics), திறன்கள் (competencies) மற்றும் தொழில்முறைச் சான்றிதழ்களுடன் (professional certification) ஒரு சர்வதேச கூட்டமைப்பை உருவாக்கியுள்ளனர். அந்த அமைப்பே சர்வதேச ஒன்றிணைவழியாளர்கள் கூட்டமைப்பு (IAF). அதன் உறுப்பினர்கள், ஒன்றிணைவழி ஒரு கலையும் ஒரு அறிவியலும் ஆகும் எனக் கருதுகின்றனர். அதற்காக தங்களை அர்ப்பணித்துள்ளனர். தொழில்முறை ஒன்றிணைவழியாளர்கள், ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பயன்படுத்தி, தனிநபர்கள், குழுக்கள், நிறுவனங்கள் மற்றும் சமூகங்கள் அர்த்தமுள்ள உரையாடல்களில் ஈடுபடவும், தீர்க்க முடியாததாகத் தோன்றும் சிக்கல்களைத் தீர்க்கவும், ஆழமான முரண்பாடுகளை சமாளிக்கவும், புதுமைகளை உருவாக்கவும், மேம்படவும், வளமாக வளரவும் உதவும் நிபுணர்களாக உள்ளனர்.

> *"நிறுவனங்கள் இனி நிலையான, படிநிலையமைப்புள்ள கட்டமைப்புகளாக இருந்து நிர்வகிக்கப்படவும் கட்டுப்படுத்தப்படவும் வேண்டியவையாக இல்லை. மாறாக, அவை இயக்கமிக்க, ஓட்டமிக்க, ஒன்றோடொன்று இணைந்த செயல்பாட்டாளர்களின் வலையமைப்புகளாக உள்ளன; அவற்றை நோக்கும் குறிக்கோளும் வாய்ப்புகளும் மூலம் ஈடுபடுத்த வேண்டும்."*
>
> *– மிங் செங் (Ming Zeng), Smart Business*

ஒன்றிணைவழி இன்னும் சில அளவில் வடிவமைக்கப்படாத கருத்தாக (amorphus) இருந்தாலும், அதன் ஆற்றலைப் பயன்படுத்துவது சிக்கலான விஷயம் அல்ல. ஒன்றிணைவழி, மனிதர்களை ஒன்றிணைத்து, தங்களுடனும் பிறருடனும் தொடர்புகொள்ள தேவையான இடத்தையும் நேரத்தையும் வழங்குகிறது. மனிதர்களின் கூட்டுச் சிந்தனை மற்றும் படைப்பாற்றலின் அற்புதத்தை அது வெளிப்படுத்துகிறது. எங்களுடைய அனுபவத்தில், ஒன்றிணைவழி, தனிநபர்கள், குழுக்கள் மற்றும் அணிகள், நிறுவனங்கள் மற்றும் சமூகங்கள், மேலும் முழு சமுதாயத்தையும் கூட ஆழமாக மாற்றும் ஆற்றல் கொண்டது. ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலில் ஏற்கனவே உறுதியான நம்பிக்கை கொண்டவர்களாக இருந்தாலும், அது உருவாக்கும் நேர்மையான, வலிமையான மற்றும் நீடித்த மாற்றங்களைப் பார்த்து நாம் தொடர்ந்து ஆச்சரியப்படுகிறோம்.

இந்த நூல், உலகின் பல பகுதிகளில் பல்வேறு சூழல்களில், பல்வேறு இலக்குகளை அடைய ஒன்றிணைவழி எவ்வாறு நீடித்த தாக்கத்தை உருவாக்கியுள்ளது என்பதை கதைகள் மற்றும் எடுத்துக்காட்டுகள் மூலம் விளக்குகிறது.

இந்தப் புத்தகத்தில் என்ன இருக்கிறது ?

இந்த நூல், ஒன்றிணைவழி துறையில் உலகளாவிய சிந்தனையாளர்கள் இணைந்து மேற்கொண்ட ஒருங்கிணைந்த முயற்சியின் விளைவாக உருவானது. ஒவ்வொரு அத்தியாயமும், வணிகம், சமூகம், வாழ்க்கை மற்றும் சமூக அமைப்பின் பல்வேறு பரிமாணங்களில் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை ஆராய்கிறது. மனிதர்கள் ஒன்றாகச் சிந்தித்து சிறப்பான மற்றும் தாக்கமிக்க முடிவுகளை எவ்வாறு அடைகிறார்கள் என்பதற்கான எடுத்துக்காட்டுகளை இது வழங்குகிறது. மேலும், தனியாகச் சிந்திக்கும் போது கூட அதன் ஆற்றலை எவ்வாறு பயன்படுத்தி சிறந்த சிந்தனையை உருவாக்கலாம் என்பதற்கான எடுத்துக்காட்டுகளையும் இது வழங்குகிறது.

> *"ஒன்றிணைந்து உருவாக்கப்படுவது (co-constructed), மனித அமைப்பிற்கு மதிப்புமிக்கதாயும் அர்த்தமிக்கதாயும் அமையும் – ஒரே ஒரு முக்கிய காரணத்திற்காக: எதிர்காலத்தின் புதிய உருவாக்கங்கள் தரும் 'உறவு வெளி'யின் (Relational Space) தரம், உண்மையான மாற்றத்தின் வேறுபாட்டை உருவாக்குகிறது."*
>
> *– டேவிட் எல். கூப்பெர்ரைடர் (David L. Cooperrider)*

இந்த அத்தியாயங்கள், நிறுவனங்களில் நேர்மறையான மற்றும் நீடித்த மாற்றத்தை உருவாக்க ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் எவ்வாறு உதவுகிறது, நிறுவனங்கள் மூலோபாயமாகவும் (strategically) திறனாய்வுடனும் (critically) சிந்திக்க எவ்வாறு உதவுகிறது மற்றும் முரண்பாடுகளை எவ்வாறு தீர்க்க உதவுகிறது என்பதிலிருந்து தொடங்கி வரிசைப் படுத்தப்பட்டுள்ளன. இறுதிப் பகுதிகளில் உள்ள சில அத்தியாயங்கள், குறிப்பிட்ட சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதையோ குறிப்பிட்ட இலக்குகளை அடைவதையோ தாண்டி, ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் எவ்வாறு தனிநபர்கள், அணிகள் மற்றும் சமுதாயமே முழுமையாக ஒன்றாகச் சிந்திக்கவும், வளரவும், புதுமைகளை உருவாக்கவும் உதவுகிறது என்பதைப் பற்றிக் கூறுகின்றன.

முதல் அத்தியாயம், மூலோபாய மேம்பாடு (strategy development) மற்றும் செயல்படுத்தலில் (implementation) ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை மையமாகக் கொண்டுள்ளது. எதிர்காலத்தையும் மூலோபாய முன்னுரிமைகளை (strategic priorities) எவ்வாறு தீர்மானிப்பது என்பதைப் பற்றியும் கூறும் பல கருவிகள் மற்றும் மாதிரிகளுடன் கூடிய நூற்றுக்கணக்கான நூல்கள் உள்ளன. ஆனால், சிறந்த

முடிவுகளையும் ஆழமான மாற்றங்களையும் உருவாக்கும் வகையில் மனிதர்களை நடைமுறைக்கு ஏற்ற முறையில் எவ்வாறு ஈடுபடுத்துவது என்பதை அவை சொல்லுவதில்லை.

இந்த அத்தியாயம், நிறைவான மனப்பாங்கில் (abundance mindset) பரஸ்பர 'இழுப்பு–தள்ளல்' (push-pull) செயல்முறையை மையமாகக் கொண்டுள்ளது. நடவடிக்கை (action) மற்றும் புதுமை (innovation) ஆகியவை தெளிவான முன்னுரிமைகளாக வலியுறுத்தப்படுகின்றன. உங்கள் மூலோபாயத் திட்டம் அல்லது இலக்குகள், உங்கள் நிறுவனத்தின் அகமும் புறமும் உள்ள ஆதரவாளர்களால் உறுதியாக ஆதரிக்கப்பட்டு செயல்படுத்தப்படுவதை ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் உறுதி செய்கிறது.

> *"குழுக்களுடன் பணிபுரிவது எண்ணற்ற வழிகளில் சவாலாக இருக்கலாம்; ஆனால் குழுக்களைத் தவிர்த்து பணிபுரிவது கிட்டத்தட்ட இயலாதது."*
>
> *– சாண்டோர் ஷூமன் (Sandor Schuman) & ஜான் ரோர்பாக் (John Rohrbaugh)*

இரண்டாம் அத்தியாயம், வெற்றிகரமான மாற்றம் (Change) மற்றும் நிறுவன பெருமாற்ற (organisational transformation) முயற்சிகளில் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை ஆராய்கிறது. மாற்றம் ஒரே நேரத்தில் ஒரு உரையாடல் மூலம் உருவாகிறது, மேலும் நிறுவனங்கள் ஒரே நேரத்தில் ஒருவரின் வளர்ச்சியின் மூலம் உலகத் தரத்திற்கு உயர்கின்றன என்பதை விளக்கும் மூன்று வெற்றிக் கதைகளின் வழியாக ஆசிரியர்கள் கூறுகின்றனர். நிறுவனம் முழுவதும் ஒன்றிணைவழி திறன்களை மேம்படுத்த நிறைவான மனப்பாங்கு (abundance mindset) எவ்வாறு உதவுகிறது என்றும் கூறுகின்றனர். ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பற்றிய புரிதலை விரிவுபடுத்துவது மூலம், முழு நிறுவனத்தையும் நீடித்த மற்றும் நேர்மறையான மாற்றம் அடையச் செய்யும் விதத்தை

> *"வாதம் செய்வதில் எனக்குப் பிடிக்காதது என்னவென்றால், அது எப்போதும் ஒரு சுமுகமான உரையாடலை இடைநிறுத்திவிடுகிறது."*
>
> *– ஜி. கே. செஸ்டர்டன் (G.K. Chesterton)*

"ஒரு அணி கூட்டாகக் கற்றலின் ஒழுங்கு முறை 'உரையாடல்' என்பதிலிருந்து தொடங்குகிறது. அதாவது, ஒரு அணியின் உறுப்பினர்கள் தங்கள் அனுமானங்களை ஒதுக்கி வைத்து, உண்மையான 'ஒன்றாகச் சிந்திக்கும்' நிலைக்கு நுழையும் திறன். கிரேக்கர்களின் பார்வையில் 'டயலோகோஸ்' (Dialogos) என்பது, ஒரு குழுவின் வழியாக ஒரு விஷயம் சுதந்திரமாக ஓடிச் செல்லும் நிலையைக் குறிக்கிறது; அதனால், தனிநபராக அடைய முடியாத புரிதல்களை குழு கண்டறிய முடிகிறது... மேலும், அணிகளில் கற்றலைத் தடுக்கும் விஷயங்களை அடையாளம் காணக் கற்றுக்கொள்வதையும் இது கூறுகிறது."

– பீட்டர் செங்கே (Peter Senge)

அவர்கள் விளக்குகின்றனர். ஆழமான மற்றும் நீடித்த மாற்றத்தை உருவாக்க, நிறுவனத்தின் அனைத்து நிலைகளிலும் மற்றும் அனைத்து பகுதிகளிலும் இருந்து உறுதியான அர்ப்பணிப்பு தேவைப்படுகிறது. அதை சாத்தியமாக்க ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் எவ்வாறு உதவுகிறது என்பதை இந்த அத்தியாயம் காட்டுகிறது.

மூன்றாம் அத்தியாயம், ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலையும் திறனாய்வு சிந்தனையின் (critical thinking) ஆற்றலையும் ஆராய்கிறது; மேலும், அனுமானங்களை கேள்விக்குட்படுத்தி, தர்க்கத்தையும் சிந்தனையின் பல்வகைமையையும் (diversity of thought) அடிப்படையாகக் கொண்டு விவாதிப்பதன் மூலம், தனிநபர்கள், குழுக்கள், நிறுவனங்கள் மற்றும் சமூகங்கள் மேலும் நீடித்த (sustainable) முடிவுகளுக்கு எவ்வாறு செல்ல முடியும் என்பதைப் பரிசீலிக்கிறது.

வெற்றிகரமான நிறுவனங்கள், நிறுவனத்தின் அகமும் புறமும் உள்ள மனிதர்களால் தொடங்கப்பட்டு அவர்களோடு முடிகின்றன என்பதை ஆசிரியர் நமக்கு நினைவூட்டுகிறார். தொடர்பாடல் (communication), ஒத்துழைப்பு மற்றும் படைப்பாற்றல்/ புதுமை (creativity/ innovation) ஆகியவற்றுடன் இணைந்து செயல்படும் திறனாய்வு சிந்தனை, ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை எவ்வாறு பலப்படுத்துகிறது என்பதையும் அவர் விளக்குகிறார்.

"ஒவ்வொரு புதிய தொழில்நுட்பத்திற்கும், அதை எப்படி பயன்படுத்துவது என்பதற்கான வழிகாட்டி (manual) இருப்பது நல்ல விஷயம். ஆனால் மனிதர்கள் இதற்கு விதிவிலக்கு. 'மனிதராக இருப்பது எப்படி?' என்ற வழிகாட்டி எதுவுமின்றி, வாழ்வின் புதிர்களை எதிர்கொள்ளவே நாம் இந்த உலகிற்கு வருகிறோம்."

– ஆர். பிரையன் ஸ்டான்ஃபீல்ட் (R. Brian Stanfield)

நான்காம் அத்தியாயம், முரண்பாடுகளைத் தீர்ப்பதில் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை ஆராய்கிறது. Mary Parker Follett-ன் புகழ்பெற்ற மேற்கோளான "அனைத்து மெருகூட்டலும் உராய்வின் மூலமே நடைபெறுகிறது" (All polishing is done by friction) என்பதை பயன்படுத்தி, உராய்வுகள் (friction) மனித உறவுகளை அழிப்பதற்குப் பதிலாக, மேம்படுத்தும் வகையில் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் எவ்வாறு செயல்படுகிறது என்பதை இந்த அத்தியாயம் விளக்குகிறது. பெரிய அளவிலான சமுதாய முரண்பாடுகள் உள்ளிட்ட எடுத்துக்காட்டுகள், ஒன்றிணைவழி எவ்வாறு நேர்மையான பொது உரையாடல்களுக்கும் (positive public dialogue) முக்கியமான உரையாடல்களுக்கும் (crucial conversations) ஊக்கியாக செயல்படுகிறது என்பதை காட்டுகின்றன. ஒன்றிணைவழி, தனிநபர்கள், குழுக்கள் மற்றும் சமுதாயப் பிரிவுகள் 'சாதகமான முரண்பாடு' (constructive conflict) என்ற கருத்தை ஏற்க உதவுகிறது. 'வெற்றி-தோல்வி' (beat and defeat) அணுகுமுறையிலிருந்து 'ஒன்றிணைந்து சாதிப்போம்' (together we win) என்ற அணுகுமுறைக்கு நகர்த்துகிறது.

ஐந்தாம் அத்தியாயம், உயர் செயல்திறன் கொண்ட அணிகளை (high performing teams) உருவாக்குவதில் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை ஆராய்கிறது. குறுகிய காலத்திற்கு ஒன்றாக இணைக்கப்பட்டிருந்தாலும், பல்வேறு பின்னணியுடைய தனிநபர்களைக் கொண்ட ஒரு குழு, உயர் செயல்திறன் அணியாக பயனுள்ளதாக மாற, செயல்முறை ஒன்றிணைவழி எவ்வாறு உதவுகிறது என்பதை ஆசிரியர் விளக்குகிறார். ஒன்றிணைவழி செயல்முறைகள், குழுவின் வளர்ச்சிக்கும் பரஸ்பர தொடர்புகளுக்கும் (interaction) எவ்வாறு தாக்கம் அளிக்கின்றன, செயல்திறனை எவ்வாறு விரைவுபடுத்துகின்றன, மேலும் குழுக்கள் அணிகளாக உருமாற உதவுகின்றன என்பதையும் இந்த அத்தியாயம் ஆராய்கிறது.

ஆறாம் அத்தியாயம், ஒன்றிணைவழிக்கும் தொடர்பாடலுக்கும் இடையிலான இணைப்பைப் பரிசீலிக்கிறது; மேலும், செய்தியை அனுப்புநர்களுக்கும் பெறுநர்களுக்கும், செய்தியைப் பற்றிய புரிதலை விரிவுபடுத்தவும் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் எவ்வாறு உதவுகிறது என்பதை விளக்குகிறது. மாற்றத்தின் பின்னால் மனிதர்களை அணிவகுக்க என்ன தேவைப்படுகிறது, சூழலின் முக்கியத்துவம் என்ன, இலட்சியத்தை நோக்கி பயணிப்பது, 'அதிகப்படியான பகுப்பாய்வு காரணமான முடக்கம்' (analysis paralysis) நிலையை எவ்வாறு தவிர்க்க உதவுகிறது என்பதையும் ஆசிரியர்கள் ஆராய்கின்றனர்.

ஏழாம் அத்தியாயம், தனிநபர் (personal) மற்றும் தொழில்முறை (professional) வளர்ச்சியை மேம்படுத்துவதில் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பற்றியது. ஒன்றிணைவழி சிந்தனை என்பது பிறருக்கு மட்டும் உதவ பயன்படும் என்று பலர் தவறாக நினைக்கின்றனர். இந்த அத்தியாயம், தனிப்பட்ட சிந்தனைக்காகவும் தன்னுடைய வாழ்க்கைப் பயணத்தை வடிவமைப்பதற்காகவும் தன்னிலை ஒன்றிணைவழியின் (self-facilitation) பயன்பாட்டை ஆராய்கிறது; மேலும், அர்த்தமுள்ள லட்சிய வாழ்க்கையை உருவாக்குவதில் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பற்றிய உங்கள் புரிதலை வலுப்படுத்துவதையும் நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது. பயிற்சி செய்து பார்க்கக்கூடிய எடுத்துக்காட்டுகளுடன், மூன்று வெவ்வேறு படைப்பாற்றல் மிக்க தனிப்பட்ட திட்டமிடல் செயல்முறைகள் விரிவாக விவாதிக்கப்படுகின்றன.

எட்டாம் அத்தியாயம், ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பற்றிய எங்களது ஆராய்ச்சியை, ஒன்றிணைவழி வாழ்வியல் முறையின் பயன்களைப் பரிசீலிப்பதன் மூலம் நிறைவு செய்கிறது. ஆசிரியர்கள், ஒன்றிணைவழிக்கான வலுவான காரணத்தையும், உங்களுக்கான ஒரு வலுவான நோக்கையும் முன்வைக்கின்றனர். மனிதர்களாக நாம் தொடர்ந்து பரிணமித்து கொண்டிருக்கையில், எதிர்கொள்ளும் புதிய சூழ்நிலைகளைப் புரிந்துகொள்ள வேண்டிய அவசியம் இருப்பதாக அவர்கள் வலியுறுத்துகின்றனர். புதிய நிதர்சனங்களுக்கு ஒருங்கிணைந்த அர்த்தத்தை உருவாக்கவும், அதனை அடிப்படையாகக் கொண்டு நம் செயல்களுக்கு முன்னுரிமை அளிக்கவும் நாம் தொடர்ந்து ஒன்றாக பயணிக்க வேண்டும். இந்த சிந்தனையைத் தூண்டும் அத்தியாயம், நம்மை அடிப்படை கோட்பாடுகளுக்கு அழைத்துச் சென்று, நம் வாழ்க்கையில் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் ஏற்படுத்தக்கூடிய திறனை நமக்கு நினைவூட்டுகிறது.

நூலின் இறுதியில் உள்ள இணைப்புகள் (Appendices) இதைப் படிப்பவர்களுக்கான குறிப்புகளாக அமைக்கப்பட்டுள்ளன. இணைப்பு A, அத்தியாயங்களில் விவாதிக்கப்பட்ட ஒன்றிணைவழி செயல்முறைகளின் விளக்கங்களை (அவை இடம்பெறும் வரிசைப்படி) வழங்குகிறது. இணைப்பு B, செயல்முறை ஒன்றிணைவழி குறித்து மேலும் அறிய விரும்புபவர்களுக்காக, சில நூல்களின் பரிந்துரைகள், முக்கிய குறிப்புகள் மற்றும் ஆசிரியர்கள் பரிந்துரைக்கும் வலைப்பதிவுகள் மற்றும் இணையதளங்களை வழங்குகிறது.

இப்போது ஏன் ?

உலகளாவிய பெருந்தொற்று, பொருளாதார அதிர்வுகள், தலைமை மாற்றங்கள் மற்றும் முதல் மற்றும் இரண்டாம் உலகப்போருக்குப் பிறகு காணப்படாத அளவிலான அமைப்பு ரீதியான மாற்றங்கள் — இவ்வாறான காலகட்டத்தில் நாம் வாழ்கிறோம். ஆனால், இந்த காலத்தை நாம் வளர்ச்சியான காலகட்டமாகவோ, இடர்பாடான காலகட்டமாக நினைவுகூருகிறோமா என்பது முக்கியமல்ல; அடுத்ததாக நாம் என்ன செய்கிறோம் என்பதே அதன் விளைவுகளை நிர்ணயிக்கும். இன்று, நமது வரலாற்றின் எந்தக் கட்டத்திலும் விட அதிகமாக, ஒன்றிணைவழி — ஒரு தத்துவமாகவும், ஒரு திறனாகவும், ஒரு செயல்முறையாகவும், மேலும் ஒரு தொழில்முறையாகவும் — தனிநபர்களாகவும், குழுக்களாகவும், நிறுவனங்களாகவும் மற்றும் சமூகங்களாகவும் நமது தொடர்ந்த முன்னேற்றத்திற்கு மிகவும் அவசியமானதாக உள்ளது. உயிர்வாழவும் வளர்ச்சியடையவும், ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை நாம் பயன்படுத்த வேண்டும். நம்மை நாமும், மற்றவர்களையும் மற்றும் நம்மைச் சுற்றியுள்ள உலகையும் ஆழமாகப் புரிந்துகொள்ள உதவும் உண்மையான மற்றும் அர்த்தமுள்ள உரையாடல்களை நடத்த, ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை நாம் பயன்படுத்த வேண்டும். குழப்பத்தையும் இடர்ப்பாடுகளையும் கடந்து வளர்வதற்கும், சிறந்த நிலையை அடைவதற்கும், ஒன்றாகச் சிந்திப்பதே ஒரே வழியாகும்.

இந்த நூலை எழுதுவதற்கான எங்களது கூட்டு நோக்கம், இதைப் படிப்பவர்களுக்குள்ளும் மற்றவர்களுக்குள்ளும் உள்ள ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை கண்டறிந்து வெளிப்படுத்தத் தூண்டுவதாகும். அனைத்து தீர்வுகளும் ஒரு உரையாடலிலிருந்தே தொடங்குகின்றன. இந்த நூல், உங்கள் சுவாரஸ்யமான உரையாடல்களைத் தொடங்க உதவுவதற்காக உருவாக்கப்பட்டுள்ளது; அதற்கான ஒரு உந்துசக்தியாக இது செயல்படும் என நாங்கள் நம்புகிறோம். மேலும், உங்கள் வாழ்க்கை, உங்கள் பரிமாற்றங்கள், சிந்தனை, முடிவெடுத்தல் மற்றும் செயல்பாடுகள் அனைத்திலும் ஒன்றிணைவழி மற்றும் அதன் கோட்பாடுகளைப் பின்னிப் பொருத்த நீங்கள் ஊக்கமடைவீர்கள் என்றும் நாங்கள் எதிர்பார்க்கிறோம். அதைவிட முக்கியமாக, பின்வரும் அத்தியாயங்களில் கூறப்பட்டுள்ள எண்ணங்கள், எடுத்துக்காட்டுகள் மற்றும் கருத்துக்களை உங்கள் குழுக்கள், நிறுவனங்கள் மற்றும் சமூகங்களில் நடைமுறைப்படுத்துவீர்கள் என நாங்கள் நம்புகிறோம்.

இப்படிக்கு,

கிம்பர்லி பெயின் (Kimberly Bain)

பின் குறிப்பு :

ஒன்பதாவது அத்தியாயம் (தமிழ் பதிப்பில் மட்டுமே சேர்க்கப்பட்டுள்ளது), நிறுவன மாற்றத்தின் பின்னணியில், வாடிக்கையாளர் ஈடுபாட்டை புதிய கோணத்தில் அணுகுவதில் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை ஆராய்கிறது. குறுக்கு-செயல்பாட்டு அணிகள் இணைந்து வாடிக்கையாளர் தீர்வு பயணத்தைப் புரிந்துகொள்ளவும், பல்வேறு பார்வைகளை வெளிக்கொணரவும், மேம்படுத்துவதற்கான வாய்ப்புகளை அடையாளம் காணவும், அடுத்தகட்ட செயல்பாடுகளுக்கான பகிரப்பட்ட பொறுப்புணர்வை உருவாக்கவும் ஒன்றிணைவழி எவ்வாறு உதவுகிறது என்பதை இந்த அத்தியாயம் எடுத்துக்காட்டுகிறது. ஒரு வணிகச் சூழலை அடிப்படையாகக் கொண்டு, தனிநபர் புரிதலிலிருந்து கூட்டு புரிதலுக்கும், கலந்துரையாடலிலிருந்து பொறுப்புணர்வுக்கும், தற்போதைய செயல்முறையிலிருந்து மேலும் விரிவுபடுத்தக்கூடிய எதிர்கால அணுகுமுறைக்கும் ஒன்றிணைவழி எவ்வாறு வழிவகுக்கிறது என்பதை இந்த அத்தியாயம் விளக்குகிறது. ஒன்றாகச் சிந்திக்கவும், தீர்வுகளை இணைந்து உருவாக்கவும், பகிரப்பட்ட புரிதலை நோக்கமுள்ள செயல்பாடாக மாற்றவும் ஒன்றிணைவழி எவ்வாறு உதவுகிறது என்பதையும் இது வலியுறுத்துகிறது.

அத்தியாயம் 1

ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலும் மூலோபாயமும்

கிம்பர்லி பெயின் (Kimberly Bain)

"Strategic Planning" என்று நீங்கள் Google-ல் தேடினால், இந்தப் பொருள் தொடர்பான ஆயிரக்கணக்கான நூல்கள், கட்டுரைகள் மற்றும் வளங்கள் கிடைக்கும். Porter-ன் Five Forces முதல் Schumpeter-ன் Gales of Destruction வரை, Blue Ocean Strategies முதல் Edge Strategies வரை, Agile Organizations முதல் Continuous Learning Organizations வரை—சரியான மூலோபாயத் திட்டத்தை (Strategic Plan) எவ்வாறு உருவாக்கி செயல்படுத்துவது என்பது குறித்து நூற்றுக்கணக்கான கருவிகளும் (Tools), வார்ப்புருக்களும் (Templates), ஆயிரக்கணக்கான வழிகாட்டிகளும், ஏராளமான ஆலோசனைகளும் உள்ளன. ஆனால், மூலோபாயத் திட்டமிடல் என்பது திட்டத்தைப் பற்றியது அல்ல. அது, மூலோபாய நோக்குடன் ஒன்றாகச் சிந்திப்பதால் ஏற்படும் தாக்கத்தைப் பற்றியது. அது, தெளிவான நோக்கத்துடனும் திசையுடனும், திட்டமிட்ட வகையில் தொடர்ந்து பரிணமித்து வளர்வதைப் பற்றியது. இதில் நிறுவனத்திற்குள்ளும் நிறுவனத்திற்கு வெளியேயும் திறனாய்வுச் சிந்தனையையும் கூட்டிணைவையும் மேற்கொள்வது அடங்கும். ஏனெனில், நிறுவனம் என்ன செய்கிறது என்பதைப் பற்றியது மட்டுமல்ல; நிறுவனம் எவ்வாறு சிந்திக்கிறது என்பதையும் பற்றியது.

K.E. Weick, தனது *Sensemaking in Organisations* என்ற நூலில், பனிப்புயலுக்குப் பிறகு ஆல்ப்ஸ் **(Alps)** மலைத்தொடரில் வழிதவறி சிக்கிக்கொண்ட வீரர்களைப் பற்றிய ஒரு கதையைச் சொல்கிறார். அவர்கள் நம்பிக்கையை இழக்கத் தொடங்கியிருந்தனர். அப்போது, அந்தக் குழுவில் இருந்த ஒருவர் தனது மேலங்கியில் பழைய வரைபடத்தின் ஒரு துண்டைக் கண்டுபிடித்தார்.

> *“போருக்குத் தயாராகும்போது, திட்டங்கள் பயனற்றவை; ஆனால் திட்டமிடுதல் இன்றியமையாதது என்பதை நான் எப்போதும் கண்டிருக்கிறேன்.”*
> *-ஜெனரல் ட்வைட் டி. ஐசன்ஹோவர்*

அவர்கள் அனைவரும் ஒன்றுகூடி, அந்த வரைபடத்தை ஆராய்ந்து, பாதுகாப்பான இடத்தை எவ்வாறு சென்றடைவது என்பது குறித்து பல்வேறு யோசனைகளை உருவாக்கத் தொடங்கினர். இறுதியில், அவர்கள் ஒரு பாதுகாப்பான தங்குமிடத்தை அடைந்து, மீட்கப்பட்டனர். பின்னர் அவர்களுக்குத் தெரியவந்தது என்னவென்றால், அவர்களிடம் இருந்த அந்த வரைபடம் **Pyrenees** மலைத்தொடருக்கானது !

அந்தப் பழைய வரைபடத்தின் ஒரு துண்டைப் போலவே, ஒரு மூலோபாயத்தின் நோக்கமானது மக்களை ஒரு குறிப்பிட்ட பாதையில் அழைத்துச் செல்வது அல்ல. மாறாக, அவர்களை ஒரு பொதுவான நோக்கத்துடன் ஒன்றிணைப்பதும், சாத்தியமுள்ளவற்றின் மீது அவர்களது உத்வேகத்தையும் நம்பிக்கையையும் தூண்டுவதும், தெளிவான கவனத்தையும் திசையையும் வழங்குவதும், முன்னேற்றத்திற்கான வேகத்தை உருவாக்குவதும் ஆகும்.

வாடிக்கையாளர்கள் தங்களது மூலோபாயத் திட்டமிடலை (Strategic Planning) ஒன்றிணைவழியின் மூலம் மேற்கொள்ளுமாறு என்னிடம் கேட்கும்போது, நான் எப்போதும் எனது மூன்று பொன்னான விதிகளை முதலில் விளக்குகிறேன்:

1. நிறுவனத்தின் நிலைப்பாடும் (Positioning), போட்டி முன்னிலைமையும் (Competitive Advantage) மிகவும் நிலையானவை. ஒரு மூலோபாயத் திட்டம், தொடர்ந்து பரிணமித்துக்கொண்டே இருக்கும் உயிரோட்டமுள்ள ஆவணமாக இருக்க வேண்டும்.
2. மூலோபாயத் திட்டமிடலில் பற்றாக்குறைச் சிந்தனைக்கு (Scarcity Thinking) இடமில்லை. அதற்குத் தேவையானது வளம் சார்ந்த மனப்பாங்கும் (Abundance Mentality), தீர்வை மையமாகக் கொண்ட அணுகுமுறையும் (Solution-focused Approach) ஆகும்.
3. வளம் சார்ந்த மனப்பாங்கை வளர்த்தெடுக்கவும், உயிரோட்டத்துடன் தொடர்ந்து பரிணமிக்கும் ஒரு மூலோபாயத் திட்டத்தை நிலைநிறுத்தவும், நாம் செயல்முறையில் கவனம் செலுத்த வேண்டும். நிறுவனம் என்ன செய்கிறது என்பதை மட்டும் நாம் மாற்றக்கூடாது; நிறுவனம் எவ்வாறு சிந்திக்கிறது என்பதையும் மாற்ற வேண்டும்.

ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல், இந்த மூன்று பொன்னான விதிகளையும் செயல்படுத்தவும் ஆதரிக்கவும் உதவுகிறது. நிறுவனங்களும் சமூகங்களும் "**இருப்பது**" **(What is)** என்ற எல்லைகளைக் கடந்து பார்ப்பதற்குத் தேவையான அடித்தளத்தையும் உந்துசக்தியையும் அது வழங்குகிறது. "**இருக்கக்கூடியது**" **(What could be)** என்ற சாத்தியங்களின் உலகத்தை நோக்கி நகர்வதற்கு அது அவர்களுக்கு வழிவகுக்கிறது. மேலும், அங்கு சென்றடைவதற்கான வழிமுறைகளை உருவாக்க, அவர்கள் ஒன்றாகச் சிந்திக்கவும் அது உதவுகிறது.

இந்த மூன்று பொன்னான விதிகள் ஒவ்வொன்றையும் பின்வரும் பகுதிகளில் விரிவாகப் பார்ப்போம்.

பொன்னான விதி #1: மூலோபாயம் ஒரு உயிரோட்டமுள்ள வளம்

> *"நாம் மிகவும் ஆற்றல்மிக்க மாற்றங்கள் நிகழும் காலத்தில் வாழ்கிறோம். எனவே, நமக்கு முன்னால் ஒரே ஒரு எதிர்காலம் இருப்பதில்லை; ஒவ்வொரு நாளும் ஒரு எதிர்காலம் விரிந்துகொண்டே இருக்கிறது."*
>
> *-லாரன்ஸ் ஃபில்ப்ரூக் (Lawrence Philbrook)*

எதிர்காலம் என்பது காலத்தின் ஒரு குறிப்பிட்ட புள்ளி அல்ல. எதிர்காலம் என்பது இப்போதே தொடங்கி, வரையறுக்கப்பட்ட முடிவின்றித் தொடரும் ஒரு தொடர்ச்சியான நிகழ்வோட்டம் ஆகும். பல சாத்தியமான எதிர்காலங்கள் இருக்கின்றன; இன்று என்பது நமது எதிர்காலத்திற்கான வரம்பை நிர்ணயிக்கும் அடிப்படையாக இருக்க வேண்டிய அவசியமில்லை.

தரவை அடிப்படையாகக் கொண்ட மூலோபாயத் திட்டமிடல், பெரும்பாலும் SWOT மற்றும் PESTLE போன்ற பகுப்பாய்வுகளிலிருந்து தொடங்குகிறது.[1] இவை Porter-ன் Five Forces என்ற கட்டமைப்பை அடிப்படையாகக் கொண்டிருக்கின்றன.[2] மேலும், தடைகளை அகற்றுவதில் கவனம் செலுத்துகின்றன. இது நமது சிந்தனையை, தற்போதைய மற்றும் கடந்தகால யதார்த்தங்களுக்குள் கட்டுப்படுத்துகிறது. வாய்ப்புகளைப் பயன்படுத்திக்கொள்வது என்பது எதிர்வினையாற்றுவதாகும் (responsive) ; புதுமையாகச் செயல்படுவது என்பது முன்கூட்டியே செயல்படுவதாகும் (proactive).

மூலோபாயச் சிந்தனைக்கு ஒன்றிணைவழி வழங்கும் ஆற்றல் என்னவென்றால், இருப்பதைத் தாண்டி, இருக்கக்கூடியதை நோக்கி உரையாடலைத் திறக்கிறது. தெளிவின்மையிலும் வாய்ப்பு இருக்கிறது என்ற விழிப்புணர்வை நிறுவனம் முழுவதும் அது வளர்க்கிறது.

எலிசபெத் கில்பர்ட் (Elizabeth Gilbert), தனது *Big Magic* என்ற நூலில், நாம் அறிவு சார்ந்த புரட்சியிலிருந்து (knowledge revolution) படைப்பாற்றல் மற்றும் புதுமைப் புரட்சியை (creativity and innovation revolution) நோக்கி நகர்ந்துவிட்டோம் என்று குறிப்பிடுகிறார்.

“முழுமையை நாடும் மனப்பாங்கு, காலத்தை வீணடிக்கும் அரிக்கும் சக்தியாகும்.”
-எலிசபெத் கில்பர்ட் (E. Gilbert)

அவர் தொடர்ந்து, “முழுமையை நாடும் மனப்பாங்கு, காலத்தை வீணடிக்கும் அரிக்கும் சக்தியாகும்” என்று கூறுகிறார். அலிபாபா (Alibaba) போன்ற வெற்றிக் கதைகள் அவரது கருத்தை ஆதரிக்கின்றன. மிங் ஜெங் (Ming Zeng), தனது *Smart Business* என்ற நூலில், “மூலோபாயம் என்பது இனி பகுப்பாய்வையும் திட்டமிடுதலையும் மட்டும் குறிக்கவில்லை; மாறாக, நிகழ்நேரப் பரிசோதனைகளையும் வாடிக்கையாளர் ஈடுபாட்டையும் உள்ளடக்கிய ஒரு செயல்முறையாகும்” என்று குறிப்பிடுகிறார்.

மேலும் அவர் விளக்குவதாவது: “போட்டியின் பழக்கமான சக்திகள் விலகி, வணிகத்திற்கும் எண்ணற்ற பிற பங்குதாரர்களுக்கும் இடையே புதிய வகையான கூட்டுறவுகளுக்கு வழிவகுக்கின்றன. மூலோபாயம் இனி போட்டியை அடிப்படையாகக் கொண்டதாக இல்லாமல், ஒருங்கிணைப்பை மையமாகக் கொண்டதாக மாறும்போது, மதிப்பை உருவாக்கும் முறைகளும் முற்றிலும் மாற்றமடைகின்றன.”

வாய்ப்புகளைப் பயன்படுத்திக்கொள்வது என்பது எதிர்வினையாற்றுவதாகும்; புதுமையாகச் செயல்படுவது என்பது முன்கூட்டியே செயல்படுவதாகும் என்பதை Zeng உணர்ந்திருந்தார்.

“வாய்ப்புகளைப் பயன்படுத்திக்கொள்வது என்பது எதிர்வினையாற்றுவது; புதுமையாகச் செயல்படுவது என்பது முன்கூட்டியே செயல்படுவது.”

Agile இயக்கத்தைச் சேர்ந்தவர்கள் (Agile Movement), ஒரு இலக்கை அடைவதற்கு பல வழிகள் இருக்கின்றன என்பதே இதன் பொருள் என்பதாகப் புரிந்துகொள்கிறார்கள். Agile Manifesto, இன்றைய சிந்தனையையும் கிடைக்கப்பெறும் தகவல்களையும்

அடிப்படையாகக் கொண்டு, ஒரு செயல்பாட்டு வழியைத் தேர்ந்தெடுப்பதே சிறந்தது என்று கூறுகிறது. பின்னர், நாம் முன்னோக்கி நகரும்போது கிடைக்கும் தகவல்களின் அடிப்படையில், செயல்படுத்தும் முறையைத் தொடர்ந்து மேம்படுத்திக்கொண்டே இருக்க வேண்டும்.

இந்த “இப்போதைக்கு போதுமானது” என்ற மனப்பாங்கிற்கு, சிந்தனையில் நெகிழ்வுத் தன்மை (Agility) தேவைப்படுகிறது. அதேபோல், நிறுவனம் தனது சிறந்த எதிர்காலத்தை நோக்கிப் படிப்படியாக முன்னேறுவதற்கு ஏற்றவாறு, அதன் கட்டமைப்புகளும் செயல்முறைகளும் நெகிழ்வுத்தன்மையுடன் இருக்க வேண்டும். ஒரு நிறுவனம், நெகிழ்வான முறையில் எவ்வாறு சிந்திக்கவும் செயல்படவும் வேண்டும் என்பதைப் புரிந்துகொள்ள வேண்டும்.

மேலும், நிறுவன கலாச்சாரமும் கட்டமைப்புகளும், அபாயங்களை ஏற்கும் முயற்சியையும், படைப்பாற்றலையும், புதுமையையும் அழிக்கும் நிறுவனத்தின் உள்ளார்ந்த தடைகள் (Corporate Antibodies) எதுவும் இல்லாதிருப்பதை உறுதிசெய்யும் வகையில் ஆராயப்பட வேண்டும்.

நிறுவனம் முழுவதும் இதைச் சாத்தியமாக்கும் வகையில் மூலோபாயச் சிந்தனையை ஒன்றிணைவழியின் மூலம் முன்னெடுப்பது மிகவும் முக்கியமானது. நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயும் வெளியேயும் உள்ள மக்களை நாம் ஒன்றிணைக்க வேண்டும். சேவை வழங்குபவர்களையும், அந்தச் சேவையைப் பெறுபவர்களையும் நாம் உள்ளடக்க வேண்டும். மேலும், அனைவரும் திறம்பட ஒன்றாகச் சிந்திப்பதற்குத் தேவையான கருவிகளையும் செயல்முறைகளையும் நாம் வழங்க வேண்டும். ஒன்றிணைவழியை அடிப்படையாகக் கொண்ட மூலோபாயத் திட்டமிடல் (Facilitative Strategic Planning) இதைத்தான் செய்கிறது. நிறுவனங்கள் ஒன்றாகச் சிறப்பாகச் சிந்திக்க அது உதவுகிறது.

பொன்னான விதி #2: வளமும் கவனக்குவிப்பும் இணையும் போது

போட்டி முன்னிலை, தரத்திற்கும் செலவிற்கும் இடையே வேறுபடுத்திப் பார்ப்பது, அதிகமாக உழைப்பது, மேலும் பலவற்றைச் செய்வது, மற்றும் தனித்துவமான பிராண்ட் அடையாளத்தை உருவாக்குவது போன்ற மனப்பாங்குகள் அனைத்தும் “இருப்பது” என்பதையே அடிப்படையாகக் கொண்டவை; “இருக்கக்கூடியது” என்பதைக் கருத்தில் கொள்வதில்லை. வளம் சார்ந்த மனப்பாங்கு (Abundance Mind-set), வெறுமனே தள்ளுதல் சார்ந்த தர்க்கத்தை (Push Logic) மட்டுமே பயன்படுத்தாமல், இழுத்தல் சார்ந்த

தர்க்கத்தையும் (Pull Logic) பயன்படுத்துகிறது; மேலும், கண்டறிதலை மையமாகக் கொண்ட சிந்தனையில் (Discovery-driven Thinking) கவனம் செலுத்துகிறது. முன்னணிக் கருத்துக்களைத் தளர்த்தி, படைப்பாற்றலை வெளிக்கொணரும் வகையில் மூலோபாயச் சிந்தனையை ஒன்றிணைவழியின் மூலம் முன்னெடுப்பது, சாத்தியக்கூறுகளைப் பரிசீலிக்க வழிவகுக்கிறது. இது ஆழமானதாகவும் உருமாற்றத்தை ஏற்படுத்தக்கூடியதாகவும் இருக்கலாம்.

> *“ஒவ்வொரு மூலோபாயத் திட்டமிடல் உரையாடலையும் தீர்வு நோக்குடன் அணுகுவது என்பது, சாத்தியக்கூறுகளுக்கு தீவிரமாகத் திறந்த மனதுடன் இருப்பதற்கான தேவையையும், யதார்த்தத்தில் நிலைத்திருப்பதற்கான தேவையையும் சமநிலைப்படுத்த உதவுகிறது.”*

நிறுவனம் என்ன செய்கிறது, அதன் வாடிக்கையாளர்கள் என்ன விரும்புகிறார்கள் என்பது குறித்து ஒன்றிணைவழியாளர்கள் புதிய கோணத்தில் கேள்விகளை எழுப்புவதன் மூலம் இதைச் செய்கிறார்கள். இதன் மூலம், உரையாடல்கள் சிக்கலான தீர்விலிருந்து புதுமையை நோக்கியும், கடந்தகால அனுபவங்களை அடிப்படையாகக் கொண்ட நிலையிலிருந்து எதிர்காலத்தை மையமாகக் கொண்ட நிலையையும் நோக்கி நகர்கின்றன. இது, நிறுவனத்தின் அடித்தளமாக (Cornerstone) அமையும் ஒரு மூலோபாயத்தை உருவாக்குவதற்கும், நிறுவனத்தின் முடிவாக (Capstone) அமையும் ஒரு மூலோபாயத்தை உருவாக்குவதற்கும் இடையிலான வேறுபாடாக இருக்கலாம்.

தீர்வை மையமாகக் கொண்ட சிந்தனை என்பது, எது செயல்படுகிறது என்பதைக் கண்டறிந்து, அதையே மேலும் செய்வது மட்டுமல்லாமல், அதனைப் பயன்படுத்தி அனைத்தையும் மேம்படுத்துவதே அதன் நோக்கமாகும். ஒவ்வொரு மூலோபாயத் திட்டமிடல் உரையாடலையும் தீர்வு நோக்குடன் அணுகுவது, சாத்தியக்கூறுகளுக்கு தீவிரமாகத் திறந்த மனதுடன் இருப்பதற்கான தேவையையும், யதார்த்தத்தில் வலுவாக நிலைத்திருப்பதற்கான தேவையையும் சமநிலைப்படுத்த உதவுகிறது.

மூலோபாயத் திட்டமிடல் என்பது, ஒரு பொதுவான நோக்கத்தையும் இலக்கையும் ஏற்றுக்கொண்டு, அவற்றை அடைவதற்காக ஒன்றாக முன்னோக்கி நகர்வதைப் பற்றியது. அது, “நம்மால் முடியும்” என்ற மனப்பாங்கை உருவாக்கி, தொடர்ந்து நிலைநிறுத்துவதையும், செயலில் இறங்குவதற்கு முன்னுரிமை அளிக்கும் மனப்பாங்கை (Bias Towards Action) ஆதரிப்பதையும் பற்றியது.

சாத்தியக் கூறுகளை திறந்த மனதுடன் தீவிரமாக எதிர் கொள்ளுதல்		யதார்த்தத்தில் நிலைபெற்றது
செயலுக்கு முன்னுரிமை அளிக்கும் மனப்பாங்கு	சமநிலைப் படுத்தப் படுகிறது	வலுவான, தெளிவான, நடைமுறையில் வாழும் மூலோபாய மதிப்புகள்
புதுமையைச் சாத்தியமாக்கும் கட்டமைப்புகள்	சமநிலைப் படுத்தப் படுகிறது	படைப்பாற்றல்மிக்க புதுமையை ஆதரிக்கும் செயல்முறைகள்
நிகழ்நேரப் பரிசோதனை / மறு செயலாக்கம் (iteration)	சமநிலைப் படுத்தப் படுகிறது	தெளிவான நோக்கப் பிரகடனம் (Mission)
வளம் சார்ந்த மனப்பாங்கு	சமநிலைப் படுத்தப் படுகிறது	தீர்வை மையமாகக் கொண்ட அணுகுமுறை
நிறுவன நெகிழ்வுத்தன்மை	சமநிலைப் படுத்தப் படுகிறது	நிறுவனத்தின் செயல்பாட்டு மரபணுவில் (DNA) பொதிந்துள்ள தொலை நோக்குப் பார்வை
தள்ளுதல் இழுத்தல் கூட்டிணைவு	சமநிலைப் படுத்தப் படுகிறது	மூலோபாய நோக்கத்துடன் வடிவமைக்கப்பட்ட அளவீட்டு அமைப்புகள் (நிகழ்நேரத் தரவு)
தேவைகளை ஆராய்பவர்கள் மற்றும் தொடர்புகளை உருவாக்குபவர்கள்	சமநிலைப் படுத்தப் படுகிறது	திட்டமிடுபவர்கள் மற்றும் செயல்படுத்து பவர்கள்

பொன்னான விதி #3: நாம் செய்வதை மாற்றுவோம்; நாம் சிந்திக்கும் முறையையும் மாற்றுவோம்

பல நுண்ணறிவு மரபுகள், இலக்கை அடைவது முக்கியமல்ல; பயணம்தான் முக்கியம் என்று கூறுகின்றன. மூலோபாயத் திட்டமிடலில் இது குறிப்பாக உண்மையாகும். நிறுவனங்கள் தங்களுக்கான **மூலோபாயத் திட்டத்தை** உருவாக்க ஆலோசகர்களை நியமிக்கும் சூழல்களைப் பற்றி நாம் அனைவரும் கேள்விப்பட்டிருக்கிறோம் அல்லது நேரடியாக அனுபவித்திருக்கிறோம் ஆய்வுகள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன, நேர்காணல்கள் நடத்தப்படுகின்றன, அமர்வுகள் நடைபெறுகின்றன. இவை அனைத்தும் சேர்ந்து, சமீபத்திய மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளையும் தொழில்துறையின் சிறந்த நடைமுறைகளையும் உள்ளடக்கிய அழகாக

வடிவமைக்கப்பட்ட, பளபளப்பான ஒரு திட்டமாக உருவாகிறது. பணம் கைமாறுகிறது, அறிவிப்புகள் வெளியிடப்படுகின்றன — பல நேரங்களில் பெரும் ஆரவாரத்துடனும் — திட்டத்தின் பிரதிகள் மேலாளர்கள், பணியாளர்கள் மற்றும் பங்குதாரர்களிடையே விநியோகிக்கப்படுகின்றன.

சில வாரங்களுக்கு அந்தத் திட்டம் மக்களின் மேசைகளில் இருக்கிறது. பின்னர் அது புத்தக அலமாரிக்குச் செல்கிறது. விரைவில், முக்கிய வணிகச் செயல்பாடுகளைச் செம்மைப்படுத்த வேண்டும் என்ற குறுகிய பார்வையுடனான முழுமைவாதத்திலும், அன்றாட யதார்த்தங்களின் அவசர ஓட்டத்திலும் அது மறக்கப்படுகிறது.

> *"'ஏன்?' என்பதில் கவனம் செலுத்துவது, 'ஆனால்...' என்ற தடையைத் தாண்டிச் செல்ல உதவுகிறது."*

துரதிர்ஷ்டவசமாக, இத்தகைய மூலோபாயத் திட்டமிடலோ அல்லது இதற்கு இணையான செயல்முறையோ இன்றும் நிறுவனங்களில் நடைபெறுகிறது.

அது ஒரு ஆலோசனை நிறுவனமாக இருந்தாலும் சரி, மூத்த மேலாண்மைக் குழுவாக இருந்தாலும் சரி, நிர்வாகக் குழுவின் (Board) பயிற்சி அமர்வாக இருந்தாலும் சரி — இதில் வேறுபாடு இல்லை. ஒரு சிறிய குழு, நிறுவனத்திற்கான திட்டத்தை உருவாக்கும்போது, அவர்கள் "மற்ற அனைவரும்" எந்தப் பாதையில் செல்ல வேண்டும் என்பதைச் சொல்லிக்கொண்டிருக்கிறார்கள். இது பயணத்தை மையமாகக் கொண்ட அணுகுமுறை அல்ல; இலக்கை மையமாகக் கொண்ட அணுகுமுறை. நமக்கு முன்னால் பல்வேறு எதிர்காலங்கள் சாத்தியமாக இருக்கும்போது, அவற்றில் ஒரே ஒரு எதிர்காலத்தைத் தேர்ந்தெடுப்பது நமது சாத்தியங்களை சுருக்குகிறது. தற்போதைய யதார்த்தங்களையும், மாற்றமில்லாத கடந்தகாலத் தரவுகளையும் அடிப்படையாகக் கொண்டதாக இருப்பதால், அந்த ஒரு எதிர்காலத்தைத் தேர்ந்தெடுப்பது இவ்வாறு அமைகிறது.

நிறுவனங்களில் உண்மையான மூலோபாயச் சிந்தனை நிகழ வேண்டுமெனில், கவனம் மூலோபாயத் திட்டத்தின் மீது அல்ல; அந்த மூலோபாயத் திட்டம் எவ்வாறு உருவாக்கப்படுகிறது என்பதன் மீது இருக்க வேண்டும். நிறுவனத்தின் கூட்டு நுண்ணறிவை (Collective Wisdom) வெளிக்கொணர எந்தச் செயல்முறை அல்லது செயல்முறைகள் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும் ? நிறுவனம் இயங்கிக்கொண்டிருக்கும் ஒட்டுமொத்த அமைப்பை (System) நாம் எவ்வாறு அணுக வேண்டும் ? யார் இந்த

உரையாடலின் ஒரு பகுதியாக இருக்க வேண்டும் ? அவர்கள் எப்போது இதில் ஈடுபடுத்தப்பட வேண்டும் ? இந்தக் கூட்டிணைவு எவ்வாறு ஒன்றிணைவழியின் மூலம் முன்னெடுக்கப்பட வேண்டும் ? இவை அனைத்தும் ஆழமாக ஆராய்ந்து, கவனத்துடன் பரிசீலிக்கப்பட வேண்டிய முக்கியமான கேள்விகள்.

மூலோபாயத் திட்டம், நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு உயிரணு நிலையிலும் இயல்பாகவே பதிந்துவிடும் வகையில் ஒரு செயல்முறையை வடிவமைப்பதே இலக்கு. ஏனெனில், மூலோபாயத் திட்டமிடல் செயல்முறையின் முடிவில், பணியாளர்கள் திட்டத்தைப் படிப்பவர்களாக இருப்பதைவிட, திட்டத்தின் ஒரு பகுதியாக இருக்க வேண்டும். திட்டத்தை கேட்பவர்களாக இருப்பதைவிட, அவர்கள் திட்டத்தைப் புரிந்துகொண்டவர்களாக இருக்க வேண்டும். மிக முக்கியமாக, திட்டத்தைப் பெற்றுக்கொள்பவர்களாக இருப்பதைவிட, அவர்கள் அந்தத் திட்டத்தை உற்சாகமாக ஆதரிப்பவர்களாக இருக்க வேண்டும்.

சாக்குப்போக்குகள், சாக்குப்போக்குகள் (Excuses, Excuses)

எனது மூன்று பொன்னான விதிகளை வாடிக்கையாளர்களுக்கு விளக்கிய பிறகு, பொதுவாக அவர்கள் பின்வருவனவற்றில் ஏதேனும் ஒரு விதத்தில் கூறுவார்கள்: **“அதெல்லாம் நன்றாகத்தான் இருக்கிறது, ஆனால்…”**

- *“புதிய திட்டத்தை மூன்று மாதங்களுக்குள் நடைமுறைக்குக் கொண்டுவர வேண்டும். எனவே, இத்தனை பேரையும் ஈடுபடுத்துவதற்கெல்லாம் எங்களுக்கு நேரமில்லை.”*
- *"நாங்கள் நீண்ட நேரம் நம்மைப் பற்றியே சிந்தித்து வீணாகக் காலத்தைக் கடத்த விரும்பவில்லை.”*
- *“அந்த அளவுக்கு ஈடுபடுவதற்கு எங்கள் பணியாளர்களுக்கு நேரமே இல்லை.”*
- *“மூலோபாயத் திட்டமிடலில் ஆர்வம் காட்ட முடியாத அளவுக்கு ஊழியர்கள் மிகவும் அவநம்பிக்கை கொண்டவர்களாக இருக்கிறார்கள்.”*
- *“நல்ல பரிந்துரைகளைப் புரிந்துகொள்ளும் அளவுக்கு எங்கள் பணியாளர்களுக்கும் வாடிக்கையாளர்களுக்கும் புரிதல் இல்லை.”*

- *“அடுத்த சில ஆண்டுகளில் நாம் எங்கு செல்ல விரும்புகிறோம் என்பது எங்களுக்கு ஏற்கனவே தெரியும். அதை உறுதிப்படுத்தி, அதற்கான வரைபடத்தை (Road Map) மேலும் உறுதிப்படுத்திக் கொள்ளவே நாங்கள் விரும்புகிறோம்.”*

இவற்றில் ஏதேனும் உங்களுக்குப் பரிச்சயமாகத் தோன்றுகிறதா?

நம்புங்கள், இவை அனைத்தையும் — மேலும் இதுபோன்ற பலவற்றையும் —நான் கேட்டிருக்கிறேன். இறுதியில், மீண்டும் அந்த அடிப்படைக் கேள்விக்கே நாம் திரும்ப வேண்டியுள்ளது: மூலோபாயத் திட்டமிடலை மேற்கொள்வதற்காக நிறுவனத்தின் ஆற்றலையும் வளங்களையும் நீங்கள் ஏன் பயன்படுத்துகிறீர்கள்? இதன் மூலம் முதலீட்டில் (Return on Investment) நீங்கள் எதிர்பார்க்கும் பலன் என்ன ? வாடிக்கையாளர்களிடம் “ஏன்?” என்று நான் கேட்கும்போது, “ஆனால்…” என்ற தடையைத் தாண்டிச் செல்ல அது எங்களுக்கு உதவுகிறது.

கீழே உள்ள அட்டவணை, “ஏன்?” என்ற கேள்வியை மையமாகக் கொண்டு நான் வாடிக்கையாளர்களுடன் நடத்திய சில உண்மையான உரையாடல்களின் எடுத்துக்காட்டுகளைக் காட்டுகிறது. பொதுவாக, அவர்கள் எதிர்கொள்ள முயற்சிக்கும் சிக்கல் அல்லது பிரச்சினையின் ஆணிவேரை (Root) அடைய, “ஏன்?” என்ற கேள்வியைப் பல அடுக்குகளில் கேட்க வேண்டியிருக்கும். அந்த உரையாடல்கள், வாடிக்கையாளர்கள் உண்மையில் எதிர்கொள்ள முயன்ற அடிப்படைச் சிக்கல்கள் / பிரச்சினைகள் சிலவற்றை வெளிப்படுத்துகின்றன. **மேலும், அவர்களது** மூலோபாயத் திட்டமிடல் செயல்முறையின் மூலம் அவர்கள் உண்மையில் எதை அடைய முயன்றார்கள் என்பதையும் அவை விளக்குகின்றன. அத்துடன், ஒன்றிணைவழியை அடிப்படையாகக் கொண்ட மூலோபாயத் திட்டமிடல் செயல்முறையைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம், அவர்கள் தங்களது இலக்குகளை எவ்வாறு அடைய முடியும் என்பது குறித்த எனது பதிலையும் அது எடுத்துரைக்கிறது.

வாடிக்கையாளர்களை “நீங்கள் ஏன் மூலோபாயத் திட்டமிடலை மேற்கொள்கிறீர்கள்?” என்று நான் கேட்டபோது அவர்கள் தெரிவித்த சில காரணங்களும், அதற்கு நான் அளித்த பதில்களும் இங்கே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

மூலோபாயத் திட்டமிடலுக்கான வாடிக்கையாளர்களின் காரணங்களும் எனது பதில்களும் :

மூலோபாயத் திட்டமிடலுக்கான வாடிக்கையாளரின் காரணம்	எனது பதில்
தொழில்துறை மாறிக் கொண்டிருக்கிறது; நாமும் மாறவில்லை என்றால், டைனோசர்களைப் போல அழிந்துவிடுவோம்.	ஒவ்வொரு முறையும் மாற்றம் தேவைப்படும்போது ஒரு புதிய திட்டமிடல் செயல்முறையை மேற்கொண்டால், நீங்கள் எப்போதும் எதிர்வினையாற்றிக் கொண்டே இருப்பீர்கள். நிலைத்திருக்க வேண்டுமெனில், நீங்கள் தொடர்ந்து பரிணமிக்க வேண்டும். எல்லா டைனோசர்களும் அழிந்துவிடவில்லை என்பதை நினைவில் கொள்ளுங்கள்; சில பரிணமித்தன. தொடர்ந்து மேம்படுவதற்கு, முழு நிறுவனமும் ஒன்றாகச் சிந்திக்க நீங்கள் உதவ வேண்டும். இந்த மூலோபாயத் திட்டமிடல் செயல்முறை வெறுமனே ஒரு திட்டத்தை உருவாக்குவதைப் பற்றியது அல்ல. தொடர்ந்து எவ்வாறு பரிணமிப்பது என்பதை நிறுவனம் கற்றுக் கொள்ள உதவுவதே அதன் நோக்கம்.
நன்கொடைகள் குறைந்துவிட்டன; எங்கள் நிறுவனத்தையும் எங்கள் திட்டங்களையும் ஆதரிக்க நன்கொடையாளர்களையும் நிதி வழங்குபவர்களையும் ஊக்குவிக்க வேண்டும்.	ஊக்கமூட்டும் நிறுவனங்கள் (Inspired organisations), நன்கொடையாளர்களையும் ஊக்க மூட்டுகின்றன. ஊக்கமூட்டும் நிறுவனமாக மாற, நிறுவனம் உத்வேகத்துடன் சிந்திக்க வேண்டும். சாத்தியமானவற்றை நம்பி, அந்த நம்பிக்கையின் அடிப்படையில் செயல்பட வேண்டும். “ஒன்றாக நம்மால் முடியும்” என்பதே உங்கள் புதிய தாரக மந்திரமாக இருக்க வேண்டும். ஒவ்வொருவரும் இந்த மனப்பாங்கைத் தாங்கள் செய்யும் ஒவ்வொரு செயலிலும் கொண்டுவர வேண்டும். ஒன்றிணைவழியை அடிப்படையாகக் கொண்ட மூலோபாயத் திட்டமிடல், நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயும் வெளியேயும் உள்ள அனைவரையும் ஊக்கமூட்டுவதைப் பற்றியது.
வருவாய்கள் குறைந்து வருகின்றன; செலவுகள் அதிகரித்து வருகின்றன. நாம் நிலைமையை மாற்ற வேண்டும்.	குறைந்த வளங்களைக் கொண்டு அதிகம் செய்வதற்கான காலம் கடந்துவிட்டது. ஒன்றிணைவழியை அடிப்படையாகக் கொண்ட மூலோபாயத் திட்டமிடல், அனைவரின் கூட்டுச் நுண்ணறிவையும் பயன் படுத்துவதைப் பற்றியது. எது செயல்படுகிறது என்பதையும், அந்த வெற்றிகளை முழு நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்- திற்காக எவ்வாறு பயன்படுத்தலாம் என்பதையும் ஆராய்வதைப் பற்றியது. தற்போதைய கட்டமைப்புகளையும் உள்நிலைச் செயல்முறைகளையும் விமர்சன ரீதியாக ஆராயவும் இந்தச் செயல்முறை உதவும். அபாயங்களை ஏற்றுக்கொள்வது, புதுமை மற்றும் மேம்பாடுகளுக்கு எவை தடையாக இருக்கக்கூடும் என்பதையும் கண்டறிய இது உதவும்.
பணியாளர் திருப்தி ஆய்வுகளின் (Staff Satisfaction Survey) முடிவுகள் இதுவரை இல்லாத அளவுக்குக் குறைந்துள்ளன; பணியாளர் வெளியேற்றம் அதிகமாக உள்ளது, மேலும் புதிய	பெரும்பாலான நிறுவனங்களுக்கு ஈடுபாடு (Engagement) வெற்றியின் முக்கியக் குறியீடாகும். ஒன்றிணைவழியை அடிப்படையாகக் கொண்ட மூலோபாயத் திட்டமிடல், ஈடுபாட்டை அதன் மையமாகக் கொண்டுள்ளது. இது பணியாளர்கள், வாடிக்கையாளர்கள் மற்றும் பங்குதாரர்களை ஈடுபடுத்துவதில் கவனம் செலுத்துகிறது. அவர்களது கருத்துகளையும் உத்வேகங்களையும் புரிந்துக் கொண்டு பங்களிக்க இது அவர்களுக்கு வாய்ப்பளிக்கிறது. மேலும், அவர்களது பங்களிப்புகள் முழு நிறுவனத்தையும் எவ்வாறு பாதிக்கின்றன

பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதும் மிகவும் சவாலாகி வருகிறது.	என்பதையும் அவர்கள் புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது. நிறுவனத்திற்கு தான் வழங்கும் மதிப்பை உணர்வதும், அதற்குப் பதிலாக நிறுவனம் தன்னுடைய மதிப்பை உணர்கிறது என்பதை அறிந்திருப்பதும் அனைத்து பணியாளர்களுக்கும் முக்கியமானது. இந்தப் பண்பாட்டு மற்றும் மதிப்பு மாற்றத்தை ஒன்றிணைவழியை அடிப்படையாகக் கொண்ட மூலோபாயத் திட்டமிடல் சாத்தியமாக்குகிறது.
நாங்கள் சில காலமாக காலாவதியான ஒரு திட்டத்தின் அடிப்படையில் செயல்பட்டு வருகிறோம்; எங்கள் நிர்வாகக் குழுவும் (Board) திசையற்றதாக உணர்கிறது.	இன்றைய சூழலில் கவனக்குவிப்பும் (focus) பொதுவான இலக்குகளும் (shared goals) நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு இன்றியமையாதவை. உங்கள் இலக்குகள் அனைவராலும் உண்மையாகப் பகிரப்படவில்லை என்றால், நீங்கள் ஒரு மூலோபாயத் திட்டத்திற்குப் பதிலாக ஒரு மூலோபாயப் பாதையை உருவாக்கும் அபாயம் உள்ளது. ஒன்றிணைவழியை அடிப்படையாகக் கொண்ட மூலோபாயத் திட்டமிடல், அனைவரும் பொதுவான இலக்குகளுடன் உறுதியாக இணைந்திருப்பதை உறுதிசெய்கிறது. அந்த இலக்குகளை அடைவதில் தங்களது பங்கு என்ன என்பதை அனைவரும் புரிந்துகொள்வதையும் அது உறுதிசெய்கிறது. இறுதியாக, வெற்றிக்குத் தேவையான முன்னேற்ற வேகத்தையும் அது உருவாக்குகிறது.

களத்திலிருந்து மூன்று எடுத்துக்காட்டுகள்

*கீழே **நடைமுறை உதாரணங்கள் மூன்று** வழங்கப்பட்டுள்ளன.*

இந்த ஒவ்வொரு எடுத்துக்காட்டும், ஒரு வாடிக்கையாளர் தங்களது மூலோபாயத்தை உருவாக்க அல்லது புதுப்பிக்க எனது உதவியைக் கேட்டதிலிருந்து தொடங்கியது. ஒவ்வொன்றிலும், தனித்துவமான அம்சங்கள் இருந்தன. அவை கவனத்தில் கொள்ளப்பட்டு, மூலோபாயத் திட்டமிடல் செயல்முறையிலேயே உள்ளடக்கப்பட வேண்டியிருந்தது. ஒவ்வொரு வாடிக்கையாளருக்கும் தேவைகளும் இலக்குகளும் பெரிதும் மாறுபட்டிருந்தபோதிலும், அவர்கள் அனைவரும் மூன்று பொன்னான விதிகளையும் பின்பற்றினர். முதல் எடுத்துக்காட்டு, ஒரு பெரிய பன்னாட்டு சுகாதார நிறுவனத்தைச் சார்ந்தது. இரண்டாவது, ஒரு கிராமப்புற இலாப நோக்கற்ற சமூக சேவை நிறுவனத்தைச் சார்ந்தது. மூன்றாவது, நாடு முழுவதும் செயல்படும் ஒரு வாதாடல் மற்றும் ஆதரவு அமைப்பை (Advocacy Organization) சார்ந்தது. ஒவ்வொரு நிகழ்விலும், அந்த நிறுவனத்திற்கு அதிகபட்ச தாக்கத்தை உருவாக்கும் வகையில் ஒரு செயல்முறை வடிவமைக்கப்பட்டது. அதன் விளைவாக உருவான திட்டங்கள், நிறுவனங்களையும் அவற்றின் பங்குதாரர்களையும் ஒன்றிணைத்து, ஒரே நோக்கில் கவனம் செலுத்தி, மகத்தான செயல்களை அடையத் தூண்டிய ஒருங்கிணைக்கும் அழைப்பாக (Rallying Cry) மாறின.

எடுத்துக்காட்டு #1: சுகாதாரத் துறையில் மருத்துவ அணுகுமுறைகளை மாற்றுதல்

ஒரு பன்னாட்டு சுகாதார நிறுவனத்தைச் சேர்ந்த குழுவினர் என்னைத் தொடர்புகொண்டனர். குறிப்பிட்ட ஒரு வகை நோயாளிகளைக் கையாளும் முறையில் மருத்துவ நிபுணர்கள் மாற்றத்தை ஏற்படுத்துவதற்கான ஒரு மூலோபாயத்தை உருவாக்க எனது உதவியைக் கேட்டனர். நான் அந்தக் குழுவினரைச் சந்தித்து, மருத்துவ நிபுணர்கள் ஏன் தங்கள் அணுகுமுறையை மாற்ற வேண்டும் என்று அவர்கள் விரும்புகிறார்கள் என்பது குறித்து தொடர்ச்சியாக சில கேள்விகளைக் கேட்டேன். தொடர்ந்து “ஏன்?” என்ற கேள்விகளை எழுப்பியபோது, இறுதியில் அடிப்படைப் பிரச்சினையை நாம் அடைந்தோம். மருத்துவ நடைமுறைகளில் மாற்றத்தை ஏற்படுத்துவது உண்மையில் அவர்கள் விரும்பிய தாக்கம் அல்ல என்பதை அவர்கள் உணர்ந்தனர்; அது ஒரு முடிவை அடைவதற்கான வழிமுறை மட்டுமே. அவர்கள் உண்மையில் விரும்பியது, நோயாளிகளின் வாழ்க்கைத் தரத்தை மேம்படுத்துவதே. இந்த இலக்கை மனதில் கொண்டு, ஒரு செயல்முறையை உருவாக்கும் பணியில் இறங்கினோம். மருத்துவ நிபுணர்கள், நோயாளிகள், கல்வியாளர்கள், சந்தைப்படுத்தல் நிபுணர்கள் மற்றும் நிர்வாகிகள் ஆகிய அனைவரையும் இந்த உரையாடலில் ஈடுபடுத்துவதிலேயே எங்களது கவனம் இருந்தது. இந்த மாற்றம் நிகழ வேண்டுமெனில், அவர்கள் அனைவரும் இதில் ஈடுபட்டிருக்க வேண்டியது அவசியமாக இருந்தது.

இந்தச் செயல்முறையில் 30 நாடுகளைச் சேர்ந்தவர்கள் ஈடுபட்டனர். அவர்கள் அனைவரும் நோயாளியின் சிகிச்சைப் பயணத்தில் (Patient Journey) தாக்கத்தை ஏற்படுத்தக்கூடியவர்கள். நோயாளிகளையும் நாங்கள் இதில் உள்ளடக்கினோம். இந்த ஈடுபாட்டில் ஆன்லைன் கருத்துக்கணிப்புகள், இணையவழி மற்றும் நேருக்கு நேர் உரையாடல்கள் இடம்பெற்றன. ஆய்வுகளும் பகுப்பாய்வுகளும் பகிரப்பட்டன. யோசனைகள் முன்வைக்கப்பட்டு, பரிசீலிக்கப்பட்டு, மாற்றியமைக்கப்பட்டு, முன்னுரிமைப்படுத்தப்பட்டன. இந்தச் செயல்முறை முழுவதும், ஒவ்வொரு கட்டத்திலும் உருவான அனைத்தும் எளிதில் புரிந்துகொண்டு பயன்படுத்தக்கூடிய சிறு பகுதிகளாக ஆவணப்படுத்தப்பட்டு, பின்னர் பரவலாகப் பகிரப்பட்டன. இறுதியில் உருவானது ஒரு தெளிவான மூலோபாயம் மட்டுமல்ல; நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயும் வெளியேயும் உள்ளவர்களின் உறுதிப்பாடுகளை உள்ளடக்கிய செயல்படுத்தல் திட்டமும் ஆகும்.

வெற்றிக்கான அனைத்து அளவீடுகளும் எதிர்பார்த்தபடி எட்டப்பட்டன. கடந்த இருபது ஆண்டுகளில் அவர்கள் உருவாக்கிய வேறு எந்த மூலோபாயத்தையும் விட, இதனை மிக வேகமாகவும் சுமுகமாகவும் செயல்படுத்த முடிந்ததாக அந்தக் குழு தெரிவித்தது. செயல்முறையிலும் முடிவிலும் அவர்கள் திருப்தியடைந்தனர். நிறுவனத்தின் சார்பில் செயல்பட்ட வாடிக்கையாளர் பிரதிநிதி, நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயும் வெளியேயும் இருந்த அனைவரும் அந்தத் திட்டத்தை ஆதரித்ததற்குக் காரணம், அந்தத் திட்டத்தை உருவாக்குவதில் அவர்கள் அனைவரும் பங்களித்திருந்ததே என்று கூறினார். மேலும், வெற்றியின் மிக முக்கியமான குறியீடு, 30 நாடுகளிலும் திட்டத்தை எளிதாகவும் விரைவாகவும் செயல்படுத்தி ஏற்றுக்கொள்ள முடிந்தது என்பதுதான் என்று அவர் விளக்கினார். மக்கள் ஏற்கனவே திட்டத்துடன் உளப்பூர்வமாக இணைந்திருந்ததால், வழக்கமாகத் தேவைப்படும் விற்பனை மற்றும் விழிப்புணர்வு ஏற்படுத்தும் கட்டத்தை அவர்கள் தவிர்க்க முடிந்தது. திட்டம் நிறைவடைந்து, தலைமையகம் அதன் தொடர்பான தகவல் மற்றும் பொருட்களைப் பகிர்ந்தபோது, மக்களின் பதில் இவ்வாறு இருந்தது: “நன்றி. ஆனால், நாங்கள் ஏற்கனவே உங்களை விட முன்னே இருக்கிறோம்; செயல்படுத்தத் தொடங்கிவிட்டோம்.”

பின்னர் அந்த நிறுவனம் தெரிவித்ததாவது, முந்தைய மூலோபாயங்கள் செயல்படுத்தப்படும் நிலையை அடைய பத்து ஆண்டுகள் அல்லது அதற்கும் மேலாக எடுத்துக்கொண்டிருந்தன; இதனால் நோயாளிகளுக்கான சிகிச்சையிலும் குறிப்பிடத்தக்க தாக்கம் ஏற்பட்டிருந்தது. ஆனால், இந்தத் திட்டத்தில், 12 மாதங்களுக்குள் அவர்கள் முடிவுகளைக் காணத் தொடங்கினர். இதுதான் ஒன்றிணைவழியை அடிப்படையாகக் கொண்ட மூலோபாயத் திட்டமிடலின் ஆற்றல் !

எடுத்துக்காட்டு #2: ஆதரவாளர்களின் சமூகத்தை உருவாக்குதல்

ஒரு பெரிய கிராமப்புற இலாப நோக்கற்ற சமூக சேவை நிறுவனத்தின் (Not-for-Profit Social Service Agency) நிர்வாக இயக்குநர் என்னை அணுகினார். அவர் அந்தப் பொறுப்பில் இருந்து இரண்டு ஆண்டுகள் ஆகிவிட்டிருந்தன. இருந்தபோதிலும், நிறுவனத்தை எந்தத் திசையில் வழிநடத்துவது என்பது குறித்து அவருக்குத் தெளிவு பெறுவது இன்னும் கடினமாகவே இருந்தது. ஏழு ஆண்டுகளுக்கு முன்பு, ஒரு வெளிப்புற ஆலோசகரால் நிறுவனத்திற்கான மூலோபாயத் திட்டம் ஒன்று

உருவாக்கப்பட்டிருந்தது. ஆனால், அந்தத் திட்டத்தில் இடம்பெற்றிருந்த இலக்குகளில் பலவும் எட்டப்படவில்லை. இதனால், மீண்டும் மூலோபாயத் திட்டமிடலுக்காகப் பணம் செலவிடுவதில் நிர்வாகக் குழுவினர் தயக்கம் காட்டினர். மேலும், வாடிக்கையாளர்களுக்கான சேவைகளிலிருந்து நிதியைத் திசைதிருப்பவும் அவர்கள் விரும்பவில்லை.

நிர்வாக இயக்குநர், தனது கருத்துகளை நிர்வாகக் குழுவிடம் முன்வைக்குமாறு என்னைக் கேட்டுக்கொண்டார். ஒரு விரைவான Google தேடலுக்குப் பிறகு, இந்த நிறுவனம் பல சிறப்பான பணிகளை மேற்கொண்டு வருகிறது என்பது தெளிவாகத் தெரிந்தது. இந்த நிறுவனம் தனது செயல்பாடுகளை நிறுத்திவிட்டால், 5,000 சதுர கிலோமீட்டருக்கும் அதிகமான அதன் சேவைப் பரப்பளவில் வாழும் மக்களின் வாழ்க்கைத் தரம் குறிப்பிடத்தக்க அளவில் குறைந்துவிடும். இந்த நிறுவனம், சிறு குழந்தைகளுக்கான சேவைகள் முதல் சக்கர நாற்காலியைப் பயன்படுத்தும் முதியவர்கள் மற்றும் மாற்றுத்திறனாளிகளுக்கான சேவைகள் வரை, பல்வேறு சமூக சேவைகளை வழங்கி வந்தது. அதன் சேவைகள் பரவலாகப் பயன்படுத்தப்பட்டு வந்தன. எனினும், அந்த நிறுவனம் தொடர்ந்து இயங்குவதற்கு மானியங்கள், நன்கொடைகள் மற்றும் தன்னார்வலர்களின் ஆதரவை மட்டுமே முழுமையாகச் சார்ந்திருந்தது.

குழு நிர்வாகக் கூட்டத்தின் தொடக்கத்தில், ஒவ்வொரு நிர்வாகக் குழு உறுப்பினரும் தங்களை அறிமுகப்படுத்திக்கொள்ளுமாறு கேட்டுக்கொண்டேன். அந்த அறிமுகத்தின் ஒரு பகுதியாக, நிறுவனம் வழங்கும் சேவைகள் தொடர்பான ஊக்கமளிக்கும் ஒரு கதையைப் பகிர்ந்துகொள்ளுமாறும் அவர்களிடம் கேட்டேன். ஒவ்வொரு நிர்வாகக் குழு உறுப்பினரும், இந்த நிறுவனம் சமூகத்தில் உள்ள மக்களின் வாழ்க்கையில் எவ்வாறு நேர்மறையான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியுள்ளது என்பதைப் பற்றி பேசும்போது, அவர்களது உற்சாகம் வெளிப்படையாகத் தெரிந்தது. அனைவரின் அறிமுகங்களும் முடிந்ததும், அறைக்குள் நுழைந்தபோது அவர்கள் உணர்ந்ததைவிட, இப்போது அவர்கள் எப்படி உணர்கிறார்கள் என்று சிந்திக்குமாறு கேட்டுக்கொண்டேன். அவர்கள் இப்போது தாங்கள் மேலும் நேர்மறையாகவும், ஊக்கமடைந்தும், புத்துணர்ச்சியுடனும் இருப்பதாக ஒப்புக்கொண்டனர். அதேபோன்ற ஒரு செயல்முறையில் பணியாளர்கள், தன்னார்வலர்கள், நிதியளிப்பவர்கள், நன்கொடையாளர்கள் மற்றும் சமூகத்தினரை ஈடுபடுத்துவதன் பயனை அவர்கள் உடனடியாக உணர்ந்தனர். அதன்பிறகு, இந்த செயல்முறையில் ஈடுபடும் ஒவ்வொருவரும் அந்த நேரத்தில் நிர்வாகக் குழு

உறுப்பினர்கள் உணர்ந்ததைப் போலவே — ஊக்கமடைந்தவர்களாகவும், நேர்மறையான மனநிலையில் இருப்பவர்களாகவும், புத்துணர்ச்சியுடனும் இருப்பதை உறுதிசெய்வதே முக்கிய இலக்காகக் கொண்டு, நாங்கள் இணைந்து ஒரு மூலோபாயத் திட்டமிடல் செயல்முறையை உருவாக்கினோம்.

இந்த ஈடுபாட்டுச் செயல்முறை முழுவதும் கதை சொல்லுதல் (Storytelling) பயன்படுத்தப்பட்டது. சமூகம் (Society), மீள்திறன் (Resilience), உத்வேகம் மற்றும் நம்பிக்கை ஆகியவற்றைப் பற்றிய கதைகள் பகிரப்பட்டு ஆவணப்படுத்தப்பட்டன. வாடிக்கையாளர்களுடனான தங்களது தொடர்புகளின் மூலம் தாங்கள் பெற்ற மதிப்பைப் பற்றி தன்னார்வலர்கள் பேசினர். குடும்பங்கள் தாங்கள் பெற்ற ஆதரவு மற்றும் உதவியைப் பற்றியும், அது தங்களது வாழ்க்கையில் ஏற்படுத்திய மாற்றத்தைப் பற்றியும் பகிர்ந்துகொண்டனர். ஒவ்வொரு அமர்விலும், சமூகத்தின் நல்வாழ்வை மேலும் விரிவுபடுத்துவதற்கு என்ன செய்யலாம் என்பது குறித்து பங்கேற்பாளர்கள் மிகுந்த உற்சாகத்துடன் பேசினர். என்ன செய்ய வேண்டும், அதை எவ்வாறு செய்ய வேண்டும் என்பது குறித்து மக்கள் கூட்டாக யோசனைகளை உருவாக்கினர். எங்களது செயல்முறை, அனைவரும் “நான் செய்வேன்” (I will), “நம்மால் முடியும்” (We can), “அவர்கள் செய்ய வேண்டும்” (They should) என்ற வகையிலான கூற்றுகளைப் பயன்படுத்துமாறு ஊக்குவித்தது. இதன் மூலம், உரையாடல்கள் மீண்டும் “யாராவது செய்ய வேண்டும்” (Someone should) என்ற நிலைக்குத் திரும்பாமல், “நாம் செய்வோம்” (We will) என்பதிலேயே கவனம் செலுத்துவது உறுதிசெய்யப்பட்டது.

இதன் விளைவாக, உற்சாகத்துடன் செயல்படத் தயாராக இருந்த ஒரு முழுமையான சமூகத்தை ஒன்றிணைத்த ஒரு உத்வேகமூட்டும் திட்டம் உருவானது. இப்போது அந்த நிறுவனம் புதிய தன்னார்வலர்களுடன் சிறப்பாக வளர்ந்து வருகிறது. அதன் நன்கொடையாளர் வட்டாரம் விரிவடைந்துள்ளது. மேலும், அதன் திட்டங்கள் மற்றும் சேவைகளிலும் வளர்ச்சி ஏற்பட்டுள்ளது. இதுவும் ஒன்றிணைவழியை அடிப்படையாகக் கொண்ட மூலோபாயத் திட்டமிடலின் ஆற்றல்தான்.

எடுத்துக்காட்டு #3: எதிர்காலத்தைப் புதிதாகச் சிந்தித்தல்

சமீபத்தில், தேசிய அளவில் செயல்படும் பல வாதாடல் அமைப்புகளின் கூட்டமைப்பு (Conglomerate of Advocacy Agencies) என்னை அணுகியது. தங்களது கூட்டுக் குரலை வலுப்படுத்தி, தங்களது பிரச்சனைகளைத் தேசிய அளவிலான நிகழ்ச்சி நிரலில்

இடம்பெறச் செய்யும் நம்பிக்கையுடன், அவை ஒன்றிணைந்து செயல்படத் தொடங்கியிருந்தன. ஆனால், தங்களது முயற்சிகள் எதிர்பார்த்த அளவில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தாததால் அவர்கள் விரக்தியடைந்திருந்தனர். மேலும், இந்த அமைப்பைத் தொடர்ந்து ஒன்றாக வைத்திருப்பதற்கான முயற்சி உண்மையில் மதிப்புக்குரியதா என்றும் அவர்கள் சிந்திக்கத் தொடங்கியிருந்தனர். தங்களது எதிர்காலம் குறித்து ஒரு மூலோபாய உரையாடலில் ஈடுபட அவர்கள் விரும்பினர். இந்த அமைப்பிற்கு ஒன்றாக எதிர்காலம் இருக்கிறதா என்பதைத் தீர்மானிப்பதற்கு முன், பல அடுக்குகளில் இருந்த கேள்விகளுக்கு விடை காண வேண்டியிருந்தது. அதன்பிறகே, அந்த எதிர்காலம் எப்படி இருக்கக்கூடும் என்பதை அவர்கள் பரிசீலிக்க முடியும்.

அவர்கள் எதிர்கொண்ட அடிப்படையையே கேள்விக்குள்ளாக்கும் அளவிலான ஆழமான பிரச்சினைகள் (Existential Issues), நிறுவனத்தின் தலைமையைச் செயலற்ற நிலைக்குத் தள்ளியிருந்தன. அவர்களை அந்தத் தேக்கநிலையிலிருந்து வெளியே கொண்டு வந்து, ஒரு முடிவை நோக்கி நகர்வதற்குத் தேவையான உண்மையான உரையாடல்களை முன்னெடுக்க, அதிகமான குரல்களை உள்ளடக்கிய ஒரு செயல்முறையை நாங்கள் உருவாக்கினோம். ஒன்றிணைவழி மூலம் முன்னெடுக்கப்பட்ட அமர்வுகள், பங்கேற்பாளர்கள் தங்களது சொந்த நிறுவனங்களின் தேவைகளையும் விருப்பங்களையும் விமர்சன ரீதியாகச் சிந்திக்க உதவும் வகையில் வடிவமைக்கப்பட்டன. பின்னர், இதனை அனைத்து நிறுவனங்களின் கூட்டுத் தேவைகளுடன் சமநிலைப்படுத்தினோம். பல சவாலானதாக இருந்தாலும், அதே நேரத்தில் புதிய புரிதல்களை வழங்கிய அமர்வுகளின் தொடருக்குப் பிறகு, அந்தக் குழு தங்களது நோக்கத்தைத் (Mandate) தொடர்ந்து முன்னெடுத்துச் செல்ல முடிவு செய்தது. அத்துடன், தங்களது கட்டமைப்பையும், ஒன்றாகச் செயல்படும் முறையையும் மாற்றவும் அவர்கள் முடிவு செய்தனர்.

புதுப்பிக்கப்பட்ட நம்பிக்கை உணர்வும் (optimism) தெளிவான கவனக்குவிப்பும் (focus) அந்தக் குழுவுக்குப் புதிய உயிரூட்டின. அது அவர்களது உறுதிப்பாட்டையும் எதிர்பார்ப்புகளையும் மறுசீரமைக்க உதவியது. நிர்வாகக் குழு இந்த முடிவுகளால் மகிழ்ச்சியடைந்ததுடன், நாடு முழுவதும் தங்களது கூட்டுப் பிரச்சாரப் பணியின் (Collective Advocacy) தாக்கத்தை காண்பதற்கும் ஆவலுடன் காத்திருக்கிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்க உணர்வையும் கவனக்குவிப்பையும் ஒன்றிணைப்பதும் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலே.

முடிவுரை

இந்த அத்தியாயத்தில் இடம்பெற்றுள்ள எடுத்துக்காட்டுகளும் கருத்துகளும் மூலோபாயத் திட்டமிடலின் செயல்முறையை மையமாகக் கொண்டுள்ளன. அந்தச் செயல்முறை உண்மையில் இலக்கை அடைவதைவிட, பயணத்தைப் பற்றியது. ஒன்றிணைவழியை அடிப்படையாகக் கொண்ட மூலோபாயத் திட்டமிடல், திட்டத்தைப் பற்றியது அல்ல; அந்தத் திட்டம் எவ்வாறு உருவாக்கப்படுகிறது என்பதையே மையமாகக் கொண்டுள்ளது. இந்த அத்தியாயத்தில் விவரிக்கப்பட்டுள்ள எடுத்துக்காட்டுகளில், மூலோபாயத் திட்டத்தை எழுதுவது என்பது வெறும் ஒரு சம்பிரதாயமாகவே இருந்தது. ஏனெனில், “ஆம், நம்மால் முடியும்” என்ற புதுப்பிக்கப்பட்ட கலாச்சாரத்தில், நிறுவனத்தின் கவனம், உறுதிப்பாடு மற்றும் முன்னேற்ற வேகம் ஏற்கனவே செழித்தோங்கியிருந்தன.

ஒரு உயிரோட்டமுள்ள, தொடர்ந்து பரிணமிக்கும் மூலோபாயத் திட்டத்தை உருவாக்குவது, நிறுவனங்கள் தொடர்ந்து பரிணமித்து வளர்வதற்கு வழிவகுக்கிறது. தீர்வை மையமாகக் கொண்ட அணுகுமுறையையும், வளம் சார்ந்த மனப்பாங்கையும் பயன்படுத்துவது, நம்பிக்கையையும் ஈடுபாட்டையும் உருவாக்குகிறது. எதிர்காலத்தில் சாத்தியமாகக் கூடியவற்றைப் பற்றிய உற்சாகம், நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயும் வெளியேயும் உருவாகிறது.

ஒன்றிணைவழியை அடிப்படையாகக் கொண்ட மூலோபாயத் திட்டமிடல் செயல்முறை, நிறுவனம் என்ன செய்கிறது என்பதை மட்டும் மாற்றுவதில்லை. அந் அந் நிறுவனம் எவ்வாறு சிந்திக்கிறது என்பதையும் மாற்றுகிறது. உண்மையான, வெளிப்படையான மற்றும் படைப்பாற்றல்மிக்க உரையாடல்களுக்குத் தேவையான வாய்ப்பு, நேரம் மற்றும் கட்டமைப்புகளை உருவாக்குவதன் மூலம், ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் இதைச் சாத்தியமாக்குகிறது.

Jack Ma கூறியதாகப் பொதுவாகக் குறிப்பிடப்படும் கூற்று: “உங்கள் இலட்சியவாதத்தையும் லட்சியங்களையும் பற்றிக்கொண்டிருங்கள்; மனநிறைவு அடைந்துவிடாதீர்கள்... இன்று கடினமாக இருக்கிறது; நாளை இன்னும் மோசமாக இருக்கலாம்; ஆனால் நாளை மறுநாள் அழகாக இருக்கும்.”

குறிப்புதவி நூல்கள் / தகவல் ஆதாரங்கள்

i. SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) and PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental)

ii. Porter, M.E. (March–April 1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review 57(2), 137-145

iii. Zeng, M. (2018). *Smart Business: What Alibaba's Success Reveals about the Future of Strategy.* Harvard Business Review Press

iv. Highsmithh et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development.* The Agile Manifesto. https:// agilemanifesto.org/

v. Mehta, R. (2018, June 12). *Moving from 'Can I do it?" to "Yes, I can do it" in a small, poor aging village.* Medium. https://medium.com/winds-and-waves/moving-from-can-i-do-it-to-yes-i-can-do-it-in- a-small-poor-aging-village-da90922d0568

vi. For further examples and information on the concepts of thinking about multiple futures see Martin Gilbraith's Blog martingilbraith.com/2013/06/12/two-books-and-three-methods-for- facilitating-social-transformation/

Visual summary by Kailin Huang

அத்தியாயம் 2

மாற்றத்தையும் உருமாற்றத்தையும் ஒன்றிணைவழிப்படுத்துதல்

ட்ரெவர் டர்ன்ஃபோர்ட் (*Trevor Durnford*)
மலின் மோரன் டர்ன்ஃபோர்ட் (*Malin Moren Durnford*)

இந்த அத்தியாயத்தில், ஒன்றிணைவழி திறன்களையும் செயல்திறன்களையும் எவ்வாறு உருவாக்கி மேம்படுத்தலாம் என்பதற்கான எங்களது அனுபவங்களைப் பகிர்கிறோம். வெளிப்புற ஒன்றிணைவழியாளர்கள் வழிகாட்டுதலில், நிறுவனத்தின் ஊழியர்களே மாற்றத்தையும் உருமாற்றத்தையும் ஒன்றிணைவழிப்படுத்தும் வகையில் அவர்களை உருவாக்குவது குறித்து இதில் விவரிக்கிறோம். இந்த 'ஒன்றிணைவழியாளரைப் பயிற்றுவிக்கும்' அணுகுமுறையின் மூலம், நிறுவனம் தனது சொந்த ஒன்றிணைவழி திறன்களை உருவாக்கிக் கொள்கிறது. மேலும், ஒன்றிணைவழியாளரின் பங்கு நிறுவனத்தில் பரவலாக அறியப்பட்டு, அதிகமாகப் பயன்படுத்தப்படத் தொடங்கியுள்ளன. ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பற்றிய ஆழ்ந்த புரிதலின் மூலம், மேலாளர்கள் சிறந்த உள்ளக சார்பாளர்களாக மாறுகின்றனர். அவர்களே மேலும் சிறந்த ஒன்றிணைவழி தலைவர்களாக வளர்கிறார்கள்.

தலைமைப் பொறுப்பில் இருந்து மற்றவர்களை வழி நடத்தும் முயற்சிகளை உங்கள் நிறுவனத்தில் நீங்கள் செய்து கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்றால், ஒன்றிணைவழி எவ்வாறு உதவுகிறது என்பதை இந்த அத்தியாயத்தில் காணலாம். உங்கள் நிறுவனத்தின் மாற்றப் பயணத்தில் உதவி செய்யும் ஒரு உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளராக இருந்தால், உங்களுக்கான பல பயனுள்ள குறிப்புகளும் ஆழ்ந்த புரிதல்களும் இதில் உள்ளன.

25 ஆண்டுகளுக்கும் மேலான நிறுவன மாற்றம் (Change) மற்றும் உருமாற்ற (Transformation) அனுபவமுள்ள ஒன்றிணைவழியாளர்களாகிய நாங்கள், எங்களது சிந்தனைகளையும் கற்றல்களையும் உங்களுடன் பகிர விரும்புகிறோம். இதற்காக, மூன்று வெவ்வேறு நிறுவனங்களின் உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்கள் வாயிலாகவும் நிறுவனத் தலைவர்கள் வாயிலாகவும், வெற்றிகரமான மாற்றத்தையும் உருமாற்றத்தையும் எவ்வாறு ஒன்றிணைவழிப்படுத்தினோம் என்பதை விளக்குகிறோம். மேலும், அவை எவ்வாறு நிலைத்த மற்றும் நேர்மறையான விளைவுகளை உருவாக்கின என்பதையும் பகிர்கிறோம்.

முதல் எடுத்துக்காட்டு, உற்பத்தித் துறையிலிருந்து வருகிறது. அந்த நிறுவனம் சீரோட்ட உற்பத்தி (Lean Manufacturing) முறையைத் தழுவியது. உலகம் முழுவதும் உள்ள தொழிற்சாலைகளில் சீரோட்ட உற்பத்தி (Lean Manufacturing) முறைகளும் கருவிகளும் தாக்கத்தை உருவாக்க உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்கள் முக்கிய பங்காற்றினர்.

இரண்டாவது எடுத்துக்காட்டு ஒரு காப்பீட்டு நிறுவனத்திலிருந்து வருகிறது. அங்கு டிஜிட்டல் மாற்றம் புதிய பணிமுறைகளை உருவாக்கியது. இதற்காக தலைமைத்துவம் (Leadership) மற்றும் 'சக-பணியாற்றல்' (co-workership) பற்றிய புதிய பார்வைகள் தேவைப்பட்டன; அதாவது, ஒருவருடன் ஒருவர் ஒத்துழைத்து செயல்படும் திறன். இந்த முயற்சியின் நோக்கம், நிறுவன கலாச்சாரத்தை உருமாற்றமடைந்த கலாச்சாரமாக மாற்றுவதாகும். இங்கு ஒருங்கிணைப்பாளரின் தலைமைத்துவமானது, வழியைக் காட்டுவதிலும் அதை நடைமுறையில் செயல்படுத்துவதிலும் முக்கிய பங்காற்றியது.

மூன்றாவது எடுத்துக்காட்டு பொதுத்துறையிலிருந்து வருகிறது. இரண்டு மருத்துவமனைகள் ஒன்றிணைவதற்கு உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்கள் எவ்வாறு உதவினர் என்பதை இதில் பகிர்கிறோம். குறிப்பாக, இரண்டு மருத்துவப் பிரிவுகளின் சிறந்த அம்சங்களை வெளிக்கொண்டு வந்து, ஒரு புதிய ஒருங்கிணைந்த அமைப்பை உருவாக்க உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்கள் எவ்வாறு பணியாற்றினர் என்பதில் இது சிறப்பு கவனம் செலுத்துகிறது.

அத்தியாயத்தின் இறுதியில், உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்களை எவ்வாறு பயிற்றுவித்து மேம்படுத்தலாம் என்பதைக் குறித்து மேலும் சில சிந்தனைகள், செய்ய வேண்டியவை–செய்யக் கூடாதவை, மற்றும் வெற்றிக்கான எங்களது குறிப்புகளைப் பகிர்கிறோம். இது 'சிறந்த நடைமுறை' (best practice) என்று கூறுவதற்குப் பதிலாக, 'எங்களது சீரிய செயல்முறை அனுபவம்' (our good practice) என்பதை வாசகர்கள் நினைவில் கொள்ளுமாறு அன்புடன் கேட்டுக்கொள்கிறோம். இருப்பினும், இந்த அணுகுமுறையைப் பயன்படுத்தியதன் மூலம், எங்களது ஒருங்கிணைவு நடைமுறை முக்கியமான இடத்தைப் பெற்றுள்ளது.

மாற்றத்தை ஒன்றிணைவழிப்படுத்துவது குறித்து படிக்க இருக்கும் பகுதிகளில் பல பயனுள்ள கற்றல்கள் உள்ளன. நம்பகக் காப்பு (Confidentiality) ஒப்பந்தங்களின் காரணமாக, இந்த மூன்று எடுத்துக்காட்டுகளிலும் நிறுவனங்களின் பெயர்கள் வெளியிடப்படவில்லை. இருந்தாலும், நீங்கள் படிக்க இருப்பது அனைத்தும் நிறுவனங்களில் நடந்த உண்மையான அனுபவங்களே. இந்த எடுத்துக்காட்டுகள் அனைத்திலும் நீங்கள் காணப்போகும் பொதுவான அம்சம் ஒன்று உண்டு — அவை அனைத்தும் ஒரு வாடிக்கையாளர் உதவிக் கேட்டு கொடுத்த அழைப்பிலிருந்தே தொடங்குகின்றன.

எடுத்துக்காட்டு #1: உலகளாவிய தொழிற்சாலையின் வணிகச் சிறப்பு

(Business Excellence in a Global Manufacturing Industry)

“நாங்கள் மிகப்பெரிய மாற்றத்திற்கு உட்பட்டுக் கொண்டிருக்கிறோம்,” என்று தலைமை நிர்வாக அதிகாரி கூறினார். “எல்லாமே மாறப் போகிறது! எல்லாமே!”

ஸ்வீடனின் கோத்தன்பெர்க் நகரில் உள்ள தலைமையக அலுவலகத்தில், பெரிய மேசையின் மறுபுறம் அமர்ந்திருந்த அந்த மனிதரை நாங்கள் பார்த்தோம். அவர் உற்சாகமாகவும் நம்பிக்கையுடனும் தோன்றினார்; அதே நேரத்தில் சிறிதளவு பதட்டமும் இருந்தது. அறையில் இருந்த மற்ற மூத்த அதிகாரிகள், உற்சாகத்தைவிட அதிகமான பதட்டத்துடன் காணப்பட்டனர்.

“மிஸ்டர் ஜான்சன், நீங்கள் எங்களை எந்த நோக்கத்திற்காக இந்தக் அமர்விற்கு அழைத்தீர்கள்?” என்று டிரெவர் வினவினார்,

அதற்கு மிஸ்டர் ஜான்சன், “இந்த மாற்றம் குறித்து, இல்லை இல்லை, இந்த உருமாற்றம் குறித்து எனக்கு ஒரே ஒரு கேள்விதான் உள்ளது. இது நடைமுறையில் எப்படி நிகழப் போகிறது ? என்ன மாற்ற வேண்டும் என்பதை காகிதத்தில் கோடுகளாகவும், புள்ளிக்கோடுகளாகவும் வரைவது எளிது. ஆனால், அதை குறுகிய காலத்தில் நிஜ வாழ்க்கையில் செயல்படுத்தி, நிறுவனத்தில் நேர்மறையான நினைவுகளை இட்டுச் செல்வது தான் கடினம். இதை எளிதாக்க உதவக்கூடிய மனிதர்கள் எனக்கு தேவை ! குறைந்தபட்சம் கொஞ்சமாவது எளிதாக்க வேண்டும் ! அதனால்தான் உங்களை அழைத்தேன் ! TQM, தொடர் மேம்பாடு (Continuous Improvement), 6-Sigma போன்ற பல்வேறு முயற்சிகளில் ஈடுபட்டோம். அவை எல்லாம் வந்து சென்றன; அவ்வளவே. சிறிய தாக் வினவினார் கத்தை ஏற்படுத்தினாலும், நிலைத்திருக்கவில்லை. இந்த முறை அவ்வாறு நடக்கக் கூடாது” என்றார்.

மிஸ்டர் ஜான்சன் கூறியது மிகவும் துல்லியமானது. பொதுவாக சிக்கலான கேள்வி “எதை மாற்ற வேண்டும்?” என்பது அல்ல. அதற்கு பதிலாக “அதை எவ்வாறு நிகழ்த்துவது?” என்பதே முக்கியம். மேலும், நிறுவனத்தில் நல்ல நேர்மறையான நினைவுகளை விட்டுச் செல்லும் வகையில் அந்த மாற்றத்தை எவ்வாறு நிலைநிறுத்துவது ? அடுத்த உருமாற்றத்தை மேலும் எளிதாக்கும் வகையில் எதிர்கால தலைமுறைகளுக்கான நல்ல முன்னுதாரணத்தை உருவாக்குவது மிகவும் அவசியம்.

அவரது நோக்கம் ஒரு உண்மையான உருமாற்றம். உலகம் முழுவதும் உள்ள 130 தொழிற்சாலைகளும் சீரோட்ட (Lean) கொள்கைகளை அடிப்படையாகக் கொண்ட ஒரே உற்பத்தி அணுகுமுறையைத் தழுவ வேண்டும் என்பதே இலக்கு. நிறுவனத்தின் பணிமுறைகளை அதிக தாக்கமுள்ளதாக மாற்ற இது முதல் முயற்சி அல்ல. 6 Sigma, Kaizen, TQM போன்ற பல முயற்சிகள் ஏற்கனவே மேற்கொள்ளப்பட்டிருந்தன. அவை ஓரளவு வெற்றி பெற்றிருந்தாலும், நிலைத்திருக்கவில்லை.

இந்த முறையானது, நிறுவனத்தின் உள்ளக வளங்களைப் பயன்படுத்தி — அதாவது, மற்றவர்களைப் பயிற்றுவித்து மாற்றத்தை முன்னெடுக்கும் ஒன்றிணைவழியாளர்களை உருவாக்கி — இத்தகைய மாற்றத்தை மேற்கொள்ள நிறுவனம் முடிவு செய்தது. உலகம் முழுவதும் இருந்து தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட சுமார் 100 உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்களைக் கொண்ட இந்த சீரிய, தன்னிச்சை அணுகுமுறை, பெரிய அளவில் சந்தேகப் பார்வையுடனும் இருந்த நிறுவனத்தில் வெற்றிகரமான பணிமுறையாக மாறியது. இந்தப் பணியை நாங்கள் சில முக்கியக் கொள்கைகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு முன்னெடுத்தோம்.

செயல்படுவது எது என்பதை கண்டறிந்து, அதனை மேலும் விரிவுபடுத்துங்கள்…

இந்த நிறுவனத்தில் இயல்பாகச் செயல்பட்ட ஒன்று – கருத்துக்கள் பரவிய விதம். இதை ஆரம்பத்திலேயே நாங்கள் கண்டறிந்தோம். அது ஒரு வைரஸ் உடலின் வழியாகப் பரவுவது போலவும், இணையத்தில் ஒரு கருத்து திடீரென பரவலாகப் பகிரப்படுவது போலவும் இருந்தது. எங்களின் கேள்வி இதுதான்: "இதை எவ்வாறு ஒரு சிறந்த யோசனையாக மாற்றலாம்?" முன்னர் பலமுறை பயன்படுத்தப்பட்ட பெரும் 'சுனாமி' போன்று மேலிருந்து திணிக்கப்படும் செயல்படுத்தும் முறைக்கு பதிலாக, உலகளாவிய தொழிற்சாலை மேலாளர்களிடையே ஆர்வத்தை உருவாக்கும் வகையில் இதை எவ்வாறு வடிவமைக்கலாம் ?

அனைத்து மேலாளர்களும் கலந்து கொண்ட ஆசியாவில் நடைபெற்ற ஒரு பெரிய மாநாட்டில் அதற்கான வாய்ப்பு கிடைத்தது. இந்த முயற்சியை ஒரு பெரிய செயல்படுத்தல் திட்டமாக அறிவிப்பதற்குப் பதிலாக, இந்த முறை அதை ஒரு பரிசோதனையாக அறிமுகப்படுத்தினோம். மேலும், சில தொழிற்சாலைகளுக்கே இதில் கலந்து கொள்ளும் வாய்ப்பு வழங்கப்பட்டது. அவை அனைத்திற்கும் ஒன்றிணைவழியாளர்கள் உதவுவார்கள் என்றும் அறிவிக்கப்பட்டது.

இந்த 'வரையறுக்கப்பட்ட வாய்ப்பு' அல்லது 'பற்றாக்குறை உணர்வு' தான், மாற்றத்தின் முதல் அலையின் ஒரு பகுதியாக இருக்க வேண்டும் என்ற விருப்பத்தை உருவாக்கியது. இது ஒரு நல்ல தொடக்கமாகும்.

தன்னியக்க மாற்றத்தை சிந்தியுங்கள் !

உருவெடுக்கும் மாற்றம் (Emergent Change) குறித்த துறையில் செயல்பட்ட இரண்டு முக்கிய சிந்தனையாளர்கள் *"Facilitating Organisational Change"* நூலின் ஆசிரியர்களான ரால்ஃப் ஸ்டேசி மற்றும் எட் ஒல்சன், எங்களது பணியில் பெரும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தினர். எட் ஒல்சனின் சிந்தனைகளில் ஒன்று என்னவென்றால், மாற்றத்தின் சூழலை 'கட்டுப்பாடு' நிலையிலிருந்து 'தன்னியக்கம்' வழியாக 'குழப்பமான' நிலைக்கு நகர்த்த முடியும் என்பதாகும்.

ஒவ்வொருவரும் வெவ்வேறு பாதையில் சென்று குழப்ப நிலைக்குத் தள்ளப்படாதவாறு பாதுகாக்கும் ஒரு அணுகுமுறை எங்களுக்கு தேவைப்பட்டது. அதே சமயம் வளர்ச்சியடைய முடியாத அளவுக்கு கட்டுப்படுத்தப்பட்ட அமைப்பையும் உருவாக்கக் கூடாது.

> *"அதை மிகப் பெரியதாக மாற்றினால், கட்டுப்படுத்த முடியாத குழப்பமான மாற்ற நிலையை நாமே உருவாக்கிக் கொள்வோம்."*

இயற்கை அமைப்புகளில் மிகுதியான கட்டுப்பாடு இருந்தால், எந்த வகை ஜீவராசிகள் சிரமப்படத் தொடங்குகின்றன. ஆனால் சிக்கல்தன்மைக் கோட்பாட்டாளர்கள் (Complexity Thinkers) பார்வையில், 'தன்னியக்க' வெளியில் தான் புதுமை, புத்துணர்ச்சி மற்றும் உயிரோட்டமிக்க மாற்றம் உருவாகின்றன. ஆகவே, மாற்றம் நடைபெறும் முறையையே கட்டுப்படுத்தாமல் இருப்பது மிகவும் முக்கியம் — ஒப்புதல் மற்றும் உறுதித்தன்மை வேண்டுமென்ற மனித விருப்பம் இருந்தபோதிலும்.

இதற்கான பதில், ஒருங்கிணைவின் முதல் செயல்படுத்தலின் அளவைத் தீர்மானிப்பதில் கிடைத்தது.

மாற்றத்தைக் கட்டுப்படுத்தி, அதை மிகவும் சிறியதாகக் காண்பித்தால், யாருக்கும் அதில் ஆர்வம் இருக்காது. அதே சமயம், அதை மிகப் பெரியதாகக் காண்பித்தால் மிகவும் குழப்பமான மாற்றமே மிஞ்சும். எனவே, புதிய பணிமுறைகளைச் சோதித்து பார்க்கக்கூடிய சில 'பயிற்சி வெளிகளை' உருவாக்க முடிவு செய்தோம். அங்கு புதுமைகளை முயற்சிக்கவும், தோல்வியடையவும், கற்றுக்கொள்ளவும் அனுமதி இருந்தது. இதன் பொருள், ஒன்றிணைவழியாளர்கள் பயன்படுத்திய அனைத்து கருவிகளும் "எதிர்காலத்தில் பயன்படுத்தக்கூடிய முயற்சிகள்" என்ற அணுகுமுறையுடன் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டன. இது தன்னியக்க மொழியைப் போன்றதாக இருந்தது. இதற்குப் பதிலாக "இது இனி எங்களது புதிய பணிமுறை"

என்று அறிவித்திருந்தால், அது கட்டுப்பாட்டு அணுகுமுறையாகக் கேட்கப்பட்டிருக்கும்; மேலும் அதிக எதிர்ப்பை உருவாக்கியிருக்கும்.

ஒன்றிணைவழியாளர்கள் ஒரு கருவியை அறிமுகப்படுத்தி, அதை அணிகளுடன் இணைந்து சோதித்து பார்த்து, பின்னூட்டங்களை பெற்றனர். தொழிற்சாலை அணிகளுடன் இணைந்து கருவிகளைத் திருத்தி மேம்படுத்துவது, இந்தப் பயணத்தின் முக்கிய அங்கமாக மாறியது.

வெளியார்ந்த ஆலோசகர்கள் மிளகாய் போன்றவர்கள்

ஆலோசகர்கள், ஒரு நிறுவனம் சிந்திக்கும் மற்றும் செயல்படும் முறைக்கு புதிய சுவையூட்டும் அறிவைப் கொண்டு வர முடியும். ஆனால் அவர்கள் அளவுக்கு அதிகமாகிவிட்டால், அந்த நிலைமை சுமையாக மாறி, இறுதியில் நல்ல அனுபவத்தைத் தராமல் போகலாம்.

எங்களது ஆலோசனை என்னவென்றால், வெளியார்ந்த ஆலோசகர்கள் (நாங்கள் உட்பட) உண்மையான தேவையைப் பூர்த்தி செய்யக்கூடிய நிபுணத்துவத்தைக் கொண்டிருக்கும்போது மட்டுமே மதிப்பை உருவாக்க வேண்டும்.

இந்த எடுத்துக்காட்டில், வாடிக்கையாளரின் தேவையை மையமாகக் கொண்டு இரண்டு ஆலோசனை நிறுவனங்களை இணைத்து செயல்பட்டோம். ஒரு நிறுவனம் அனைத்து மேலாளர்களுக்கும் மற்றும் உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்களுக்கும் சீரோட்ட (Lean) கொள்கைகள் மற்றும் கருவிகள் குறித்துப் பயிற்சி அளித்தது. நாங்கள், உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்களை எவ்வாறு ஈடுபடுத்துவது, எவ்வாறு பயிற்றுவிப்பது என்பதிலான நிபுணத்துவத்தை வழங்கினோம்.

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தங்களது தனித்திறன்களை வழங்கியதால், வாடிக்கையாளர் இரு உலகங்களின் சிறந்த அம்சங்களையும் பெற்றார். மேலும், இந்த பணிமுறை ஒத்துழைப்பை அடிப்படையாகக் கொண்டிருந்ததால், ஆலோசனை நிறுவனங்களுக்கிடையில் எந்தப் போட்டியும் இருக்கவில்லை. அதற்கு பதிலாக, ஒருவரிடமிருந்து ஒருவர் அதிகமாகக் கற்றுக்கொள்ள வேண்டும் என்ற எண்ணமே இருந்தது. தற்போதும் எதிர்காலத்திலும் இந்த மாற்றத்தை தாங்களே வழிநடத்தக்கூடிய அனைத்து திறன்களுடனும் வாடிக்கையாளரை உருவாக்குவதே எங்களது நோக்கமாக இருந்தது.

தீவிரப் பயிற்சி முகாம்கள் (*Bootcamp*) உண்மையிலேயே பலனளிக்கின்றன அதே நேரத்தில் அவை சவால்களும் நிறைந்தவை!

ஒன்றிணைவழியாளர்களுக்கான பயிற்சிகள் தீவிரப் பயிற்சி முகாம்களின் (Bootcamp) மூலம் நடைபெற்றன. இவை ஒவ்வொன்றும் ஒரு வாரம் நீடித்த, நான்கு ஆழமான மற்றும் தீவிரமான பயிற்சி அனுபவங்களைக் கொண்ட முகாம்களாக இருந்தன. ஒவ்வொரு Bootcamp-லும் உலகம் முழுவதும் இருந்து வந்த 24 பங்கேற்பாளர்கள் கலந்து கொண்டனர். தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட அனைவருக்கும் பொதுவாக இருந்த ஒன்று 'மாற்றத்தை நிகழ்த்த வேண்டும்' என்ற ஆழ்ந்த ஆர்வம்.

இந்த Bootcamp நான்கு வார பயிற்சிகளைக் கொண்டிருந்தது. இது நிறுவனத்திற்கும், ஒன்றிணைவழியாளர்களுக்குமான ஒரு உண்மையான முதலீடாக இருந்தது. இந்த முதலீடு, கற்றல் ஆழமானதாக அமையவும், தற்காலிக தீர்வாக மாறாமல் இருக்கவும் உதவியது. இன்றும் இந்த நிறுவனம் மேற்கொண்ட மிகச் சிறந்த உருமாற்றங்களில் ஒன்றாக இது குறிப்பிடப்படுவதற்கான காரணங்களில் இதுவும் ஒன்று.

Bootcamp-இன் போது, ஒன்றிணைவழியாளர்கள் பின்வரும் அம்சங்களைக் கற்றுக்கொண்டனர் :

- Toyota பயன்படுத்திய அணுகுமுறையை ஒத்த சீரோட்ட உற்பத்தி முறை
- ஒன்றிணைவழி மற்றும் ஒன்றிணைவழியாளர் திறன்கள்
- தங்களது உள்ளக வாடிக்கையாளர்களுடன் (அதாவது, உள்ளூர் தொழிற்சாலை தலைமை அணியுடன்) எவ்வாறு பணியாற்றுவது
- எதிர்ப்புகளை எவ்வாறு கையாளுவது
- மாற்றத்திற்கு எவ்வாறு ஊக்கமளிப்பது
- அடிப்படை ஒன்றிணைவழி திறன்களில் பிறருக்கு எவ்வாறு பயிற்சி அளிப்பது (இதன் மூலம் இந்த செயல்முறை தன்னிச்சையாக வளர்ந்து, உருவெடுக்கும் வாடிக்கையாளர்களுடன் தன்மையுடன் தொடர்வதை உறுதி செய்வது)

Bootcamp காலத்தில், ஒன்றிணைவழியாளர்கள் ஒருவருடன் ஒருவர் மிகவும் வலுவானத் தொடர்புகளையும் உருவாக்கினர். இதனால், மாற்றப் பயணத்தின் போது அவர்கள் தங்கள் கற்றல்களைப் பகிர்ந்து கொள்ளவும், ஒருவருக்கொருவர் ஆதரவளிக்கவும் மிகவும் எளிதானதாக அமைந்தது.

ஒவ்வொரு Bootcamp குழுவும் ஒரு “உயிரணு” போல மாறியது. அந்த உயிரணு, பொதுவான ஆர்வங்களைக் கொண்ட மனிதர்களின் இணைந்த வலையமைப்பாக — ‘wirearchy’ எனப்படும் முறையில் — தொடர்ந்து செயல்பட்டது. இது நிறுவனங்களில் வழக்கமாக காணப்படும் பாரம்பரிய படிநிலை (hierarchy) அமைப்புகளிலிருந்து முற்றிலும் வேறுபட்டதாக இருந்தது.

> *‘Wirearchy’-யைப் பயன்படுத்துதல் — பொதுவான ஆர்வங்களால் இணைக்கப்பட்ட மனிதர்களின் வலைப்பின்னல்*

மொத்தத்தில் நான்கு தனித்தனி Bootcamp குழுக்கள் இருந்தன; ஒவ்வொரு குழுவிலும் 24 ஒன்றிணைவழியாளர்கள் இருந்தனர். பின்னர் இணைந்த குழுக்கள் தங்களது கற்றல் பயணத்தைத் தொடங்கியபோது, முன்பிருந்த குழுக்கள் ஏற்கனவே கணிசமான முன்னேற்றத்தை அடைந்திருந்தன. அவர்கள் தங்களது சிறந்த செயல்முறை அனுபவங்களைப் பயிற்சி முடித்து வரும் புதிய ஒன்றிணைவழியாளர்களுடன் பகிர முடிந்தது.

இந்த “உயிரணுக்கள்” ஒன்றுடன் ஒன்று தொடர்ந்து தொடர்பில் இருந்தன; மாற்றத்தை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கான மிக முக்கியமான ஆதரவு அமைப்பாக அவை மாறின.

உள்ளக வாடிக்கையாளர்களான தொழிற்சாலை மேலாளர்களுடன் எவ்வாறு சுமுகமான புரிந்துணர்வை உருவாக்குவது என்பதையும் ஒன்றிணைவழியாளர்கள் கற்றுக்கொண்டனர். இந்த உருமாற்றம் வெற்றிகரமாக அமைய உதவிய மிக முக்கிய அம்சங்களில் இதுவும் ஒன்று. இது IAF ஒன்றிணைவழியாளர்களின் முக்கிய திறன்களில் ஒன்றாகும்.

இந்த அத்தியாயத்தைப் படித்து வரும் உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்களுக்கு, இந்த முக்கிய திறனை வளர்த்துக் கொள்ளுமாறு நாங்கள் வலியுறுத்துகிறோம். மாற்றப் பயணங்களில் உருவாகும் பல சிக்கல்கள், வாடிக்கையாளருடன் தெளிவற்ற ஒப்பந்தப் புரிதல்களால் ஏற்படுவதை நாங்கள் கண்டுள்ளோம். எனவே, பெரிய குழுவுடன் பணியைத் தொடங்குவதற்கு முன் இதை முழுமையாகவும் கவனமாகவும் மேற்கொள்ள வேண்டும்.

சீரோட்ட முறையில் பணியைத் தொடங்க வேண்டிய நேரம் வந்தபோது, ஒவ்வொரு தொழிற்சாலை மேலாளரும் தங்களுக்கு “சொந்தமான” ஒருங்கிணைப்பு அணி இருப்பதாக உணர்ந்தனர். அவர்களின் மொழியில் பேசுவதும், அந்தத் தொழிற்சாலை எதிர்கொண்ட குறிப்பிட்ட சவால்களை ஆழமாகப் புரிந்திருப்பதும் மிகுந்த மதிப்புடையதாக இருந்தது.

ஒன்றிணைவழி கருவிகளைப் பயன்படுத்தி வழிகாட்டும் தலைமைத்துவத்தை எவ்வாறு வெளிப்படுத்துவது என்பதை ஒன்றிணைவழியாளர்கள் தலைமை அணிகளுக்கு பயிற்றுவித்தனர். மேம்பாட்டு நடவடிக்கைகளின் முதல் கட்டங்களை அவர்கள் மிகச் சிறப்பாக ஒன்றிணைவழிப்படுத்தினர். தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட தொழிற்சாலைகளில் உருவான வெற்றி, அந்த "பயிற்சி வெளிகளில்" இருந்து மற்ற இடங்களுக்கும் பரவத் தொடங்கியது. அதன் விளைவாக, புதிய தொழிற்சாலைகளும் தங்களது உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர் அணிகளுடன் இணைந்து செயல்படத் தொடங்கின.

சீரோட்ட (Lean) முறைகளும் அதன் கொள்கைகளும், உடலுக்குள் பரவும் ஒரு வைரஸைப் போல பரவின. அதேபோல், ஒன்றிணைவழியாளர்கள் பல்வேறு அணிகளுடன் பணியாற்றியபோது பெற்ற அனுபவங்களும் பரவின. மொத்தத்தில், தொழிற்சாலைகள், அவற்றின் தலைமை அணிகள் மற்றும் பணியிடங்களில், சுமார் இரண்டு ஆண்டுகள் வரை ஒன்றிணைவழியாளர்கள் பல திட்டங்களுக்கு தங்கள் பங்களிப்பைத் தொடர்ந்து அளித்தனர். பல தொழிற்சாலைகள் பின்னரும் புதிய முயற்சிகளுக்காக அவர்களையே பயன்படுத்தின.

உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர் என்ற பங்கு, விரைவிலேயே நிறுவனத்தில் நிலையான ஒரு பொறுப்பாக மாறியது. அதேபோல், ஒன்றிணைவழி தலைமைத்துவம் சிறந்த தலைமைத்துவத்தின் அடையாளமாகக் கருதப்பட்டது. "உற்பத்திச் செம்மை" (Manufacturing Excellence) முயற்சி மிகுந்த வெற்றியடைந்ததால், அது விரைவில் "நிறுவனச் செம்மை" (Business Excellence) என மறுபெயரிடப்பட்டது. அது சந்தைப்படுத்தல் (Marketing) மற்றும் நிதி (Finance) துறைகளிலும் பரவியது. பின்னர் அது நிறுவனத்தின் தனிப்பட்ட செயல்முறை அடையாளமாக மாறியது.

இதன் சிறப்பான அம்சம் என்னவென்றால், பல ஒன்றிணைவழியாளர்கள் தொடர்ந்து IAF மாநாடுகளில் பங்கேற்று வந்தனர். அவர்களில் ஒருவர், பின்னர் IAF அங்கீகரித்த Certified Professional Facilitator (CPF) என்ற தகுதியையும் பெற்றார்.

அப்படியென்றால் திரு ஜான்சன் என்ன ஆனார்? சில ஆண்டுகளுக்குப் பிறகு அவருடன் நாங்கள் பேசியபோது, அவர் கூறினார், "எங்கள் நிறுவனம் இதுவரை மேற்கொண்ட மிகச் சிறந்த உருமாற்றம் இதுதான்! உலகம் முழுவதும் உள்ள தொழிற்சாலைகளிடமிருந்து எங்களுக்கு உண்மையான ஒத்துழைப்பும் அர்ப்பணிப்பும் கிடைத்துள்ளது. எங்களது உள்ளக வளங்களும் ஒன்றிணைவழியாளர்களும் இந்த மாற்றத்தை நடைமுறைப்படுத்தி வருகின்றனர். அதிகமான தவறுகளைச் செய்யாமல்

இருக்க, வெளிப்புற ஒன்றிணைவழியாளர்களும் ஆலோசகர்களும் வழங்கிய நிபுணத்துவமும் எங்களுக்கு துணையாக இருந்தது. மாற்றத்தை வெறும் நிர்வகிப்பதற்கு மட்டுமல்லாமல், அதை ஒன்றிணைவழிப்படுத்தக்கூடிய தலைவர்கள் எங்களிடம் உள்ளனர். அவர்கள் மாற்றத்தை நிலைத்ததாக மாற்றுகிறார்கள். மேலும், எங்கள் நிறுவனத்தில் ஒரு புதிய பொறுப்பு உருவாகியுள்ளது — ‘ஒன்றிணைவழியாளர்!’ ”

எடுத்துக்காட்டு #2: டிஜிட்டல் உலகில் கலாச்சார மாற்றத்திற்கான ஒன்றிணைவழி

“தலைமைத்துவ மேம்பாட்டு (Leadership Development) பயிற்சிகளில் பெற்ற பயிற்சிகளை மேலாளர்கள் மீண்டும் பணியிடத்தில் செயல்படுத்துவது ஏன் இவ்வளவு கடினமாக இருக்கிறது?”

ஒரு பெரிய உருமாற்ற முயற்சியை வழிநடத்துவதற்கு முன், மேலாளர்கள் மாற்ற மேலாண்மைத் (Change Management) திறன்களை வளர்த்துக்கொள்ள பயிற்சி முகாம்களுக்கு அனுப்பப்பட்டனர். ஆனால், அவர்கள் திரும்பி வந்தபின் நடத்தையில் கணிசமான மாற்றம் எதுவும் தென்படவில்லை. இது ஏமாற்றத்தையும் விரக்தியையும் உருவாக்கியது.

கரினா பணியாற்றிய காப்பீட்டு நிறுவனம் மிகப்பெரிய மாற்றத்தை எதிர் கொண்டிருந்தது. ஒரு நிறுவனத்தின் செயல்முறைகளை மாற்றியமைக்கும் பல்வேறு தொழில்நுட்ப தீர்வுகளுக்கான பொதுப்பெயர்தான் ‘டிஜிட்டல் மயமாக்கல்’. செயற்கை நுண்ணறிவு (AI), மேம்பட்ட பகுப்பாய்வு முறைகள், குரல் அடையாளம் காணும் தொழில்நுட்பம் போன்ற புதுமைகள் இதில் அடங்கும். இத்தகைய தொழில்நுட்பங்களை நிறுவனத்தின் இணைய அடிப்படையிலான பயன்பாடுகளில் ஒருங்கிணைப்பதே திட்டமாக இருந்தது.

இந்த டிஜிட்டல் மயமாக்கல், ஊழியர்கள் வாடிக்கையாளர்களுடன் தொடர்புகொள்ளும் முறையிலேயே பெரிய தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியிருந்தது. ஆனால் இதைவிட இன்னும் அதிகமான மாற்றங்கள் வரப்போகின்றன என்ற நம்பிக்கை கரினாவுக்கு இருந்தது.

மாற்றத்தை வழிநடத்தும் திறன்களை வளர்க்க மேலாளர்களை வெளிப்புற “Leading Change” பயிற்சி திட்டங்களுக்கு அனுப்புவது அப்போது பொருத்தமானதாகத் தோன்றியது. ஆனால், அவர்கள் திரும்பி வந்தபின், மாற்றத்தையும் உருமாற்றத்தையும் வழிநடத்துவதில் சிரமப்பட்டனர். அன்றாட பணிகளின் அவசரத் தேவைகளில் அவர்கள் திசைமாறி விட்டனர்.

“அனைத்து ஊழியர்களையும் அவர்களது மேலாளர்களுடன் சேர்த்து இந்தப் பயிற்சியில் கலந்து கொள்ளச் செய்ய வேண்டும்,” என்று கரினா கூறினார். “அப்படிச் செய்தால் அவர்கள் ஒன்றாக வளர்ச்சியடைவார்கள். மேலும், இந்த உருமாற்றப் பயணத்தில் நாம் எதிர்கொள்ளும் பெரும்பாலான சவால்கள், பரஸ்பரக் கற்றலின் மூலம் தீர்க்கப்படலாம். ஆனால் இப்போது என்ன நடக்கிறது தெரியுமா? தலைவர்கள் பயிற்சியிலிருந்து திரும்பி வந்து, தங்கள் அணிகளின் பங்களிப்பில்லாமல் ஒருதலைப்பட்சமாக மாற்றங்களைத் திட்டமிட்டு செயல்படுத்துகிறார்கள். இதை மாற்றியாக வேண்டும்! நாம் அனைவரும் மாற்றத்தை ஒன்றாக அனுபவிக்கும் ஒரு கற்றல் சூழலை உருவாக்குவோம். கற்றலும், வளர்ச்சியும், மாற்றமும் ஒன்றாகவே நடைபெறட்டும். ஆனால், 3,000 பேரைக் கொண்ட எங்கள் அளவிலான நிறுவனத்தில் இது எவ்வாறு செயல்படும் என்பதை நாங்கள் கண்டுபிடிக்க வேண்டும் !”

பெரும்பாலான நிறுவனங்கள், மேலாளர்களுக்கும் திட்டத் தலைவர்களுக்கும் மாற்றத் திறன்களை வளர்ப்பதில் பெரும் நேரத்தை செலவிடுகின்றன. பல நேரங்களில், அவர்கள் தங்கள் அன்றாட பணிச்சூழலிலிருந்து “விலகி” பயிற்சி திட்டங்களுக்கு அனுப்பப்படுகிறார்கள். யாருடன் சேர்ந்து பணியிடத்தில் மாற்றத்தை ஏற்படுத்த வேண்டுமோ, அவர்களிடமிருந்து விலகி இருந்தே பயிற்சி எடுத்துக் கொள்கிறார்கள்.

அப்போது நாங்கள் எங்களுக்குள் ஒரு கேள்வியை எழுப்பத் தொடங்கினோம்:

மாற்றத்தை ஒன்றிணைவழிப்படுத்தும் தலைமைத்துவத் திறன்களை அனைவரும் சேர்ந்து வளர்த்துக் கொண்டால் அது சிறந்ததாக இருக்காதா? அப்படியானால், மாற்றத்தை ஒன்றிணைவழிப்படுத்துவது குறித்த கற்றலுக்கும், அதை நடைமுறையில் செயல்படுத்துவதற்குமான இடைவெளியும் மிகவும் குறைந்து எளிதாகிவிடும் அல்லவா?

மற்றொரு வகையில் சொன்னால், பணியிடத்தில் மாற்றத்தை உருவாக்கும் பணியில், தலைவர்கள் தங்கள் சொந்த அணிகளுடனே இணைந்து செயல்படும் ஒன்றிணைவழியாளர்களாக உருவாக வேண்டும் என்பதே எங்களது அணுகுமுறை.

இந்த அணுகுமுறையைப் பல்வேறு நிறுவனங்களில் நாங்கள் முயற்சித்துள்ளோம். பலருக்கு இது சிந்திக்கும் மற்றும் செயல்படும் முறையிலேயே ஒரு புரட்சிகரமான மாற்றமாக இருந்தது. தலைமைத்துவ மேம்பாடும் மாற்றத் திட்டமிடலும் நடைபெறும் அதே அறையில் ஊழியர்களும் இருப்பது என்பது முற்றிலும் புதிய அனுபவமாக இருந்தது.

“மேலாளர்” மற்றும் “கீழ்நிலை ஊழியர்” என்ற பிரிவினை உணர்வின்றி, ஒரு அணி ஆழமான உரையாடலில் ஈடுபடுவது மிகவும் தாக்கமிக்கப் பணிமுறையாக அமைந்தது.

ஸ்வீடனில் இதற்கு ***Medarbetarskap*** என்று பெயர். இதன் சொற்பொருள் “ஒன்றிணைந்து பணியாற்றுதல்” — தலைமைத்துவம் என்ற கருத்துக்கு எதிர்மறையாக அல்ல, அதனை விரிவுபடுத்தும் வகையில்; அனைவரும் ஒன்றாக வளர்ச்சி அடையும் ஒரு அணுகுமுறை.

இந்த எடுத்துக்காட்டு ஒரு பெரிய காப்பீட்டு நிறுவனத்திலிருந்து வருகிறது. நிறுவனம், தலைவர்களும் ஊழியர்களும் வளர்த்துக்கொள்ள வேண்டிய நான்கு முக்கிய திறன் மற்றும் செயல்திறன் பகுதிகளை வரையறுத்திருந்தது. தனிநபர்களாகவும் நிறுவனமாகவும் அவர்கள் எதிர்கொண்ட மாற்றத்தையும் உருமாற்றத்தையும் சமாளிக்க இத்திறன்கள் அவசியமாகக் கருதப்பட்டன :

- ***என்னை வழிநடத்துதல்*** — அன்றாடப் பணிகளில் நான் எவ்வாறு பொறுப்புணர்வுடன் செயல்படுவது ? இது என் சொந்த நிறுவனம் என்றால் நான் எப்படி செயல்படுவேன் ? குறிப்பாக, மாற்றத்தின் போது உருவாகும் தெளிவின்மையை எவ்வாறு கையாளுவது ?
- ***அணிகளை வழிநடத்தலும் இணைந்து பணியாற்றலும்*** — அணியின் அமைப்புகள் மாறிக்கொண்டே இருந்தாலும், மற்றவர்களுடன் இணைந்து எவ்வாறு நல்ல முடிவுகளை உருவாக்குவது ?
- ***வணிகத்தை வழிநடத்துதல்*** — வாடிக்கையாளர்களின் தேவைகளிலும் வணிகத் தேவைகளிலும் எவ்வாறு கவனம் செலுத்துவது ? உள்மாற்றங்கள் நடைபெற்றுக்கொண்டிருந்தாலும், தொழில்முனைவு (entrepreneurship) சிந்தனையை எவ்வாறு தக்கவைத்துக்கொள்வது?
- ***வணிக வளர்ச்சியை முன்னெடுத்தல்*** — புதிய மற்றும் சிறந்த பணிமுறைகளை எவ்வாறு கண்டறிவது ? தொடர்ந்து எவ்வாறு மேம்படுத்தலாம்?

ஒவ்வொரு பகுதிக்கும், உரையாடல்களை வழிநடத்த உதவும் வழிகாட்டிகள் உருவாக்கப்பட்டன. அவற்றில், தற்போதைய சிந்தனை மற்றும் செயல்முறைகளைச் சவாலுக்கு உட்படுத்தும் பயிற்சிகளும் கருவிகளும் இடம்பெற்றிருந்தன. புதிய மற்றும் சிறந்த அணுகுமுறைகளை ஆராய்ந்து நடைமுறைப்படுத்த உதவும் வகையில் அவை வடிவமைக்கப்பட்டிருந்தன.

இந்தப் பயிற்சிகள், தனிநபர்களாகவும் அணியாகவும் (தலைவர் உட்பட) தாங்கள் எவ்வாறு செயல்படுகிறார்கள் என்பதைப் பற்றிச் சிந்திக்க ஊழியர்களுக்கு உதவின.

தலைவர்கள் பின்வரும் அம்சங்களில் பயிற்சி பெற்றனர் :

- ஒன்றிணைவழி தலைமைத்துவ அணுகுமுறையை எவ்வாறு பயன்படுத்துவது?
- பல்வேறு கருவிகளையும் முறைகளையும் எவ்வாறு பயன்படுத்துவது?
- தங்கள் அணிகளில் உரையாடல்களை எவ்வாறு ஒன்றிணைவழிப்படுத்துவது?

- செயலில் ஈடுபட ஊழியர்களை எவ்வாறு ஊக்குவிப்பது?
- மாற்றத்திற்கு எதிரான 'எதிர்ப்பு' உண்மையில் என்ன என்பதையும் அதை எவ்வாறு சமாளிப்பது என்பதையும் ஆராய்வு செய்வது?
- கருத்துப் பரிமாற்றத்திற்கும் கற்றலுக்கும் பாதுகாப்பான சூழலை அணியில் எவ்வாறு உருவாக்குவது?
- ஐந்து உரையாடல் வழிகாட்டிகளையும் எவ்வாறு பயன்படுத்துவது?

பணியிடங்களில், அவர்கள் தொடர்ச்சியான உரையாடல் அமர்வுகளை ஏற்பாடு செய்தனர். ஒவ்வொரு பணித் துறைக்கும் குறைந்தபட்சம் ஒரு அமர்வு நடத்தப்பட்டது; மொத்தத்தில் குறைந்தது நான்கு அமர்வுகள் நடைபெற்றன. ஒவ்வொரு அமர்வும் சுமார் இரண்டு மணி நேரம் நீடித்தது. பல அணிகள், இந்த உரையாடல் வழிகாட்டிகளை மேலும் விரிவாகப் பயன்படுத்தி, அதிலுள்ள பயிற்சிகளை செயல்படுத்தின.

தலைவர்களும் அணியினரும் ஒன்றாக அமர்ந்து தங்களை எவ்வாறு வளர்த்துக்கொள்ளலாம் என்று விவாதிக்க நேரம் ஒதுக்கியதைப் பார்ப்பது மிகவும் ஊக்கமளிப்பதாக இருந்தது. அணித் தலைவராகவும், அணியின் உறுப்பினர்களாகவும் தாங்கள் எவ்வாறு மேம்படலாம் என்பதை அவர்கள் இணைந்து ஆராய்ந்தனர்.

அவர்கள் இந்தக் கருவிகளைத் தங்கள் அணிகளில் மாற்றத்திற்கான திட்டமிடலுக்கும் தயாரிப்பிற்கும் பயன்படுத்தினர். மேலும், மாற்றத்தின் சவாலான கட்டங்களில் சிந்தனையைத் தூண்டும் பிரதிபலிப்பு (reflective) முறைகளாகவும் பயன்படுத்தினர்.

உதாரணமாக, ஒரு தகவல் தொழில்நுட்ப அமைப்பிலிருந்து மற்றொன்றுக்கு மாறியபோது, அது அணிகளில் பெரும் விரக்தியை ஏற்படுத்தியது. அத்தகைய சூழல்களில் இந்த கருவிகள் மிகவும் பயனுள்ளதாக இருந்தன. மேலும், சில ஊழியர்கள் ஓய்வு பெற்றபின் சில பணியிடங்கள் நீக்கப்படலாம் என்ற தகவல் வெளிவந்தபோதும், இந்த உரையாடல் முறைகள் பயன்படுத்தப்பட்டன.

இந்த உரையாடல் வழிகாட்டிகள், ஒரு சமையல் குறிப்புப் புத்தகத்தைப் போன்ற வடிவமைப்பைக் கொண்டிருந்தன. ஒவ்வொரு திறன் பகுதியிலும் பல்வேறு "உணவுகள்" போல பல பயிற்சிகள் தேர்வு செய்யும் வகையில் அமைந்திருந்தன.

"என்னை வழிநடத்துதல்" என்ற அமர்விற்கான வழிகாட்டியில், நம்பிக்கையையும் பரஸ்பரப் புரிதலையும் உருவாக்க பல வெளிப்படைத்தன்மை பயிற்சிகள் பயன்படுத்தப்பட்டன.

அதில் இடம்பெற்ற ஒரு குறிப்பிட்ட பயிற்சி “வாழ்க்கைக் கோடு” (Line of Life). இந்தப் பயிற்சியில், இன்று தாங்கள் உருவாக காரணமான அனுபவங்கள் என்ன என்பதைக் குறித்து அணியினர் விவாதித்தனர். தங்கள் வாழ்க்கைப் பயணத்தின் முக்கிய தருணங்களை அவர்கள் பகிர்ந்துகொண்டனர்.

அட்டவணை 1: தலைவர்களுக்கான அமர்வு சரிபார்ப்பு பட்டியல் (Checklist)

அமர்விற்கு மிக முன்பே	உரையாடல் அமர்வை நடத்துவதற்கான உங்கள் நோக்கமும் திட்டமும் குறித்து உங்களுக்கே தெளிவு உள்ளதா?
	இறுதி விளைவைக் கருத்தில் கொண்டு சிந்தித்தால், பின்னர் என்ன மாற்றம் நிகழ்ந்திருக்கும்? சிந்தனை முறையிலும் திறன்களிலும் என்ன வித்தியாசம் உருவாகும்?
	கூட்டத்தின் ஆற்றல் தொடரும் வகையில், அமர்வு முடிந்த உடனே என்ன நடக்க வேண்டும்?
	இந்தக் கூட்டத்தில் எந்த வகையான சூழலை உருவாக்க விரும்புகிறீர்கள்?
	ஒருங்கிணைப்பாளராக உங்கள் பங்கை எவ்வாறு நிலைநிறுத்தப் போகிறீர்கள்? அதனுடன் தொடர்புடைய துணைப் பொறுப்புகள் என்னென்ன?
	பங்கேற்பாளர்களின் நிலையில் இருந்து சிந்தித்தால், அவர்கள் இந்த அமர்வின் உணர்வோட்டத்துக்குள் இயல்பாக நுழைய எவ்வாறு உதவலாம்? எந்த வகையான எதிர்ப்புகள் உருவாகலாம்? அவற்றை, உங்கள் ஒருங்கிணைப்புப் பொறுப்புடன் ஒத்திசைவாக கையாளத் தயாராக உள்ளீர்களா ?
	ஏதேனும் “தொகுப்பு / தேர்வு வடிவமைப்பு” (curation) திட்டம் தேவையா?
	இந்தக் கூட்டத்தையும், இதனுடன் தொடர்புடைய பிற செயல்பாடுகளையும் இணைக்கும் “சிவப்பு நூல்” (red thread) என்ன? மக்கள் முழுப் பயனையும் பெற அது எவ்வாறு உதவும்?
அமர்விற்கு முன்பாக	நீங்கள் வழங்கும் அழைப்பு எப்படிப்பட்டது? பங்கேற்பாளர்கள் ஏதேனும் முன்தயாரிப்பு செய்ய வேண்டுமா? வருவோருடன் முன்கூட்டியே இயல்பான தொடர்பு கொண்டுள்ளீர்களா? முன்னதாக செய்யக்கூடிய ஏற்பாடுகள் மூலம் கூட்ட நேரத்தைச் சுருக்க முடியுமா?
	சரியான கூட்ட இடம் தேர்வு செய்யப்பட்டுள்ளதா? அனைவருக்கும் போதுமான இடவசதி உள்ளதா? அந்த இடத்தை இந்த அமர்விற்கு ஏற்றவாறு மாற்றிப் பயன்படுத்த முடியுமா? கூட்டத்திற்கு முன் வந்து, தேவையான அமைப்புகளைச் செய்ய போதுமான நேரம் ஒதுக்கப்பட்டுள்ளதா?
	தேவையான அனைத்து பொருட்களும் தயார் நிலையில் உள்ளனவா? தண்ணீர், உணவு, காபி போன்றவை தயார் நிலையில் உள்ளனவா? கழிப்பறைகள் எங்கு உள்ளன என்பது தெளிவாக அறிவுறுத்தப்பட்டுள்ளதா? அறையின் வெப்பநிலை ஏற்றதாக உள்ளதா?

வருகை	மக்கள் இந்த இடத்திற்குள் நுழையும் அனுபவத்தை நீங்கள் எவ்வாறு உருவாக்கப் போகிறீர்கள்? தாமதமாக வருபவர்களையும் எவ்வாறு கையாளப் போகிறீர்கள்? படிப்படியாகத் தொடங்கும் (rolling start) அணுகுமுறை உதவுமா?
தொடக்கம்	நிகழ்ச்சி நிரலையும் குழு ஒப்பந்தத்தையும் எவ்வாறு உருவாக்கப் போகிறீர்கள்? (சுருக்கம், தனியுரிமை, கைப்பேசி பயன்பாடு, முழு ஈடுபாடு, ஒருவரின் சிந்தனையின் மீது மற்றொருவர் கட்டியெழுப்புதல், வேறுபட்ட கருத்துகளுக்கான இடம் வழங்குதல் போன்றவை)
அமர்வின் போது	வேகமும் பன்முக அணுகுமுறைகளும் சமமாக உள்ளதா ? கூட்டத்தின் ஒரு பகுதியில் உருவான விளைவுகள் அடுத்த பகுதிக்கான உள்ளீடாக மாறுவதை உறுதி செய்கிறீர்களா ?
முடிவு	கூட்ட அனுபவத்தை நிறைவு செய்ய உதவும் வலிமையான மற்றும் அர்த்தமுள்ள நிறைவு என்ன ?
விடைபெறல்	பங்கேற்பாளர்கள் எவ்வாறு வெளியேறுவார்கள் ? அவர்கள் அடுத்ததாக என்ன செய்யப் போகிறார்கள் ?
பின்னர்	அடுத்த கட்டத்தில் பங்கேற்பாளர்களுடன் நீங்கள் எவ்வாறு தொடர்புகொள்ளப் போகிறீர்கள்? அல்லது பிற ஒன்றிணைவழியாளர்களுடனும் அணிகளுடனும் ஆழ்ந்த புரிதல்களை எவ்வாறு பகிரப் போகிறீர்கள்? (அதாவது, நீங்கள் சொல்லும் செயல்முறைகளை நீங்களே முன்னுதாரணமாக செயல்படுத்துங்கள்!)
அதற்குப் பின்னரும்	தொடர்புகளை வலுப்படுத்தவும் பின்னூட்ட / முன்னேற்ற வட்டங்களை உருவாக்கவும், பங்கேற்பாளர்களிடம் நீங்கள் எப்போது, எவ்வாறு மீண்டும் திரும்பிச் செல்லப் போகிறீர்கள்?

அவர்கள் தங்கள் மதிப்புகள், வாழ்க்கையில் முக்கிய தாக்கம் செலுத்திய முன்மாதிரிகள், தங்களின் ஆசைகள் மற்றும் எதிர்காலக் கனவுகள் போன்றவற்றையும் பகிர்ந்து கொண்டனர்.

வழக்கமாக பயன்படுத்தப்படும் ஒருங்கிணைப்பு மூலோபாயங்களும் முறைகளும் இடம்பெற்றன. உதாரணமாக, தற்போதையப் பணிமுறைக்கும் எதிர்காலத்தில் விரும்பப்படும் சிறந்த பணிமுறைக்கும் இடையிலான வித்தியாசங்களை ஆராயவும், மாற்றத்தை முன்னெடுக்கும் மற்றும் தடைசெய்யும் சக்திகளை கண்டறியவும் *Force-field Analysis* பயன்படுத்தப்பட்டது.

அதேபோல், முன்னுரிமை வழங்க வேண்டிய செயல்பாடுகள் மற்றும் நடவடிக்கைகளைத் தீர்மானிக்க *Ease and Impact Grid* பயன்படுத்தப்பட்டது. கற்றல்களைப் பிரதிபலித்து சிந்திக்க *De Bono's 6 Thinking Hats* முறை பயன்படுத்தப்பட்டது. தேவையான நேரங்களில் அணிகளில் உற்சாகத்தையும்

உயிரோட்டத்தையும் உருவாக்க, Icebreakers மற்றும் Energisers-களும் பயன்படுத்தப்பட்டன.

ஒவ்வொரு வழிகாட்டியிலும் இடம்பெற்றிருந்த மிக முக்கிய அம்சங்களில் ஒன்று, தலைவர்களுக்காக வழங்கப்பட்ட சரிபார்ப்பு பட்டியல் (Checklist) ஆகும் (அட்டவணை 1). இதன் மூலம், ஒவ்வொரு அமர்விலிருந்தும் அவர்கள் அதிகபட்ச பயனைப் பெற முடிந்தது.

"இது முக்கியமான ஒன்று. உங்கள் பங்கேற்பு அவசியம். நான் உங்கள் தலைவர் — இதை கவனத்தில் கொள்கிறேன்... இது உண்மையில் முக்கியமானது!"

இந்த வகையான தயாரிப்பு, பங்கேற்பாளர்களுக்கு பல முக்கியமான செய்திகளை வழங்குகிறது.

இந்த அணுகுமுறையின் சிறப்பு என்னவென்றால், மேலாளர்கள் படிப்படியாக ஒன்றிணைவழி தலைவர்களாக வளரத் தொடங்கினர். பரஸ்பரக் கற்றலின் சூழலில், தங்கள் அணியினருடன் சேர்ந்து மாற்றத்தை எவ்வாறு வழிநடத்துவது என்பதை அவர்கள் கற்றுக்கொண்டனர்.

மூலோபாயங்களை எவ்வாறு பயன்படுத்த வேண்டும் என்பதை விளக்கும் வழிகாட்டுதல்கள் மிகவும் விரிவாக இருந்தன. அதன் விளைவாக, பல்வேறு முறைகளைப் பயன்படுத்தும்போது தலைவர்கள் தன்னம்பிக்கையுடனும் திறமையுடனும் உணர்ந்தனர்.

ஒன்றிணைவழிப்படுத்தப்பட்ட அமர்வுகளை அணியினரும் மிகவும் ரசித்தனர். ஒரு ஊழியர் கூறியதாவது :

"இந்த உருமாற்றப் பயணத்தைக் கடக்க இந்த அமர்வுகள் எனக்கு மிகவும் உதவின. இவை இல்லையெனில் நான் இதை சமாளித்திருக்க முடியுமா என்பது கூட தெரியவில்லை. சில நாட்களில் வேலைக்கு வருவதுதான் கடினமாக இருந்தது — குறிப்பாக outsourcing போன்ற எதிர்மறை செய்திகளை எதிர்பார்த்துக் கொண்டிருந்தபோது. ஆனால், நாம் அனைவரும் இதை ஒன்றாக எதிர்கொள்கிறோம் என்ற உணர்வும், இந்த மாற்றத்தை முழுமையாகவும் பிரதிபலிப்புடனும் புரிந்துகொள்ள உதவும் அமர்வுகளும் எனக்கு அனுகூலமாக இருந்தன. இந்த அமர்வுகளுக்குப் பிறகு எனக்கு ஒரு சிறந்த மேலாளர் கிடைத்தார்; அதேபோல், நானும் மேலும் சிறந்த இணை-உருவாக்க (co-creating) ஊழியராக மாறினேன்."

இந்த மாற்றங்கள் அன்றாட பணிமுறைகளுக்குள்ளேயே பதியத் தொடங்கியதைக் கரினா மிகவும் மகிழ்ச்சியுடன் கவனித்தார். அதிக செலவில் ஏற்பாடு செய்யப்படும்

வெளிப்புற பயிற்சி முகாம்களுக்கு பதிலாக, குறுகிய நேரம் கொண்ட திட்டமிட்ட உரையாடல் அமர்வுகள் பயனுள்ளதாக இருந்தன.

ஒன்றிணைவழியின் மூலம் நிறுவன கலாச்சாரத்தை மாற்றுவது என்பது உடனடி தீர்வு அல்ல. காலப்போக்கில் பல தொடர்ச்சியான முயற்சிகள் தேவைப்படும் ஒரு செயல்முறை அதுவாகும். அதற்குப் பொறுமையும் விடாமுயற்சியும் அவசியம். தலைமைத்துவக் குழு, ஒருங்கிணைப்பை முழுமையாக ஆதரிக்க வேண்டும்.

மேலும், ஒன்றிணைவழி என்பது வெளிப்புற ஆலோசகர்களின் தனிப்பட்ட துறையாக மட்டும் இருக்கக்கூடாது என்பதும் முக்கியம். அதற்கு பதிலாக, அணித் தலைவர்கள் அல்லது கூட்ட ஒருங்கிணைப்பாளர்கள் நடத்தும் அன்றாடக் கூட்டங்களிலேயே ஒன்றிணைவழி இயல்பாகப் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும்.

“ஆனால் நடுநிலையாக இருப்பது எப்படி?” என்று நீங்கள் சிந்திக்கலாம். “செயல்முறையிலேயே கவனம் செலுத்தி, விவாதிக்கப்படும் கருத்தில் இருந்து விலகி இருப்பது எப்படி சாத்தியம்?”

ஆரம்பத்தில் சில மேலாளர்கள் இதனால் சிரமப்பட்டார்கள் என்பது உண்மை. ஆனால் முதல் சில அமர்வுகளில் உள்ளக அல்லது வெளிப்புற ஒன்றிணைவழியாளர்களின் உதவியுடன், பெரும்பாலான தலைவர்கள் பின்னர் தாங்களே இந்தப் பொறுப்பை ஏற்க விரும்பினர்.

இந்த மாதிரியான சூழல்களில் அடிக்கடி எழும் ஒரு கேள்வி:

“மேலாளர்கள் உண்மையில் நடுநிலையாக இருந்து, வழக்கமான முடிவெடுக்கும் நிலையிலிருந்து வெளியே வர முடியுமா?”

> *“ஒன்றிணைவழியாளர் ‘அனைவருடைய தரப்பு நடுநிலை’ (multi-partial) கொண்டவர் — அவர் அனைவரின் தரப்பிலும் இருப்பவர்.”*

இதற்கு எங்களது பார்வை தெளிவானது. அனைவரின் தரப்பிலும் நிற்கும் *அனைவருடைய தரப்பு நடுநிலை* (multi-partial) கொண்ட ஒன்றிணைவழியாளருக்கும், ஒருங்க்கிணைப்புத் திறன்களைப் பயன்படுத்தும் தலைவருக்கும் இடையே நாங்கள் தெளிவான வேறுபாட்டைக் காண்கிறோம். இரண்டாவது வகை தலைவருக்கு இரட்டை பொறுப்பு உள்ளது :

- முதலில், நல்ல செயல்முறையை உறுதி செய்வது
- இரண்டாவது, தேவையான அளவு விவாதிக்கப்படும் கருத்தில் ஈடுபடுவது

எங்களது அனுபவத்தில், தலைவர்கள் இந்த இரண்டு பொறுப்புகளுக்கிடையே இயல்பாக இயங்குவதில் திறமையானவர்களாக இருக்கிறார்கள். மேலும், ஊழியர்கள் ஒன்றிணைவழி முறைகளுக்கு பழகத் தொடங்கியபின், பொறுப்புகளைத் தெளிவுபடுத்துவதிலும் உதவத் தொடங்குகிறார்கள் :

“இப்போது நீங்கள் மேலாளர் பொறுப்பில் பேசுகிறீர்களா? அல்லது இந்த உரையாடலை ஒன்றிணைவழிப் படுத்துகிறீர்களா?”

“இந்தக் கூட்டத்தில் முடிவெடுக்க நாம் எந்த செயல்முறையைப் பயன்படுத்தப் போகிறோம்?”

சிறந்த ஒன்றிணைவழியை அனுபவித்த அணியினரிடமிருந்து இத்தகைய கேள்விகளை நாங்கள் அடிக்கடி கேட்கிறோம். தெளிவான மற்றும் சுருக்கமான தொடர்பாடல் எவ்வளவு பெரிய மாற்றத்தை உருவாக்க முடியும் என்பதை அவர்கள் நன்றாகப் புரிந்து கொள்கிறார்கள்.

இந்த அணுகுமுறை, பரஸ்பரக் கற்றலுக்கான நேர்மறையான சூழலை உருவாக்குகிறது. அனைவரும் பங்கேற்று ஒற்றுமையாக செயல்படும் சூழ்நிலையை உருவாக்குகிறது. தலைவர்களும் ஊழியர்களும் இணைந்து செயல்படும் போது, நிறுவனங்களில் ஒன்றிணைவழி ஏற்படுத்தும் மிகப்பெரிய தாக்கத்தை அங்கே தான் நாங்கள் தெளிவாகக் காண்கிறோம்.

மாற்றத்தை ஒருதலைப்பட்சமாக கட்டுப்படுத்தும் தலைவர்களை உருவாக்குவதைக் காட்டிலும், இது பல மடங்கு மேம்பட்ட அணுகுமுறையாகும்.

எடுத்துக்காட்டு #3: இரண்டு மருத்துவகங்களை ஒன்றாக மாற்ற ஒன்றிணைவழி எவ்வாறு உதவியது

“எங்கள் இரண்டு **மருத்துவகங்க**ளும் வெறும் 30 கிலோ மீட்டர் தூரத்தில்தான் உள்ளன. ஆனால் எங்களுக்கிடையிலான மனப்பிரிவு, உலகத்தை முழுவதும் சுற்றிவந்து திரும்பும் அளவுக்கு பெரியதாக உணரப்படுகிறது.”

இந்த இரண்டு **மருத்துவகங்க**ளையும் ஒன்றாக இணைக்க அரசியல் மட்டத்தில் ஒரு முடிவு எடுக்கப்பட்டது. முதல் காரணம் — அவை ஒன்றுக்கொன்று மிக அருகில் அமைந்திருந்தன. இரண்டாவது — மருத்துவக் கண்ணோட்டத்தில் பார்த்தால், பெரிய மருத்துவப் பிரிவுகளும் அதிக நிபுணர்களும் இருக்கும் பட்சத்தில், மக்கள் சிறந்த சுகாதார சேவையைப் பெற முடியும் என்பதே.

முன்பு இரண்டு தனித்தனி இடங்களில் செயல்பட்ட மருத்துவப் பிரிவுகள், இனி ஒரே அமைப்பாக இணைந்து செயல்பட வேண்டியிருந்தது. இந்த இணைப்பு மிகப் பெரிய தாக்கங்களை ஏற்படுத்தப்போகிறதென அனைவரும் புரிந்துகொண்டனர்.

அது மருத்துவ செயல்முறைகள் மற்றும் நடைமுறைகளில் மட்டுமல்ல, ஊழியர்களின் பணியிலும் வாழ்க்கையிலும் பெரும் மாற்றங்களை உருவாக்கியது. இப்போது அவர்கள் இரண்டு இடங்களுக்கும் இடையே பயணம் செய்ய வேண்டிய நிலை உருவானது. மேலும், இந்த இரண்டு **மருத்துவகங்**களின் பணிக் கலாச்சாரமும் முற்றிலும் வேறுபட்டவையாக இருந்தன. இந்த அம்சத்தை எவ்விதத்திலும் குறைத்து மதிப்பிடவோ புறக்கணிக்கவோ முடியாது.

“எங்கள் இரண்டு மருத்துவப் பிரிவுகளையும் ஒரே அமைப்பாக எப்படித் செயல்படச் செய்வது?” என்று தீவிர சிகிச்சைப் பிரிவு இயக்குநரான பேர் (Per) கேட்டார்.

“மருத்துவ ரீதியாக இது சிறந்த முடிவு என்பதை எங்கள் ஊழியர்கள் புரிந்துகொண்டாலும், அதை நடைமுறையில் செயல்படுத்துவது இன்னும் ஒரு பெரிய சவாலாகத்தான் இருக்கிறது.”

ஒரு **மருத்துவகத்தின்** தீவிர சிகிச்சைப் பிரிவு மற்றொன்றை விட பெரியதாக இருந்தது. சிறிய பிரிவிலிருந்து வந்த ஊழியர்கள், தங்களது பணிமுறைகள் பெரிய பிரிவினரால் ‘உள்வாங்கப்பட்டு மறைந்து போய்விடும்’ என்ற அச்சத்தில் இருந்தனர் — குறிப்பாக, அவசர காயச்சிகிச்சை அனுபவம் அவர்களிடமே அதிகமாக இருந்தபோதிலும்.

“இப்போது பெரிய மருத்துவப் பிரிவின் மனநிலை என்னவென்றால், அவர்கள் சிறிய பிரிவின் ஊழியர்களை ‘கைப்பற்றப்’ போகிறார்கள் என்பதுதான். மேலும், சிறிய பிரிவு மூடப்படப் போகிறது என்ற எண்ணமும் இருக்கிறது. ஆனால் அது உண்மையல்ல,” என்று பேர் கூறினார்.

“உண்மையில், நாங்கள் செய்ய விரும்புவது — ஒரு புதிய ஒருங்கிணைந்த மருத்துவப் பிரிவாக மாறுவதுதான். அதில் ஒரு பகுதி அவசர மற்றும் காயச்சிகிச்சையில் நிபுணத்துவம் பெறும்; மற்ற பகுதி திட்டமிட்ட சிகிச்சை மற்றும் பராமரிப்பில் கவனம் செலுத்தும். இது ஒரு பிரிவை மூடுவது பற்றிய விஷயம் அல்ல. இன்று செயல்பட்டு வரும் இரண்டு பிரிவுகளையும் அந்த வடிவிலேயே நிறுத்தி, எங்களது புதிய நோக்கத்திற்கேற்ற ஒரு புதிய மருத்துவப் பிரிவை மீண்டும் உருவாக்குவது பற்றியது. அதே சமயம், எங்கள் சமூக மக்களுக்கு உண்மையான மதிப்பை வழங்கும் ஒரு அமைப்பாகவும் உருவாக வேண்டும். ஆனால் இதை எப்படிச் செய்வது? உங்கள் உதவி எனக்கு தேவை!”

இந்த **மருத்துவகத்திற்**கு ஒன்றிணைவழி குறித்து ஏற்கனவே நல்ல அனுபவம் இருந்தது. உட்புறம் மற்றும் வெளிப்புற ஒன்றிணைவழியாளர்கள், பயிற்சிகளுக்கும் நீண்டகால செயல்முறைகளுக்கும் முன்பே பழக்கப்பட்டிருந்தனர். அந்தப் பயிற்சிகள் பெரும்பாலும் அறிவுப் பகிர்வையும் அணிகளுக்கிடையேயான ஒத்துழைப்பையும் ஊக்குவிப்பதையே மையமாகக் கொண்டிருந்தன.

எனவே, இரண்டு முக்கிய மருத்துவகங்களை ஒன்றிணைக்க வேண்டிய நிலை ஏற்பட்டபோது, மருத்துவகத்தின் இயக்குநரும் தீவிர சிகிச்சைப் பிரிவு இயக்குநரும் ஒன்றிணைவழி ஆதரவை நாடினர். அனைவரையும் உள்ளடக்கிய மற்றும் ஒத்துழைப்பை மையமாகக் கொண்ட முறையில் இந்த இணைப்பை வெற்றிகரமாக முன்னெடுக்க ஒன்றிணைவழி மிகவும் அவசியம் என்பதை அவர்கள் நன்கு புரிந்திருந்தனர்.

“எதைச் செய்ய வேண்டும்?” என்பது ஏற்கனவே தீர்மானிக்கப்பட்டிருந்தது — இரண்டு மருத்துவகங்களையும் ஒன்றாக இணைப்பது. ஆனால் “அதை எவ்வாறு செயல்படுத்துவது?” என்பது பல்வேறு வழிகளில் திட்டமிடப்பட்டும் நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டும் இருந்திருக்கலாம்.

இருப்பினும், ஒன்றிணைவழியின் மூலம் முன்பே கிடைத்திருந்த நல்ல அனுபவங்களையும் விளைவுகளையும் கருத்தில் கொண்டு, மருத்துவமனையின் மேலாண்மைக் குழு உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர் அணியில் முதலீடு செய்ய முடிவு செய்தது. இந்த அணி, தொடக்கம் முதல் நிறைவு வரை முழு மாற்றப் பயணத்திற்கும் ஆதரவளிக்க வேண்டியிருந்தது. இந்த செயல்முறை முழுமையடைய சுமார் மூன்று ஆண்டுகள் எடுத்துக்கொள்ளப்படும் என கணிக்கப்பட்டது.

உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர் பயிற்சியில், தீர்வு நோக்கிய முறைகளை எவ்வாறு பயன்படுத்துவது மற்றும் எவ்வாறு திட்டங்களை வடிவமைப்பது என்பதைக் குறித்து விரிவாக ஆராயப்பட்டன. இந்த அணுகுமுறைகள், “எது தவறாக உள்ளது?” என்பதிலல்ல; மாறாக, “இரண்டு மருத்துவப் பிரிவுகளிலும் எது சிறப்பாக செயல்படுகிறது?”, “அதை எவ்வாறு மேலும் மேம்படுத்தலாம்?” என்பதிலேயே கவனம் செலுத்தின.

மாற்றப் பயணத்தின் ஆரம்ப கட்டங்களிலேயே, ஊழியர்கள் பெரிய குழு அமர்வுகளுக்கு அழைக்கப்பட்டனர். மாற்றத்திற்கான தயாரிப்பை, அனைவரையும் உள்ளடக்கிய மற்றும் ஒத்துழைப்பை மையமாகக் கொண்ட முறையில் உருவாக்குவதே அதன் நோக்கமாக இருந்தது.

மதிப்புணர்வு ஆராய்வு (Appreciative Inquiry) ஒரு தத்துவமாகவும் செயல்முறையாகவும் பயன்படுத்தப்பட்டது. இதன் மூலம், அனைவரின் குரலும் கேட்கப்படுவதற்கான வாய்ப்பு உருவானது.

பொதுவாக, ஒரு மதிப்புணர்வு ஆராய்வு (Appreciative Inquiry) அமர்வு இருவராக இணைந்து நடத்தப்படும் நேர்காணல்களுடன் தொடங்கும். அதற்கான வழிகாட்டியில் நிர்ணயிக்கப்பட்ட சில கேள்விகள் இடம்பெறும் :

1. நீங்கள் பணியாற்றும் மருத்துவப் பிரிவு மிகவும் சிறப்பாக செயல்பட்ட ஒரு சூழலைப் பற்றி கூறுங்கள். அப்போது என்ன நடந்தது? யார் யார் இதில் ஈடுபட்டிருந்தனர்? ஏன் அது ஒரு இனிமையான அனுபவமாக இருந்தது?
2. உங்கள் மருத்துவப் பிரிவில் நீங்கள் செய்யும் பணியை வழிநடத்தும் அடிப்படை மதிப்புகள் அல்லது கொள்கைகள் என்னென்ன?
3. உங்களுக்கு விருப்பம் இருந்தால்! எதிர்காலத்தில் ஒருங்கிணைந்த மருத்துவப் பிரிவு எவ்வாறு செயல்பட வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்புகிறீர்கள்? ‘சிறந்த எதிர்கால நிலை’ (Future Perfect) எப்படி இருக்கும்?

ஊழியர்கள், ஒவ்வொரு மருத்துவப் பிரிவிலிருந்தும் ஒருவர் என்ற வகையில் இணைந்து, ஒருவரை ஒருவர் நேர்காணல் செய்தனர். இந்த முதல் கட்டத்திலேயே, இணைந்து பணியாற்றுவதற்கான சில பொதுவான அடித்தளங்களை அவர்கள் கண்டறியத் தொடங்கினர்.

அடுத்ததாக, மூன்று ஜோடிகள் இணைந்து ஆறு பேர் கொண்ட குழுக்களாக மாற்றப்பட்டனர். இந்தக் குழுக்களில், அவர்கள் நேர்காணல்களில் பதிவு செய்த கதைகளை மீண்டும் பகிர்ந்துகொண்டனர்.

இந்தக் குழுக்களுக்கு இரண்டு பணிகள் வழங்கப்பட்டன:

முதல் பணி — தங்களுக்கிடையில் பொதுவாக காணப்பட்ட மதிப்புகள் மற்றும் கொள்கைகளைக் கண்டறிதல். இவை, நேர்காணல் வழிகாட்டியின் இரண்டாவது கேள்வியிலிருந்து வெளிப்பட்ட மையக் கருத்துகளாக இருந்தன.

இரண்டாவது பணி — அனைவரும் ஒன்றிணைந்து செயல்படும் ஒரு வெற்றிகரமான ஒரே மருத்துவப் பிரிவாக உருவாகும் எதிர்காலத்தின் காட்சியை உருவகப்படுத்துதல். இது, மூன்றாவது கேள்வியில் இடம்பெற்றிருந்த “Future Perfect” எண்ணத்திலிருந்து ஊக்கமடைந்ததாகும்.

இந்த செயல்முறை, இரண்டு மருத்துவப் பிரிவுகளிலும் பணியாற்றிய ஊழியர்களுக்கு தங்களுக்கிடையே எவ்வளவு பொதுவான அம்சங்கள் உள்ளன என்பதை தெளிவாக

உணரச் செய்தது. மேலும், இரண்டு பிரிவுகளுமே பங்களிக்கக்கூடிய தனித்துவமான வலிமைகளைக் கொண்டுள்ளன என்பதையும், எதிர்காலத்தைப் பற்றிய அவர்களின் பகிரப்பட்ட காட்சிகள் ஒன்றோடொன்று ஒத்திசைந்துள்ளன என்பதையும் அவர்கள் உணரத் தொடங்கினர்.

இவ்வகையான பணிமுறையின் மூலம், முன்பிருந்த சந்தேகங்களையும் அச்சங்களையும் மாற்றி, இயல்பான ஆர்வமும் திறந்த மனப்பான்மையும் உருவாகத் தொடங்கின.

இந்த ஆரம்ப அமர்வுகளுக்குப் பிறகு, இரண்டு மருத்துவப் பிரிவுகளிலிருந்தும் உறுப்பினர்களைக் கொண்ட பணிக்குழுக்கள் உருவாக்கப்பட்டன. அவை பல்வேறு அம்சங்களில் கவனம் செலுத்தின:

- மருத்துவ செயல்முறைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை ஒருங்கிணைத்தல்
- பணிநேர அட்டவணைகளை ஒத்திசைத்தல்
- அறிவுப் பகிர்வு நடைபெறும் பயிற்சி அமர்வுகளை உருவாக்குதல்
- மாற்றம் தேவைப்படும் அம்சங்களை அடையாளம் கண்டு அவற்றில் மாற்றத்தை உருவாக்குதல்

இந்த பணிக்குழுக்கள் மற்றும் செயற்குழுக்களில் பங்கேற்க அனைத்து ஊழியர்களுக்கும் அழைப்பு விடுக்கப்பட்டது. அதே சமயம், பயிற்சி பெற்ற உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்களும் பல்வேறு மூலோபாயங்கள் மற்றும் செயல்முறைகளைப் பயன்படுத்தி செயல்படத் தொடங்கினர்.

மொத்தத்தில், மருத்துவகத்தின் பல்வேறு மருத்துவப் பிரிவுகளையும் கவனிக்க சுமார் 30 ஒன்றிணைவழியாளர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்கப்பட்டது. அவர்கள் செவிலியர்கள், மருத்துவர்கள் மற்றும் நிர்வாகப் பொறுப்புகளில் இருந்தவர்களாக இருந்தாலும், அனைவருக்கும் ஒன்றிணைவழியில் ஆழ்ந்த ஆர்வம் இருந்தது.

> *"ஒன்றிணைவழி ஆதரவு இல்லாமல், இந்த இணைப்பை வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றுவதும், மருத்துவகங்களின் பணிமுறைகளை உருமாற்றுவதும் ஒருபோதும் சாத்தியமாக இருக்காது."*

மூன்று தீவிரமான ஆண்டுகள் முழுவதும், அவர்கள் நிறுவனத்திற்குத் தொடர்ந்து ஒன்றிணைவழி ஆதரவை வழங்கினர். அவர்களது பங்களிப்பு மிகுந்த பாராட்டைப் பெற்றது.

பின்னர் மருத்துவமனை இயக்குநரையும் தீவிர சிகிச்சைப் பிரிவு இயக்குநரையும் நாங்கள் நேர்காணல் செய்தபோது, இருவரும் ஒரே கருத்தைத் தெரிவித்தனர்:

செவிலியர்கள் மற்றும் மருத்துவர்கள் போன்ற மிகுந்த நிபுணத்துவம் கொண்ட தொழில்முறை குழுக்களுடன் பணியாற்றுவது சவாலானதாக இருந்திருக்கும் என்பதையும் அவர்கள் ஒப்புக்கொண்டனர்.

ஆனால், ஒன்றிணைவழியாளர்களின் தொழில்முறை அணுகுமுறையும், அவர்கள் அதே நிறுவனத்தைச் சேர்ந்தவர்களாக இருந்ததும், ஒரு முக்கியமான உணர்வை உருவாக்கியது : "நாம் அனைவரும் இதை ஒன்றாகச் சாதித்து வருகிறோம்."

பிரதிபலிப்புகளும் பயனுள்ள குறிப்புகளும்

சில நேரங்களில் வெளிப்புற ஒன்றிணைவழியாளர்களாக பணியாற்றும் சக தொழில்முறையினரிடமிருந்து எங்களிடம் ஒரு கேள்வி எழுகிறது:

"நீங்கள் ஏன் இவ்வளவு அதிகமான உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்கிறீர்கள்? இந்த நிறுவனங்களுக்கு வெளிப்புற ஒன்றிணைவழியாளராக நீங்களே அதிகப் பணிகளைச் செய்தால், அது உங்களுக்கு அதிக வருமானம் தராதா?"

எங்களுக்காகப் பார்த்தால், ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பரப்புவதே எப்போதும் எங்களது நோக்கமாக இருந்துள்ளது. அப்படியானால், நாம் செய்கிற செயல்களின் தாக்கத்தை எவ்வாறு விரிவுபடுத்துவது என்பதை கண்டுபிடிக்க வேண்டியது அவசியமாகிறது.

ஒவ்வொரு ஆண்டும், 10 நிறுவனங்களில் தலா 30 உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்களுக்கு பயிற்சி அளித்தால், மொத்தத்தில் 300 மனிதர்கள் ஒன்றிணைவழியைப் பயன்படுத்தி நிறுவனங்களின் சிறந்த விளைவுகளை மேலும் உருவாக்க உதவுவார்கள்.

அதே 10 நிறுவனங்களில், மாற்ற காலங்களில் ஒன்றிணைவழி தலைமைத்துவத்தைப் பயன்படுத்த 100 மேலாளர்களுக்கு பயிற்சி அளித்தால், 1,000 ஒன்றிணைவழி தலைவர்கள் உருவாகிறார்கள்.

அந்த தலைவர்கள் ஒவ்வொருவரும் தங்கள் 10 பேர் கொண்ட அணிகளுடன் ஒன்றிணைவழி திறன்களைப் பயன்படுத்தினால், சுமார் 10,000 மனிதர்களுக்கான மேலும் ஒத்துழைப்புமிக்க மற்றும் இணக்கமான பணிமுறைகளை நாம் உருவாக்கியிருக்கிறோம். அதுவே — ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்!

நன்கு அறியப்பட்ட பழமொழியை நினைவில் கொள்ளுங்கள்:

“ஒரு மனிதனுக்கு மீன் கொடுத்தால், அவனுக்கு ஒரு நாளுக்கு உணவூட்டுகிறீர்கள்; மீன் பிடிக்க கற்றுக்கொடுத்தால், அவனுக்கு வாழ்நாள் முழுவதும் உணவூட்டுகிறீர்கள்.”

எங்களது அனைத்து பணிகளிலும் நாங்கள் செயல்படத் தேர்ந்தெடுத்துள்ள அணுகுமுறை இதுவே — நிறைவு மனப்பான்மை (Abundance Mind-set).

நிறைவு மனப்பான்மை என்பது பற்றாக்குறை மனப்பான்மைக்கு மாற்றானது. உலகத்தை நீங்கள் நிறைவானதாகவோ அல்லது பற்றாக்குறையுடனானதாகவோ பார்க்கலாம்; ஆனால் இந்த இரு மனப்பான்மைகளும் ஒன்றாக இணைந்து நிலைக்க முடியாது.

நிறைவு மனப்பான்மை, ஆழமான தன்மதிப்பும் உள்ளார்ந்த பாதுகாப்புணர்வும் கொண்ட மனநிலையிலிருந்து வெளிப்படுகிறது. அனைவருக்கும் போதுமான அளவு வாய்ப்புகளும் வளங்களும் உள்ளன என்ற நம்பிக்கையே அதன் அடிப்படை கொள்கையாகும்.

ஒரு தனிநபர் ஆலோசகராகவோ அல்லது “ஒரே மனிதர் கொண்ட இசைக்குழு” போல செயல்படுபவராகவோ இருந்தால், குறுகிய காலத்தில் இவ்வளவு பெரிய அளவில் மனிதர்களை அடைவது சற்றுக் கடினம்.

நிச்சயமாக, சிறிய குழுக்களுடன் ஆழமான மற்றும் அர்த்தமுள்ள பணிகளைச் செய்து மிகப்பெரிய தாக்கத்தை உருவாக்க முடியும். அது ஒரு ஒன்றிணைவழியாளராக உங்களுக்கு மிகவும் நிறைவளிக்கும் அனுபவமாகவும் இருக்கலாம்.

ஆனால், உங்கள் பணியின் தாக்கத்தை விரிவுபடுத்த விரும்பினால், நீங்கள் செய்ய வேண்டியது இரண்டில் ஒன்று:

உங்களுடன் இணைந்து செயல்படும் தொழில்முறை வலையமைப்புகளை (networking) உருவாக்குதல் அல்லது பெரும்பாலான ஒன்றிணைவழி பணிகளைத் தாங்களே மேற்கொள்ளக்கூடிய உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்களை ஊக்குவித்தல், எங்களது அனைத்து எடுத்துக்காட்டுகளிலும், நிறுவனங்கள் இறுதியில் எங்கள் மீது சார்ந்திருக்காத நிலைக்கு வளர்ந்துள்ளன. எங்களுக்குப் பார்த்தால், அதுவே மிகுந்த நிறைவை அளிக்கும் அனுபவமாகும்.

உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்களை உருவாக்கும் போது, வலையமைப்பு (networking) பரிமாணம் மிகவும் முக்கியமானதாகும். உள்ளக சக ஊழியர்களுடன் இணைந்து ஒன்றிணைவழி பயிற்சிகளை மேற்கொள்ளும்போது, சிறந்த செயல்முறை

அனுபவங்களைப் பகிர்வதற்கும், சவால்களைப் பகிர்ந்து ஒருவருக்கொருவர் ஆதரவளிப்பதற்கும் ஒரு வலுவான சமூகத்தை உருவாக்க முடிகிறது.

உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளராக இருப்பதில், வெளிப்புற ஒன்றிணைவழியாளர்களுடன் ஒப்பிடும்போது சில சவால்களும் உள்ளன.

உதாரணமாக:

- பிற நிறுவனங்களிலிருந்து எடுத்துக்காட்டுகள் குறைவாக இருக்கலாம் என்று சிலர் கேள்வி எழுப்பலாம்
- சில செயல்பாடுகள் எதிர்பார்த்தபடி அமையவில்லை என்றால், திறமையான ஒன்றிணைவழியாளர் என்ற நற்பெயரை மீண்டும் உருவாக்குவது சிரமமாக இருக்கலாம்.

அதனால், நாங்கள் பணியாற்றும் நிறுவனங்களில், ஒன்றிணைவழியாளர்கள் ஒருவருக்கொருவர் தொடர்பில் இருந்து ஆதரவளிக்கக்கூடிய கட்டமைப்புகளை உருவாக்குவதற்கு நேரம் ஒதுக்குகிறோம். தலைவர்களுக்கும் இதே ஆதரவு அமைப்புகளை உருவாக்குகிறோம்.

இதற்காக பல்வேறு வழிமுறைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன:

- மாதாந்திர விரைவான Skype உரையாடல்கள்
- திறன்களைப் புதுப்பித்து செயலில் ஈடுபட ஊக்கமளிக்கும் “booster sessions”
- இருவர் இணைந்து ஒருவருக்கொருவர் ஆதரவளிக்கும் peer assist அல்லது coaching pairs முறைகள்

நாங்கள் பணியாற்றும் பல நிறுவனங்களில், ஒன்றிணைவழியாளர் வலையமைப்புகள் பிற நிறுவனங்களின் வலையமைப்புகளுடனும் இணைகின்றன. இதன் மூலம், கற்றலும் வெற்றிப் பகிர்வும் நிறுவன எல்லைகளைத் தாண்டி தொடர்கின்றன.

ஸ்வீடனில், கடந்த 12 ஆண்டுகளாக “Faciliteringsdagarna” (Facilitation Days) என்ற ஆண்டு மாநாட்டை நாங்கள் நடத்தி வருகிறோம்.

இந்த மாநாடு :

- ஒன்றிணைவழியைப் பரப்புகிறது
- கற்றல், பகிர்வு மற்றும் தொடர்பமைப்பிற்கான சூழலை உருவாக்குகிறது
- ஒன்றிணைவழியாளர்கள், ஒன்றிணைவழி வலையமைப்புகள் மற்றும் ஒன்றிணைவழி தலைவர்களை ஒன்றாக இணைக்கிறது

பொதுவாக, இந்த மாநாட்டில் 100 முதல் 150 வரையிலான ஒன்றிணைவழியாளர்கள் பங்கேற்கிறார்கள்; அவர்களில் பலர் உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்களாக உள்ளனர்.

அனைவரும் இதை, பிறருடன் தொடர்பமைத்து கற்றுக்கொள்ளும் ஒரு அருமையான வாய்ப்பாகக் கருதுகின்றனர்.

பல தலைவர்களும் வாடிக்கையாளர்களும் இதில் கலந்து கொண்டு, ஒன்றிணைவழி அவர்களது நிறுவனங்களில் எவ்வாறு மாற்றத்தை உருவாக்குகிறது மற்றும் என்ன விளைவுகளை அளிக்கிறது என்பதைக் குறித்து தங்களது பார்வைகளையும் பகிர்ந்து கொள்கிறார்கள்.

அனைத்தையும் ஒருங்கிணைத்துப் பார்க்கும்போது

இந்த மூன்று எடுத்துக்காட்டுகள், முற்றிலும் வேறுபட்ட சூழல்களில் சிக்கலான சவால்களை எதிர்கொள்ளும் நிறுவனங்களுக்கு, ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் எவ்வாறு உதவ முடியும் என்பதை வெளிப்படுத்துகின்றன.

அது ஒன்றிணைவழி தலைமைத்துவமாக இருந்தாலோ, ஒன்றிணைவழி திறன்களாக இருந்தாலோ, அல்லது நேரடியாக ஒன்றிணைவழியாளர் பங்கை ஏற்றதாக இருந்தாலோ — இவற்றை அனைத்தையும் ஒன்றிணைக்கும் அடிப்படை நம்பிக்கை ஒன்று உள்ளது: உண்மையான மற்றும் நிலைத்த மாற்றம், அந்த மாற்றத்தில் ஈடுபடும் மனிதர்களை முழுமையாக இணைத்தால்தான் நிகழும்.

நாங்கள் பல ஆண்டுகளாக ஒன்றிணைவழி மற்றும் நிறுவன மாற்றத் துறையில் பணியாற்றி வருகிறோம். அந்த அனுபவத்தின் மூலம் எங்களுக்கு மிகவும் தெளிவாகப் புரிந்த ஒன்று என்னவென்றால் — ஒரு நிறுவனத்தில் வெற்றிகரமாக செயல்பட்ட ஒன்று, அவசியமாக மற்றொரு நிறுவனத்திலும் அதேபோல் செயல்படும் என்று சொல்ல முடியாது.

ஏனெனில், ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தனித்துவமான அமைப்பும் பணிக் கலாச்சாரம் கொண்டவை. அதை மனதில் கொண்டு பார்த்தால், ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் மாற்றத்தையும் உருமாற்றத்தையும் வெற்றிகரமாக ஒன்றிணைவழிப்படுத்த உதவும் தனித்துவமான குறியீடுகள் மற்றும் வாய்ப்புகள் இருக்கும் என்பதை நினைவில் கொள்ள வேண்டும்.

உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்களின் சமூகங்களை உருவாக்குவதில் எங்களுக்கு ஆழ்ந்த ஆர்வம் உள்ளது. அதேபோல், உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்களிடையே அந்த ஆர்வத்தையும் திறன்களையும் உருவாக்க நேரமும் முயற்சியும் தேவைப்படுகின்றன என்பதையும் நாங்கள் கற்றிருக்கிறோம்.

மேலும், அணிகளுக்கு உதவுவதற்காக ஒன்றிணைவழியாளர்களுக்கு சுதந்திரமாக செயல்படும் இடத்தை வழங்க வேண்டும் என்றால், அதற்கும் நிறுவனத்தின் அர்ப்பணிப்பு அவசியம்.

ஒன்றிணைவழி உரையாடல்களின் மூலம் கலாச்சார மாற்றத்தை உருவாக்க விரும்பும் தலைவர்களுக்கும் இதே உண்மை பொருந்துகிறது. உண்மையான மாற்றம் நிகழ வேண்டுமெனில், அதற்காக நேரமும் தொடர் முயற்சியும் அர்ப்பணிக்கப்பட வேண்டும். அப்பொழுதுதான் அதன் விளைவுகள் ஆச்சரியப்படுத்தும் அளவுக்கு வலிமையானதாக இருக்க முடியும். மாற்றம் என்பது — ஒவ்வொரு உரையாடலின் வழியாகவே உருவாகிறது. உலகத் தரமிக்க நிறுவனங்கள் — ஒவ்வொரு மனிதரின் வளர்ச்சியின் வழியாகவே உருவாகின்றன.

தலைவர்கள் ஒன்றிணைவழி அணுகுமுறையுடன் செயல்படத் தொடங்குவது உடனடி தீர்வாக இருக்காது. ஆனால் காலப்போக்கில் அதன் தாக்கம் அளவிட முடியாத அளவிற்கு பெரிதாக இருக்கக்கூடும்.

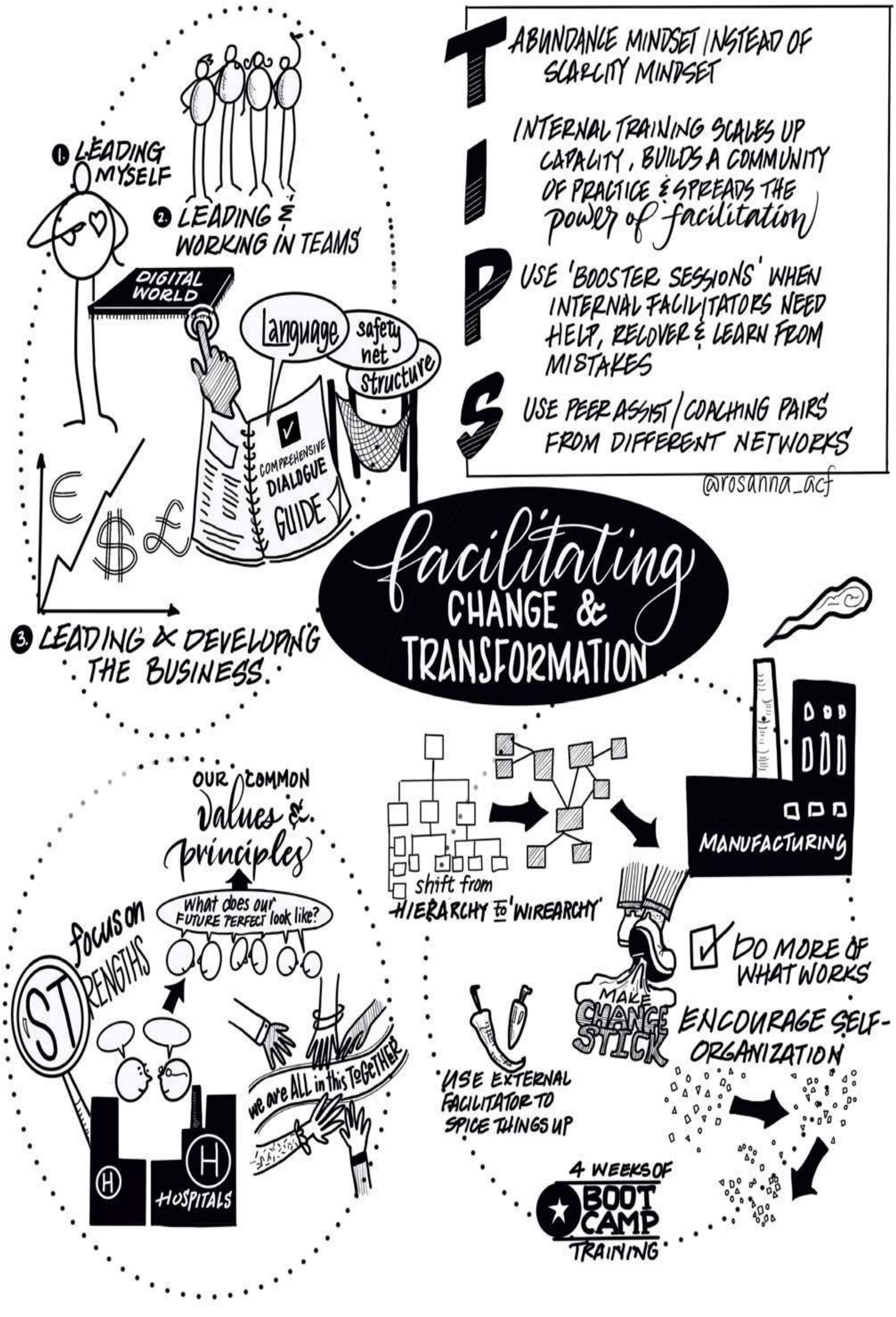
இறுதியாக, கடந்த பல ஆண்டுகளாக எங்களைத் தொடர்ந்து முன்னோக்கி நகர்த்தி வந்த ஒரு முக்கிய சக்தி உண்டு. அது என்னவென்றால் — உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்கள் தங்கள் அணிகளுக்கு, பல ஆண்டுகள் தொடரக்கூடிய நேர்மையான விளைவுகளை உருவாக்க உதவுவதை நேரில் காணும் அனுபவம்.

மார்கரெட் மீட் கூறியதாகக் கருதப்படும் கருத்தை சிறிது மாற்றி சொல்ல வேண்டுமெனில்:

“சிந்தனையுடனும் அர்ப்பணிப்புடனும் செயல்படும் ஒன்றிணைவழியாளர்களின் ஒரு குழு நிலைத்த மாற்றத்தை உருவாக்க முடியும் என்பதை ஒருபோதும் சந்தேகிக்காதீர்கள்; உண்மையில், எங்களது அனுபவத்தில், மாற்றத்தை உண்மையாக உருவாக்கியிருப்பது அதுவே.”

குறிப்புதவி நூல்கள் / தகவல் ஆதாரங்கள்

1. Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science* (1st ed.). Pfeiffer.



Visual summary by Rosanna von Sacken

அத்தியாயம் 3

திறனாய்வுச் சிந்தனைக்கான ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்

மார்க் பெயின் (Mark Bain)

இன்றைய உலகில், தகவல்கள் பரவும் வேகமும் அவற்றின் அளவும் பல நேரங்களில் நம்மைத் திணறச் செய்கின்றன. திறனாய்வு சிந்தனைத் திறன்கள் (Critical Thinking Skills), தகவல்களை விழிப்புணர்வுடன் செவிமடுத்து, பகுத்தறிவோடு அணுகுவதற்குத் தேவையான வழிமுறைகளை மக்களுக்கு வழங்குகின்றன.

திறனாய்வுச் சிந்தனையாளர்கள், நிலவிவரும் அனுமானங்களை (Assumptions) கேள்விக்குள்ளாக்குகிறார்கள். மேலும், தேக்கநிலையை நோக்கிச் செல்லாமல், புதுமைக்கான பாதையைத் திறக்கும் தகவல்களை அடையாளம் கண்டு அவற்றில் கவனம் செலுத்துகிறார்கள்.

"சிந்திக்கும் நிறுவனம்" (Thinking Organization) என்கிற நிலையை அடைகிற பயணம், அந்த நிறுவனத்தின் மூலாதாரமான அதன் பணியாளர்களிடம் இருந்தே தொடங்குகிறது. திறனாய்வு சிந்தனையை அடிப்படையாகக் கொண்ட நிறுவனமாக உருவாகுவதன் பலன்களைப் பெற வேண்டுமெனில், கூட்டிணைவு திறனாய்வு சிந்தனை (Collaborative Critical Thinking), அந்த நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தில் இயல்பாகவே பதிய வேண்டும்.

இந்தத் திசையில் முன்னேற விரும்பும் நிறுவனங்கள், தேவையான செயல்முறைகளை உருவாக்கவும், கூட்டிணைவு விமர்சனச் சிந்தனையின் பலன்களை வெளிக்கொணரவும், பல நிலைகளில் மாற்றங்களை மேற்கொள்ள வேண்டியிருக்கும். இந்தக் கலாச்சார மாற்றத்தை உருவாக்குவதில், ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் குறிப்பிடத்தக்க பங்களிப்பை வழங்குகிறது. ஆனால், அதைவிட முக்கியமாக, திறனாய்வு சிந்தனையே, ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை மேலும் வலுப்படுத்துகிறது. ஏனெனில், அது தனிநபர்கள், குழுக்கள், நிறுவனங்கள் மற்றும் சமூகங்கள் ஆகிய அனைத்துத் தரப்பினருக்கும் கிடைக்கக்கூடிய அனைத்து தகவல்களையும், அனைத்து கருத்துகளையும், அனைத்து கண்ணோட்டங்களையும் ஆழமாக ஆராய்ந்து, இணைந்து மேலும் சிறப்பாகச் சிந்திக்கும் திறனை வளர்த்துக்கொள்ள உதவுகிறது.

திறனாய்வுச் சிந்தனை, தகவல்தொடர்பு, கூட்டிணைவு, மற்றும் படைப்பாற்றல் / புதுமை (Creativity / Innovation) ஆகியவை ஒன்றிணைந்து செயல்படும்போது, அவை எவ்வாறு ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பலமடங்காக உயர்த்துகின்றன என்பதை இந்த அத்தியாயம் ஆராய்கிறது.

திறனாய்வுச் சிந்தனை என்றால் என்ன ? அது எவ்வாறு உதவுகிறது ?

2005-ஆம் ஆண்டு, "*சிந்தனை மற்றும் சிக்கல் தீர்த்தல் குறித்த கொரிய ஆய்விட்டிதழில்*" (Korean Journal of Thinking and Problem Solving) "*நிறுவனங்களுக்கான ஆக்கபூர்வமான சிக்கல்கள் தீர்த்தலில் தற்போதைய முன்னேற்றங்கள்: சிந்தனைத் திறன்கள் மற்றும் பாணிகள் மீதான ஒரு கவனம்*" (Current Developments in Creative Problem Solving for Organizations: A Focus on Thinking Skills and Styles) என்ற தலைப்பில் ஒரு ஆய்வுக் கட்டுரை வெளியிடப்பட்டது. இந்தக் கட்டுரையில், நிறுவனங்களும் அவற்றின் பணியாளர்களும் படைப்பாற்றலுடன் சிக்கல்களைத் தீர்க்கும் திறன்களில் (Creative Problem Solving) பயிற்சி பெற்றபோது, நிறுவனங்களின் செயல்திறன் எவ்வாறு மேம்பட்டது என்பதை விளக்கும் வகையில் பல ஆய்வுகள் மேற்கோள் காட்டப்பட்டுள்ளன.

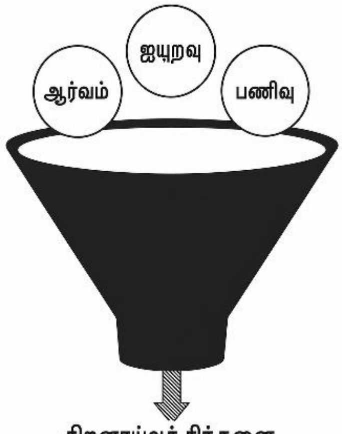
அந்த ஆய்வுகளின்படி, செலவினக் குறைப்பு, சிறந்த முடிவெடுக்கும் திறன், பணியாளர்களின் ஊக்கநிலை உயர்வு, கற்றலுக்கான நேர்மறையான மனப்பாங்கு போன்ற பல சாதகமான விளைவுகள், நிறுவனங்களிலும் பணியாளர்களிடையிலும் விமர்சனச் சிந்தனைத் திறன்கள் (Critical Thinking Skills) மேம்படுத்தப்பட்டதன் விளைவாகக் காணப்பட்டன.

ஒரு நிறுவனத்தில் பணியாளர்களைத் திறனாய்வு சிந்தனையுடன் செயல்பட ஊக்குவிக்க, மூன்று முக்கியமான நிறுவனக் கூறுகள் அவசியமாகின்றன. (1) திறந்த மற்றும் தேர்ந்த தகவல்தொடர்பு, (2) நிறுவனத்தின் அனைத்து நிலைகளிலும் கூட்டிணைந்து செயல்படும் மனப்பாங்கு, (3) படைப்பாற்றலையும் புதுமையையும் ஊக்குவிக்கும் நிறுவன கலாச்சாரம். இந்த மூன்று கூறுகளும் ஒன்றிணையும்போது, நிறுவனத்தின் கூட்டறிவு திறன் (Collective Intelligence) தொடர்ந்து வளர்ந்து விரிவடைகிறது.

திறனாய்வுச் சிந்தனையை ஊக்குவிக்கும் நிறுவனங்கள், தங்களது செயல்பாடுகளில் அதிக நெகிழ்வுத்திறனைப் பெறுகின்றன. அத்தகைய நிறுவனங்கள், எதிர்காலத்தில் உருவாகக்கூடிய எதிர்பாராத மாற்றங்களுக்கும் சவால்களுக்கும் விரைவாகத் தகவமைத்துக்கொண்டு செயல்படுகின்றன.

இத்தகைய செயல்முறைகளை நடைமுறைப்படுத்தும் நிறுவனங்கள், "... தங்களது பாரம்பரிய அணுகுமுறைகளைப் பின்பற்றும் நிறுவனங்களைக் காட்டிலும், எதிர்கால வருவாயில் புதிய ஆதாரங்களிலிருந்து சுமார் 20 சதவீதம் கூடுதலான வருவாயைப் பெறும் வாய்ப்பைக் கொண்டிருக்கும்." என்று இந்த ஆய்வு முடிவுகள் கூறுகின்றன.

திறனாய்வுச் சிந்தனையாளராக உருவாகுவது எப்படி?



திறனாய்வுச் சிந்தனை மனப்பாங்கை (Critical Thinking Mindset) உருவாக்குவதற்கு மூன்று அடிப்படைக் கூறுகள் அவசியம்:

ஆர்வம் (Curiosity)

ஐயுறவு (Scepticism)

பணிவு (Humility)

ஆர்வம் (Curiosity)

ஆர்வம், "ஏன்?" என்ற கேள்வியை நோக்கி மனிதர்களின் கவனத்தைத் திருப்புகிறது. ஒரு விவாதம், பிரச்சினை அல்லது சூழ்நிலையின் அடிப்படைக் காரணத்தைக் (Root Cause) கண்டறிய அது உதவுகிறது. நாம் பெறுகின்ற தகவல்களின் பின்னால் உள்ள நோக்கம் என்ன என்பதையும் “ஆர்வம்” ஆராயத் தூண்டுகிறது. ஆர்வமிக்க மனம் இயல்பாகவே இத்தகைய கேள்விகளை எழுப்பும்:

இந்தத் தகவல் ஏன் வழங்கப்படுகிறது ? இதை நான் ஏற்றுக்கொள்வேன் என்று ஏன் எதிர்பார்க்கப்படுகிறது ? இந்தத் தகவலுக்குப் பின்னால் உள்ள அனுமானங்கள் (Assumptions) என்ன?

“ஆர்வம்”, பிறர் கூறுவதைக் கவனமாகக் கேட்கவும், அவர்கள் உண்மையில் என்ன சொல்ல விரும்புகிறார்கள் என்பதைப் புரிந்துகொள்ளவும், அர்த்தமுள்ள வினாவலுடனான உரையாடலில் (Inquisitive Dialogue) ஈடுபடவும் தூண்டுகிறது. அது

கவனமாகக் கேட்கும் திறனை வளர்க்கிறது. இந்தக் கேட்கும் திறனானது எப்போதும், தவறான புரிதல்கள், சார்புநிலைகள் (Biases), அனுமானங்கள், உட்பொருட்கள் போன்றவற்றைக் கண்டறிய விழிப்புடன் இருக்கும்.

மேலும், மாற்றுக் கருத்துகளையும் திறந்த மனதுடன் கேட்டு பரிசீலிக்கும் மனப்பாங்கையும் உருவாக்குகிறது. ஒரு தகவலின் உண்மைத்தன்மையையோ அல்லது அதன் பொருத்தத்தையோ உடனடியாகத் தீர்மானிக்காமல், முதலில் அதனை ஆராய்ந்து புரிந்துகொள்ளும் வாய்ப்பை “ஆர்வம்” வழங்குகிறது.

ஐயுறவு (Scepticism)

ஆர்வத்துடன் சேர்ந்து, ஐயுறவும் திறனாய்வுச் சிந்தனையின் இன்றியமையாத கூறாகும். கருத்துகள், தகவல்கள் மற்றும் அபிப்பிராயங்களை நெகிழ்வான சிந்தனையுடன் அணுகும் திறனை “ஐயுறவு” வளர்க்கிறது. இதன் பொருள், எந்த ஒரு தகவலையும் ஆதாரம் கிடைக்கும் வரை மறுத்துவிட வேண்டும் என்பதல்ல. மாறாக, நம்பகமற்ற, தவறாக வழிநடத்தக்கூடிய, சார்புநிலை கொண்ட அல்லது ஒரே ஒருவரின் அனுபவத்தை மட்டுமே அடிப்படையாகக் கொண்ட தகவல்களைப் பற்றிய விழிப்புணர்வுடன் இருப்பதே ஐயுறவின் நோக்கமாகும்.

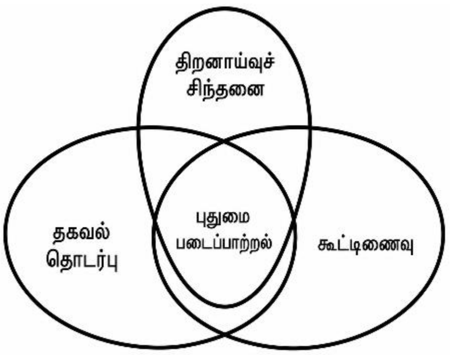
“ஐயுறவு”, ஒரு தகவலின் நம்பகத்தன்மையை ஆராயவும், அது சிந்தனையின் தர்க்கரீதியான அடித்தளமாக அமையத் தகுதியுடையதா என்பதை மதிப்பிடவும் உதவுகிறது. உதாரணமாக, "பாலாடைக்கட்டியால் ஆன நிலவில் தரையிறங்க ஒரு ராக்கெட்டிற்கு எப்படிப்பட்ட தரையிறங்கும் கருவி (Landing Gear) தேவை?" என்ற கேள்வி எழுப்பப்பட்டால், விவாதம் முழுவதும் தரையிறங்கும் கருவியைப் பற்றியே நகரலாம். ஆனால், “ஐயுறவு” முதலில் வேறு ஒரு கேள்வியை எழுப்புகிறது: "நிலவு உண்மையிலேயே பாலாடைக்கட்டியால் ஆனதா? அந்தத் தகவல் எங்கிருந்து வந்தது?" இதன் மூலம், விவாதம் அதன் அடிப்படையான அனுமானத்தை முதலில் ஆராயத் தொடங்குகிறது.

> “திறனாய்வுச் சிந்தனையாளர்கள், தங்களிடம் வரும் தகவல்களின் தரத்தை முதலில் மதிப்பிடுகிறார்கள். அதுவே, அவர்களிடமிருந்து வெளிப்படும் கருத்துகள் மற்றும் சிந்தனைகளின் தரத்தையும் உறுதிப்படுத்துகிறது.”

திறனாய்வுச் சிந்தனை மனப்பாங்கின் (Critical Thinking Mindset) இறுதி கூறு பணிவு (Humility) ஆகும்.

பணிவு (Humility)

“பணிவு”, நாம் தவறாக இருக்கக்கூடும் என்பதை ஏற்றுக்கொள்ளும் மனப்பாங்கை நமக்கு அளிக்கிறது. தவறாக இருப்பது கூட ஒரு நேர்மறையான அனுபவமாக இருக்கலாம் என்பதை அது உணரச் செய்கிறது. நமது கருத்துகள், சிந்தனைகள் மற்றும் அனுமானங்கள் (Assumptions) தவறாக இருக்கக்கூடும் என்பதை உணர உதவுகிறது. தவறான தகவல்களை நாம் பற்றிக்கொண்டு இருந்தால், அவற்றின் அடிப்படையில் தவறான முடிவுகளை எடுக்க நேரிடும் என்பதை உணர்ந்துகொள்ளும் திறனையும் அது வழங்குகிறது. தவறான தகவல்களை எவ்வளவு விரைவாக விட்டுவிடுகிறோமோ, அவ்வளவு விரைவாக தவறான அறிவுப் பாதைகளிலிருந்து (incorrect knowledge path) விலகிச் செல்ல முடியும். திறனாய்வுச் சிந்தனையாளர்கள், தாங்கள் தவறாக நிரூபிக்கப்படுவோமோ என்ற அச்சத்தில் எப்போதும் இருப்பதில்லை. மாறாக, அவர்கள் புதிய விருப்பத் தேர்வுகளையும் புதிய வாய்ப்புகளையும் திறந்த மனதுடன் காணத் தயாராக இருக்கிறார்கள். புதிய தகவல்களை, அவை ஏற்கனவே கொண்டிருக்கும் முடிவுகளை ஆதரிக்கிறதா என்பதன் அடிப்படையில் அல்ல; அவற்றின் உள்ளார்ந்த தகுதி மற்றும் மதிப்பு (Merit) அடிப்படையிலேயே மதிப்பிடத் தயாராக இருக்கிறார்கள். இந்த மனப்பாங்கு, புதிய தகவல்களைத் தேடவும், சேகரிக்கவும், திறனாய்வுப் பார்வையுடன் ஆராயவும் அவர்களுக்கு சுதந்திரத்தை வழங்குகிறது.



நாம் தவறாக இருந்தோம் என்பதை வெளிப்படையாக ஒப்புக்கொள்வது சில நேரங்களில் எளிதல்ல. ஆனால், தவறான தகவல்கள், கருத்துகள் அல்லது அனுமானங்களைப் பற்றிக்கொண்டு இருப்பது, நமது சிந்தனைக்கே ஒரு சுமையாக மாறுகிறது. "நாம் தவறாக இருக்கக்கூடும்" என்ற மனப்பாங்கை ஏற்றுக்கொள்வது, ஒரு சூழ்நிலையை வேறொரு கண்ணோட்டத்தில் பார்க்கும் வாய்ப்பை உருவாக்குகிறது. மேலும், நமது சிந்தனைகள் ஒரே மாதிரியான கட்டுப்பாட்டிற்குள் சிக்கிக் கொள்வதை (Functional Fixedness) கடக்கவும் உதவுகிறது. நம்முடைய சொந்த கருத்துகளையும் அனுமானங்களையும் சவாலுக்கு உட்படுத்தத் தயாராக இல்லாவிட்டால், இணைந்து மேலும் சிறப்பாகச் சிந்திக்க முடியாது.

நிச்சயமாக, ஆர்வம், ஐயுறவு மற்றும் பணிவு ஆகியவை திறனாய்வுச் சிந்தனை மனப்பாங்கை உருவாக்குவதற்கு மட்டும் நமக்கு உதவுவததில்லை. இந்த நூலின் மற்ற அத்தியாயங்களிலும் வலியுறுத்தப்பட்டுள்ளபடி, இணைந்து திறம்படச் சிந்திப்பதற்கும், ஆர்வம், ஐயுறவு மற்றும் பணிவு ஆகியவை இன்றியமையாத பண்புகளாகும்.

திறனாய்வுச் சிந்தனையும் தகவல்தொடர்பும்

நிறுவன அறிவு (Institutional Knowledge) என்பது, ஒரு நிறுவனத்தில் பல ஆண்டுகளாக மேற்கொள்ளப்பட்ட சோதனைகள், அனுபவங்கள் மற்றும் கற்றல்களின் மூலம் உருவாகும் அரிய அறிவாகும். அது, நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகளை நடைமுறையில் மேற்கொண்டபோது பணியாளர்கள் கற்றுக்கொண்ட பாடங்களின் தொகுப்பாகும். ஒரு நிறுவனம் திறனாய்வுச் சிந்தனையை அடிப்படையாகக் கொண்ட நிறுவனமாக உருவாக வேண்டுமெனில், அந்த நிறுவனத்தின் அறிவும் அனுபவமும் தொடர்ந்து அனைவருடனும் பகிரப்பட்டுக் கொண்டே இருக்க வேண்டும். ஒரு சிலரிடம் மட்டுமே நிறுவன அறிவு தேங்கிவிடாமல், அது அனைவருக்கும் பகிரப்பட்டு பரவுவதை உறுதிசெய்வதே, நிறுவனங்களில் அறிவு இழப்பை (Knowledge Drain) தடுக்க வேண்டிய முக்கியமான முதல் படியாகும். திறனாய்வுச் சிந்தனை கலாச்சாரத்தை வளர்க்கும் நிறுவனங்கள், இந்த அறிவை நிறுவனத்தின் மதிப்புமிக்க வளமாக கருதுகின்றன. திறனாய்வுச் சிந்தனையை வளர்க்க உறுதிபூண்ட நிறுவனங்கள், அனைத்து அமர்வுகள், விவாதங்கள் மற்றும் செயல்முறைகளையும் கற்றலுக்கான வாய்ப்புகளாக மாற்றுவதற்கான முயற்சிகளை மேற்கொள்கின்றன.

பின்வரும் கேள்விகளை மையமாகக் கொண்ட தொடர் உரையாடல்கள் மிகவும் முக்கியமானவை:

எது சிறப்பாகச் செயல்பட்டது?

எது எதிர்பார்த்தபடி அமையவில்லை?

இன்னும் சிறப்பாக எவ்வாறு செயல்படலாம்?

இனி எதைச் செய்யக் கூடாது?

எவ்வாறு மாற்றத்தை உருவாக்கலாம்?

இவ்வாறு கற்றுக்கொண்ட பாடங்கள் அனைவருடனும் பகிரப்படும்போது, நிறுவனத்தின் கூட்டறிவு திறன் (Collective Intelligence) மேலும் வலுப்பெறுகிறது.

இதற்காக, ஒவ்வொரு திட்டத்திலும், ஒவ்வொரு கூட்டத்திலும் கவனமைய உரையாடல்களை (Focused Conversations) இணைத்துக்கொள்ளுமாறு நான் மேலாளர்களுக்கு அடிக்கடி பரிந்துரைக்கிறேன். இது, குழு உறுப்பினர்களிடையே பிரதிபலிப்பு, கற்றல் மற்றும் பகிர்வை ஊக்குவிக்கிறது.

“இந்தப் புதிய அறிவு என்னும் எரிபொருளை, அணிகள் தங்களுடைய சிந்தனை மற்றும் முடிவெடுக்கும் இயக்க சக்தியாக விரைவாக உள்வாங்கிக் கொள்வார்கள்.”

கவனமைய உரையாடல்கள், பல்வேறு கண்ணோட்டங்களிலிருந்து கற்றல்களைப் பகிர உதவுகின்றன. மேலும், பணியாளர்கள் தாங்கள் கற்றுக்கொண்டவற்றைப் பற்றி சிந்திக்கவும், அவற்றை ஆராயவும் தேவையான நேரத்தை உருவாக்குகின்றன. அதே நேரத்தில், அனைவரும் செயலில் ஈடுபடுவதற்கான செயல் ஊக்கியாகவும் செயல்படுகின்றன. இத்தகைய கூட்டிணைவு செயல்முறைகள், தகவல் பகிர்வு, வெளிப்படையான மதிப்பீடு, பிரதிபலிப்பு மற்றும் தொடர்ச்சியான மேம்பாடு ஆகியவற்றின் மூலம் நிறுவன அறிவு அனைவருக்கும் பரவுமாறு வடிவமைக்கப்பட வேண்டும். இதன் கூடுதல் பலனாக, புதிய பணியாளர்கள், மிகக் குறுகிய காலத்திலேயே பல ஆண்டுகளாகச் சேகரிக்கப்பட்ட அனுபவ அறிவைப் பெற்றுக்கொள்ள முடிகிறது. ஒரு தனிநபரின் கற்றலை, நிறுவனத்தின் கற்றலாக மாற்றும்போது, அனைவருக்கும், சிக்கல்களை இணைந்து தீர்க்கவும், தவறுகளிலிருந்து கற்றுக்கொள்ளவும், புதிய யோசனைகளைப் பகிரவும், வணிகச் செயல்முறைகளை இணைந்து ஆராயவும் வாய்ப்புகள் உருவாகிறது.

நிறுவன அறிவை அனைவருக்கும் சொந்தமான ஒரு பகிரப்பட்ட வளமாக கருதும்போது, குழுக்கள் தங்களது அனுபவங்களிலிருந்தும், தங்களது பிரதிபலிப்புகளிலிருந்தும் மட்டுமல்லாமல், நிறுவனத்தின் பிற பகுதிகளில் உள்ளவர்களின் அனுபவங்களிலிருந்தும் கற்றுக்கொள்ள முடிகிறது. பணியாளர்களை ஒன்றுகூட்டும் ஒவ்வொரு சந்தர்ப்பத்திலும், திறனாய்வுச் சிந்தனையை ஊக்குவிக்கும் சில ஒன்றிணைவழி உரையாடல்களை அறிமுகப்படுத்துங்கள். அவை, பணியாளர்கள் தங்களது நிறுவன அறிவைப் பகிரவும் விரிவுபடுத்தவும் உதவும். முயற்சி–பிழை (Trial and Error) ஆகிய அணுகுமுறைகள் எவ்வாறு புதிய செயல்முறைகள் மற்றும் நுட்பங்களை உருவாக்கின என்பதைக் கதைகளின் மூலம் பகிர ஊக்குவியுங்கள். அனுபவங்கள், எதிர்கொண்ட சவால்கள் மற்றும் வெற்றிகள் குறித்து திறந்த

விவாதங்களை உருவாக்குங்கள். "இப்படி நடந்தால் என்ன?" (What if?) போன்ற கேள்விகளை எழுப்பி, ஆழமான சிந்தனையையும் உயர்நிலை கற்றலையும் ஊக்குவியுங்கள். சிக்கல்களைத் தீர்க்கவும், மாற்று செயல்முறைகளை ஆராயவும், நெகிழ்வுத்திறன் வடிவமைப்பு விரைவுச்சுற்றுகள் (Agile Design Sprints) போன்ற அணுகுமுறைகளைப் பயன்படுத்துங்கள். குழுக்கள், இவ்வாறு பெறும் அறிவை மட்டுமல்லாமல், இணைந்து மேலும் சிறப்பாகச் சிந்திக்கும் செயல்முறையையும் விரைவாகக் கற்றுக்கொள்வார்கள். பின்னர், அந்த அறிவைத் தங்களது சிந்தனைகளில் இணைத்து, மேலும் சிறந்த முடிவுகளை எடுக்கப் பயன்படுத்துவார்கள்.

திறனாய்வுச் சிந்தனையும் கூட்டிணைவும்
(*Critical Thinking and Collaboration*)

திறந்த தகவல்தொடர்பு, கருத்துகளைப் பகிர்வதற்கு வழிவகுக்கிறது. அதுவே கூட்டிணைவின் அடித்தளமாக அமைகிறது. கூட்டிணைவு, நிறுவனக் கற்றலுக்கும் புதுமையான தீர்வுகளை உருவாக்குவதற்கும் வழிவகுக்கிறது. கூட்டிணைவு ஒரு நிறுவனத்தின் இயல்பான கலாச்சாரமாக மாறும்போது, அதன் கூட்டறிவு (Collective Intelligence) வளர்கிறது; புதுமைகள் செழிக்கின்றன; பணியாளர்கள் உற்சாகத்துடனும் முழு ஈடுபாட்டுடனும் செயல்படத் தொடங்குகிறார்கள்.

பல ஆண்டுகளாக, Gallup நிறுவனம், அமெரிக்கப் பணியிடங்களில் பணியாளர்களின் ஈடுபாட்டின் அளவை (Employee Engagement) மதிப்பிடும் ஆய்வுகளை மேற்கொண்டு வருகிறது. 2017-ஆம் ஆண்டு வெளியிடப்பட்ட அதன் ஆய்வறிக்கையின்படி, அமெரிக்காவில் பணியாற்றும் பணியாளர்களில் மூன்றில் ஒருவர் மட்டுமே தங்கள் பணியில் முழுமையாக ஈடுபட்டிருந்தனர். இந்த நிலை, Baby Boomers, Generation X, மற்றும் Millennials ஆகிய அனைத்து தலைமுறைகளிலும் ஒரே மாதிரியாகக் காணப்பட்டது. இதன் மூலம், பணியில் ஈடுபாடின்மை என்பது இளைய தலைமுறையினருக்கே உரிய பிரச்சினை என்ற கருத்து தவறானது என்பது தெளிவாகிறது. மேலும், உயர்நிலைப் பள்ளிக் கல்வி முதல் முதுகலைக் கல்வி வரை அனைத்து கல்வி நிலைகளிலும் இதேபோன்ற முடிவுகள் காணப்பட்டன. Gallup நிறுவனம் மேலும் குறிப்பிட்டதாவது: "பணியில் ஈடுபாடின்றி செயல்படும் பணியாளர்கள், அமெரிக்காவிற்கு ஆண்டுதோறும் 450 பில்லியன் முதல் 550 பில்லியன் அமெரிக்க டாலர் வரை பொருளாதார இழப்பை ஏற்படுத்துகின்றனர்."

திறனாய்வுச் சிந்தனையும் கூட்டிணைவும் இணைந்து செயல்படும்போது, பணியாளர்கள் ஈடுபாடின்மையிலிருந்து முழுமையான ஈடுபாட்டை நோக்கி நகர்வதற்குத் தேவையான வலிமையை அளிக்கின்றன. பணியாளர்கள் தங்களது கருத்துகளைப் பகிரவும், மற்றவர்களுடன் இணைந்து செயல்படவும் ஊக்குவிக்கப்படும் சூழல், அவர்களின் தனிப்பட்ட வளர்ச்சியையும், தாங்கள் மதிக்கப்படுகிறோம் என்ற உணர்வையும் மேம்படுத்துகிறது. கூட்டிணைவு, பணியாளர்கள் தங்களது கருத்துகள், முடிவுகள் மற்றும் அவற்றுக்கான காரணங்களை மற்றவர்களுடன் பகிர்ந்து ஆராயவும், அவற்றைச் சோதித்துப் பார்க்கவும், நிறுவனத்தில் உண்மையான மாற்றத்தை உருவாக்குவதில் திறந்த மனதுடன் பங்களிக்கவும் வாய்ப்பளிக்கிறது.

திறனாய்வுச் சிந்தனையை அடிப்படையாகக் கொண்ட நிறுவனங்கள், கூட்டிணைவு செயல்முறைகளைப் பயன்படுத்தி, பணியாளர்கள் சிக்கல்களை இணைத்து ஆராயவும், ஒன்றாகச் சிந்திக்கவும் தேவையான ஆதரவை வழங்குகின்றன. இதன் விளைவாக, பணியாளர்கள் நிறுவனத்தைப் பற்றிய முழுமையான கண்ணோட்டத்தை (Holistic View) உருவாக்கத் தொடங்குகிறார்கள். நிறுவனத்தின் பல்வேறு பிரிவுகளுக்கிடையேயான கூட்டிணைவு, "நான் தினமும் இந்த வேலையை மட்டும் செய்கிறேன்" என்ற குறுகிய அணுகுமுறையை மாற்றி, "யார் என்ன செய்கிறார்கள்? ஏன் செய்கிறார்கள்?" என்ற ஆர்வமிக்க கருத்துப் பரிமாற்றத்திற்கு வழிவகுக்கிறது. அமர்வுகள், புதிய யோசனைகளை வெளிக்கொணரும் செயல்முறைகளில் தேங்கியுள்ள தடைகளை நீக்கும், வணிகச் செயல்முறைகளை எளிமைப்படுத்தும் மற்றும் தேவையற்ற மீளுருவாக்கங்களைக் (Duplications) குறைக்கும் பயனுள்ள விவாதங்களாக மாறுகின்றன.

“சில சிறந்த புதுமைகள் ஒரு காகித நாப்கினின் பின்புறத்தில் தோன்றியவை என்று பலர் கூறுவார்கள். ஆனால், உண்மையில் அந்தப் புதுமையைத் தூண்டியது, மேசையைச் சுற்றி நிகழ்ந்த கூட்டு உரையாடல்தான்.”

நிறுவனங்கள் அனைத்திலும் உள்ள வணிகச் செயல்முறைகள், பணியாளர்கள் மேலும் சிறப்பாக இணைந்து செயல்படும் வழிகளைக் கண்டறிவதன் மூலம், சிக்கல்களிலிருந்து விடுபட்டு தெளிவாகவும் ஒருங்கிணைந்ததாகவும் மாறுகின்றன. செயல்படாத யோசனைகள், தகவல்தொடர்புக்கான வாயில்கள் திறந்திருக்கின்ற காரணத்தால், விரைவாக மறுபரிசீலனை செய்யப்பட்டு மேம்படுத்தப்படுகின்றன. மிக முக்கியமாக, பணியாளர்கள் தங்களது யோசனைகளை முன்வைப்பதற்கான பொறுப்புணர்வை

(Ownership) ஏற்றுக்கொள்கிறார்கள். புதிய முயற்சிகளை மேற்கொள்ள அவர்கள் சுதந்திரமாக உணர்கிறார்கள்; புதிய செயல்முறைகளைச் சோதித்துப் பார்க்கவும் ஆர்வம் காட்டுகிறார்கள். குறுகிய காலத்திலேயே, தாங்களே உருவாக்க உதவிய சிறந்த செயல்முறைகளை நடைமுறைப்படுத்துவதில் பணியாளர்கள் முழுமையாக ஈடுபடுகிறார்கள். மேலும், தங்களது யோசனைகள் வெற்றி பெற வேண்டும் என்பதில் உறுதியான அர்ப்பணிப்புடன் செயல்படுகிறார்கள்.

கூட்டிணைவு வளர வேண்டுமெனில், நிறுவனங்கள் பணியாளர்களுக்கிடையிலும், நிறுவனத்தின் பல்வேறு பிரிவுகளுக்கிடையிலும் உள்ளார்ந்த உரையாடல்கள் (Authentic Conversations) நடைபெறுவதற்கான வாய்ப்புகளை வலுப்படுத்த வேண்டும். கருத்துகளைச் சேகரிக்கவும் பகிரவும் ஊக்குவிக்கும் வகையில், முறையான செயல்முறைகள் உருவாக்கப்பட வேண்டும். பணியாளர்களை ஒரே அறையில் ஒன்றுகூட்டுவது மட்டும் போதுமானதல்ல. முறையான (Formal) மற்றும் முறைசாரா (Informal) ஆகிய இரு சூழல்களிலும் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை நிறுவனங்கள் முழுமையாகப் பயன்படுத்த வேண்டும். பணியாளர்கள் ஒன்றிணைந்து செயல்படவும், பரஸ்பரம் தொடர்புகொள்ளவும், கருத்துகளைப் பரிமாறிக்கொள்ளவும், புதிய முயற்சிகளை மேற்கொள்ளவும் தேவையான நேரத்தையும் வாய்ப்பையும் தலைவர்கள் வழங்க வேண்டும். மேலும், முந்தைய அத்தியாயத்தில் விவாதிக்கப்பட்டதுபோல், நிறுவனம் முழுவதும் ஒன்றிணைவழித் திறன்களையும் அதற்கான தகவமைப்புகளையும் வளர்த்தெடுக்க வேண்டும்.

என்னிடம் பலரும், இன்றைய பணிச்சூழலின் வேகம் (Velocity of Work), அன்றாடம் எதிர்கொள்ளும் எண்ணற்ற சிக்கல்களை நிதானமாகச் சிந்தித்து ஆராய்வதற்கான நேரத்தை வழங்குவதில்லை என்று தொடர்ந்து கூறுகின்றனர். பணியாளர்கள், "பணி செய்வதிலேயே" (Doing) முழுமையாக ஈடுபட்டிருக்கிறார்கள்; ஆனால், பல்வேறு வாய்ப்புக்களைப் பற்றி “சிந்திக்கவோ”, மாற்று அணுகுமுறைகளைப் பற்றி விவாதிக்கவோ அவர்களுக்கு நேரம் கிடைப்பதில்லை. பணியாளர்கள், மிகக் குறைந்த தகவல்களின் அடிப்படையில், பிறரின் கருத்துகளைக் கேட்காமல், மிகக் குறுகிய நேரத்தில் தாங்களாகவே உடனடி முடிவுகளை எடுக்க வேண்டிய சூழ்நிலைக்குத் தள்ளப்படுகிறார்கள். நிறுவனம் முழுவதும் நிலவும் "அவசரம்... அவசரம்..." என்ற சூழலின் காரணமாக, மற்றவர்களின் கருத்துகளைப் பெறாமல், குறைந்த நேரத்தில்

முடிவுகளை எடுப்பது வழக்கமாகிவிட்டது. இதன் விளைவாக, தவறான முடிவுகளை எடுத்துவிடுவோமோ என்ற அச்சம், பல நேரங்களில் முடிவெடுப்பதைத் தள்ளிப்போடும் மனப்பாங்கிற்கு (Procrastination) வழிவகுக்கிறது. ஒரு முடிவை எடுப்பதை ஒத்திவைப்பதோ, அல்லது முடிவெடுக்க வேண்டிய தேவையையே புறக்கணிப்பதோ, தவறான முடிவை எடுப்பதைவிடச் சிறந்ததாகக் கருதப்படுகிறது. நான் உரையாடிய பல பணியாளர்கள் என்னிடம் கூறியதாவது: "முடிவெடுக்காமல் இருந்ததற்காக விமர்சிக்கப்படுவதை நாங்கள் ஏற்றுக்கொள்வோம்; ஆனால், தவறான முடிவுகளை எடுக்கும் நபராக அறியப்பட விரும்புவதில்லை." ஆனால், மற்றவர்களுடன் இணைந்து ஆலோசித்து, மேலும் சிறந்த முடிவுகளை எடுப்பதற்காக நேரம் ஒதுக்குவது என்ற சாத்தியக்கூறு கூட அவர்களுடைய சிந்தனையில் இடம்பெறுவதில்லை.

கூட்டிணைவை மையமாகக் கொண்ட நிறுவனங்கள், பணியாளர்கள் நேருக்கு நேர் (Face-to-Face) அல்லது திரை வழியாக (Screen-to-Screen) சந்தித்து உரையாடுவதற்கான வாய்ப்புகளை உருவாக்குகின்றன. இத்தகைய சந்திப்புகள், பணியாளர்கள் தாங்கள் எதிர்கொள்ளும் சிக்கல்களை வெளிப்படையாகப் பகிரவும், மாற்று யோசனைகளை நாடவும், பயனுள்ள தகவல்களையும் அனுபவங்களையும் சேகரிக்கவும் உதவுகின்றன. கூட்டிணைவை ஊக்குவிக்கும் நிறுவனங்கள், இந்தச் செயல்முறைக்கு ஆதரவளிக்கும் வகையில் திறனாய்வுச் சிந்தனையையும் வளர்க்கின்றன. முந்தைய அத்தியாயங்களில் விளக்கப்பட்டதுபோல், கூட்டிணைவு நிறுவனத்தின் கூட்டறிவை (Collective Intelligence) விரிவுபடுத்துகிறது. ஆனால், அதன் பலன் குழுவிற்கு மட்டுமல்ல. குழுவிலுள்ள ஒவ்வொரு நபரும், மற்ற உறுப்பினர்களின் அனுபவ அறிவையும் விவேகத்தையும் தங்களது தனிப்பட்ட "அறிவுக் களஞ்சியத்தில்" (Data Bank) சேர்த்துக்கொள்ளும் வாய்ப்பைப் பெறுகிறார்கள். இது, அவர்களின் திறனாயும் சிந்தனைத் திறனை மேலும் மேம்படுத்தி, சிறந்த முடிவுகளை எடுக்க உதவுகிறது. இந்தச் செயல்முறை, பணியாளர்கள் தாங்கள் எதிர்கொள்ளும் சிக்கல்களை நிதானமாகப் பகுத்தாய்வு செய்யவும், மாற்று அணுகுமுறைகளைப் பற்றி விவாதிக்கவும், பிறருடன் இணைந்து தீர்வுகளை உடனுக்குடன் ஆராய்ந்து சோதித்துப் பார்க்கவும் தேவையான நேரத்தை வழங்குகிறது. இதன் மூலம், ஒரு தீர்வைத் தேர்ந்தெடுத்து முடிவெடுப்பதில் பணியாளர்களுக்கு அதிக நம்பிக்கை உருவாகிறது.

அதன் விளைவாக, அவர்கள் முடிவுகளை எடுப்பதிலும், அவற்றை நடைமுறைப்படுத்துவதிலும் மேலும் முனைப்புடன் செயல்படுகிறார்கள்.

சிலர், மிகச் சிறந்த புதுமைகள் ஒரு காகிதத் துடைப்பின் (Paper Napkin) பின்புறத்தில் எழுதப்பட்ட குறிப்புகளிலிருந்தே பிறக்கின்றன என்று கூறுவார்கள். ஆனால், உண்மையில் அந்தப் புதுமைக்குத் தீப்பொறி ஏற்றியது, அந்த மேசையைச் சுற்றி நடைபெற்ற கூட்டிணைவான உரையாடல்தான். பல மேலாண்மைக் குழுக்களுடன் நான் பணியாற்றும்போது, நிறுவனத்தின் அளவு, கூட்டிணைவிற்கும் பணியாளர் ஈடுபாட்டிற்கும் ஒரு தடையாக இருப்பதாக அவர்கள் அடிக்கடி குறிப்பிடுகின்றனர்.

உண்மையில், முன்னர் குறிப்பிடப்பட்ட Gallup ஆய்வறிக்கையின்படி, சுமார் 1,000 பணியாளர்கள் என்ற அளவே, பணியாளர் ஈடுபாட்டில் குறிப்பிடத்தக்க மாற்றம் ஏற்படத் தொடங்கும் திருப்புமுனை (Tipping Point) எனக் கருதப்படுகிறது. ஆனால், இந்த நூலின் முந்தைய அத்தியாயங்களில் பார்த்ததுபோல், நிறுவனத்தின் அளவு, கூட்டிணைவிற்கோ அல்லது பணியாளர் ஈடுபாட்டிற்கோ ஒரு தடையாகக் கருதப்படக் கூடாது.

இந்த நூலின் முந்தைய அத்தியாயங்களை எழுதியுள்ள எனது சக ஆசிரியர்கள், நாடுகள், சமூகங்கள் மற்றும் பெரிய நிறுவனங்கள் முழுவதும், ஒன்றிணைவழி செயல்முறைகள் எவ்வாறு உயர்ந்த அளவிலான ஈடுபாட்டையும் குறிப்பிடத்தக்க விளைவுகளையும் உருவாக்கியுள்ளன என்பதற்கான பல சிறந்த எடுத்துக்காட்டுகளை வழங்கியுள்ளனர்.

திறனாய்வுச் சிந்தனையை அடிப்படையாகக் கொண்ட நிறுவனக் கலாச்சாரத்துடன் இணைந்துள்ள ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல், நிறுவனத்தின் அளவு குறித்த எல்லா கவலைகளையும் மீறி வெற்றி பெறுகிறது.

ஒரு நிறுவனத்தில் திறனாய்வுச் சிந்தனையை வளர்ப்பது, பணியாளர்களுக்கு வணிகச் செயல்முறைகளில் உள்ள சிக்கல்களைக் களைந்து, அவற்றை மேலும் எளிமைப்படுத்தும் ஆற்றலை வழங்குவதோடு மட்டுமல்லாமல், நிறுவனத்தின் நிதி செயல்திறனுக்கும் பயனளிக்கிறது. Kenex மேற்கொண்ட ஒரு ஆய்வின்படி, பணியாளர்கள் அதிக ஈடுபாட்டுடன் செயல்படும் நிறுவனங்கள், ஐந்து ஆண்டுகளில், குறைந்த ஈடுபாடு கொண்ட நிறுவனங்களுடன் ஒப்பிடும்போது, பங்குதாரர்களுக்கான மொத்த வருவாயில் ஐந்து மடங்கு அதிக வளர்ச்சியைப் பெற்றிருந்தன. அதேபோல், Towers Perrin நிறுவனம் 2011-ஆம் ஆண்டு மேற்கொண்ட ஆய்வில், பணியாளர்களின்

ஈடுபாடு அதிகமாக இருந்த நிறுவனங்களில், நிகர லாப விகிதம் (Net Profit Margin) ஆறு சதவீதம் அதிகமாக இருந்தது கண்டறியப்பட்டது.

நிறுவனத்தில் திறனாய்வுச் சிந்தனையை மையமாகக் கொண்ட கலாச்சாரத்தை உருவாக்குவது, தகவல்களைத் திறந்த மனதுடன் பகிர்வதன் மூலம், நிறுவனத்தின் அனைத்து நிலைகளிலும் உள்ளவர்களின் பங்களிப்பை மதிப்பதன் மூலம், பணியாளர்களை முடிவெடுக்கும் செயல்முறையில் பங்கேற்கச் செய்வதன் மூலம், அவர்களின் ஈடுபாட்டை அதிகரிக்கிறது. மேலும், இது பணியாளர்களிடம் தாங்கள் மதிக்கப்படுகிறோம் என்ற உணர்வு, மற்றும் பணிநிறைவு ஆகியவற்றை உருவாக்குகிறது. பணியில் ஈடுபாடின்றி இருக்கும் பணியாளர்கள் பெரிதும் எதிர்பார்ப்பது இந்த உணர்வுகளையே.

திறனாய்வுச் சிந்தனையும் படைப்பாற்றல் / புதுமையும்

வலுவான திறனாய்வுச் சிந்தனைக் கலாச்சாரத்தைக் கொண்ட நிறுவனங்கள், தங்களது பணியாளர்களை நெகிழ்வான சிந்தனையுடன் செயல்படப் பயிற்றுவிக்கின்றன. மேலும், தகவமைந்து செயல்படவும், மாற்றங்களை ஏற்றுக்கொள்ளவும் தேவையான திறன்களை வளர்த்துக்கொள்ள அவர்களுக்கு உதவுகின்றன. மாறாக, இறுக்கமான நிறுவனக் கலாச்சாரத்தைக் கொண்ட நிறுவனங்கள், மாறிவரும் தேவைகளுக்கு ஏற்ப தங்களைத் தகவமைத்துக் கொள்வதில்லை. முன்கூட்டியே உறுதியாக நிர்ணயிக்கப்பட்ட வணிகச் செயல்முறைகள், பணியாளர்களுக்கு வாய்ப்புக்கள் மிகவும் குறைவு என்றும், புதிய யோசனைகளுக்கு இங்கு வரவேற்பில்லை என்றும் உணர்த்துகின்றன. இத்தகைய நிறுவனங்கள், புதுமைகளை உருவாக்கவோ, மாறிவரும் தேவைகளுக்கு ஏற்ப தகவமைத்துச் செயல்படவோ தேவையான திறன்களைப் பணியாளர்களிடம் வளர்ப்பதில் அதிக அக்கறை காட்டுவதில்லை. வழக்கமான செயல்முறைகளிலிருந்து சிறிய அளவிலான விலகல்களையே சந்தித்தாலும், இத்தகைய நிறுவனங்கள் தடுமாறத் தொடங்குகின்றன. இதன் விளைவாக, பணியாளர்களால் திடீர் முன்னுரிமை மாற்றங்களையோ அல்லது வேகமாக மாறிவரும் வணிகத் தேவைகளையோ திறம்படக் கையாள முடியாமல் போகிறது.

திறனாய்வுச் சிந்தனையை மையமாகக் கொண்ட நிறுவனங்கள், படைப்பாற்றலையும் புதுமையையும் மனப்பூர்வமாக ஏற்றுக்கொள்கின்றன. திறந்த தகவல்தொடர்பு மற்றும்

கூட்டிணைவை ஊக்குவிப்பதன் மூலம், இத்தகைய நிறுவனங்கள் பணியாளர்கள் படைப்பாற்றலுடனும் புதுமையான அணுகுமுறையுடனும் செயல்பட ஆதரவளித்து ஊக்குவிக்கின்றன. புதிய யோசனைகளை ஆராயவும், மாற்றுத் தீர்வுகளை முன்மொழியவும், நடைமுறையில் உள்ள செயல்முறைகளை ஆக்கப்பூர்வமாகக் கேள்விக்குள்ளாக்கவும் பணியாளர்களை ஊக்குவிப்பது, நிறுவனம் முழுவதும் "முடியும்" என்ற தீர்வு நோக்கிய மனப்பாங்கை (Solution-focused *Can-do* Attitude) உருவாக்குகிறது. இதன் விளைவாக, பணியாளர்கள் சிக்கல்களுக்குத் தீர்வு காணும் திறனைப் பயிற்சியின் மூலம் வளர்த்துக்கொண்டவர்களாகவும், மாற்றங்களை எதிர்கொள்ளத் தயாரானவர்களாகவும் இருப்பதால், புதிய யோசனைகளையும் தீர்வுகளையும் நடைமுறைப்படுத்தும் திறன் நிறுவனத்தில் தொடர்ந்து அதிகரிக்கிறது.

நிறுவனங்கள் படைப்பாற்றலை ஏற்றுக்கொண்டு ஊக்குவிக்கும்போது, பணியாளர்கள் இணைந்து செயல்பட்டு, சிக்கல்களுக்கு புதிய மற்றும் சிறந்த வழிகளில் தீர்வு காணும் வாய்ப்புகளை உருவாக்குகின்றன. படைப்பாற்றலுடன் செயல்படுவதற்கான அதிகாரம் தங்களுக்கு வழங்கப்பட்டுள்ளது என்பதையும், அந்த அணுகுமுறையை நிர்வாகம் ஆதரிக்கிறது என்பதையும் பணியாளர்கள் உணரும்போது, அவர்கள் சிக்கல்களைத் தடைகளாக அல்ல, சவால்களாகப் பார்க்கத் தொடங்குகிறார்கள். இந்தப் படைப்பாற்றலுக்கான ஊக்கம், புதிய மற்றும் உற்சாகமூட்டும் யோசனைகளை உருவாக்குவதோடு மட்டுமல்லாமல், நிறுவன மாற்றம் (Change) மற்றும் உருமாற்ற (Transformation) முயற்சிகளில் பணியாளர்கள் முழுமையாக ஈடுபடுவதற்கான அடித்தளத்தையும் அமைக்கிறது.

படைப்பாற்றல், புதுமைக்கு வழிவகுக்கிறது. புதுமைகளை உருவாக்கவும், காலாவதியான அணுகுமுறைகளைக் கைவிடவும், எதிர்கால அபாயங்களை முன்கூட்டியே கணித்து அவற்றைச் சமாளிப்பதற்கான புதிய வழிகளை ஆராயவும் நிறுவனங்கள் மேற்கொள்ளும் முயற்சிகள், இன்று உலகளாவிய அளவில் ஒன்றோடொன்று தொடர்புபட்டுள்ளன. திறனாய்வுச் சிந்தனை, ஒன்றிணைவழித் திறன்கள், திறந்த தகவல்தொடர்பு, மற்றும் கூட்டிணைவு ஆகியவற்றை ஏற்றுக்கொண்டு வளர்க்கும் நிறுவனத்தில், பணியாளர்கள் அந்நிறுவனம் எதிர்கொள்ளும் சவால்களைப் புரிந்துகொள்வதற்கு மட்டுமல்லாமல், அவற்றிற்கான தீர்வின் ஒரு பகுதியாகவும் மாறுவதற்கு வழிவகுக்கிறது.

நான் இளம் பட்டதாரியாக Chrysler Corporation நிறுவனத்தில் பணியில் சேர்ந்தேன். அந்தக் காலத்தில், Chrysler மிகவும் கடினமான ஒரு கட்டத்தைத் தாண்டி, வீழ்ச்சியின் விளிம்பிலிருந்து மீண்டு வருவதற்காகப் போராடிக்கொண்டிருந்தது. முதலில், அதன் "கற்றல் கிளைகளில்" (Learning Branches) ஒன்றில் எனக்கு பயிற்சி அளிக்கப்பட்டது. பின்னர், வட அமெரிக்காவில் உள்ள அதன் மிகப்பெரிய கிளைக்கு நான் மாற்றப்பட்டேன். நான் பணியில் சேர்ந்த அந்தக் கிளை, தொடர்ந்து அதிகரித்துவரும் நிதி இழப்புகளாலும், காலதாமதமான கடன் கணக்குகள் (Delinquent Accounts) அதிகரித்ததாலும் செயல்திறன் குறைந்து முடங்கிய நிலையில் இருந்தது. கடன் தவணைகளைச் செலுத்தத் தவறிய கணக்குகளின் எண்ணிக்கை, நிறுவனத்தின் சராசரி அளவைவிட பன்னிரண்டு மடங்கு அதிகமாக இருந்தது. நிறுவனத்தின் அனைத்து செயல்பாடுகளிலும் பண இழப்பு ஏற்பட்டுக்கொண்டிருந்தது. நான் அந்தக் கிளையில் பணியைத் தொடங்கிய அதே வாரத்தில், வாடிக்கையாளர் கணக்கு சேவைகளை மேம்படுத்துவதற்காக ஒரு புதிய கணினி அமைப்பும் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது.

எனது இளங்கலைப் படிப்பில் கணினி தொடர்பான பின்னணி இருந்ததால், அதிகரித்துக்கொண்டிருந்த நிலுவைக் கணக்குகள் கொண்ட வாடிக்கையாளர்களுடன் பெருமளவில் தகவல்தொடர்பு ஏற்படுத்த இந்த அமைப்பைப் பயன்படுத்த முடியுமா என்று ஆராய முடிவு செய்தேன். மிக விரைவிலேயே, காலாவதியான அனைத்து கணக்குகளுக்கும் ஒரே நேரத்தில் மாதிரி கடிதங்களை (Form Letters) உருவாக்கும் வழியைக் கண்டுபிடித்தேன். அதன் மூலம், நிலுவையில் இருந்த வாடிக்கையாளர்களுக்கு தானியங்கி நினைவூட்டல் கடிதங்கள் அனுப்பப்பட்டன. அதே நேரத்தில், நீண்டகாலமாக தவணை செலுத்தாமல் இருந்த வாடிக்கையாளர்களுக்கு, கடுமையான எச்சரிக்கைக் கடிதத்தையும் தயாரித்தேன். இந்தப் புதிய முயற்சியில் நான் செலவிட்ட நேரமெல்லாம், புதிய கணினி அமைப்புடன் "விளையாடிக் கொண்டிருக்கிறேன்" என்று எனது உடனடி மேலாளர் கருதினார். நான் செய்து மேற்கொண்டிருந்த வேலையை உடனடியாக நிறுத்திவிட்டு, எனது "உண்மையான வேலையை" செய்யத் திரும்புமாறு அவர் என்னிடம் கூறினார். ஆனால், அந்த உரையாடலை எங்களது கிளை மேலாளர் கேட்டார். நான் என்ன செய்து கொண்டிருந்தேன் என்பதை விளக்குமாறு கேட்டுக்கொண்டார். அவர் பல கேள்விகளை எழுப்பி, நான் அளித்த பதில்களை கவனமாகக் கேட்டார். நீண்ட நேரம் நடந்த அந்த உரையாடலுக்குப் பிறகு, அந்த யோசனையைத் தொடர்ந்து செயல்படுத்துமாறு அவர் என்னை ஊக்குவித்தார். சில வாரங்களுக்குள், நூற்றுக்கணக்கான

வாடிக்கையாளர்களுக்கான தனிப்பயனாக்கப்பட்ட (Customized) கடிதங்களையும் நினைவூட்டல்களையும் தானியங்கி முறையில் உருவாக்கத் தொடங்கினோம். இதன் விளைவாக, காலதாமதமான கணக்குகளின் (Delinquent Accounts) எண்ணிக்கை கணிசமாகக் குறைந்தது. ஒரு மாதத்திற்குள், எனக்கு உதவியாக மேலும் இரு பணியாளர்கள் நியமிக்கப்பட்டனர். நாங்கள் மூவரும் இணைந்து, தானியங்கி நினைவூட்டல் முறையை நிறுவனத்தின் வழக்கமான வணிகச் செயல்முறையின் ஒரு பகுதியாக மாற்றினோம். இந்தத் தானியங்கி அமைப்பின் வெற்றியானது நிறுவனம் முழுவதும் பரவியது. அதன் பின்னர், இதேபோன்ற அமைப்புகள் மற்ற கிளைகளிலும் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டன.

பணியாளர்களால் புதிய செயல்முறைகளை உருவாக்கவோ, ஒரு புதிய பணிமுறையை வரையறுக்கவோ, அல்லது புதிய தயாரிப்புகளை உருவாக்கவோ முடியும் என்பதை உணர்வது மட்டுமே, ஒரு நிறுவனத்தின் திறனாய்வுச் சிந்தனைப் பயணத்தின் முழுமை அல்ல. அடுத்த புதிய யோசனையை கவனமாகக் கேட்டு, அதற்குத் திறந்த மனதுடன் அணுகுவதற்காக நிறுவனத் தலைவர்களை உருவாக்கிப் பயிற்றுவிப்பதே, படைப்பாற்றல் செழித்து வளரவும், புதுமை வேரூன்றவும் வழிவகுக்கிறது. இன்றைய மேலாளர்கள், படைப்பாற்றலும் புதுமையும் தானாகவே தோன்றும் வரை காத்திருக்க முடியாது. புதுமையை வளர்த்து பேணுவதுதான், இருபத்தொன்றாம் நூற்றாண்டின் தலைவர்களின் புதிய பொறுப்பாகும்.

நிறுவனத்தில் திறனாய்வுச் சிந்தனையை மேம்படுத்த உறுதியேற்பது, இந்தப் பயணத்தின் பாதி மட்டுமே. மீதமுள்ள பாதி, நிறுவனம் முழுவதும் கூட்டிணைவை மேலும் வலுப்படுத்தும் வழிமுறைகளை உருவாக்குவதாகும். இத்தகைய கூட்டிணைவு வளர்ச்சி, நிறுவனத்திற்கு குறிப்பிடத்தக்க பலன்களை வழங்குகிறது. கருத்துகளைச் சேகரிக்கவும் பகிரவும் ஊக்குவிக்கும் செயல்முறைகள் நடைமுறையில் இருந்தால், பணியாளர்கள் தங்களது பணிசார் சிக்கல்களை மற்றவர்களுடன் இயல்பாகவே ஆராயத் தொடங்குகிறார்கள். இது முறையான (Formal) மற்றும் முறைசாரா (Informal) இரு வகையான உரையாடல்களிலும் நடைபெறுகிறது. இந்தச் செயல்முறை, வழக்கமாக ஒன்றுக்கொன்று சந்திக்கவோ, தொடர்புகொள்ளவோ, கருத்துகளைப் பரிமாறிக்கொள்ளவோ வாய்ப்பில்லாத நிறுவனத்தின் பல்வேறு பிரிவுகளை ஒன்றிணைக்கிறது. நிறுவனத்தின் தனித்தனி பிரிவுகளுக்கிடையேயான எல்லைகளைக் கடந்து நடைபெறும் பணியாளர் உரையாடல்கள், புதுமைகளை உருவாக்குபவர்களுக்கும் சிக்கல்களுக்குத் தீர்வு காண்பவர்களுக்கும் ஆழமான மற்றும் வளமான புரிதலை உருவாக்குகின்றன.

முடிவுரை

ஒரு நிறுவனத்தில் திறனாய்வுச் சிந்தனைக் கலாச்சாரத்தை உருவாக்குவதற்கு ஒன்றிணைவழியைப் பயன்படுத்துவது, அனைவருக்கும் பயனளிக்கும் அணுகுமுறையாகும். ஒன்றிணைவழி செயல்முறை, குழுவின் உரையாடல்களை வழிநடத்தும் அதே நேரத்தில், குழு உறுப்பினர்கள் சிக்கலை இணைத்து ஆராயவும், ஒருவரிடமிருந்து மற்றவர் கற்றுக்கொள்ளவும் முழு சுதந்திரத்தை வழங்குகிறது. ஒன்றிணைவழி மூலம் நடைபெறும் இத்தகைய ஈடுபாடுமிக்க செயல்முறைகள், குழுவினருக்கு உடனடியாக எதிர்கொள்ளும் சிக்கலுக்குத் தீர்வு காண உதவுவதோடு மட்டுமல்லாமல், திறனாய்வுச் சிந்தனைக்குத் தேவையான திறன்களை வளர்த்துக்கொள்ளும் பயணத்தையும் தொடங்கிவைக்கின்றன.

ஒன்றிணைவழியாளர், குழுவை வழிநடத்துவதிலும், கூட்டிணைவு, திறந்த தகவல்தொடர்பு மற்றும் படைப்பாற்றல்மிக்க சிக்கல் தீர்வு ஆகியவற்றின் மூலம் குழுவின் கூட்டறிவை (Collective Intelligence) மேம்படுத்தும் செயல்முறைகளை உருவாக்குவதிலும் கவனம் செலுத்துகிறார். ஒன்றிணைவழி மூலம் நடைபெறும் அமர்வின் முதன்மை நோக்கம், அப்போது எதிர்கொள்ளப்படும் சிக்கலுக்குத் தீர்வு காண்பதாகும். ஆனால், அதோடு நிற்காமல், காலப்போக்கில் குழுவின் அன்றாட வணிகச் செயல்முறைகளில் இயல்பாகப் பதிந்துவிடும் வகையில், திறனாய்வுச் சிந்தனை வழிமுறைகளையும் ஒன்றிணைவழியாளர் அறிமுகப்படுத்துகிறார். இதன் மூலம், குழு உறுப்பினர்கள் கேள்விகளை எழுப்பவும், தங்களது அனுமானங்களைப் புரிந்துகொண்டு அவற்றைச் சவாலுக்கு உட்படுத்தவும், தாங்கள் பெறும் பின்னூட்டங்களின் விளைவுகளை ஆழமாகச் சிந்திக்கவும் ஊக்குவிக்கப்படுகிறார்கள். குழுவின் உரையாடல்கள், சார்புநிலைகளை (Biases) வெளிக்கொணரவும், பல்வேறு கண்ணோட்டங்களை ஆராயவும், படைப்பாற்றலுடன் சிந்திக்கவும், மேலும் தகவல் தேவைப்படும் பகுதிகளை அடையாளம் காணவும் உதவும் வகையில் வடிவமைக்கப்படுகின்றன. குழுக்கள், கவனமாகக் கேட்கவும், தகவல்களை உள்வாங்கிப் புரிந்துகொள்ளவும், பல்வேறு வாய்ப்புகளைப் பரிசீலிக்கவும், யோசனைகளை மேலும் ஆழமாக ஆராயவும் பயிற்றுவிக்கப்படுகின்றன. இதன் மூலம், நிறுவனம் முழுவதும் உள்ள குழுக்கள், தங்களது பொறுப்புணர்வுடன் சிக்கல்களை

இணைத்து ஆராய்ந்து, அவற்றிற்குத் தடையாக இருக்கும் காரணிகளை அடையாளம் கண்டு, அவற்றைச் சமாளித்து தீர்வு காணும் திறனை வளர்த்துக்கொள்கின்றன.

இவ்வாறாகத் திட்டமிட்டு வடிவமைக்கப்படும் குழு உரையாடல்கள், நிறுவனத்தின் பல்வேறு பகுதிகளிலிருந்து உருவாகும் மாற்றுக் கண்ணோட்டங்களையும் புதிய யோசனைகளையும் பணியாளர்கள் அறிந்துகொள்ளும் வாய்ப்பை உருவாக்குகின்றன. இந்த ஆழமான கலந்துரையாடல்கள், நிலைமையை அதன் முழுமையான பரிமாணத்தில் (The Whole Situation) பணியாளர்கள் புரிந்துகொள்வதை உறுதிசெய்கின்றன. மேலும், ஒவ்வொருவரும் தங்கள் வணிகப் பார்வையிலிருந்து ஆதாரங்களை ஆராயவும், தங்களது பங்களிப்பை வழங்கவும் வாய்ப்பைப் பெறுகிறார்கள். குழுக்கள், தங்களிடையே இருக்கக்கூடிய சார்புநிலைகளை (Prejudices) வெளிப்படையாக ஆராயவும், தங்களது அனுமானங்களை (Assumptions) சோதித்துப் பார்க்கவும், புதிய மற்றும் புதுமையான வாய்ப்புகளைத் தேடவும் ஊக்குவிக்கப்படுகின்றன. புதுமையைத் தடைசெய்யும் தடைகளை அகற்றவும், "இப்படி நடந்தால் என்ன?" (What if?) என்ற சாத்தியக்கூறுகளை ஆராய்ந்து, சிறந்த செயல்முறைகளுக்கான புதிய பாதைகளைத் திறக்கவும் அவர்கள் ஊக்குவிக்கப்படுகிறார்கள். இதன் விளைவாக, வழக்கமாக சலிப்பூட்டும் "சிக்கலுக்குத் தீர்வு காணும் கூட்டம்", உண்மையான தீர்வுகளை உருவாக்குவதோடு மட்டுமல்லாமல், குழு உறுப்பினர்கள் மீண்டும் மீண்டும் ஆர்வத்துடன் பங்கேற்க விரும்பும் ஒரு ஆற்றல்மிக்க, நேர்மறையான அனுபவமாக உயர்கிறது.

அர்த்தமுள்ள உரையாடல்கள் மேலும் விரிவடைய வாய்ப்புகளை உருவாக்குவது, புதிய யோசனைகளை வெளிக்கொணருவது, முரண்பாடுகளைச் சமாளிப்பதில் குழுவிற்கு உதவுவது, ஒருமித்த கருத்தை (Consensus) எட்டுவதற்கான உறுதியான செயல்முறைகளை வழங்குவது, கிடைக்கும் முடிவுகளை ஆவணப்படுத்துவது ஆகியவை ஒன்றிணைவழியாளரின் பங்காகும். ஒன்றிணைவழி செயல்முறை, பழைய சிந்தனை முறைகளை விட்டுவிட்டு, புதிய அணுகுமுறைகளை ஏற்றுக்கொள்ளும் குழுவின் திறனை வலுப்படுத்துகிறது. இறுதியில், கூட்டிணைவு செயல்முறைகளைப் பயன்படுத்தி, தீர்வுகளை உருவாக்கவும், யோசனைகளை வளர்த்தெடுக்கவும், புதுமைகளை உருவாக்கவும் குழுக்கள் கற்றுக்கொள்கின்றன.

சிறிது காலத்திலேயே, திறனாய்வுச் சிந்தனைக்கான திறன்களும் செயல்முறைகளும் நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தோடு இயல்பாக ஒன்றிணைந்து விடுகின்றன. அதன் பின்னர், அன்றாட உரையாடல்களிலும் முடிவெடுக்கும் செயல்முறைகளிலும் இதே திறன்களைப் பயன்படுத்துவதற்கு, நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொருவரும் இயல்பாகவே ஊக்கமடைகிறார்கள். அடுத்தடுத்து குழுக்கள் இணைந்து சிந்திக்கும் திறனில் மேலும் மேலும் தேர்ச்சி பெறும்போது, அவர்கள் அனுபவிக்கும் இந்தச் செயல்முறைகளே எதிர்கால கூட்டிணைவிற்கான ஒரு வழிகாட்டும் மாதிரியாக (Recipe) மாறுகின்றன. மற்றவர்களின் அனுமானங்களையும் (Assumptions), யோசனைகளையும் ஆழமாக ஆராயும் திறனில் அவர்கள் மேலும் தேர்ச்சி பெறுகிறார்கள். கவனமாகக் கேட்பதிலும், புதிய கற்றல்களை உள்வாங்கி அவற்றின் மூலம் தங்களது சொந்த யோசனைகளை மேலும் வளப்படுத்துவதிலும் அவர்கள் சிறந்து விளங்குகிறார்கள்.

சகப் பணியாளர்களைத் தொடர்ந்து அர்த்தமுள்ள வகையில் ஈடுபடுத்துவதற்கான புதிய வழிகளையும் அவர்கள் கண்டறிகிறார்கள். தங்களது கருத்துகளையும் கண்ணோட்டங்களையும் மறுபரிசீலனை செய்யும் பழக்கத்தை வளர்த்துக்கொள்வதன் மூலம், நிறுவனத்திற்கு மதிப்புமிக்க பங்களிப்பை வழங்கக்கூடியவர்களாகவும், திறமையாக சிக்கலைத் தீர்ப்பவர்களாகவும் உருவாகிறார்கள். இறுதியாக, அர்த்தமுள்ள ஒரு நிறுவனத்தின் அங்கமாக இருப்பதில் அவர்கள் இயல்பாகவே நிம்மதியையும் நம்பிக்கையையும் உணர்கிறார்கள். மேலும், "இந்த நிறுவனத்தில் என்னால் உண்மையான மாற்றத்தை உருவாக்க முடியும்" என்ற நம்பிக்கையுடன், அதன் வளர்ச்சிக்காக தங்களது நேரத்தையும் திறமையையும் அர்ப்பணிக்கத் தயாராகிறார்கள். நிறுவனத்திற்குள் திறனாய்வுச் சிந்தனைச் செயல்முறைகளை உருவாக்குவது, பணியாளர்களிடையே தகவல்தொடர்பு, கூட்டிணைவு, மற்றும் படைப்பாற்றலை மேலும் மேம்படுத்துகிறது. இத்தகைய "கற்றல் நிறுவனங்கள்" (Learning Organizations), பணியாளர்களிடம் உயர்நிலைச் சிந்தனைத் திறன்களை வளர்த்து, அவற்றை நடைமுறையில் பயன்படுத்த ஊக்குவிக்கின்றன என்பது தெளிவாகிறது. இதனால் பல்வேறு நன்மைகள் உருவாகின்றன. இந்த அத்தியாயத்தில் விளக்கப்பட்டுள்ளபடி, திறனாய்வுச் சிந்தனையை அடிப்படையாகக் கொண்ட நிறுவனங்கள், பணியாளர்களின் ஈடுபாட்டை அதிகரித்தல், நிறுவன அபாயங்களைக் குறைத்தல், இலாபத்தை உயர்த்தல், செலவுகளைக் குறைத்தல் போன்ற பல துறைகளில் முதலீட்டிற்கான நேர்மறை வருவாயை (Return on Investment – ROI) எதிர்பார்க்கலாம். மேலும், இத்தகைய நிறுவனங்கள், திறன்மிக்க, தகவமைந்து செயல்படும் பணியாளர் அணிகளை உருவாக்குகின்றன. இவை, இருபத்தொன்றாம் நூற்றாண்டின் வணிக

உலகம் முன்வைக்கும் சவால்களை வெற்றிகரமாக எதிர்கொள்ள இன்றியமையாததாக இருக்கும். திறனாய்வுச் சிந்தனை மனப்பாங்கையும், அதனுடன் கூட்டிணைவையும், நிறுவனம் முழுவதும் மேம்பட்ட தகவல்தொடர்பையும் தங்களது பணியாளர்களிடம் வளர்க்கும் நிறுவனங்களே, நாளைய படைப்பாளிகள், புதுமையாளர்கள், மற்றும் தலைவர்கள் ஆக உருவெடுப்பார்கள்.

குறிப்புதவி நூல்கள் / தகவல் ஆதாரங்கள்

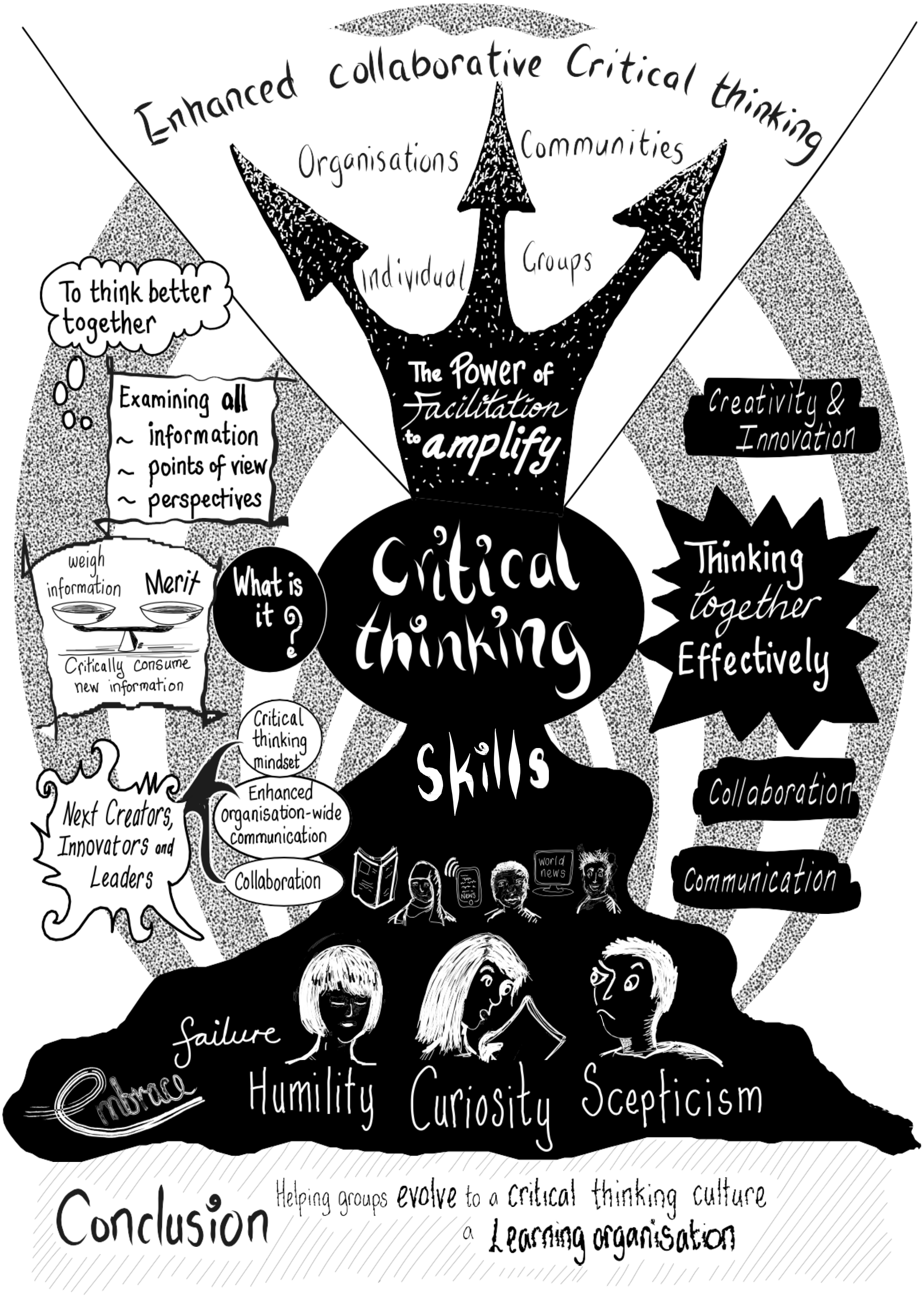
i. Puccio, G. J., Murdock, M. C., Mance, M. (2005). Current Developments in Creative Problem Solving for Organizations: A Focus on Thinking Skills and Styles. *The Korean Journal of Thinking & Problem Solving*, 15(2), 43-76

ii. *IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success.* (2010, May 18). IBM. http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/ 31670.wss

iii. Gallup, I. (2021, March 22). *State of the American Workplace*. Gallup.com. https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017. aspx

iv. https://www.kepner-tregoe.com/blog/forbes-critical-thinking-skills-propel-organizations-for- ward/

v. The Power of Three by Willis Tower Watson (2011) www. willistowerswatson.com



Visual summary by Debbie Roberts

அத்தியாயம் 4

முரண்பாடுகளைத் தீர்ப்பதில் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்

கிம்பர்லி பெயின் (*Kimberly Bain*)

இந்த அத்தியாயம், நேர்மறையான பொதுவெளி உரையாடல்களையும் ஆழமான முக்கியத்துவம் கொண்ட உரையாடல்களையும் சாத்தியமாக்கும் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலையும், முரண்பாடுகளைத் தீர்ப்பதற்கான ஒரு கருவியாக அதன் பயன்பாட்டையும் மையமாகக் கொண்டுள்ளது. ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலானது, தலைவர்கள், மேலாளர்கள், சமூக நலனுக்காகக் குரல் கொடுப்பவர்கள், பொதுவெளி உரையாடல் நிபுணர்கள், மத்தியஸ்தர்கள், ஒன்றிணைவழியாளர்கள் மற்றும் முரண்பாட்டை எதிர்கொள்ளும் எவருக்கும் உதவக்கூடியது. ஒரு குழுவிற்குள் தனிநபர்களுக்கு இடையிலான மற்றும் குழுக்களுக்கு இடையிலான முரண்பாடுகளை பயனுள்ள, நேர்மறையான மற்றும் நிலையான முறையில் தீர்ப்பதற்கு இது உதவுகிறது. தனிநபர்கள், குழுக்கள் அல்லது பொதுமக்களை முரண்பாடுகள் அல்லது தீர்வு காணக் கடினமான சிக்கல்களைத் (Wicked Problems) தீர்ப்பதில் ஈடுபடுத்துவது, பல்வேறு தெரிவுகளுக்கு இடையே ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுப்பது பற்றியது அல்ல. அது தெரிவுகளைப் பற்றி விவாதிப்பது பற்றியதும் அல்ல. அது உரையாடலைப் பற்றியது. அது கலந்துரையாடல்களைப் பற்றியது. மேலும், அது சிக்கல் தீர்வைப் பற்றியது. முந்தைய அத்தியாயங்களில் நாம் ஆராய்ந்ததுபோல், ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் தனிநபர்களும் குழுக்களும் திறம்படத் தொடர்பு கொள்ள உதவுகிறது. மக்கள் தங்களையும் ஒருவரையொருவரையும் மேலும் சிறப்பாகப் புரிந்துகொள்ள இது உதவுகிறது. மேலும், முரண்பாட்டைத் தீர்க்கக்கூடிய தீர்வுகளைப் பற்றி மக்கள் திறனாய்வு ரீதியாகச்

> *"தனிநபர்கள், குழுக்கள் அல்லது பொதுமக்களை முரண்பாடுகள் அல்லது தீர்வு காணக் கடினமான சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதில் ஈடுபடுத்துவது, தெரிவுகளுக்கு இடையே ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுப்பதையோ அல்லது தெரிவுகளைப் பற்றி விவாதிப்பதையோ பற்றியது அல்ல; அது உரையாடல், கலந்துரையாடல் மற்றும் சிக்கல் தீர்வு பற்றியது".*

சிந்திக்கவும் இது உதவுகிறது. இந்த அத்தியாயம், எந்தவொரு முரண்பாட்டிற்கும் நேர்மறையான மற்றும் நிலையான தீர்வை உருவாக்க ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் எவ்வாறு உதவக்கூடும் என்பதை ஆராய்கிறது. முரண்பாடு தனிநபர்களுக்கு இடையிலானதாக இருந்தாலும், ஒரு குழுவிற்குள் அல்லது குழுக்களுக்கு இடையிலானதாக இருந்தாலும், அல்லது ஒட்டுமொத்த சமூக அளவிலானதாக இருந்தாலும், ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் உதவக்கூடும்.

மக்கள் நேரடியாகவோ, இணையவழியாகவோ அல்லது ஆன்மிக ரீதியாகவோ ஒன்றுகூடும்போது, கருத்து வேறுபாடுகள் ஏற்படுவது தவிர்க்க முடியாதது. கேள்வி என்னவென்றால்: இந்தக் கருத்து வேறுபாடுகள் அழிவை ஏற்படுத்தும் விளைவுகளுக்கு வழிவகுக்குமா அல்லது ஆக்கப்பூர்வமான விளைவுகளுக்கு வழிவகுக்குமா ? முரண்பாடு என்பது வாழ்க்கையின் இயல்பான ஒரு பகுதியாகும். படைப்பாற்றல், வளர்ச்சி, புதுமை மற்றும் கற்றல் ஆகிய அனைத்தும் உருவாகி வளர்வதற்கு ஒரு குறிப்பிட்ட அளவு முரண்பாடு தேவைப்படுகிறது. எட் கட்முல் (Ed Catmull), தனது *Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration* என்ற நூலில், Pixar நிறுவனத்தின் வெற்றிகரமான திரைப்படங்களை உருவாக்குவதில் **Braintrust** வகித்த முக்கியப் பங்கை விவரிக்கிறார். நேர்மையான வெளிப்படைத்தன்மையின் (Candour) மூலம் படைப்பாற்றலை வளர்த்ததே தங்களது வெற்றிக்குக் காரணம் என்று Catmull குறிப்பிடுகிறார். அது விவாதத்தையும், அனைத்துப் பார்வைகளையும் கருத்து வேறுபாடுகளையும் ஆராய்வதையும் ஊக்குவித்தது.

விஞ்ஞானிகள் தங்களது ஆய்வுகளின் தரத்தை மேம்படுத்துவதற்காக, இரட்டை மறைமுக மதிப்பாய்வு (Double-blind Peer Review) செயல்முறையை பல ஆண்டுகளாக பயன்படுத்தி வருகின்றனர். இந்தச் செயல்முறை, தங்களது கோட்பாடுகள், அனுமானங்கள் மற்றும் ஆய்வு முறைகளைத் தாங்களே சவாலுக்குட்படுத்தி, தங்களது தர்க்கத்தையும் முடிவுகளையும் மேலும் வலுப்படுத்த அவர்களுக்கு உதவுகிறது. கி.மு. ஐந்தாம் நூற்றாண்டிலேயே, ஜனநாயகச் சமூகங்கள் பல்வேறு வடிவிலான விவாதங்களை பயன்படுத்தி வந்துள்ளன. இந்த உரையாடல் முறையானது, பொதுமக்கள் தொடர்பான முடிவுகள் ஆழமாகச் சிந்திக்கப்பட்டவையாக இருப்பதை

உறுதிசெய்வதற்காக வடிவமைக்கப்பட்டது. மேலும், தாங்கள் சேவையாற்றும் சமூகத்தின் நலனுக்கு உகந்த, தர்க்கரீதியான முடிவுகளை எடுக்கவும் இது உதவியது.

ஆக்கப்பூர்வமான முரண்பாடு, புதுமை, படைப்பாற்றல் மற்றும் ஒருமித்த கருத்தை உருவாக்குதல் ஆகியவற்றை வளர்ப்பதற்கான ஒரு பயனுள்ள கருவியாக பல நூற்றாண்டுகளாக நிரூபிக்கப்பட்டுள்ளது. இருப்பினும், நம்மில் பலர் இன்னும் முரண்பாட்டை அழிவை ஏற்படுத்தும் ஒரு சக்தியாகவே பார்க்கிறோம். மேரி பார்க்கர் போல்லெட் (Mary Parker Follett) கூறியதாகப் பொதுவாக மேற்கோள் காட்டப்படும் கூற்று: “அனைத்துப் பட்டைத் தீட்டலும் உராய்வின் மூலமே நடைபெறுகிறது.” அப்படியானால், இந்த உராய்வு மனித உறவுகளைச் சேதப்படுத்தாமல், அவற்றை மேலும் மெருகேற்றும் வகையில் இருப்பதை உறுதிசெய்ய, ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை நாம் எவ்வாறு பயன்படுத்திக்கொள்ளலாம் ? ஆக்கப்பூர்வமான முரண்பாடு என்ற கருத்தை தனிநபர்கள், குழுக்கள் மற்றும் சமூகத்தின் பல்வேறு தரப்பினர் ஏற்றுக்கொள்ள நாம் எவ்வாறு உதவலாம்? “வென்று வீழ்த்துவோம்” என்பதிலிருந்து “ஒன்றாக நம்மால் முடியும்” என்ற நிலைக்கு நாம் எவ்வாறு நகரலாம்?

வெற்றிட அரக்கன்

கி.பி. 350-ஆம் ஆண்டில், கிரேக்கத் தத்துவஞானி அரிஸ்டாட்டில், “இயற்கை ஒரு வெற்றிடத்தை ஏற்றுக்கொள்ளாது” (Nature abhors the vacuum) என்ற கருத்தை முன்வைத்தார். ஒவ்வொரு இடமும் ஏதாவது ஒன்றால் நிரப்பப்பட்டிருக்க வேண்டும் என்ற கொள்கையை இது அடிப்படையாகக் கொண்டது. அதனால்தான், தண்ணீர் நிரம்பிய ஒரு தொட்டியில் ஓர் காலி பாத்திரத்தை வைக்கும்போது, அந்தக் காலி இடத்தை நிரப்புவதற்காக தண்ணீர் அதற்குள் வேகமாகப் பாய்கிறது. இயற்பியல் உலகைப் பற்றிய இந்தக் கோட்பாடு, முரண்பாடுகள் ஏன் ஏற்படுகின்றன என்பதையும், முரண்பாட்டில் ஈடுபட்டுள்ள தரப்பினரை எவ்வாறு ஆக்கப்பூர்வமான விளைவுகளை நோக்கி வழிநடத்தலாம் என்பதையும் விளக்குவதற்கு நமக்கு உதவக்கூடும்.

> *“தேவையே கண்டுபிடிப்புகளின் தாய் என்றால், முரண்பாடே அதன் தந்தை.”*
> *— Kenneth Kaye*

அலுவகங்களில் சில நேரம் மிகச் சாதாரணமான விஷயங்களில் கூட முரண்பாடுகள் ஏற்படும் சூழலை நாம் சந்தித்திருப்போம். அதே போன்ற ஒரு உதாரணத்தை இங்கு பார்ப்போம்.

ஒரு அலுவலகத்தில், குழு A வானது, தண்ணீர் குளிரூட்டியை ஏற்கனவே அது இருந்த இடத்திலிருந்து வேரு ஒரு இடத்திற்கு மாற்றியது. உடனே, குழு B தங்களுக்குள், தண்ணீர் குளிரூட்டி ஏன் மாற்றப்பட்டது? ஏற்கனவே அது இருந்த இடம் நன்றாக தானே இருந்தது. ஒரு வேளை, தண்ணீர் குளிரூட்டியை சுற்றி நாம் நின்று பேசுவதை கண்காணிப்பதற்காகவோ? இது போன்ற சம்பாஷணைகள் தொடர்ந்து கொண்டிருந்தன.

அடுத்ததாக என்ன நடக்கிறது என்பதை அறியும் முன்பே, பதற்றம் அதிகரிக்கிறது, சந்தேகங்கள் உருவாகத் தொடங்குகின்றன, உறவுகள் சீர்குலைகின்றன. இதையே நான் “வெற்றிட அரக்கனின் நேரடித் தாக்குதல்” என்று அழைக்கிறேன்.

அது தனிநபர்களுக்கு இடையிலான தகராறாக இருந்தாலும், பணியிடத்தில் ஏற்படும் முரண்பாடாக இருந்தாலும், அல்லது ஒரு தேசம் முழுவதையும் பாதிக்கும் மிகப்பெரிய அளவிலான முரண்பாடாக இருந்தாலும், தகவல் இல்லாத ஒரு வெற்றிடம் உருவாகும்போது, அது தானாகவும் மிக விரைவாகவும் ஏதோ ஒன்றால் நிரப்பப்படும். துரதிர்ஷ்டவசமாக, 99.9 சதவீத நேரங்களில், அந்தத் தகவல் வெற்றிடத்தை நிரப்புவது முரண்பாட்டை ஏற்படுத்துவதாகவே அமைகிறது.

நாம் நம்மையே கேட்டுக்கொள்ள வேண்டிய கேள்வி: அழிவை ஏற்படுத்தும் விளைவுகளுக்கு வழிவகுக்கும் தகவல்களாலேயே இந்த வெற்றிடம் ஏன் பெரும்பாலும் நிரப்பப்படுகிறது ? உலகெங்கிலும் உள்ள நாடுகளில் பொதுவெளி உரையாடல் அழிந்து வருவதை வர்ணனையாளர்கள் ஏன் வருத்தத்துடன் சுட்டிக்காட்டுகிறார்கள் ? நமது வரலாற்றில் இதுவரை இல்லாத அளவுக்கு, அரசியல் மற்றும் மதிப்பீடுகள் சார்ந்த பிரச்சினைகள் ஏன் மேலும் தீவிரமானதாகவும், மேலும் ஆழமாக வேரூன்றியதாகவும் மாறி வருகின்றன ? கடந்த காலங்களில் மதிப்புமிக்கதும் தகவலளிப்பதுமான பொதுவெளி விவாதங்களாகக் கருதப்பட்டவை, இப்போது ஏன் “நாம்” எதிராக “அவர்கள்” என்ற இரு தரப்பினருக்கிடையிலான, தங்களது நிலைப்பாடுகளை விட்டு நகர மறுக்கும் போராட்டமாக பார்க்கப்படுகின்றன ? Brexit, ஆதார் (Aadhaar), குடியேற்றம் மற்றும் பொருளாதாரச் சீர்திருத்தம் போன்ற பிரச்சினைகள் ஏன் இவ்வளவு பிளவையும் முரண்பாட்டையும் ஏற்படுத்துபவையாக மாறியுள்ளன ?

வெற்றிட அரக்கனுக்குப் பின்னால் உள்ள அறிவியல்

நடத்தை சார்ந்த கோட்பாட்டின் (Behavioural Theory) கண்ணோட்டத்தில் இந்தப் பிரச்சினையைப் பார்க்கும்போது, மனித மூளை பெரும்பாலும் மோசமானதையே முதலில் கற்பனை செய்யும் வகையில் இயற்கையாகவே அமைந்துள்ளது என்பதை நாம் காணலாம். ஜேன் குட்ஆல் (Jane Goodall), ஆண்ட்ரூ ஓ கேபெ (Andrew O'Keeffe), அன்டோனியோ டொமசியோ (Antonio Damasio) மற்றும் ரிச்சர்ட் டெட்லோ (Richard Tedlow) போன்ற விஞ்ஞானிகளின் ஆய்வுகளையும் எழுத்துகளையும் கருத்தில் கொள்ளுங்கள். நீங்கள் வாகனம் ஓட்டிச் செல்லும்போது, ஒருவர் திடீரென உங்கள் வாகனத்தின் குறுக்கே வந்தால், அவர் பொறுப்பற்ற முறையில் வாகனம் ஓட்டுகிறார் என்று நீங்கள் தானாகவே நினைப்பது ஏன் என்பதை அவர்களது எழுத்துகள் நமக்குப் புரிந்துகொள்ள உதவுகின்றன. அவர் அவ்வாறு குறுக்கே வந்ததற்கு ஒரு நல்ல காரணம் இருந்திருக்கலாம் என்று நீங்கள் பெரும்பாலும் நினைப்பதில்லை. உதாரணமாக, உலகிற்கு புதிதாக வரவிருக்கும் தனது குழந்தையை வரவேற்பதற்காக மருத்துவமனைக்குச் சென்று கொண்டிருந்திருக்கலாம் ! நாம் ஏன் தானாகவே மோசமானதையே கற்பனை செய்கிறோம் என்பதற்கான புரிதலை அவர்களது எழுத்துகள் வழங்குகின்றன. உதாரணமாக, மக்கள் விரும்பாத ஒரு அரசியல் முடிவு ஏன் எடுக்கப்பட்டது என்பதை விளக்கும் எந்தவொரு காரணமும் தெரிவிக்கப்படாதபோது அல்லது வெளிப்படையாகச் சொல்லப்படாத போது, குடிமக்கள் பெரும்பாலும் அதற்குப் பின்னால் தீய நோக்கங்கள் இருந்திருக்கலாம் என்று கருதுகின்றனர். அது மோசமான முடிவெடுத்தல், தவறான அனுமானம் அல்லது ஊழல் ஆகியவற்றுடன் தொடர்புடையதாக இருந்திருக்கலாம் என்று அவர்கள் நம்புகின்றனர்.

இதற்கு பல காரணங்கள் உள்ளன. பரிணாம வளர்ச்சியின் கண்ணோட்டத்தில் பார்த்தால், புதருக்குள் சத்தம் கேட்டபோது, "அது ஒரு அழகான குட்டி முயலாகத்தான் இருக்கும்" என்று நினைத்த அந்தக் காலத்து மனிதர்களை வாள் பற்களைக் கொண்ட புலி தின்றுவிட்டது. மோசமானதையே எதிர்பார்த்து, ஓடி ஒளிந்துகொண்டவர்கள் உயிர் பிழைத்து, நமது இனத்தின் தொடர்ச்சிக்கு வழிவகுத்தனர். நகைச்சுவையைத் தவிர்த்துப் பார்த்தால், நமது உயிர்வாழ்வுணர்வின் (Survival Instinct) ஒரு முக்கியமான பகுதி மோசமானதையே எதிர்பார்ப்பது என்பது பரிணாம வளர்ச்சியால் நிரூபிக்கப்பட்ட ஒரு உண்மை. நமக்குத் தீங்கு விளைவிக்கக்கூடிய சூழ்நிலைகளைத் தவிர்க்க இது உதவுகிறது.

மோசமானதையே எதிர்பார்ப்பது நமது உடல் சார்ந்த சுற்றுப்புறங்களுக்கு மட்டுமே பொருந்துவதில்லை; அது மற்றவர்களின் நோக்கத்தைப் பற்றிய நமது அனுமானங்களிலும் வெளிப்படுகிறது. 1950-களில் பிரிட்ஸ் ஹெய்டர் (Fritz Heider) உருவாக்கிய **Attribution Theory** (காரணப்பண்பேற்றக் கோட்பாடு), மற்றவர்களின் செயல்களுக்குப் பின்னால் ஒரு நோக்கம் இருப்பதாகக் கருதுவதற்கு மனிதர்களாகிய நாம் இயல்பாகவே முனைகிறோம் என்பதை விளக்குகிறது. இது நம்மைச் சுற்றியுள்ள உலகைப் புரிந்துகொள்ள நமக்கு உதவுகிறது. இதனுடன், மோசமானதையே எதிர்பார்க்கும் நமது இயல்புணர்வையும் இணைத்துப் பார்த்தால், ஒருவர் நம்மைப் பாதித்த அல்லது பாதிக்கக்கூடிய ஒரு செயலைச் செய்யும்போது, அவர் ஒரு மோசமான நபர் என்பதால்தான் அதைச் செய்தார் என்று நாம் ஏன் தானாகவே கருதுகிறோம் என்பது புரிகிறது. வாகனத்தில் குறுக்கே வந்த அந்த ஓட்டுநரை நினைவுகூருங்கள். அவர் நம்மைக் கவனிக்கவில்லை என்று நாம் முதலில் கருதுவதில்லை. மாறாக, அவர் ஒரு முரட்டுத்தனமான, பிறரைக் கருத்தில் கொள்ளாத நபர் என்பதால், வேண்டுமென்றே அவ்வாறு செய்தார் என்றே நாம் முதலில் கருதுகிறோம். ஒருமுறை ஓப்ரா வின்பிரெ (Oprah Winfrey) கூறியதாக நான் கேட்டிருக்கிறேன்: தனக்கு ஒரு முரட்டுத்தனமான டாக்ஸி ஓட்டுநர் கிடைக்கும்போதெல்லாம், அவருக்கு சன்மானத் தொகை (Tip) கொடுக்காமல் இருப்பதற்குப் பதிலாக, அந்தத் தொகையை இரட்டிப்பாக்கிக் கொடுப்பாராம்; அது அடுத்த பயணியிடம் அந்த ஓட்டுநர் சிறந்த மனநிலையில் நடந்துகொள்ள உதவும் என்று அவர் நம்புகிறார். இந்த விதிக்கு ஓப்ரா (Oprah) ஒரு விதிவிலக்கு என்பதை நாம் பாதுகாப்பாக ஒப்புக்கொள்ளலாம் என்று நினைக்கிறேன்.

வெற்றிட அரக்கன் ஏன் இருக்கிறது என்பதை விளக்க உதவும் மற்றொரு பொதுவான உளவியல் கோட்பாடு, Self-serving Bias (சுயநலச் சார்பு) ஆகும். Attribution Theory-உடனும் நமது மனித இயல்புணர்வுகளுடனும் தொடர்புடைய Self-serving Bias, நம்மை நாமே இயன்றவரை சிறந்த வெளிச்சத்தில் பார்க்கவும், மோசமான விஷயங்களுக்கான காரணத்தை மற்றவர்களிடம் சுமத்தவும் செய்கிறது. இதனால்தான், ஒரு தேர்வில் A மதிப்பெண் பெற்றால், என் மகன் தான் எவ்வளவு புத்திசாலி என்பதைப் பற்றி என்னிடம் கூறுகிறான்; ஆனால் C மதிப்பெண் பெற்றால், ஆசிரியர் எவ்வளவு மோசமானவர் என்று கூறுகிறான். முரண்பாடு ஏற்படும் சூழ்நிலையில், ஒவ்வொரு தரப்பும் தாங்களே நியாயத்தின் உயர்ந்த நிலையில் இருப்பதாகவும், மற்ற தரப்பை

புல்லுக்குள் பதுங்கியிருக்கும் பாம்பைப் போலவும் பார்ப்பதற்கும் இதுவே காரணமாகிறது. சமூக உளவியலாளர்கள் இதனை Illusion of Moral Superiority (தார்மீக மேன்மை பற்றிய மாயை) என்று அழைக்கின்றனர் (Tappin & MacKay, 2017). Tappin மற்றும் MacKay குறிப்பிடுவதுபோல்: "எதிரெதிர் தரப்பினர் தாங்களே முற்றிலும் நியாயமானவர்கள் என்று உறுதியாக நம்பும்போது, வன்முறை தீவிரமடைவதற்கான சாத்தியம் அதிகரிக்கிறது."

பெரும்பாலான சமூகங்களில், குஞ்சு வெளிவரும் போது தவறான தாயைத் தனது தாயாகக் கருதிக்கொள்ளும் "அசிங்கமான வாத்துக் குஞ்சு" (Ugly Duckling) கதையைப் போன்ற ஒரு நீதிக்கதையாவது இருக்கிறது. பண்ணையில் உள்ள மற்ற விலங்குகள், அது உண்மையில் ஒரு அன்னக் குஞ்சு (Cygnet) அல்லது அன்னப் பறவையின் குஞ்சு என்பதைப் பார்க்காமல், அதை ஒரு அசிங்கமான வாத்துக் குஞ்சாகவே பார்க்கின்றன. மனிதர்களிடம் இதற்கு "வகைப்படுத்தலின் வேகம்" (Speed of Classification) என்று பெயர். நாம் ஒரு புதிய நபரையோ அல்லது புதிய விஷயத்தையோ சந்திக்கும் உடனேயே, அதைப் பற்றிய ஒரு ஆரம்ப வகைப்பாட்டை உருவாக்கிவிடுகிறோம்.

இதனை நாம் பெரும்பாலும் "முதல் தாக்கம்" (First Impression) என்று அழைக்கிறோம். மேலும், நாம் அறிந்தபடி, முதல் தாக்கத்தை மாற்றுவது மிகவும் கடினம். மீண்டும் வகைப்படுத்துதல் அல்லது மீண்டும் ஒரு ஆரம்பப் பதிவை உருவாக்குதல் (Reclassifying or Re-imprinting), நமது உயிர்வாழ்வுக்கான இயங்குமுறையுடன் தொடர்புடையது. மனிதர்களாகிய நாம், விஷயங்களைப் பெரும்பாலும் இருமை (binary) அடிப்படையில் வகைப்படுத்துகிறோம்: நல்லது / கெட்டது, ஆபத்தானது / பாதுகாப்பானது, பிடிக்கும் / பிடிக்காது, நாம் / அவர்கள். இது நம்மைச் சுற்றியுள்ள உலகைப் புரிந்துகொள்ள நமக்கு உதவுகிறது; மேலும், நமது மூளை இதை மிக வேகமாகச் செய்கிறது. குஞ்சு முட்டையிலிருந்து வெளிவந்தவுடன் முதலில் பார்க்கும் பொருளைத் தனது தாயாகப் பதிவுசெய்துகொள்வதைப் போல, மனித இயல்புணர்வு, உடனடியாக ஒரு முதல் பார்வையை உருவாக்குவதாகும். பின்னர், அந்த முதல் பார்வையைப் பயன்படுத்தி காரணத்தையும் விளைவையும் நாம் தொடர்புபடுத்துகிறோம். இது, நம்மைச் சுற்றியுள்ள சூழலையும், அதில் நமக்குள்ள இடத்தையும் புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது. நினைவில் கொள்ளுங்கள், மேஸ்லோ-வின் (Maslow) சுய-நிறைவேற்றக் கோட்பாடும் தேவைகளின் படிநிலைக் கோட்பாடும்

(Theory of Self-Actualization and Hierarchy of Needs), உலகில் தனக்குள்ள இடத்தைப் புரிந்துகொள்வது மனிதர்கள் அனைவருக்கும் பொதுவான ஒரு அடிப்படை விருப்பம் என்பதை எடுத்துக்காட்டுகின்றன.

உறுதிப்படுத்தல் சார்பு (Confirmation Bias) என்பது, நமக்கு ஏற்கனவே இருக்கும் பார்வைகள் மற்றும் கருத்துகளை ஆதரிக்கும் தகவல்களைத் தேடுவதும், அவற்றை நமது முன்கூட்டிய புரிதல்களுக்கு ஏற்றவாறு விளக்குவதும், மதிப்பிடுவதும், நினைவில் வைத்துக்கொள்வதுமான ஒரு போக்காகும். இது "எனது தரப்புச் சார்பு" (My-side Bias) என்றும் குறிப்பிடப்படுகிறது. தேசிய அறிவியல் கழகம் (National Academy of Science) சமீபத்தில் முகநூலை (Facebook) பயன்படுத்தும் 376 மில்லியன் பேரை உள்ளடக்கிய ஓர் உலகளாவிய ஆய்வை வெளியிட்டது. நமது உலகப் பார்வைகளை மேலும் வலுப்படுத்துவதில் உறுதிப்படுத்தல் சார்பும், தேர்ந்தெடுத்த தகவல்களையே அணுகுவதும் (Selective Exposure) முக்கியப் பங்கு வகிப்பதை இந்த ஆய்வு எடுத்துக்காட்டுகிறது. மேலும், சமூகத்தைப் பிளவுபடுத்தும் பிரச்சினைகளுக்கு நாம் வெளிப்படுத்தும் உணர்வுபூர்வமான எதிர்வினைக்கும் இவை பங்களிப்பதாக ஆய்வு தெரிவிக்கிறது. India's Founding Fuel-ஐச் சேர்ந்த அருண் மைரா (Arun Maira),[3] சமூக ஊடகங்களால் இந்த நிகழ்வு எவ்வாறு மேலும் தீவிரமடைகிறது என்பதை விளக்குகிறார்: "சமூக ஊடகங்கள், மக்கள் தங்களது சொந்தக் கருத்துகளை மேலும் மேலும் உறுதிப்படுத்திக்கொள்ளும் எதிரொலி அறைகளுக்குள் (Echo Chambers) அவர்களைத் தள்ளுகின்றன. தங்களுக்குப் பிடித்தவர்களைப் பின்தொடரும் அவர்கள், பிடிக்காதவர்களை நோக்கி தங்களது எதிரொலி அறைகளின் சுவர்களுக்கு அப்பால் வெறுப்புணர்வு குண்டுகளை வீசுகின்றனர். பிறரின் பார்வைகளைக் கேட்கத் தயாராக இருந்து, ஆழமாகச் சிந்தித்து விவாதிப்பதற்காக இது வடிவமைக்கப்படவில்லை. இது மக்களை மிக வேகமாகவும் தீவிரமாகவும், ஏதாவது ஒன்றை ஆதரிப்பவர்கள் மற்றும் அதை எதிர்ப்பவர்கள் என இரு குழுக்களாகப் பிரிக்கிறது; 'நம்மைப் போன்றவர்கள்' மற்றும் 'நம்மைப் போல் அல்லாதவர்கள்' என்ற சமூகங்களாகப் பிரிக்கிறது."

மனிதர்கள் விஷயங்களை உடனடியாக இருமை (binary) அடிப்படையில் வகைப்படுத்துகிறார்கள் என்பதை அறிந்துகொள்வது, இழப்பைத் தவிர்ப்பதில் மனிதர்களுக்கு ஏன் இத்தகைய வலுவான நாட்டம் உள்ளது என்பதையும் புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது. வலியைத் தவிர்ப்பதைவிட இன்பத்தை நாடுவதற்கே நமது மூளை அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கும் வகையில் அமைந்திருந்தால், நமது இனம்

உயிர் வாழ்ந்திருக்காது. அதனால்தான், இழப்பைத் தவிர்ப்பது, ஏதாவது ஒன்றைப் பெறுவதற்கான வாய்ப்பைவிட மக்களை அதிகமாகத் தூண்டும் காரணியாக இருக்கிறது. நமக்குப் புரியாத ஏதாவது ஒன்று நிகழும்போது, அது எப்படியாவது நமக்கு ஏதோ ஒரு இழப்பை ஏற்படுத்தப் போகிறது என்று நாம் ஏன் உடனடியாகக் கருதுகிறோம் என்பதையும் இது விளக்குகிறது. மேலும், இழப்பைத் தவிர்ப்பதே நமது முதன்மையான முன்னுரிமையாக மாறுகிறது. புதருக்குள் சத்தத்தைக் கேட்ட அந்த பழங்கால மனிதனிடம் மீண்டும் செல்வோம். இழப்பைத் தவிர்ப்பதற்காக உடனடியாக எதிர்வினையாற்றியவன்தான் உயிர் பிழைத்தான்.

காரணத்தைவிட உணர்வு முதலில் என்பதும் இதே அடிப்படையிலான ஒன்றாகும்; மேலும், இது நமது சண்டையிடுதல் அல்லது தப்பித்தல் (Fight or Flight) இயங்குமுறைக்கும் பங்களிக்கிறது. நம்மைச் சுற்றியுள்ள உலகிற்கு பொருள் கற்பிக்க உணர்வு உதவுகிறது. ஒரு நிகழ்வு தங்களுக்கு எவ்வாறு உணர்வை ஏற்படுத்தியது என்பதன் அடிப்படையில் மக்கள் அந்த நிகழ்வைப் புரிந்துகொள்கிறார்கள். எல்லா உண்மைகளையும் அறிந்த பிறகே தீர்ப்பு வழங்குவோம் என்று மனிதர்கள் தங்கள் தீர்ப்பை நிறுத்தி வைப்பதில்லை. மாறாக, ஒரு சூழ்நிலைக்கு ஏற்படும் உணர்வுபூர்வமான எதிர்வினையின் அடிப்படையில் உடனடியாக ஒரு முடிவுக்கு வந்துவிடுகிறோம். செயல்கள் மற்றும் நிகழ்வுகளுக்குப் பின்னால் இருக்கும் காரணத்தை நாம் முன்கூட்டியே ஊகிக்கிறோம். அதில் ஈடுபட்டுள்ளவர்களின் நோக்கத்தையும் நாம் அனுமானித்துவிடுகிறோம். அதனால்தான், ஒரு அரசியல்வாதியின் பெயரைக் கேட்கும்போது, அவர் / அவர் சார்ந்திருக்கும் அரசியல் தரப்பைப் பொறுத்து, நமக்குள் பெருமித உணர்வோ அல்லது ஆழமான வெறுப்புணர்வோ உருவாகிறது. அந்த நபர் “நம்மைப் போன்றவர்கள்” என்ற வகைப்பாட்டில் வருகிறாரா அல்லது “நம்மைப் போல் அல்லாதவர்கள்” என்ற வகைப்பாட்டில் வருகிறாரா என்பதைப் பொறுத்தே நமது உணர்வு அமைகிறது. அதனால்தான், நாம் கருப்பு அல்லது வெள்ளை என்ற இருமை அடிப்படையிலான வாதங்களையே உணர்வுபூர்வமாக மீண்டும் மீண்டும் பயன்படுத்த முனைகிறோம். குறிப்பாக, பொருளாதாரம், பாதுகாப்பு, மனித உரிமைகள், வள மேம்பாடு, குடியேற்றம் மற்றும் தனியுரிமை போன்ற பிரச்சினைகளைப் பற்றிப் பேசும்போது இது அதிகமாகக் காணப்படுகிறது. தர்க்க ரீதியாகப் பார்த்தால், இவற்றுக்கு இடையில் பெரிய சாம்பல் (grey) பகுதி இருப்பதை நாம் புரிந்துகொண்டிருந்தாலும், நாம் தொடர்ந்து கருப்பு அல்லது வெள்ளைப் பகுதிகளிலேயே நிலைத்திருக்க முனைகிறோம்.

வெற்றிட அரக்கன், Attribution Theory, Self-serving Bias, வகைப்படுத்தலின் வேகம் (Speed of Classification), இழப்பு குறித்த பயம் மற்றும் காரணத்தைவிட உணர்வை முதலில் பயன்படுத்தும் நமது போக்கு ஆகியவற்றைத் தனக்குச் சாதகமாகப் பயன்படுத்திக்கொள்கிறது. தகவல்கள் இல்லாத ஓர் வெற்றிடம் உருவாகும்போது, இந்த நடத்தை சார்ந்த ஒவ்வொரு பண்பும் அந்தக் காலி இடம் எதிர்மறையான கருத்துகள் மற்றும் அனுமானங்களால் நிரப்பப்படுவதற்கு பங்களிக்கின்றன. வெற்றிட அரக்கன், முரண்பாட்டின் தராசை ஆக்கப்பூர்வமான விளைவுகளிலிருந்து விலக்கி, அழிவை ஏற்படுத்தும் விளைவுகளின் பக்கம் சாய்க்கிறது. இந்த வெற்றிட அரக்கனை வீழ்த்துவதற்கு ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் நமக்கு உதவ முடியும் என்று நான் வாதிடுகிறேன். இந்த மாபெரும் போரில் நாம் தேர்ந்தெடுக்கும் ஆயுதம் ஒளி (LIGHT).

வெற்றிட அரக்கனை வீழ்த்தும் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்

ஒளி ஆற்றலுக்கு வியப்பூட்டும் பல பண்புகள் உள்ளன. அது சிறந்த கிருமி நாசினியாகவும், அதே நேரத்தில் அற்புதமான வளர்ச்சியைத் தூண்டும் காரணியாகவும் செயல்படுகிறது. ஒன்றிணைவழி, தனிநபர்களும் குழுக்களும் அந்த வெற்றிடத்தை நிரப்பியுள்ள தகவல்களை வெளிச்சத்திற்குக் கொண்டுவர உதவுகிறது. ஒன்றிணைவழியாளர்கள், மக்கள் தாங்கள் வரலாற்றை எவ்வாறு புரிந்துகொண்டார்கள் என்பதை தங்களுக்கிடையே பகிர்ந்துகொள்ள உதவ முடியும். மற்றவர்கள் ஏன் அவ்வாறு செயல்பட்டார்கள் என்பதற்குப் பின்னால் தாங்கள் அனுமானித்த நோக்கத்தை ஆராயவும் ஒன்றிணைவழியாளர்கள் அவர்களுக்கு உதவ முடியும். பின்னர், அந்த நிகழ்வு தங்களுக்கு என்ன பொருளைத் தந்தது என்பதையும், அது ஏற்படுத்திய அல்லது இப்போது ஏற்படுத்தும் உணர்வுபூர்வமான எதிர்வினையையும் அவர்கள் ஆராய முடியும். அனுமானங்களைப் பகிர்ந்துகொள்வது மட்டுமே பல நேரங்களில் ஒரு பகிரப்பட்ட புரிதலை உருவாக்கப் போதுமானதாக இருக்கிறது.

> *“தகவல்களை வெளிச்சத்திற்குக் கொண்டுவருவதன் மூலம், கண்ணுக்குப் புலப்படாததைப் புலப்படச் செய்யும் ஆற்றல் ஒன்றிணைவழிக்கு உள்ளது.”*

இது “தவறான புரிதல்களின்” — *தவறான தகவல் (Misinformation), தவறான விளக்கம் (Misinterpretation), தவறான கருத்தாக்கம் (Misconception)* — தடயங்களை அகற்றி, முன்னோக்கிச் செல்லும் வழியைக் கண்டறிய உதவும்.

உதாரணமாக, ஒரு குழந்தையின் “புள்ளிகளை இணைக்கும் பயிற்சியை” எடுத்துக்கொள்ளுங்கள். ஒரு பக்கத்தில், நமக்கு வழிகாட்டும் குறிப்புகளுடனும் எண்களுடனும் புள்ளிகள் கொடுக்கப்பட்டிருக்கும்போது, அனைவரும் ஒரே உருவத்தையே உருவாக்குகிறார்கள். ஆனால், அந்த எண்கள், குறிப்புகள் மற்றும் சூழல் ஆகியவற்றை நீக்கிவிட்டால், மக்கள் அந்தப் புள்ளிகளை வெவ்வேறு விதமாக இணைக்கலாம்; அதன் மூலம் தங்களுக்கான சொந்த உருவத்தையோ அல்லது முடிவையையோ உருவாக்கலாம். Rorschach இதே கருத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டு உளவியல் சோதனைகளின் ஒரு முழுமையான வகையையே உருவாக்கினார். இதனுடன், மேலே நாம் பார்த்த உறுதிப்படுத்தல் சார்பையும் (Confirmation Bias) இணைத்துப் பார்த்தால், வெற்றிட அரக்கனுக்கு உணவாகக் கிடைப்பதற்கு ஏராளமான விஷயங்கள் உள்ளன. தனிநபர்களும் குழுக்களும் தங்களுக்குள் உருவாக்கிக்கொண்டுள்ள மனப்பிம்பங்களைப் (Mental Images) பகிர்ந்துகொள்ள, அந்தத் தளத்தைத் திறந்து வைத்து வழிநடத்தும் ஆற்றல் ஒன்றிணைவழிக்கு உள்ளது. மேலும், ஒரு பிரச்சினை குறித்த அவர்களது அனுமானங்கள், விளக்கங்கள் மற்றும் உணர்வுகளையும் பகிர்ந்துகொள்ள அது அவர்களுக்கு உதவுகிறது.

ஒன்றிணைவழியாளர்களிடம் தகவல்களை வெளிச்சத்திற்குக் கொண்டுவருவதற்கான மிகச் சக்திவாய்ந்த கருவிகளில் ஒன்று, நான் “அடிப்படைக் கேள்விகள்” (Original Questions) என்று அழைப்பதாகும். அடிப்படைக் கேள்விகள், அடிப்படைக் கொள்கைகளுக்குத் திரும்பிச் சென்று “ஏன்?” என்ற கேள்விக்கான விடையைத் தேடுகின்றன. எனக்கு மூன்று மகன்கள் உள்ளனர். அவர்கள் சிறுவர்களாக இருந்தபோது, அவர்களுக்குப் பிடித்தமான சொல் “ஏன்?” என்பதுதான். பட்டாணி சாப்பிடச் சொன்னால், “ஏன்?” என்று கேட்பார்கள். படுக்கைக்குச் செல்லும் நேரம் வந்துவிட்டது என்று சொன்னால், “ஏன்?” என்று கேட்பார்கள். அவர்களது கொள்ளுப் பாட்டி இறந்தபோதுகூட, “ஏன்?” என்று கேட்டார்கள். நிச்சயமாக, குழந்தைகளைப் பெற்றிருப்பவர்களுக்கு இது தெரியும். ஒவ்வொரு “ஏன்?” என்ற கேள்வியைத் தொடர்ந்து, குறைந்தது மேலும் மூன்று “ஏன்?” கேள்விகளாவது வரும். குழந்தைகள் தங்களைச் சுற்றியுள்ள உலகைப் புரிந்துகொள்ளும் வழி இதுதான். அடிப்படைக் கேள்விகள், ஒரு சூழ்நிலையையோ பிரச்சினையையையோ புரிந்துகொள்ள உதவும் அடிப்படையான கேள்விகளாகும்.

துறைகளுக்கு இடையே தொடர்ந்து ஏற்பட்டு வரும் முரண்பாடுகளால் விரக்தியடைந்துள்ள ஒரு தலைவரின் உதாரணத்தை எடுத்துக்கொள்வோம். ஒவ்வொரு முரண்பாட்டையும் மேலோட்டமாக—"இந்த முரண்பாடு ஏற்பட என்ன நடந்தது?" என்ற கேள்வியை மட்டும் கேட்டு—தலைவர் கையாளுகிறார் என்றால், உடனடியாக எழுந்துள்ள பிரச்சினைகள் அணைக்கப்படலாம். ஆனால், அதன் கனல் அப்படியே இருக்கும். அது மீண்டும் பற்றிக்கொள்ளும் வாய்ப்புள்ளது. அல்லது, இன்னும் மோசமாக, முழு நிறுவனத்திலும் பரவக்கூடிய ஒரு பேரழிவை ஏற்படுத்தும் தீயாக மாறக்கூடும். எனவே, தலைவர் செய்ய வேண்டியது, இறுதியில் "அடிப்படைக் கேள்வியை" அடையும் வரை தொடர்ந்து "ஏன்?" என்ற கேள்விகளைக் கேட்டுக்கொண்டே இருப்பதாகும்—அதாவது, இந்த முரண்பாடுகள் ஏன் ஏற்படுகின்றன என்பதற்கான காரணத்தை வெளிப்படுத்தும் கேள்வியை அடைய வேண்டும். நடப்பது என்ன என்பதை மட்டுமல்ல, அது ஏன் நடக்கிறது என்பதையும் புரிந்துகொள்ள, தலைமைப்பண்படைய குழந்தைகளிடம் காணப்படும் இந்த ஆர்வத்துடன் "ஏன்?" என்று கேட்கும் பழக்கத்தை மீண்டும் கொண்டுவர வேண்டும். அப்போதுதான், அந்தத் துறைகள் அழிவை ஏற்படுத்தும் விளைவுகளை நோக்கிச் செல்லாமல், ஆக்கப்பூர்வமான விளைவுகளை நோக்கி ஒன்றாகச் செயல்படுவதற்கு அவர் உதவத் தொடங்க முடியும்.

களத்திலிருந்து எடுத்துக்காட்டுகள்

தீவிரமான முரண்பாடுகள் நிலவும் சூழ்நிலைகளில் உள்ள பல பணியிடங்களுக்கும் குழுக்களுக்கும், நிறுவனம் தனது நோக்கத்தையும் இலக்குகளையும் வெற்றிகரமாக நிறைவேற்ற உதவும் ஆக்கப்பூர்வமான தீர்வுகளைக் கண்டறிவதற்காக உதவுமாறு கேட்டுக் கொள்ளப்பட்டிருக்கிறேன். நான் கவனித்ததில், இத்தகைய சூழ்நிலைகளில் பெரும்பாலும் இரண்டு பொதுவான நிலைமைகள் / பிரச்சினைகள் காணப்படுகின்றன. முதலாவதை நான் "*நெருப்புக்கோழி கூட்டறிகுறி*" (Ostrich Syndrome) என்றும், இரண்டாவதை "உடைந்த ஒட்டகம்" (Broken Camel) என்றும் அழைக்கிறேன்.

"*நெருப்புக்கோழி கூட்டறிகுறி*" என்பது எளிமையானது: தலைமை நீண்ட காலமாக தலைகூட்ட*றிகுறி* யை மணலில் புதைத்துக்கொண்டிருக்கிறது. அதாவது, முரண்பாடு நீண்ட காலமாகத் தீர்க்கப்படாமல் இருப்பதை அவர்கள் புறக்கணித்திருக்கிறார்கள்

அல்லது அதே நிலை நீடிக்க அனுமதித்திருக்கிறார்கள். இதன் விளைவாக, நிலைமை ஒரு நெருக்கடியான கட்டத்தை எட்டியுள்ளது. முரண்பாடு நிறுவனத்தின் நிதிச் செயல்திறனையும், அதன் முக்கிய நோக்கங்களை நிறைவேற்றும் திறனையும் எதிர்மறையாகப் பாதிக்க அவர்கள் அனுமதித்துள்ளனர்.

முரண்பாடுகளைக் கையாள்வதில் 18 சதவீதத்திற்கும் குறைவான மேலாளர்களே திறம்படச் செயல்படுவதாக தெரிவிக்கப்பட்டுள்ளது (Psychometrics Canada Ltd, 2015). இதுவும் இதற்கான ஒரு காரணமாக இருக்கலாம். பல தலைவர்களும் மேலாளர்களும், முரண்பாடுகள் தானாகவே மறைந்துவிடும் என்ற நம்பிக்கையில் அவற்றைப் புறக்கணிக்கிறார்கள். மக்கள் அதைப் பற்றி மறந்துவிட்டு, தங்களது பணிகளில் தொடர்ந்து முன்னேறிவிடுவார்கள் என்று அவர்கள் நம்புகிறார்கள். துரதிர்ஷ்டவசமாக, அது அரிதாகவே நிகழ்கிறது.

இரண்டாவது நிலையை நான் “உடைந்த ஒட்டகம்” (Broken Camel) என்று குறிப்பிடுகிறேன். “ஒட்டகத்தின் முதுகை முறித்த வைக்கோல்” என்ற பழமொழியை நாம் அனைவரும் அறிந்திருப்போம். நான் பணியாற்றும் பெரும்பாலான நிறுவனங்களில், தலைமைத்துவம் ஒரு முரண்பாட்டை மட்டும் புறக்கணித்திருப்பதில்லை; மாறாக, பல சிறிய முரண்பாடுகளையும் புறக்கணித்திருக்கிறது அல்லது அவற்றை கம்பளத்தின் கீழ் தள்ளி மறைத்திருக்கிறது. காலப்போக்கில், அந்தப் பல சிறிய முரண்பாடுகள் ஒன்றன் மேல் ஒன்றாகச் சேர்ந்து, ஒரு மிகப்பெரிய பிரச்சினையாக உருவாகியுள்ளன. எனது அனுபவத்தில், ஒரு முரண்பாட்டை ஏற்படுத்திய ஒரே ஒரு காரணம் இருப்பது அரிது. பொதுவாக, தீர்க்கப்படாமல் விடப்பட்ட நூற்றுக்கணக்கான சிறிய விஷயங்களே, படிப்படியாகக் குழுவின் தொடர்புகொள்ளும் திறன், நம்பிக்கை, சிக்கல்களைத் தீர்க்கும் திறன், ஒன்றாகச் செயல்படும் திறன் மற்றும் திறம்பட ஒன்றாகச் சிந்திக்கும் திறன் ஆகியவற்றை அரித்துச் சிதைத்திருக்கின்றன.

இத்தகைய சூழ்நிலைகளில், Institute of Cultural Affairs (ICA)-இன் “பயணச் சுவர்” (Journey Wall) கூட்டறிகுறி முறையை (பிற்சேர்க்கை A-ஐ பார்க்கவும்) நான் மாற்றியமைத்துப் பயன்படுத்தியிருக்கிறேன். நிறுவனம், குழு அல்லது தனிப்பட்ட பணியாளர்களைப் பாதித்த முக்கியமான நிகழ்வுகள் அல்லது சூழ்நிலைகளை அடையாளம் காண இந்த முறையைப் பயன்படுத்துகிறோம். பணியாளர்கள் ஒவ்வொரு நிகழ்வையும் ஒரு அட்டையில் எழுதி, அந்த அட்டைகளை “பயணச் சுவர்”-ல் (Journey

Wall) ஒட்டுகிறார்கள். இந்தச் சுவர் குறைந்தது 10 மீட்டர் நீளமுடையதாக இருக்கும். அதன் மேற்பகுதியில் ஒரு தேதிக் காலவரிசை இருக்கும். இன்றைய தேதி வலதுபுறத்தின் கடைக்கோடியில் இருக்கும்; அங்கிருந்து காலவரிசை கடந்த காலத்தை நோக்கிப் பின்னோக்கிச் செல்லும். நிறுவனத்தின் வரலாற்றையும், பணியாளர்கள் அந்த நிறுவனத்தில் பணியாற்றி வரும் கால அளவையும் பொறுத்து, இந்தக் காலவரிசை சில மாதங்கள், ஒரு ஆண்டு, பத்து ஆண்டுகள் அல்லது அதற்கும் அதிகமான காலத்தை பின்னோக்கிக் கொண்டிருக்கலாம். 15–20 பணியாளர்கள் கொண்ட ஒரு குழுவில், பொதுவாக இரண்டு மணி நேரம் அமைதியான பிரதிபலிப்புக்காக ஒதுக்கப்பட்ட காலத்தின் முடிவில், சுவரில் 150–200 அட்டைகள் இடம்பெற்றிருக்கும். இது நீண்ட நேரமாகத் தோன்றலாம். ஆனால் நினைவில் கொள்ளுங்கள் — பல ஆண்டுகளாக உருவாகி அல்லது வளர்ந்து வந்த ஒரு முரண்பாட்டு சூழ்நிலையையே நாம் கையாளுகிறோம்.

செயல்முறையின் இரண்டாவது கட்டத்தில், ஒன்றிணைவழியாளர் ஒவ்வொரு அட்டையையும் மையமாகக் கொண்டு குழுவினருடன் ஓர் உரையாடலை முன்னெடுக்கிறார். என்ன நடந்தது, நடந்த நிகழ்வை ஒவ்வொருவரும் எவ்வாறு வெவ்வேறு விதமாகப் புரிந்துகொண்டார்கள் என்பவை குறித்து அவர்கள் விவாதிக்கிறார்கள். அந்த நிகழ்வு தங்களுக்கு எத்தகைய உணர்வை ஏற்படுத்தியது, என்னென்ன அனுமானங்கள் செய்யப்பட்டன, இவை அனைத்தும் தங்கள் மீதும் நிறுவனத்தின் மீதும் ஏற்படுத்திய தாக்கம் என்ன என்பதையும் அவர்கள் ஆராய்கிறார்கள். இது மிகவும் தீவிரமானதும் சவாலானதுமான உரையாடலாக இருக்கக்கூடும். மேலும், அதிக உணர்வுப்பூர்வமானதும், பல நேரங்களில் பிளவை ஏற்படுத்தக்கூடியதுமான உரையாடல்களைக் கையாள்வதில் திறமையான ஒரு ஒன்றிணைவழியாளர் இதற்கு தேவைப்படுகிறார். இருப்பினும், இந்த அணுகுமுறையின் பயன்கள் அளவிட முடியாதவை! “பழைய அழுக்குகளைத் தோண்டி எடுப்பதன்” மதிப்பை பங்கேற்பாளர்கள் உணரத் தொடங்கும்போது, அவர்கள் இவ்வாறு கூறத் தொடங்குகிறார்கள்: “நீங்கள் அப்படித்தான் நினைத்தீர்கள் என்று எனக்குத் தெரியவே இல்லை.” “X நடந்ததற்கான காரணம் அதுதான் என்று நான் உணரவே இல்லை.” “அதை நீங்கள் அப்போதே என்னிடம் சொல்லியிருக்க வேண்டும் என்று விரும்புகிறேன்.” “ஆனால், நீங்கள் அப்படிச் சொன்னதற்குக் காரணம்…”

முரண்பாடுகள் மிகவும் ஆழமாக வேரூன்றியுள்ள சூழ்நிலைகளில், இந்தப் பயிற்சியை முடிக்க பல நாட்கள்கூட ஆகலாம். ஆனால், இதில் ஈடுபடும் அனைவரிடமும் உருவாகும் சுய விழிப்புணர்வு, குழு குறித்த விழிப்புணர்வு, புரிதல், நம்பிக்கை மற்றும் பரிவுணர்வு ஆகியவற்றின் அதிகரிப்பு, இதற்காகச் செலவிடப்படும் நேரத்தையும் முயற்சியையும் நியாயப்படுத்துகிறது. ஒவ்வொரு பிரச்சினை / நிகழ்வின் மீதும் வெளிச்சத்தைப் பாய்ச்சுவது, குழுவினர் ஒட்டகத்தின் முதுகில் கிடக்கும் ஒவ்வொரு சிறிய வைக்கோலையும் தனித்தனியாகப் பிரித்து ஆராயத் தொடங்குவதற்கு உதவுகிறது. இதன் மூலம், அவர்கள் சுமையைப் படிப்படியாகக் குறைத்து, அதை மிகவும் எளிதாகக் கையாளக்கூடியதாக மாற்றத் தொடங்குகிறார்கள். ஒன்றிணைவழியாளர் பங்கேற்பாளர்களைப் பயணச் சுவரில் (Journey Wall) காலவரிசைப்படி முன்னோக்கி நகர்த்திச் செல்லும்போது, கணிசமான அளவில் சிக்கல் தீர்க்கும் பணியும் நடைபெறுகிறது. கடந்த காலத் தவறுகளைச் சரிசெய்வது, கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளில் உள்ள இடைவெளிகளை நிரப்புவது, புதிய உடன்பாடுகள் மற்றும் உறுதிப்பாடுகளை ஆவணப்படுத்துவது போன்றவற்றுக்கான செயல்பாடுகளின் பட்டியல்கள் உருவாக்கப்படுகின்றன.

இந்தச் செயல்முறையை நான் நிறுவனக் குழுக்கள், சுகாதாரத் துறை அணிகள், கல்வியாளர்கள் மற்றும் சமூகக் குழுக்களுடன் பயன்படுத்தியிருக்கிறேன். ஒவ்வொரு முறையும் கிடைக்கும் முடிவுகள் என்னை எப்போதும் வியப்பில் ஆழ்த்துகின்றன. மிக நீண்டதும் உணர்வுபூர்வமாகவும் அமைந்த மூன்று நாட்களுக்குப் பிறகு, ஒரு பங்கேற்பாளர் என்னிடம் கூறினார்: “இது என் வாழ்க்கையில் மிகவும் கடினமானதும், அதே நேரத்தில் மிகவும் பயனளித்ததுமான மூன்று நாட்கள்.” சமீபத்தில், ஐந்து ஆண்டுகளுக்கும் மேலாக முன்பு நான் பணியாற்றிய ஒரு குழுவில் இடம்பெற்றிருந்த ஒரு மேலாளரைச் சந்தித்தேன். அவர்கள் மேற்கொண்ட “பயணச் சுவர்” (Journey Wall) செயல்முறையைப் பற்றி அவரது பணியாளர்கள் இன்னும் பேசிக்கொள்வதாகவும், அந்தச் செயல்முறையின் மூலம் தாங்கள் கற்றுக்கொண்ட பாடங்களை ஒருவருக்கொருவர் நினைவூட்டிக்கொள்வதாகவும் அவர் கூறினார். அவர் கூறிய கருத்து: “நீங்கள் எங்களுக்கு வெளிச்சத்தை நோக்கி நகர உதவுவதற்கு முன்பு, நிறுவனத்தின் அனைத்து செயல்திறன் அளவீடுகளிலும் நாங்கள் தோல்வியடைந்து கொண்டிருந்தோம். ஆனால், அந்த அமர்வுகளுக்குப் பிறகு, நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு

இலக்கையும் நாங்கள் அடைந்திருக்கிறோம்; மேலும், எங்கள் பணியிடமும் மிகவும் மகிழ்ச்சியான ஒன்றாக மாறியுள்ளது!"

முரண்பாடுடைய குழுக்களுக்காக வடிவமைக்கப்படும் எந்தவொரு ஒன்றிணைவழிச் செயல்முறையின் மிக முக்கியமான விளைவு, நேர்மறையான தகவல்தொடர்புத் திறன்களையும் நடைமுறைகளையும் கற்றுக்கொடுத்து, அவற்றை குழுவின் பண்பாட்டில் பதியச் செய்வதாகும். இது, குழுவாக ஒன்றாகச் சிந்திக்கும் திறனை மேம்படுத்துகிறது. எதிர்காலத்தில் ஏற்படும் முரண்பாடுகளை அந்தக் குழு ஆக்கப்பூர்வமான முறையில் கையாளுவதற்கு இது மிகவும் முக்கியமானது. இதன் மூலம் நேர்மறையான விளைவுகளும் சிறந்த உறவுகளும் உருவாகின்றன. இத்தகைய ஈடுபாடுகளைத் தொடங்கும்போது, நான் எப்போதும் ஒரு கருத்தை முன்வைப்பேன்: ஒருவருடன் ஒருவர் திறம்படப் பணியாற்றுவதற்கு, குழு உறுப்பினர்கள் மிகச் சிறந்த நண்பர்களாக இருக்க வேண்டிய அவசியமில்லை. ஆனால், அவர்கள் ஒருவருக்கொருவர் தொழில்முறைத் திறனை நம்பக்கூடிய நல்ல சக பணியாளர்களாக இருக்க வேண்டும். மேலும், நான் எனது பணியைச் சிறப்பாகச் செய்தால், எனது பணி இனி தேவையில்லாத நிலையை நானே உருவாக்கிவிடுவேன்!

இதுவே "பயணச் சுவர்" (Journey Wall) போன்ற செயல்முறைகளில் திறமையாக மேற்கொள்ளப்படும் ஒன்றிணைவழி உருவாக்கக்கூடிய (create) அல்லது மீண்டும் உருவாக்கக்கூடிய (re-create) மாற்றமாகும். வெற்றிட அரக்கன் ஒரு குழுவைத் தாக்கிக்கொண்டிருக்கும்போது, தகவல் வெற்றிடத்தின் மீது வெளிச்சத்தைப் பாய்ச்சுங்கள்; அதிலிருந்து என்னென்ன வெளிப்படுகிறது என்பதைப் பாருங்கள். நீங்களும் உங்கள் குழுவினரும் கண்டறிவதைக் கண்டு வியப்படைவீர்கள்.

பெரிய அளவிலான சமூக முரண்பாடுகளைத் தீர்ப்பதில் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்

இதே கொள்கைகள் சமூக அளவில் ஏற்படும் முரண்பாடுகளுக்கும் பொருந்துகின்றன. ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல், முரண்பாட்டில் ஈடுபட்டுள்ள தரப்பினர் ஒருவருடைய பார்வையை மற்றவர் மேலும் சிறப்பாகப் புரிந்துகொள்ள உதவும். இது, பிறருடைய பார்வைகளைப் புரிந்துகொண்டு மதிப்பதற்கும், பல நேரங்களில் முதன்முறையாக ஒருவரையொருவர் உண்மையாகக் கேட்கத் தொடங்குவதற்கும் உதவுகிறது. ஒவ்வொரு கருத்திலும் உடன்படுவது அவசியமில்லை. ஆனால், ஒவ்வொரு தரப்பினரும் மற்ற தரப்பினரின் நம்பிக்கைகளையும் பார்வைகளையும்

புரிந்துகொள்வது மிகவும் முக்கியம். தகவல் வெற்றிடத்தின் மீது வெளிச்சத்தைப் பாய்ச்சுவது, எதிர்மறையான அனுமானங்களையும் தவறான புரிதல்களையும் அதிலிருந்து அகற்ற உதவும் – அவற்றை குழு அளவில், நிறுவன அளவில், சமூக அளவில் மற்றும் தேசிய அளவில் பயிற்சி செய்ய வேண்டும்.

உதாரணமாக, அருகிலுள்ள ஒரு உற்பத்தி ஆலையுடன் முரண்பாட்டில் இருக்கும் ஒரு சமூகத்தை எடுத்துக்கொள்வோம். உண்மையான உரையாடல்கள் நடைபெறுவதற்குத் தேவையான நேரத்தையும் தளத்தையும் உருவாக்கவும், பிறரின் நோக்கம் குறித்த அனுமானங்களை அகற்றவும் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் உதவுகிறது.

முரண்பாட்டில் உள்ள தரப்பினர் ஒருவருடன் ஒருவர் தொடர்புகொண்டு, ஒருவரையொருவர் மேலும் சிறப்பாகப் புரிந்துகொள்ளத் தொடங்கும்போது, அவர்கள் நிலைமையை “நாம்” எதிராக “அவர்கள்” என்ற கண்ணோட்டத்தில் பார்ப்பதை நிறுத்துவார்கள். அதன் பின்னர், இரு தரப்பினரையும் பாதிக்கும் பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்காக அவர்கள் ஒன்றாகச் செயல்பட முடியும். இது நிலைமையை: “நான்” எதிராக “நீ” என்பதிலிருந்து “நாம்” எதிராக “பிரச்சினை” என்ற நிலைக்கு மாற்றுகிறது. மற்ற தரப்பினர் எத்தகைய நோக்கத்துடன் செயல்பட்டார்கள் என்பது குறித்த தங்களது சொந்த அனுமானங்களையே சவாலுக்குட்படுத்தவும், ஆக்கப்பூர்வமான விளைவை நோக்கி ஒன்றாகச் செயல்படுவதற்கான சாத்தியத்தை நோக்கி தங்களது மனதைத் திறக்கவும் அவர்களால் முடியும். அவ்வாறு நிகழும்போது, ஒன்றிணைவழியாளர் சற்று பின்வாங்கி, முரண்பாட்டில் உள்ள தரப்பினரே ஒன்றாகச் சிந்தித்து, ஒரு பொதுவான இலக்கை நோக்கி ஒன்றாகச் செயல்படுவதற்கு இடமளிக்க முடியும். இதுவே ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்.

முழு நாடுகளையே வெற்றிட அரக்கன் தாக்கிக்கொண்டிருக்கும்போதுகூட, பெரிய அளவில் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பயன்படுத்தி அதை வெற்றிகரமாக வீழ்த்தியதற்குப் பல எடுத்துக்காட்டுகள் உள்ளன. கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ள ஐந்து எடுத்துக்காட்டுகள், முரண்பாட்டில் இருக்கும் சமூகங்கள் ஆக்கப்பூர்வமான விளைவுகளை அடைவதற்கு ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் எவ்வாறு உதவ முடியும் என்பதை விளக்குகின்றன.

சிங்கப்பூர் உரையாடல்கள் (Singapore Conversations)	சிங்கப்பூர் அரசு, கடினமானதும் பிளவை ஏற்படுத்தக்கூடியதுமான சில பொதுப் பிரச்சினைகளை எதிர்கொள்வதில் தனது மக்களை ஈடுபடுத்துவதற்காக, பெரிய அளவிலும் நீண்டகால அடிப்படையிலும் ஒன்றிணை-வழியின் மூலம் முன்னெடுக்கப்-பட்ட ஒரு செயல்முறையை மேற்கொண்டது. பொதுமக்கள் ஈடுபாட்டின் நோக்கம் ஒரு முரண்பாட்டைத் தீர்ப்பதோ அல்லது ஒரு பிரச்சினைக்குத் தீர்வு காண்பதோ மட்டுமல்ல என்பதை அவர்கள் புரிந்துகொண்டனர். அரசாங்கமாக, அவர்கள் மக்களிடம் நேரடியாகச் சென்று அடிப்படைக் கேள்விகளைக் (Original Questions) கேட்க வேண்டியிருந்தது என்பதை உணர்ந்தனர். அவர்களது நோக்கம், "நமது மனதிற்கு மிகவும் நெருக்கமான பிரச்சினைகளில் ஒருவரையொருவர் கேட்டு, ஈடுபடுவதற்கு என்ன தேவை என்பதைப் பற்றிய சிறந்த புரிதலைப் பெறுவது" என்பதாக இருந்தது.[4] அவர்கள் கேட்ட கேள்விகள்: "நாம் விரும்பும் எதிர்காலம் எப்படிப்பட்டது?" "அந்த எதிர்காலத்தை நாம் எவ்வாறு அடைவது?" இந்த அடிப்படைக் கேள்விகளுக்குத் திரும்பிச் சென்றதன் மூலம், சிங்கப்பூரின் எதிர்காலம் குறித்து உண்மையான உரையாடல்களில் குடிமக்களை ஈடுபடுத்த அவர்களால் முடிந்தது. இதன் மூலம், தாங்கள் எதிர்கொண்ட பிரச்சினைகளுக்கான தீர்வுகளை ஒன்றாகக் கண்டறிய முடிந்தது. இந்தச் செயல்முறையின் கூடுதல் பயனாக, பொதுமக்களிடையே உரிமையுணர்வு உருவானது. இதன் விளைவாக உருவானது அரசாங்கத்தின் செயல்திட்டம் மட்டுமல்ல; மாறாக, விஷயங்களை வேறுவிதமாகச் செய்வதற்கான ஒரு தேசிய அளவிலான உறுதிப்பாடாகும்.
அயர்லாந்து குடிமக்கள் பேரவை (Ireland Citizens' Assembly)	அயர்லாந்து குடிமக்கள் பேரவை, ஆழ்ந்த கலந்தாய்வை அடிப்படையாகக் கொண்ட ஜனநாயகத்தின் (Deliberative Democracy) ஒரு செயல்முறையாக அமைந்தது. அயர்லாந்து எதிர் கொண்ட முக்கியமான சட்ட மற்றும் கொள்கைப் பிரச்சினைகளின் மையத்தில் குடிமக்களை அது கொண்டுவந்தது (Citizens' Assembly Fact Sheet, 2018). இதில் 99 குடிமக்களும், நியமிக்கப்பட்ட ஒரு தலைவரும் இடம்பெற்றனர். இந்தப் பேரவை 2016 முதல் 2018 வரை செயல்பட்டது. பேரவை ஐந்து பிரச்சினைகள் குறித்து ஆழமாகக் கலந்தாய்வு செய்தது. அவற்றில் சில, கருக்கலைப்பு மற்றும் ஓரினத் திருமணம் போன்ற ஆழமான பிளவை ஏற்படுத்திய பிரச்சினைகளாக இருந்தன. சில, வாக்கெடுப்புகள் எவ்வாறு நடத்தப்பட வேண்டும் என்பது போன்ற நடைமுறை சார்ந்த பிரச்சினைகளாக இருந்தன. ஆனால், இவை அனைத்தும் நாட்டின் எதிர்காலத்திற்கு மிகவும் முக்கியமானவை. பேரவை செயல்பட்ட முக்கியக் கொள்கைகள்: வெளிப்படைத்-தன்மை, நியாயம், அனைவரின் குரலுக்கும் சமத்துவம், செயல்திறன், மரியாதை மற்றும் சக பண்புடன் செயல்படுதல். இந்தப் பேரவை மிகுந்த வெற்றியைப் பெற்றது. அதன் பரிந்துரைகளை ஆதரிக்கும் வகையில் ஒரு தேசிய வாக்கெடுப்பு நடைபெற்றது. அதன் கலந்தாய்வுகளின் போதும் அதற்குப் பின்னரும் அமைதியானதும்

	சிந்தனைமிக்கதுமான விவாதங்கள் நடைபெற்றன. ஒரு பார்வையாளர் கூறியதாவது: “அது விவாதத்தை, அச்சத்தாலும் சுயநலக் கணக்கீடுகளாலும் இயக்கப்படும் நிலையிலிருந்து வெளியே கொண்டு வந்தது.” பேரவை நடவடிக்கைகள் பொதுமக்களுக்கும் ஊடகங்களுக்கும் திறந்தவையாக இருந்ததால், இந்தச் செயல்முறை மேலும் தகவலறிந்த பொதுமக்களை உருவாக்கவும், கொள்கை சார்ந்த பிடிவாதமான விவாதங்களைச் சுற்றி அடிக்கடி உருவாகும் பதற்றத்தைக் குறைக்கவும் உதவியது.[5]
அமெரிக்க குடிமக்கள் நடுவர் குழுக்கள் (U.S. Citizens' Juries)	Jefferson Centre, 1974-ஆம் ஆண்டு குடிமக்கள் நடுவர் குழு (Citizen's Jury) செயல்முறையை உருவாக்கியது. பொதுமக்களைப் பாதிக்கும் அல்லது முரண்பாட்டை ஏற்படுத்தும் பிரச்சினைகளைச் சுற்றி சமூகங்களை ஒன்றிணைப்பதற்கான, வளங்களைக் கருத்தில் கொண்ட அணுகுமுறையாக இது வடிவமைக்கப்பட்டது. சமூகத்திற்குத் தேவையான தகவல்களையும் வளங்களையும் குடிமக்களுக்கு வழங்கி, அவர்கள் திறனாய்வு ரீதியாகச் சிந்தித்து, நீடித்த சமூகத் தீர்வுகளை உருவாக்குவதே இதன் நோக்கமாகும். இந்தச் செயல்முறையில், பொதுமக்களின் சிறிய அளவிலான பிரதிநிதி வடிவமாக செயல்படும் வகையில், தோராயமாகத் தேர்ந்தெடுக்கப்-பட்டு, மக்கள்தொகை அடிப்படையில் சமநிலைப்படுத்தப்பட்ட 15–24 குடிமக்கள் கொண்ட குழு இடம்பெறும். அவர்கள் மூன்று முதல் ஐந்து நாட்கள் வரை ஒன்றுகூடி, பல்வேறு நிபுணர் சாட்சிகளிடமிருந்து தகவல்களைக் கேட்டறிந்து, பின்னர் அந்தப் பிரச்சினை குறித்து ஒன்றாக ஆழமாகக் கலந்தாய்வு செய்வார்கள். இதன் விளைவாக, முடிவெடுப்பவர்களுக்கும் பொது மக்களுக்கும் வழங்குவதற்கான பரிந்துரைகளின் தொகுப்பு உருவாகும். 2009-ஆம் ஆண்டு தேர்தல் மறுவாக்கு எண்ணிக்கை தொடர்பான Citizen Jury-யில் பங்கேற்ற ஒருவர் கூறினார்: “குடிமக்கள் நடுவர் குழு என்பது மிகவும் ஈடுபடுத்தக்கூடிய, சிந்தனையை விரிவுபடுத்தும், கண்களைத் திறக்கும், கல்வியளிக்கும் அனுபவமாகும். ஒவ்வொரு அமர்வும் அச்சமூட்டுவதாகவும், உணர்வுபூர்வமாகவும், அதே நேரத்தில் அற்புதமானதாகவும் இருந்தது. அது என் மனதைச் சுழலச் செய்தது; என் இதயத்தைத் துடிக்கச் செய்தது; என் சிந்தனை முறையையே மாற்றக்கூடிய புதிய எண்ணத்தை எனக்குள் உருவாக்கியது. அனைவரும் இத்தகைய ஒரு செயல்முறையை அனுபவித்து, ஜனநாயகம் நடைமுறையில் செயல்படுவதை உண்மையாக அனுபவிக்க வேண்டும் என்று விரும்புகிறேன்.”[6]
(தைவான் கற்பனைகள்) Taiwan Imagines	2006-ஆம் ஆண்டு, அரசியல் ஊழல்கள் தைவானின் செய்திகளில் ஆதிக்கம் செலுத்தி, நாட்டின் மனநிலையையே தளரச் செய்திருந்தன. தனிப்பட்ட மற்றும் கூட்டு இலட்சியங்களுக்குப் பதிலாக, “நாம் நம்பிக்கை வைத்தது தவறா?” என்ற எண்ணம் இடம்பிடித்திருந்தது. Imagine Taiwan உரையாடல்கள், தனிநபர்களாகிய குடிமக்களின் ஒருவரையொருவர் புரிந்துகொண்டு ஏற்றுக்கொள்ளும் திறனைப் பயிற்சி செய்து விரிவுபடுத்துவதற்கான ஒரு கூட்டு கற்றல் தளமாக

	அமைந்தன. விவாதத்தை விரிவுபடுத்துவதே ஒரு அமைதிக் கட்டமைப்புக்கான விதைக்களமாக அமையும் என்று ஏற்பாட்டாளர்கள் நம்பினர். இது உண்மையாகக் கேட்பதையும் மரியாதையையும் அடிப்படையாகக் கொண்ட ஒரு செயல்முறையாக இருந்தது. மேலும், பொதுவாக வாழ்க்கையிலும் குறிப்பாக தைவானிலும் நிலவும் இயல்பான பன்முகத்தன்மையை இது ஏற்றுக்கொண்டது. "பொறுப்புணர்வை ஒரு சுமையாக அல்ல, ஒரு சுதந்திரமாக நாம் அனுபவிக்கும்போது, நமது வாழ்க்கையில் இருக்கும் பல்வேறு சாத்தியங்களை நோக்கி நாம் விழிப்படைகிறோம்."[7] Imagine Taiwan நிகழ்வுகள், எதிர்காலத்தைப் பற்றிய கற்பனையை நிகழ்காலத்தின் யதார்த்தங்களுடன் இணைத்துப் பார்க்கும் உரையாடல்களை ஊக்குவித்தன. ஒரு அமர்வின் முடிவில் ஒரு பங்கேற்பாளர் கூறினார்: "நான் இங்கு வருவதற்கு முன்பு, எதைப் பற்றிப் பேச முடியும் என்றே எனக்குத் தெரியவில்லை. இந்தத் தலைப்பு மிகப் பெரியதாகத் தோன்றியது. ஆனால், முடிவில் எங்களிடம் ஏழு செயல்பாடுகள் உள்ளன. இது அற்புதமாக இருக்கிறது!" மற்றொருவர் எழுதினார்: "தைவானை நேசிப்பவர் நான் மட்டுமல்ல என்பதை அறிந்துகொள்வது மிகவும் நன்றாக இருக்கிறது."
மக்களின் தீர்ப்பு – கனடா (The People's Verdict – Canada)	1991-ஆம் ஆண்டு, கனடா நாட்டைப் பிளவுபடுத்திக் கொண்டிருந்த ஓர் அரசியலமைப்பு நெருக்கடியின் மத்தியில் இருந்தது. நாட்டின் பல்வேறு தேசிய ஊடக நிறுவனங்கள் ஒன்றிணைந்து, சாதாரண கனடா மக்களில் பன்னிரண்டு பேரைத் தேர்ந்தெடுத்தன. அவர்கள், *Getting to Yes* நூலின் ஆசிரியரான ரோஜர் பிஷர் (Roger Fisher) தலைமையில், தீவிரமான ஒன்றிணைவழிச் செயல்முறையின் மூலம் வழிநடத்தப்பட்டனர். இதன் விளைவாக People's Accord உருவானது. இதற்கு பொதுமக்களின் மிகப் பெரும்பான்மையான ஆதரவு கிடைத்தது. "வியப்பூட்டும் வகையில், இந்தச் சாதாரண குடிமக்கள் தங்களது பணியை வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றினர் இதற்கு முன்பு தங்களிடமிருந்து முற்றிலும் மாறுபட்டவர்களின் பார்வைகளையும் அனுபவங்களையும் அவர்கள் உண்மையாகக் கேட்டிருக்காத நிலையிலும் மிகுந்த கால அழுத்தத்தின் மத்தியிலும் கனடாவுக்கான ஒருமித்த தொலைநோக்கை உருவாக்க அவர்களுக்கு இரண்டரை நாட்கள் மட்டுமே இருந்தன. மேலும், தொடர்ந்து ஒரு கேமரா குழுவின் கண்காணிப்பில் இருந்த நிலையிலும்." அவர்கள் உருவாக்கிய தொலைநோக்கு, நான்கு பக்கங்களைக் கொண்ட சிறிய எழுத்திலான ஆவணமாக வெளியிடப்பட்டது. *Maclean's* இதற்காக 1991 ஜூலை 1-ஆம் தேதியிட்ட இதழில் 40 பக்கங்களை ஒதுக்கி, அவர்களது முயற்சியை *The People's Verdict* என்ற தலைப்பில் விவரித்தது.

இந்த ஊக்கமளிக்கும் சர்வதேச எடுத்துக்காட்டுகள் அனைத்திலும் நான்கு பொதுவான அம்சங்கள் காணப்படுகின்றன :

1. தகவல் வெற்றிடத்தின் மீது வெளிச்சத்தைப் பாய்ச்சுவதற்கான நேரத்தையும் தளத்தையும் உருவாக்கி ஒவ்வொன்றும் தகவல் வெற்றிடத்தின் மீது வெளிச்சத்தைப் பாய்ச்சுவதற்குத் தேவையான நேரத்தையும் தளத்தையும் உருவாக்கியது. பங்கேற்பாளர்கள் தாங்கள் கண்டவற்றைச் பார்த்து, ஆராய்ந்து, விவாதிக்க அவை அனுமதித்தன. பிரச்சினைகள், அவற்றுக்கான ஆதாரங்கள் ஆகியவற்றை ஆராயவும், அனுமானங்களையும் தவறான தகவல்களையும் அகற்றவும் அவை மக்களுக்கு வாய்ப்பளித்தன.
2. குழுவின் இயல்பான நுண்ணறிவின் மீது நம்பிக்கை கொண்டிருந்தன. ஒவ்வொன்றும் குழுவிடம் இயல்பாகவே இருக்கும் நுண்ணறிவின் (Innate Wisdom) மீது கொண்ட நம்பிக்கையை அடிப்படையாகக் கொண்டிருந்தது. அனைத்துக் குரல்களும் கேட்கப்படும்போதுதான் மிகவும் நுண்ணறிவான தெரிவுகள் உருவாகும் என்று அவை நம்பின. எந்தப் பிரச்சினையும் தீர்க்க முடியாதது அல்ல என்பதையும், எந்த உரையாடலும் வரம்புக்குட்பட்டதல்ல என்பதையும் அவை அறிந்திருந்தன.
3. அடிப்படைக் கொள்கைகளுக்குத் திரும்பி, அடிப்படைக் கேள்வியை ("ஏன்?") கேட்டன. ஒவ்வொன்றும் அடிப்படைக் கொள்கைகளுக்குத் (Base Principles) திரும்பிச் சென்று, அடிப்படைக் கேள்வியான "ஏன்?" என்பதை எழுப்பியது. தீர்வைப் பற்றியோ அல்லது விடையைப் பற்றியோ உடனடியாக விவாதத்தில் இறங்குவதற்குப் பதிலாக, பங்கேற்பாளர்கள் தங்களது கருத்துகளை ஆராயவும், மற்றவர்களின் கருத்துகளை மேலும் சிறப்பாகப் புரிந்துகொள்ளவும் அவை வாய்ப்பளித்தன.
4. இந்தச் செயல்முறைகள் ஒரு பிரச்சினைக்குத் தீர்வு காணும் நோக்கிலான உரையாடலாக வடிவமைத்தன. ஒவ்வொன்றும் இந்தச் செயல்முறையை ஒரு பிரச்சினைக்குத் தீர்வு காண்பதற்காக வடிவமைக்கப்பட்ட ஓர் உரையாடலாக முன்வைத்தன. முன்கூட்டியே வரையறுக்கப்பட்ட ஒரு பிரச்சினைக்கான தெரிவுகளையோ அல்லது ஒரு தீர்வைக் கண்டறிவதையோ மையமாகக் கொண்டு அவை உரையாடலை அமைக்கவில்லை.

இந்த எடுத்துக்காட்டுகள் அனைத்தும் நமக்கு ஒரு முக்கியமான விஷயத்தை நினைவூட்டுகின்றன: ஒரு குழுவால் தீர்க்க முடியாத அளவுக்கு எந்தப் பிரச்சினையும் மிகப் பெரியதல்ல. மேலும், நேரம், தளம் மற்றும் செயல்முறை ஆகியவற்றின்

> *"சிரமங்கள் இல்லையென்றால், வாழ்க்கை கற்களும் வளைவுகளும் இல்லாத ஓடையைப் போன்றதாகிவிடும் — அதாவது, கான்கிரீட்டைப் போல சுவாரஸ்யமற்றதாக இருக்கும். பிரச்சினைகள் இல்லையென்றால், தனிப்பட்ட வளர்ச்சியும் இருக்காது; குழு சாதனைகளும் இருக்காது; மனிதகுலத்தின் முன்னேற்றமும் இருக்காது. ஆனால், பிரச்சினைகளைப் பொறுத்தவரை முக்கியமானது, அவற்றை நாம் எவ்வாறு கையாள்கிறோம் என்பதே."*
>
> *— The Te of Piglet, Benjamin Hoff*

முக்கியத்துவத்தையும், பிரச்சினைகளைக் குழந்தையைப் போன்ற ஆர்வத்துடனும் உண்மையான கேள்வியெழுப்பும் மனப்பாங்குடனும் அணுகுவதற்கான தயார் நிலையையும் இவை எடுத்துக்காட்டுகின்றன.

ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல், மக்களுக்கு ஒரு பிரச்சினையைப் புரிந்துகொள்ளவும், அதைப் பற்றி ஆழமாகச் சிந்திக்கவும், அதைத் தீர்க்கவும் இயல்பாகவே திறன் உள்ளது என்ற நம்பிக்கையை அடிப்படையாகக் கொண்டது. பெரிய அளவிலானதும் ஆழமாக வேரூன்றியதுமான பிரச்சினைகளைக்கூடத் தீர்க்க ஒன்றிணைவழி உதவ முடியும். அது மனிதர்களிடம் இயல்பாகவே இருக்கும் படைப்பாற்றலையும் புத்திசாலித்தனமான தீர்வு காணும் திறனையும் (Human Ingenuity) பயன்படுத்தி, ஆழமான முரண்பாடுகள் நிலவும் காலங்களில்கூட அவை செழித்து வளர்வதற்கான
ஒரு தளத்தை உருவாக்குகிறது. ஒன்றிணைவழி, நாம் ஒன்றாகச் சிந்திக்க உதவுகிறது.

முடிவுரை

இந்த அத்தியாயம், நேர்மறையான பொதுவெளி உரையாடல்களையும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்த ஆழமான உரையாடல்களையும் சாத்தியமாக்கும் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலையும், முரண்பாட்டில் உள்ள தரப்பினரை ஒரு நிலையான தீர்வை நோக்கி வழிநடத்துவதற்கான ஒரு கருவியாக அதன் பயன்பாட்டையும் மையமாகக் கொண்டது. இது ஒன்றும் புதிய கருத்தல்ல நாம் மீண்டும் கண்டுபிடித்துக் கொண்டிருக்கவில்லை.

இந்த அத்தியாயத்திலும், இந்த நூலின் பிற அத்தியாயங்களிலும் முன்னர் குறிப்பிடப்பட்டதுபோல், பல்வேறு வடிவிலான திறந்த உரையாடல்களின் மூலம் பிரச்சினைகளைப் பற்றி விவாதிப்பதே மனித இனம் பரிணமித்த விதங்களில் ஒன்றாகும். உரையாடல் (Dialogue) மற்றும் ஆழ்ந்த கலந்தாய்வு (Deliberation) ஆகிய சொற்கள் புதியதாக இருக்கலாம்; ஆனால், அவை குறிக்கும் கருத்து மிகவும்

பழமையானது "உங்களுக்கு ஒரு பிரச்சினை இருந்தால், அதைப் பற்றி பேசுங்கள்; அனைவரும் ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய வகையில் அந்தப் பிரச்சினை தீரும் வரை பேசுவதை நிறுத்தாதீர்கள்." ஆனால், எங்கோ ஒரு கட்டத்தில், சிறந்தவர்களாகவும், வேகமானவர்களாகவும், வலிமையானவர்களாகவும் மாற வேண்டும் என்ற நமது கூட்டு முயற்சியில், இந்த மிக அடிப்படையான கருத்தையே நாம் மறந்துவிட்டோம்.

ஒன்றிணைவழி என்பது பிரச்சினைகளைப் பற்றிப் பேசித் தீர்ப்பது அல்லது பீட்டர் செங்கே (Peter Senge) கூறுவதுபோல், ஒன்றாகச் சிந்திப்பது எப்படி என்பதை நமக்கு மீண்டும் நினைவூட்டும் ஒரு செயல்முறையாகும். தனிநபர்கள், குழுக்கள், அணிகள், சமூகங்கள் மற்றும் ஒட்டுமொத்த சமூக அமைப்புகளுக்கு இந்த மிக அடிப்படையான திறனை மீண்டும் நினைவுகூர்ந்து பயன்படுத்துவதற்கு உதவும் கலையைச் செம்மைப் படுத்துவதற்காக ஒன்றிணைவழியாளர்கள் *தங்கள் வாழ்க்கையின் பல ஆண்டுகளையே – ஏன்! தங்கள் முழு வாழ் நாளையே கூட* செலவிடுகிறார்கள். ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல், மக்கள் அடிப்படைக் கேள்விகளை (Original Questions) எவ்வாறு எழுப்புவது என்பதை மீண்டும் நினைவுகூரும் செயல்முறையை வழிநடத்துவதற்குத் தேவையான நேரத்தையும், தளத்தையும், செயல்முறைகளையும் வழங்குவதில் உள்ளது. மிகவும் ஆழமானதும் முரண்பாடுகள் நிறைந்ததுமான உணர்வுகள் அல்லது நம்பிக்கைகள் கொண்ட பிரச்சினைகளாக இருந்தாலும்கூட, அவற்றைப் பற்றி உண்மையான உரையாடல்களை மேற்கொள்ள இது நமக்கு உதவுகிறது.

வெற்றிட அரக்கன் பாரபட்சமின்றி தாக்குகிறது; அது தனிநபர்களையும், குழுக்களையும், அணிகளையும், நாடுகளையும்கூட தாக்கும்.

"வென்று வீழ்த்துவோம்" என்பதிலிருந்து "ஒன்றாக நம்மால் முடியும்" என்ற நிலைக்கு நகர்ந்து, ஆக்கப்பூர்வமான முரண்பாட்டை நாம் ஏற்றுக்கொள்ள ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் உதவுகிறது. எனவே, அடுத்த முறை நீங்கள் ஒரு முரண்பாட்டை எதிர்கொள்ளும்போது, உங்களுக்கு அருகிலுள்ள ஒன்றிணைவழியாளரை அழைத்துக்கொள்ளுங்கள்; அல்லது நீங்களே அந்தப் பங்கை ஏற்றுக்கொள்ளுங்கள். அந்த வெற்றிட அரக்கனை வீழ்த்துங்கள். தகவல்களின் மீது வெளிச்சத்தைப் பாய்ச்சுங்கள்; மக்கள் தங்களுக்குள் பேசித் தீர்ப்பதற்கு இடமளியுங்கள்; மேலும், ஆயிரக்கணக்கான ஆண்டுகளாக மனிதகுலம் பரிணமித்து வளர உதவிய "நம்மால் முடியும்" என்ற மனப்பாங்கை வளர்த்தெடுங்கள்.

குறிப்புதவி நூல்கள் / தகவல் ஆதாரங்கள்

i. What's a Wicked Problem? | *Wicked Problem*. (2010). Stony Brook University. https://www.stony- brook.edu/commcms/wicked-problem/about/What-is-a-wicked-problem

ii. Wikipedia contributors. (2021, April 30). *Oprah Winfrey*. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/ wiki/Oprah_Winfrey

iii. Founding Fuel is an entrepreneurial think-tank based in India, foundingfuel.com

iv. REACH Singapore. (2020). *Our Singapore Conversation*. Base. https://www.reach.gov.sg/read/ our-sg-conversation

v. The Guardian, International Edition. January 22, 2019. 'Transparency and fairness: Irish readers on why the Citizens' Assembly worked'.

vi. Jefferson Centre's report on Rural Climate Dialogues, jefferson-center.org/rural-climate-dialogues/

vii. CP Yen Foundation Report – Imagine Taiwan, cp-yen.ning.com

viii. Tom Atlee, The Co-Intelligence Institute, co-intelligence.org/S-Canadaadvrsariesdream.html

Visual summary by Rosanna von Sacken

அத்தியாயம் 5

அணி வளர்ச்சிக்கான ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்

ஹெக்டர் வில்லாரியல் லோசோயா (Héctor Villarreal Lozoya)

குழு ஒன்றிணைவழி (Group Facilitation), உயர்திறன் கொண்ட அணிகளில் காணப்படும் நடத்தைகள், சமூகச் சூழல் மற்றும் பணிமுறைகளை ஒத்த நிலைமைகளை உருவாக்குகிறது. அதாவது, புதிதாக உருவாக்கப்பட்ட குழுக்களிலோ அல்லது குறைந்த செயல்திறன் கொண்ட குழுக்களிலோ கூட பயனுள்ள ஒத்துழைப்பு உருவாக முடியும் என்பதே இதன் பொருள். இத்தகைய அனுபவங்கள் மூலம், குழு உறுப்பினர்கள் தாங்கள் எதைச் சாதிக்க முடியும் என்பதற்கான சாத்தியக்கூறுகளை நேரடியாகக் காணத் தொடங்குகிறார்கள். மேலும், ஒரு சாதாரணக் குழுவிலிருந்து உண்மையான அணியாக உருமாறினால் என்னென்ன மாற்றங்கள் நிகழலாம் என்பதையும் அவர்கள் உணர்கிறார்கள்.

> *“ஒரு பொதுவான இலக்கை நோக்கி அனைவரும் இணைந்து செயல்படும் திறனே, அணி கூட்டுப்பணி (Team work). தனிநபர் சாதனைகளை நிறுவனத்தின் இலக்குகளுடன் இணைக்கும் திறனே அணி கூட்டுப்பணி (Team work). சாதாரண மனிதர்கள் அசாதாரண விளைவுகளை உருவாக்க உதவும் எரிபொருள் அதுவே.”*
>
> *— ஆண்ட்ரூ கார்னெகி*

இயல்பான சூழலில், இத்தகைய நடத்தைகளும் பண்புகளும் உருவாக நீண்ட காலம் தேவைப்படும். அல்லது தலைவரின் நடத்தையில் குறிப்பிடத்தக்க மாற்றம் ஏற்பட வேண்டியிருக்கும். சில சமயங்களில் அவற்றை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கே அதிக காலம் எடுத்துக்கொள்ளும்.

ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல், ஒரு குழுவின் வளர்ச்சியில் எவ்வாறு தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது, அதன் செயல்திறனை எவ்வாறு விரைவுபடுத்துகிறது, மேலும் ஒரு குழு அணியாக பரிணமிப்பதற்கான பாதையை எவ்வாறு உருவாக்குகிறது என்பதை அணி உறுப்பினர்கள், தலைவர்கள் மற்றும் ஒன்றிணைவழியாளர்கள் இந்த அத்தியாயத்தைப் படிப்பதன் மூலம் தெரிந்து கொள்ளலாம்.

"புதிதாக உருவான ஒரு குழுவிடமிருந்து விளைவுகள் (results) அல்லது செயல்திறன் (efficiency) அடிப்படையில் பெரிதாக எதையும் எதிர்பார்க்க முடியாது" என்று சிலர் கூறலாம். பொதுவாக அந்த மதிப்பீடு சரியானதாக இருக்கலாம். ஆனால், ஒரு குழுவானது அனுபவம் வாய்ந்த ஒரு ஒன்றிணைவழியாளர் வழிநடத்தும் பயனுள்ள குழு ஒன்றிணைவழி செயல்முறைகளில் ஈடுபட்டால், நிலைமை முற்றிலும் மாறுபட்டதாக இருக்கும். அந்தச் சூழலில், ஒரு புதிய குழுவும் குறுகிய காலத்திலேயே குறிப்பிடத்தக்க ஒத்துழைப்பையும் விளைவுகளையும் உருவாக்கும் திறனைப் பெற முடியும்.

சமூக இயல்புடைய உயிரினங்களாக மனிதர்கள்

கடந்த ஐம்பது ஆண்டுகளில், ஊடகங்கள், நூல்கள் மற்றும் சமூக ஊடகங்கள் பெரும்பாலும் தனிநபரையே படைப்பு, வளர்ச்சி மற்றும் முன்னேற்றத்தின் மூலமாகச் சித்தரித்து வந்துள்ளன. ஒரு மனிதர் தனிமையில் இருந்து அசாதாரண மாற்றங்களை உருவாக்க முடியும் என்பதுபோல ஒரு கண்ணோட்டம் உருவாக்கப்பட்டுள்ளது. ஆனால், நாம் சற்று ஆழமாகப் பார்த்தால், மனித முன்னேற்றத்தை எல்லா துறைகளிலும் சாத்தியமாக்கியது நமது ஒன்றிணையும் திறனும், ஒருங்கிணைந்த சமூகக் குழுக்களாக இயங்கும் திறனும்தான் என்பதை உணர முடியும். உண்மையில், நாம் சமூக இயல்புடைய உயிரினங்களே.

> *"மனித இனத்தின் நீண்ட வரலாறும் (விலங்கினங்களின் வரலாறும் கூட) ஒரு உண்மையைச் சொல்கிறது: சிறப்பாக ஒத்துழைக்கவும், சூழ்நிலைக்கேற்ப தங்களை மாற்றிக்கொள்ளவும் கற்றுக்கொண்டவர்கள்தான் நிலைத்து வென்றிருக்கிறார்கள்."*
>
> — *சார்லஸ் டார்வின்*

மனிதவியல் அறிஞர்கள் கூறுவதன்படி, அறிவார்ந்த மனித இனம் (*Homo sapiens)* மற்ற உயிரினங்களை விட முன்னிலை பெற்றதற்கான முக்கிய காரணங்களில் ஒன்று, இணைந்து செயல்படும் திறன் ஆகும். மனித இனத்தின் ஆரம்ப காலங்களிலேயே, ஒத்துழைப்பின் மூலமாகவே ஒரு குழு மற்ற குழுக்களை விட வலிமையானதாக உருவெடுத்தது.

மற்ற சமூக விலங்குகளுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்த்தாலும், மனிதர்கள் மிகவும் உயர்ந்த அளவிலான ஒத்துழைப்புத் திறன் கொண்டவர்கள். சில ஆய்வாளர்கள் மனிதர்களை *"மிகை-சமூக உயிரினம்"* (Ultra-social Animal) என்றும் குறிப்பிடுகின்றனர்.

மதம் முதல் கல்வி வரை, பொருளாதாரம் முதல் தொழில்நுட்பம் வரை — நம்மை நாமே ஒழுங்குபடுத்திக் கொள்வதும், பங்குகளை வரையறுப்பதும், இலக்குகளை நிர்ணயிப்பதும், பிறருடன் இணைந்து செயல்படுவதும் தான் மனிதகுலத்தின் வளர்ச்சிக்கு அடித்தளமாக இருந்துள்ளன. இதுவே மனித இனத்தை பூமியில் ஆதிக்கம் செலுத்தும் உயிரினமாக உருவாக்கியுள்ளது.

இவ்வளவு மட்டுமல்ல; இனப்பெருக்கம் முதல் குழந்தைகளை வளர்ப்பது வரை, “ஒத்துழைப்பு” நமது வாழ்க்கையின் அடிப்படையாகவே உள்ளது. “ஒன்றாகச் செயல்பட்டால் நன்றாக உணவுண்ண முடியும்” என்ற பழமொழியில் ஆழமான உண்மை உள்ளது. ஒத்துழைப்பு என்பது நமது மரபணுக்களிலேயே பதிந்திருக்கிறது என்று கூட சொல்லலாம்.

ஒரு சமூகமாக, மனித முன்னேற்றப் பயணத்தில் குறிப்பிடத்தக்க பங்களிப்பைச் செய்த சிலரை நாம் கதாநாயகர்களாக உயர்த்திப் பேசுகிறோம். கலைக்களஞ்சியங்கள் அத்தகைய எடுத்துக்காட்டுகளால் நிரம்பியுள்ளன. ஆனால் உண்மையில் நாகரிகங்களின் வளர்ச்சியை முன்னெடுத்துச் சென்றது, மனிதக் குழுக்கள் ஒன்றிணைந்து செயல்படும் அற்புதமான திறன்தான். நமது ஒத்துழைப்பு இயல்பைப் பற்றி ஒன்பதாவது அத்தியாயத்தில் மேலும் விரிவாகப் பார்ப்போம்.

எனினும், எல்லா குழுக்களும் ஒரே மாதிரியான விளைவுகளை உருவாக்குவதில்லை. ஒரே நிறுவனத்திற்குள், ஒத்த சூழ்நிலைகளில் செயல்படும் குழுக்களில் கூட செயல்திறனில் குறிப்பிடத்தக்க வேறுபாடுகள் காணப்படுகின்றன.

இன்றைய காலகட்டத்தில், மக்கள் அமர்வுகளில் (meetings) கலந்து கொண்டு விரக்தியுடன் வெளியேறுவது மிகவும் சாதாரணமான ஒன்றாகிவிட்டது. பங்கேற்பாளர்கள் சோர்வடைந்து, கூட்டம் தொடங்கியபோது இருந்ததைவிட கசப்பான உணர்வு மற்றும் உறவு நிலைகளுடன் வெளியேறுகின்றனர். பல நேரங்களில், பயனற்ற கூட்டத்தைப் பற்றி விவாதிக்கவே இன்னொரு கூட்டம் தேவைப்படுகிறது. இந்த நிகழ்வுக்கு ஒரு புதிய சொல் கூட உருவாக்கப்பட்டுள்ளது: **“Meetingitis”**. *Urban Dictionary* இதை இவ்வாறு வரையறுக்கிறது: ஒரு நிறுவனம் அல்லது தனிநபர், அளவிற்கு அதிகமான கூட்டங்களில் ஈடுபடுவதால், உண்மையான பணிகளைச் செய்து முடிப்பது கிட்டத்தட்ட சாத்தியமற்றதாக மாறும் நிலையாக உள்ளது. இது ஏன் நிகழ்கிறது ?

நாம் இயல்பாகவே சமூக மனிதர்கள் அல்லவா? இணைந்து செயல்படும்போது நம்மால் சிறப்பாகச் செயல்பட முடியாதா ? அப்படியானால் இந்த விரக்திகளுக்கெல்லாம் காரணம் என்ன ?

நான் நினைப்பது என்னவென்றால், இன்றைய சமூகத்தின் அதிகரித்த சிக்கல்தன்மையும், கல்வி முறைகள் நமக்கு வழங்கும் முழுமையற்ற கருவிகளும், ஒத்துழைப்பைத் தடை செய்கின்றன. பழைய பழக்கவழக்கங்களுடனும் பணியமைப்புகளுடனும் நாம் கொண்டிருக்கும் பற்றுதலும், பெரும்பாலான குழுக்களின் பயனுள்ள ஒத்துழைப்புத் திறனைக் கட்டுப்படுத்துகிறது.

அத்தகைய சூழலில்தான் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலால் உண்மையான மாற்றத்தை ஏற்படுத்த முடிகிறது. குழு ஒத்துழைப்பை வெற்றிகரமாக்குவதற்கு தேவையான பல்வேறு காரணிகளை ஒன்றிணைவழி கருத்தில் கொள்கிறது. தயாரிப்பிலிருந்து தொடங்கி, பொருத்தமான முறைகளைத் தேர்ந்தெடுப்பது, குழுவின் ஆற்றலைச் சரியாகப் பயன்படுத்துவது, முரண்பாடுகளைத் தீர்ப்பது என பல அம்சங்களை அது கவனிக்கிறது.

அதே சமயம், குழு உறுப்பினர்களின் சமூக-உணர்வு சார்ந்த தேவைகளையும் கூட ஒன்றிணைவழி கவனித்துக் கொள்கிறது. மேலும், ஒரு பிரச்சினையைத் தீர்ப்பதற்கோ அல்லது முடிவெடுக்கும் செயல்முறையை நிறைவு செய்வதற்கோ தேவையான தகவல் ஓட்டத்தையும் (information flux) திறம்பட நிர்வகிக்க உதவுகிறது.

கிடைக்கக்கூடிய வளங்களையும் வழங்கப்பட்ட நேரத்தையும் பயன்படுத்தி, ஒரு அணி மிகச் சிறந்த முடிவை அடைய உதவுவதே ஒன்றிணைவழியாளரின் முக்கியப் பொறுப்பாகும். இதில், பங்கேற்பாளர்களுக்கிடையேயான தொடர்பாடல் வாயில்களைத் திறப்பதும், கருத்துகளின் ஓட்டத்தை ஊக்குவிப்பதும், செயல் திட்டங்களை அனைவரும் உள்வாங்கி ஏற்றுக் கொள்ளும் தன்மையை உருவாக்குவதும், ஒருமித்த கருத்தை அதிகரிப்பதும் அடங்கும்.

இதன் விளைவாக, உயர்தரமான முடிவுகள் உருவாகின்றன. அதே நேரத்தில், மனித உறவுகள் பாதிக்கப்படாமல் பாதுகாக்கப்படுவதோடு மட்டுமல்லாமல், பல நேரங்களில் மேலும் வலுப்பெறவும் செய்கின்றன.

குழுக்களிலிருந்து அணிகளாக: வாயில் கதவில் இருந்து இலக்குக் கோடு வரை

மனிதர்களாகிய நமக்கு, ஒரு குழுவின் அங்கமாக இருப்பது இயல்பானது என்பதை நாம் முன்பே பார்த்தோம். சமூகக் குழுக்கள் குறித்த ஆய்வுகள் மற்றும் இலக்கியங்களை ஆராயும்போது, அனைத்து மனிதக் குழுக்களும் செயல்திறன், வளர்ச்சி அல்லது விளைவுகளின் அடிப்படையில் ஒரே மாதிரியாக இருப்பதில்லை என்பது தெளிவாகிறது. சில குழுக்கள், தங்களை மற்ற குழுக்களைவிட மிகவும் திறன்மிக்கதாகவும் செயல்திறன் மிக்கதாகவும் ஆக்கும் நடத்தைகள், மதிப்புகள் மற்றும் பணிமுறைகளை வளர்த்துள்ளன. அதே நேரத்தில், அவை தங்களுக்குள் உள்ள சமூக ஒற்றுமையையும் பேணியுள்ளன. பல ஆய்வாளர்கள், இத்தகைய குழுக்களை ஒரு மேம்பட்ட வளர்ச்சி நிலையைக் குறிக்கும் புதிய பெயரால் அழைக்கின்றனர். அது தான் அணி.

ஒரு குழுவிற்கும் ஒரு அணிக்கும் இடையிலான இந்த வேறுபாடுகளை, குறிப்பாக அவற்றின் நடத்தைகள், மதிப்புகள் மற்றும் மனப்பாங்குகளை, ஒரு தொடர்ச்சியான பரிணாம வளர்ச்சிப் பயணத்தின் பகுதியாக நான் பார்க்க விரும்புகிறேன்.

இந்த வளர்ச்சி வரிசையின் ஒரு முனையில் **குழு** உள்ளது. ஒரு குழுவில், உறுப்பினர்கள் ஒன்றாக இருப்பதற்கான காரணம் மிகவும் அடிப்படையானதாக இருக்கலாம். அவர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்திற்காக ஒன்றுகூடியிருக்கலாம் அல்லது ஒருவருடன் ஒருவர் தொடர்பு கொள்ளத் தொடங்கியிருக்கும் ஆரம்ப நிலையிலேயே இருக்கலாம். ஆனால், உறுப்பினர்களுக்கிடையேயான உறவுகள் மேம்படத் தொடங்கும்போது, மேலும் குழுவின் ஒப்புக்கொள்ளப்பட்ட நடைமுறைகள் மற்றும் செயல்பாட்டு ஒழுங்குகள் வலுப்பெறும்போது, ஒரு மாற்றம் நிகழத் தொடங்குகிறது. அந்த மாற்றத்தின் மூலம், குழு இந்த பரிணாம வளர்ச்சிப் பாதையில் முன்னேறுகிறது. அதன் சாதனைகளும் விளைவுகளும் அதிகரிக்கின்றன. ஒத்துழைப்பு, நம்பிக்கை மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு வளர்கின்றன. அவ்வாறு, ஒரு சாதாரண **குழு**, படிப்படியாக ஒரு உயர்திறன் கொண்ட **அணியாக** பரிணமிக்கத் தொடங்குகிறது.

தனிநபர்களின் குழு	⟷	உயர்திறன் அணி

குழுக்களிலிருந்து அணிகளாக

உதாரணமாக, ஒரு விமான நிலையத்தின் புறப்பாட்டு வாயிலில் விமானத்தில் ஏறுவதற்காகக் காத்திருக்கும் பயணிகளின் குழுவை எடுத்துக்கொள்வோம். அவர்கள் அனைவருக்கும் ஒரு பொதுவான இலக்கு உள்ளது — தாங்கள் செல்ல வேண்டிய இடத்தை அடைவது. ஆனால், அந்தக் குழுவின் செயல்திறன் (performance) என்பது ஒவ்வொரு நபரின் தனிப்பட்ட இலக்குகளின் கூட்டுத்தொகையாகவே அமைகிறது. அதாவது, “நான் ஒரு குறிப்பிட்ட நகரத்தை அடைய வேண்டும்” என்ற தனிநபர் நோக்கங்களின் சேர்க்கையாகும்.

அதற்கு அப்பால், அந்தக் குழுவின் உறுப்பினர்களுக்கிடையேயான உறவுகளும், தங்களது இலக்கை எவ்வாறு அடைவது என்பது குறித்த எண்ணங்களும் முற்றிலும் வேறுபட்டதாக இருக்கலாம்.

இதை, கால்பந்து உலகக் கோப்பையை வென்ற ஒரு அணியுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்ப்போம். பலராலும் சிறந்த அணியின் உச்சநிலையாகக் கருதப்படும் அந்த அணியின் 23 உறுப்பினர்களுக்கும் ஒரு பொதுவான இலக்கு உள்ளது — உலகக் கோப்பையை வெல்வது. ஆனால், அவர்களது தனிப்பட்ட இலக்குகள் வேறுபட்டவையாக இருக்கலாம். முன்கள வீரர்கள் கோல்கள் அடிப்பதில் கவனம் செலுத்துவார்கள்; பாதுகாப்பு வீரர்கள் எதிரணியின் தாக்குதல்களைத் தடுக்க முயல்வார்கள்; கோல்கீப்பர் தனது வலையைப் பாதுகாப்பதில் முழு கவனம் செலுத்துவார். இருப்பினும், அவர்களுக்கிடையேயான உறவுகள், ஒருங்கிணைந்த பயிற்சி, தெளிவான தகவல் பரிமாற்றம் மற்றும் பரஸ்பர நம்பிக்கை ஆகியவையே அவர்களை வெற்றியின் உச்சிக்குக் கொண்டு செல்கின்றன.

கிம்பர்லி பெய்ன் என்னிடம் அடிக்கடி கூறியதுபோல், பல ஆய்வாளர்களும் கோட்பாட்டாளர்களும், குழுக்கள் அணிகளாக வளர்வதை நேர்கோட்டில் நடைபெறும் இயல்பான பரிணாம வளர்ச்சியாகக் கருதுகின்றனர். அதற்கு நேரமும் முயற்சியும் மட்டுமே போதுமானவை என்று அவர்கள் கருதுகிறார்கள்.

ஆனால், நீண்ட காலமாக ஒன்றாகச் செயல்படும் அனைத்து குழுக்களும், உண்மையான அர்த்தத்தில் ஒரு திறன்மிக்க அணியாக மாறிவிடுகின்றன என்று கூற முடியாது.

எந்த ஒரு தருணத்திலும், ஒரு குழு இந்த வளர்ச்சிப் பாதையில் முன்னேறவும் கூடும்; பின்னோக்கிச் செல்லவும் கூடும். இது, அந்தக் குழு, ஒத்துழைப்பு, பரஸ்பர மரியாதை

மற்றும் தனிநபருக்கும் குழுவிற்கும் இடையிலான சமநிலை போன்ற மதிப்புகளை எவ்வாறு வெளிப்படுத்துகிறது என்பதைக் பொறுத்தது.

ஒரு அணி சூழலில், இந்த மதிப்புகள் பின்வரும் நடத்தைகளாக வெளிப்படுகின்றன:

- தீர்க்க செவிமடுத்தல் (active listening)
- முன்கூட்டிய திட்டமிடல் (planning)
- இலக்கில் கவனம் செலுத்தும் உரையாடல்கள் (focussed discussions)
- ஒப்புக்கொள்ளப்பட்ட நடவடிக்கைகளை நிறைவேற்றுதல் (follow-through)
- முரண்பாடுகளை ஆக்கபூர்வமாக நிர்வகித்தல் (conflict management)
- திறமையான முடிவெடுத்தல் (decision making)
- ஒருமித்த கருத்தை உருவாக்குதல் (consensus)

இத்தகைய நடத்தைகளே ஒரு சாதாரணக் குழுவை, உயர்திறன் கொண்ட அணியாக மாற்றும் முக்கிய அடையாளங்களாகும்.

டக்மனின் மாதிரி *(Tuckman's Model)*

1965 ஆம் ஆண்டில், புரூஸ் டபிள்யூ. டக்மன் (Bruce W. Tuckman) ஒப்பீட்டளவில் சிறிய ஒரு ஆய்வுக் கட்டுரையை வெளியிட்டார். வெறும் 15 பக்கங்களைக் கொண்ட அந்தக் கட்டுரை, குழுக்களின் வளர்ச்சியை நாம் புரிந்துகொள்ளும் விதத்தில் மிகப்பெரிய தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியது. **டக்மன் மாதிரி** (Tuckman Model) என்பது **உருவாக்கம்** (Forming) - **முரண்பாடு** (Storming) - **ஒத்திசைவு** (Norming) - **திறன்மிகு செயல்பாடு** (Performing) **மாதிரி** என்ற பெயரிலும் பரவலாக அறியப்படுகிறது. காலப்போக்கில், பல்வேறு அணி வளர்ச்சி மற்றும் மதிப்பீட்டு முறைகளுக்கு இந்த மாதிரி அடிப்படையாக அமைந்தது. பல தலைமைத்துவ மேம்பாட்டுத் திட்டங்களுக்கும் இது ஒரு முக்கிய ஆதாரமாக இருந்து வருகிறது.

சுருக்கமாகச் சொல்வதானால், ஒரு குழு பொதுவாகக் கடந்து செல்லும் முக்கியமான வளர்ச்சி நிலைகளை இந்த மாதிரி விளக்குகிறது. இந்த வளர்ச்சி எப்போதும் நேர்கோட்டில் நிகழாது. சில நேரங்களில், ஒரு குழு இரண்டாவது நிலையை முழுமையாக அனுபவிக்காமல், முதல் நிலையிலிருந்து நேரடியாக மூன்றாவது நிலைக்குச் செல்லக்கூடும் என்றும் டக்மன் குறிப்பிடுகிறார்.

டக்மன் அடையாளம் கண்ட நான்கு நிலைகள் பின்வருமாறு:

நிலை 1 – உருவாக்கம் (Forming)

இந்த நிலையில், உறுப்பினர்கள் சூழ்நிலையை முழுமையாகப் புரிந்துகொண்டிருக்க மாட்டார்கள். தலைவரோ அல்லது பொறுப்பில் இருப்பவரோ தெளிவான அதிகாரத்தைக் கொண்டிருப்பார்; அதைப் பயன்படுத்தவும் செய்வார்.

இந்தக் கட்டத்தில், குழு உறுப்பினர்கள் ஒன்றுகூடி, தலைவரின் வழிகாட்டுதலின் கீழ் அணியின் நோக்கங்கள், தங்களது தனிப்பட்ட இலக்குகள் மற்றும் பொறுப்புகளைப் புரிந்துகொள்கிறார்கள்.

NASA-வின் முன்னாள் Flight Director ஜீன் கிரான்ஸ் (Gene Kranz) தனது தொழில்வாழ்க்கையின் தொடக்க காலத்தை நினைவுகூர்ந்து கூறிய வார்த்தைகளுடன் நம்மில் பலர் தங்களை இணைத்துப் பார்க்க முடியும் "என் கட்டிடத்தில் இருந்த மனிதர்கள்தான் ஒரு அமெரிக்கரை விண்வெளிக்குக் கொண்டு செல்லப்போகும் அணியின் மையப்பகுதி என்பதை நம்புவதற்கே எனக்கு சிரமமாக இருந்தது. என் வாழ்க்கையில் முதன்முறையாக நான் திகைத்துப் போனவனாகவும், தகுதியற்றவனாகவும் உணர்ந்தேன். ஆனால் என் குழப்பத்தை யாரும் உணரவில்லை. பின்னர் நான் நினைத்தேன் — 'ஒருவேளை இவர்களும் என்னைப் போலத்தான் உணர்கிறார்களோ!'" ஒரு புதிய அணியுடன் பயணத்தைத் தொடங்கும் போது, பல உறுப்பினர்களும் இதேபோன்ற உணர்வுகளை அனுபவிப்பார்கள்.

நிலை 2 – முரண்பாடு (Storming)

இந்த நிலையில், வேறுபட்ட பாணிகள், தெளிவற்ற பொறுப்புகள், பணிப் பங்கீட்டின் குழப்பங்கள் மற்றும் தனிநபர் பின்னணிகளில் உள்ள வேறுபாடுகள் காரணமாக முரண்பாடுகள் உருவாகத் தொடங்குகின்றன. இதுவே கருத்து மோதல்களும் சிக்கல்களும் வெளிப்படும் கட்டமாகும்.

உதாரணமாக:

- ஒரு அணி உறுப்பினர் தலைவரின் அதிகாரத்தை சவாலுக்கு உட்படுத்தலாம்.
- பொறுப்புகள் தெளிவாக இல்லாததால் உறுப்பினர்கள் மனஅழுத்தத்திற்கு ஆளாகலாம்
- அதிகார வரம்புகள் தெளிவாக வரையறுக்கப்படாததால் குழப்பங்கள் ஏற்படலாம்.

பொதுவாக, இந்த நிலையில் உருவாகும் பிரச்சினைகள் சரியாகத் தீர்க்கப்படாவிட்டால், அணி அல்லது அதன் செயல்திறன் பாதிக்கப்படும். ஆனால், இந்த நிலையில் உருவாகும் கருத்து வேறுபாடுகள் சரியான முறையில் கையாளப்பட்டால், அவை அணியை மேலும் வலுப்படுத்தவும் முடியும். சில குழுக்கள்,

இந்தச் சிக்கல்கள் தீர்க்கப்படாமல் நீண்டகாலம் இந்த நிலையிலேயே சிக்கிக்கொள்வதும் உண்டு.

நிலை 3 – ஒத்திசைவு (Norming)

முரண்பாடுகளைச் சமாளிப்பதும், உறுப்பினர்கள் ஒருவரையொருவர் நன்கு புரிந்துகொள்வதும், இணைந்து செயல்படுவதற்கான அடித்தளத்தை உருவாக்குகிறது. இந்த நிலை பல நேரங்களில் Storming நிலையுடன் ஒன்றோடொன்று பின்னிப் பிணைந்ததாக இருக்கும். ஏனெனில் புதிய பணிகள் மற்றும் புதிய சூழல்கள் மீண்டும் நடத்தைகளில் மாற்றங்களை ஏற்படுத்தக்கூடும். முரண்பாடு (Storming) நிலையிலிருந்து வெற்றிகரமாக முன்னேறும் குழுக்கள், தங்களது இலக்குகளின் மீது பொறுப்புணர்வையும் நெருக்கத்தையும் வளர்த்திருக்கும். ஒரு குழுவின் ஒழுங்குகள் (Norms) நிலையானவை அல்ல; அவை காலத்திற்கேற்ப மாறிக்கொண்டே இருக்கும். புதிய செயல்முறைகள், புதுப்பிக்கப்பட்ட வழிகாட்டுதல்கள், கொள்கைகள் மற்றும் பொறுப்புகள் தொடர்ந்து உருவாக்கப்பட வேண்டும். பொதுவான இலக்குகளின் மீதான இந்த அர்ப்பணிப்புதான், அணியை மிகவும் சவாலான சூழ்நிலைகளைக்கூட எதிர்கொள்ளச் செய்து, புதிய செயல்பாட்டு வழிமுறைகளில் ஒருமித்த முடிவுகளை எடுக்க உதவுகின்றது.

மனிதனை நிலவுக்குக் கொண்டு சென்ற NASA அணியின் உள்மதிப்பீட்டு செயல்முறைகளைப் பற்றி ஜீன் கிரான்ஸ் கூறியதாவது "நீங்கள் தவறு செய்துவிட்டீர்கள் என்பதை உணர்ந்து, ஏன் அப்படிச் செயல்பட்டீர்கள் என்பதை ஒவ்வொரு விவரத்துடனும் மீளாய்வு அமர்வில் (simulation de-briefing) விளக்க வேண்டிய நிலைக்கு ஒப்பான உணர்வு உலகில் வேறு எதுவும் இல்லை. அங்கே சாக்குப்போக்குகளுக்கு இடமில்லை." அத்தகைய மதிப்பீட்டு செயல்முறைகளில்தான் கற்றல்கள் உள்ளீர்க்கப்படுகின்றன; புதிய செயல்முறைகள் உருவாக்கப்படுகின்றன; புதிய ஒழுங்குகள் நிறுவப்படுகின்றன. மனிதனை முதன்முறையாக நிலவுக்குக் கொண்டு சென்ற சாதனையின் பின்னணியிலும் இத்தகைய தொடர்ச்சியான கற்றலும் ஒத்திசைவும் இருந்தன.

நிலை 4 – திறன்மிகு செயல்பாடு (Performing)

இந்த நிலையில்தான் அணி, கடின உழைப்பு மற்றும் ஆழமான புரிதலின் மூலம் குறிப்பிடத்தக்க வெற்றிகளை அடைகிறது. பணியின் விளைவுகள் தெளிவாகத்

தெரிகின்றன. ஏனெனில், பணியுறவுகளும் பணிமுறைகளும் குழு உறுப்பினர்களால் உள்ளீர்க்கப்பட்டு இயல்பான செயல்பாடுகளாக மாறியிருக்கும். இந்த நிலையில், தலைவர் தனது கவனத்தை அணி வளர்ச்சிக்கும் செயல்திறன் மேம்பாட்டிற்கும் திருப்ப முடியும்.

டக்மனின் கருத்துப்படி, மிக உயர்ந்த செயல்திறன் கொண்ட அணிகள் என்பவை **சுய ஒருங்கமைவு** (self-organizing) கொண்ட அணிகளாகும். அதாவது, பணிகள், பொறுப்புகள் மற்றும் செயல்முறைகளை ஒழுங்குபடுத்துவதற்கு எப்போதும் தலைவரின் தலையீடு தேவைப்படாத அணிகள்.

சில நேரங்களில், தலைவரின் தேவையற்ற தலையீடு ஆற்றலையும் வளங்களையும் பயனற்ற வகையில் பயன்படுத்தச் செய்யக்கூடும். மேலும், பாரம்பரிய அமைப்புகளில் தலைவர்கள், அணியினரைவிட பிரச்சினைகளிலிருந்து சற்று விலகி இருப்பதும் வழக்கமாகிறது.

NASA-வில் தன்னுடைய அனுபவத்தை நினைவுகூர்ந்து ஜீன் கிரான்ஸ் இதை மிக அழகாகச் சுருக்குகிறார்:

"சில நேரங்களில், ஒரு நிறுவனம் நிகழ்ச்சிகளை அவ்வளவு சிறப்பாக ஒருங்கிணைக்கிறது; அப்போது அதன் உறுப்பினர்கள் முழுமையான இசைவோடு செயல்படுகிறார்கள். அது அணியின் ஒத்திசைவின் ஒரு பகுதி. அப்போது தொடர்பாடல் கிட்டத்தட்ட உள்ளுணர்வாக மாறிவிடுகிறது. அணிகள் ஒரே தாளத்தில் நகர்கின்றன. வேகம் ஒவ்வொரு மணிநேரமும் அதிகரிக்கிறது. ஆனால் யாரும் தங்கள் தாளத்தை இழப்பதில்லை."

பின்னர் அவர் மேலும் கூறுகிறார்:

"...அப்போது நீங்கள் உங்கள் குழுவினரையும், உங்கள் அணியையும், உங்களையும் நம்ப வேண்டியது மட்டுமே. அந்த நம்பிக்கையின் மூலமே, வாய்ப்புகளை முழுமையாகப் பயன்படுத்தவும், தோல்விகளுக்கு திறம்படப் பதிலளிக்கவும், ஒவ்வொரு நொடியையும் அர்த்தமுள்ளதாக்கவும் முடிகிறது."

> *"அனைவரும் ஒரே திசையில் இணைந்து முன்னேறும்போது, வெற்றி தானாகவே வந்து சேரும்."*
>
> *— ஹென்றி ஃபோர்டு*

நிலை 5 – நிறைவு (Adjourning)

குறிப்பிட்ட திட்டங்களுக்காக உருவாக்கப்பட்ட அணிகள், தங்கள் இலக்குகளை அடைந்த பிறகு களைக்கப்படுகின்றன. இந்த நிலை, டக்மனும் ஜென்சனும் இணைந்து,

மேற்குறிப்பிட்ட **டக்மன் மாதிரி** வெளியான சுமார் பத்தாண்டுகளுக்குப் பிறகு சேர்த்த நிலையாகும்.

சில ஆசிரியர்கள், இந்த நிலையை **“சரிப்படுத்தல் நிலை”** (Adjusting Stage) என்றும் கருதுகின்றனர்.

ஸ்மித்தின் கருத்துப்படி, ஒரு குழுவில் முக்கியமான மாற்றங்கள் நிகழும்போது, அது குழுவின் அடிப்படை இயல்பையே பாதிக்கக்கூடும்.

அத்தகைய மாற்றங்களுக்கான சில எடுத்துக்காட்டுகள்:

- புதிய தலைமைத்துவம்
- புதிய இலக்குகள்
- முக்கியமான செயல்முறை மாற்றங்கள்

இந்த அத்தியாயத்தின் இறுதியில், ஒரு ஒன்றிணைவழியாளர் அல்லது அணித் தலைவர் இந்த வளர்ச்சி நிலைகளை எவ்வாறு திறம்பட நிர்வகிக்கலாம், மேலும் அணியை விரைவாக **திறன்மிகு செயல்பாடு (Performing)** நிலைக்குக் கொண்டு செல்ல எவ்வாறு உதவலாம் என்பதைக் காண்போம். ஆனால், எல்லா அணிகளும் இந்தப் பயணத்தை முழுமையாக நிறைவு செய்யும் என்று கருதக்கூடாது. சில அணிகள் ஒரு குறிப்பிட்ட நிலையில் சிக்கிக் கொள்ளக்கூடும். உதாரணமாக, **முரண்பாடு நிலை** (Storming)யில் ஒரு குழு நீண்டகாலம் தங்கியிருக்கலாம். அப்போது, உள்முரண்பாடுகள் மற்றும் கருத்து வேறுபாடுகளைச் சமாளிக்கும் செயல்முறையிலேயே அணி தொடர்ந்து சிக்கியிருக்கும்.

இதன் விளைவாக:

- உந்துதல் குறைந்த பணிச்சூழல் உருவாகலாம்.
- செயல்திறன் குறையலாம்.
- விளைவுகள் இல்லாத நிலை, மேலும் அதிக முரண்பாடுகளை உருவாக்கலாம்.

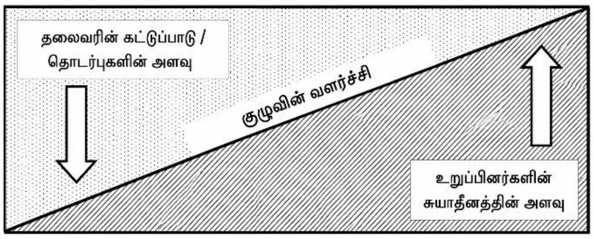
இவை அனைத்தும் சேர்ந்து, அணியினரையோ அல்லது அணித் தலைவரையோ மாற்ற வேண்டிய சூழலை உருவாக்கக்கூடும்.

டக்மன் முன்வைத்த புதிய மற்றும் முக்கியமான கருத்துகளில் ஒன்று என்னவென்றால்:

அணி செயலாற்றும்(**Performing**) நிலையை அடைந்த பிறகு, தலைவரின் பங்கும் அவரின் நேரடி தலையீடும் இயல்பாகக் குறையத் தொடங்கும். ஏனெனில், அந்த நேரத்தில் அணி உறுப்பினர்களுக்கிடையேயான **பரஸ்பர சார்பு** (Interdependence) அதிகரித்திருக்கும். இந்த பரஸ்பர சார்புதான், ஒவ்வொரு சிறிய பிரச்சினைக்கும் தலைவரை நாடாமல், உறுப்பினர்கள் தங்களுக்குள் விவாதித்து தீர்வுகளை உருவாக்க உதவுகிறது.

இதன் மூலம்:

- தகவல் ஓட்டம் மேலும் சுதந்திரமாகிறது
- முடிவெடுக்கும் வேகம் அதிகரிக்கிறது
- பொறுப்புணர்வு பகிரப்படுகிறது
- இறுதியில், சிறந்த விளைவுகள் உருவாகின்றன



தலைவரின் பங்கு மற்றும் உறுப்பினர்களின் பரஸ்பர சார்பு

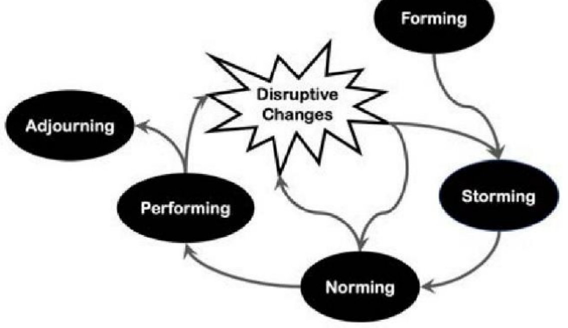
டக்மன் முன்வைக்கும் அணி வளர்ச்சி நிலைகளில் காணப்படும் பல அம்சங்கள், திறமையான செயல்முறை ஒன்றிணைவழியின் அடிப்படைக் கொள்கைகளுடன் ஆச்சரியமளிக்கும் வகையில் ஒத்துப்போகின்றன.

குழுவின் பரிணாம வளர்ச்சி

"டக்மனின் மாதிரி" காலத்தின் சோதனையைத் தொடர்ந்து வெற்றிகரமாகக் கடந்து வந்திருந்தாலும், ஸ்மித் ஒரு முக்கியமான பார்வையை முன்வைக்கிறார். அவரது கருத்துப்படி, இந்த மாதிரியை வெறும் மேல்நோக்கிய வளர்ச்சிப் பயணமாக மட்டுமே பார்க்கக் கூடாது. மாறாக, அது தொடர்ச்சியாக நிகழும் பல்வேறு சுழற்சிகளின் தொகுப்பாகப் புரிந்து கொள்ளப்பட வேண்டும்.

ஒரு குழு தனது பயணத்தின் போது பல்வேறு சூழ்நிலைகளை எதிர்கொள்ளக்கூடும். புதிய உறுப்பினர்கள் இணைவது, புதிய இலக்குகள் உருவாகுவது, புதிய தலைவர்கள் பொறுப்பேற்பது போன்ற நிகழ்வுகள் குழுவில் மனஅழுத்தத்தை அதிகரிக்கக்கூடும். அதன் விளைவாக, குழுவின் செயல்திறனும் பாதிக்கப்படலாம்.

இத்தகைய சூழ்நிலைகளில், குழுவின் இயக்கச் இயக்கச் சுழற்சிக்குள் மீண்டும் ஒரு புதிய **முரண்பாட்டு நிலை (Storming)** உருவாகிறது என்று ஸ்மித் கூறுகிறார். பின்னர், அந்த நிலை மீண்டும் ஒரு புதிய **ஒத்திசைவு நிலை (Norming)** மூலம் சமாளிக்கப்பட்டு சமநிலைக்குக் கொண்டு வரப்பட வேண்டும்.



எனவே, குழுவின் வளர்ச்சியை ஒரு தொடர் **பரிணாமச் சுழற்சியாக** நாம் காட்சிப்படுத்தலாம்.

உதாரணமாக, ஒரு குழு நீண்டகாலமாக உயர்ந்த செயல்திறனுடன் செயல்பட்டு வருகிறது என்று எடுத்துக்கொள்வோம். அப்போது தலைமைத்துவ மாற்றம் நிகழ்கிறது. தலைமை மாற்றம் என்பது தானாகவே குழுவில் ஒரு சலனத்தை உருவாக்கக்கூடிய காரணமாக இருக்கலாம். அந்த அணி சிறியதாக இருந்தால் — உதாரணமாக, ஒரு அணித் தலைவரும் அவருக்கு நேரடிப் பணியாளர்கள் இரண்டு அல்லது மூன்று உறுப்பினர்களும் கொண்ட அணியாக இருந்தால் — அங்கு மீண்டும் ஒரு **உருவாக்க நிலை (Forming)** தென்படும் வாய்ப்பு அதிகம்.

புதிய உறவுகள் உருவாக்கப்பட வேண்டும். நிலவும் தெளிவின்மைகள் நீக்கப்பட வேண்டும். புதிய தலைவர் வேறுபட்ட விதிமுறைகளை அறிமுகப்படுத்தலாம். புதிய செயல்முறைகள் குறித்து ஒருமித்த புரிதலும் ஒப்புதலும் உருவாக்கப்படலாம்.

அந்த அணி ஏற்கனவே உயர்திறனுடன் செயல்பட்டு வந்திருந்தால், அதன் உறுப்பினர்கள் கணிசமான சுதந்திரத்துடனும் பொறுப்புணர்வுடனும் செயல்பட பழகியிருப்பார்கள். அப்படியான சூழலில், டக்மன் குறிப்பிட்ட சாத்தியமான நிலைகளில் ஒன்றைப் போல, அந்தக் குழு **உருவாக்க** (Forming) நிலையிலிருந்து **ஒத்திசைவு** (Norming) நிலைக்குச் செல்லக்கூடும்.

இது பெரும்பாலும் புதிய மேலாளரின் ஆளுமை, அவரது தலைமைத்துவ பாணி மற்றும் அந்தக் குழுவின் சமூகச் சூழல் ஆகியவற்றைப் பொறுத்தே அமையும்.

ஆனால், திறன்மிகு செயல்பாட்டில் (Performing teams) இருக்கும் அணியில் உறுப்பினர்கள் அதிக அளவில் இருந்தால், நிலைமை முற்றிலும் மாறுபட்டதாக இருக்கும். பொதுவாக, பெரிய அளவிலான உயர்திறன் அணிகள் (High performing teams) தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்ட மற்றும் கட்டமைக்கப்பட்ட உள்செயல்முறைகளைக் கொண்டிருக்கும். உறுப்பினர்களுக்கிடையேயான உறவுகளும் வலுவாக நிலைபெற்றிருக்கும்.

புதிய தலைவர் அணிக்குள்ளிருந்தே தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டால், அந்த மாற்றம் குறைந்தளவிலான சலனத்தை மட்டுமே ஏற்படுத்தக்கூடும். அப்படிப்பட்ட சூழலில், குழு மீண்டும் ஒரு **ஒத்திசைவு நிலை (Norming)** வழியாகச் செல்ல வேண்டியிருக்கும்.

ஆனால், தலைமைப் பொறுப்பிற்கான உள்போட்டி அல்லது அதிகாரப் போட்டி குழுவிற்குள் உருவாகி, அணியின் ஒற்றுமையைப் பாதித்தால், அது மீண்டும் ஒரு **முரண்பாட்டு நிலை (Storming)** உருவாக வழிவகுக்கலாம்.

இந்தச் சூழ்நிலைகளில் எதுவாக இருந்தாலும், ஒன்றிணைவழி செயல்முறைகள் குறிப்பிடத்தக்க நன்மைகளை வழங்கக்கூடியவையாக அமைகின்றன.

ஒன்றிணைவழிப்படுத்தப்பட்ட ஒப்பந்தங்களும் புரிதல்களும், மாற்றக் கட்டங்களை (transitions) மென்மையாகக் கடக்க உதவுகின்றன. சிறந்த அணிகளை உருவாக்குவதில் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் வெளிப்படும் முக்கியமான முறைகளில் இதுவும் ஒன்றாகும்.

> *"ஒரு இலக்கு அனைவராலும் பகிரப்பட்டிருக்கிறதா?, ஒப்புக்கொள்ளப்பட்ட விதிமுறைகள் பின்பற்றப்படுகிறதா?, செயல்முறை கட்டமைப்பு மதிக்கப்படுகிறதா?, அதிகாரம் பகிரப்பட்டிருக்கிறதா?, மேலும் முடிவுகளுக்கான அர்ப்பணிப்பு உறுதிசெய்யப்பட்டுள்ளதா? என்பதைக் கவனிப்பதே ஒன்றிணைவழியாளரின் பங்கு."*

நாம் ஏற்கனவே பார்த்ததுபோல், ஒரு குழுவின் இயல்பான வளர்ச்சி முறையில் இத்தகைய மாற்றங்கள் உருவாக நேரம் தேவைப்படுகிறது. ஆனால், ஒன்றிணைவழி இந்த இயல்பான சுழற்சியை மாற்றியமைக்கும் திறன் கொண்டது. அதுமட்டுமல்லாமல், குழுவின் வளர்ச்சியைக் கணிசமான அளவில் விரைவுபடுத்தவும் முடியும்.

குழு எந்த நிலையில் உள்ளது என்பது முக்கியமல்ல. அது ஒரு **தற்காலிகக் குழுவாக** (Ad-hoc Group) இருக்கலாம்; அதாவது, ஒரு குறிப்பிட்ட நிகழ்விற்காக மட்டுமே ஒன்றுகூடிய குழுவாக இருக்கலாம். அப்படியானால் அது **உருவாக்க நிலை** (Forming) யில் இருக்கும். அல்லது, இன்னும் தீர்வு காணப்படாத உள்முரண்பாடுகள் மற்றும் தெளிவின்மைகளை எதிர் கொண்டிருக்கலாம். அப்படியானால் அது **முரண்பாட்டு நிலை** (Storming) யில் இருக்கும். அல்லது, ஏற்கனவே மிகச் சிறந்த விளைவுகளை உருவாக்கிக்கொண்டிருக்கும் ஒரு **திறன்மிகு அணி** (Performing Team) யாகவும் இருக்கலாம்.

எந்த நிலையிலிருந்தாலும், ஒன்றிணைவழி அந்தக் குழுவின் திறனை வெளிக்கொணரவும், அதன் வளர்ச்சியை விரைவுபடுத்தவும், மேலும் சிறந்த அணியாக

பரிணமிக்க உதவவும் வல்லது. ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல், ஒரு குழுவை குறுகிய காலத்திலேயே உண்மையான அணியாக உருமாற்றுவதற்கான **ஏவுதளமாகவும் (springboard) மாற்றத்தைத் தூண்டும் வினையூக்கியாகவும் (catalyst)** செயல்படுகிறது.

ஒரு ஒன்றிணைவழியாளர், செயல்முறையை வடிவமைக்கும் போது, இதனை மனதில் கொண்டு செயல்படுவார். குழு அந்த ஈடுபாட்டுக் காலப்பகுதியில் ஒரு ஒருங்கிணைந்த அணியாகச் செயல்படுவதற்கு தேவையான அளவில் செயல்முறைகள் வடிவமைக்கப் பட்டுள்ளனவா என்பதை அவர் உறுதிப்படுத்துவார்.

ஒரு ஒன்றிணைவழியாளர் கவனிப்பது:

- இலக்கு அனைவராலும் பகிரப்பட்டுள்ளதா?
- ஒப்புக்கொள்ளப்பட்ட விதிமுறைகள் பின்பற்றப்படுகிறதா?
- செயல்முறை கட்டமைப்பு மதிக்கப்படுகிறதா?
- அதிகாரமும் பொறுப்பும் பகிரப்பட்டுள்ளனவா?
- எடுக்கப்பட்ட முடிவுகளுக்கும் விளைவுகளுக்கும் அனைவரும் அர்ப்பணிப்புடன் உள்ளனரா?

என்பதையே. கிடைக்கக்கூடிய குறைந்த நேரத்தை மிகச் சிறப்பாகப் பயன்படுத்தி, குழுவை விரைவாக **திறன்மிகு செயல்பாடு (Performing)** நிலைக்கு கொண்டு செல்வதே ஒன்றிணைவழியாளரின் நோக்கமாகும். எனினும், ஒரு ஒன்றிணைவழி அமர்வு, குழுவினரின் நடத்தைகளை நிரந்தரமாக மாற்றிவிடும் என்று அவசியமில்லை. ஆனால், செயல்முறை சரியாக வடிவமைக்கப்பட்டு திறம்பட செயல்படுத்தப்பட்டால், குழு தனது பணியை வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றும் அளவிற்கு தேவையான மாற்றத்தை அது உருவாக்க முடியும்.

பல வகைகளில், சிறந்த ஒன்றிணைவழி நடைமுறைகள், உயர்திறன் அணிகள் குறித்த கூகுளின் (Google) ஆய்வில் கண்டறியப்பட்ட முடிவுகளுடனும் ஒத்துப்போகின்றன.

2015 ஆம் ஆண்டு, ரோசோவ்ஸ்கி (Rozovsky) பகிர்ந்த ஆய்வின் படி, மற்ற அணிகளிலிருந்து வெற்றிகரமான அணிகளை வேறுபடுத்தும் ஐந்து முக்கிய அம்சங்களை கூகுள் கண்டறிந்தது :

- **உளவியல் பாதுகாப்பு** (Psychological Safety)
- **நம்பகத்தன்மை** (Dependability)
- **கட்டமைப்பும் தெளிவும்** (Structure and Clarity)
- **பணியின் அர்த்தமுள்ள தன்மை** (Meaning of Work)

- **பணியின் தாக்கம்** (Impact of Work)

ஒரு சிறப்பாக வடிவமைக்கப்பட்ட ஒன்றிணைவழி செயல்முறை, இந்த ஐந்து அம்சங்களையும் அரவணைத்துச் செல்கிறது. அதன் மூலம், ஒரு குழு தனது மிகச் சிறந்த செயல்திறனை வெளிப்படுத்துவதற்குத் தேவையான உகந்த சூழ்நிலைகளை உருவாக்குகிறது.

அணிகள் நல்லவை — அமர்வுகள் நல்லவை அல்ல

> *"அணியின் வலிமை அதன் ஒவ்வொரு உறுப்பினரிலும் உள்ளது; ஒவ்வொரு உறுப்பினரின் வலிமை அணியில்தான் உள்ளது."*
>
> *— ஃபில் ஜாக்சன்*

தங்களுடைய பணிகளை நிறைவேற்றுவதற்காக, அணிகள் அவ்வப்போது ஒன்றுகூட வேண்டியிருக்கும். இத்தகைய ஒன்றுகூடல்கள் பொதுவாக *அமர்வுகள்* (Meetings) என்று அழைக்கப்படுகின்றன. (கீத் முன்வைத்த *Meetings Taxonomy* படி, இதற்காக இருபதுக்கும் மேற்பட்ட வேறு பெயர்களும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.)

கடந்த ஒரு பத்து வருடங்களாக, சமூக ஊடகங்களிலும் வணிக உலகத்திலும் அமர்வுகள் குறித்த எதிர்மறை கருத்துக்கள் கணிசமாக அதிகரித்துள்ளன. இணையத்தில் தேடினாலும், அமர்வுகள் பற்றி மோசமான அபிப்பிராயங்களைக் காண முடியும்.

"இன்னொரு அமர்விற்கு போக வேண்டுமா?" என்று பங்கேற்பாளர்கள் குறை கூறுவது இன்று மிகவும் சாதாரணமான ஒன்றாகிவிட்டது. பலருக்கு, அமர்வுகளில் அதிக நேரம் செலவாதலால் உண்மையான பணிகளைச் செய்வதற்கான நேரமே கிடைப்பதில்லை என்ற உணர்வு உருவாகியுள்ளது.

பல ஆய்வுகளில், பங்கேற்பாளர்கள் ஒரு முக்கியமான விஷயத்தைப் பகிர்ந்துள்ளனர்: பல சந்தர்ப்பங்களில், தாங்கள் ஏன் அந்த அமர்வில் பங்கேற்கிறோம் என்பதே தெளிவாக இருப்பதில்லை. பல ஆய்வுகளின்படி, வழக்கமான அமர்வுகள் இந்த அடிப்படைத் தேவையையே பூர்த்தி செய்யத் தவறுகின்றன.

ஒரு நிறுவனம் ஒரு தொழில்முறை ஒன்றிணைவழியாளரை நியமிக்கும்போது, அதன் நோக்கம் "ஒரு சிறந்த அனுபவம்" அல்லது "நினைவில் நிலை நிறுத்த வல்ல ஒரு நிறுவன நிகழ்ச்சி" என்று மற்றவர்கள் கூறுவதற்காக அல்ல. மாறாக, பங்கேற்பாளர்கள் செலவிடும் நேரத்திற்கும் முயற்சிக்கும் ஏற்ப தெளிவான மற்றும் கண்கூடான விளைவுகளைப் பெறுவதே அதன் எதிர்பார்ப்பாகும். ஒன்றிணைவழிப்படுத்தப்பட்ட

அமர்வுகளின் மையக் கருத்து **“விளைவு நோக்கிய செயல்பாடு”** (Deliverable-Specific) என்பதாகும். அதாவது, அந்த அமர்விலிருந்து எந்த விளைவு கிடைக்க வேண்டும் என்பது முன்கூட்டியே தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டிருக்கும்.

ஒன்றிணைவழியாளர், ஒன்றிற்கு மேற்பட்ட குழு அமர்வுகளைத் திட்டமிட்டு வடிவமைப்பார். அந்த செயல்முறைகளின் வழியாக பங்கேற்பாளர்கள் தாங்கள் சிறந்ததாகக் கருதும் முடிவுகள், தீர்வுகள் அல்லது செயல் திட்டங்களை அடைய அவர் வழிநடத்துவார். இதன் பொருள், பங்கேற்பாளர்கள் ஒன்றுகூடும் முன்பே கணிசமான அளவு தயாரிப்பு பணிகள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன என்பதாகும்.

ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல், ஒருவரையொருவர் அறியாத மனிதர்களின் குழுவையே குறுகிய காலத்தில் ஒரு அணியாக மாற்றக்கூடியது. சில நேரங்களில், ஒருவருக்கொருவர் விருப்பமில்லாதவர்களாக இருந்தவர்களைக்கூட பயனுள்ள அணியாக மாற்ற முடியும். பல்வேறு பின்னணிகளிலிருந்து வந்த மனிதர்களை, குறிப்பிட்ட மற்றும் நன்கு வடிவமைக்கப்பட்ட பணிகளில் கவனம் செலுத்தும் ஒருங்கிணைந்த அணியாக மாற்றும் திறன் ஒன்றிணைவழிக்குள்ளது. இதே அம்சம்தான், ஒரு தொழில்முறை **குழு செயல்முறை ஒன்றிணைவழியாளரை** மற்ற நிபுணர்களிடமிருந்து வேறுபடுத்தும் முக்கியமான பண்புகளில் ஒன்றாக நான் கருதுகிறேன்.

மனிதக் குழுக்கள் இயல்பிலேயே சிக்கலானவை என்பதை அவர் புரிந்துகொள்கிறார். அதனால், **சரியான தயாரிப்பும் கவனமாக வடிவமைக்கப்பட்ட அமர்வு கட்டமைப்பும்**, சர்வதேச ஒன்றிணைவழியாளர் கூட்டமைப்பு (IAF) வரையறுத்துள்ள மையத் திறன்களின்படி, வெற்றிகரமான ஒன்றிணைவழிப்படுத்தப்பட்ட கூட்டத்திற்கு இன்றியமையாதவை.

ஒரு அமர்வின் போது, ஒரு குழுவை திறன்மிக்க அணியாக மாற்றுவது தற்செயலாக நிகழ்வதில்லை. அது கவனமாகச் சிந்திக்கப்பட்ட வடிவமைப்பின் விளைவாகும்.

அடுத்த பகுதியில், உயர்திறன் அணிகளில் காணப்படும் நடத்தைகளுக்கும் வெற்றிகரமாக ஒன்றிணைவழிப்படுத்தப்பட்ட அமர்வுகளில் காணப்படும் அம்சங்களுக்கும் இடையிலான ஒற்றுமைகளைப் பார்க்கலாம்.

உயர்திறன் அணிகளிலும் தொழில்முறை ஒன்றிணைவழிப்படுத்தப்பட்ட அமர்வுகளிலும் காணப்படும் பொதுவான அம்சங்கள்
ஒப்புக்கொள்ளப்பட்ட ஒழுங்குகளும் (Norms) பொறுப்புப் பங்குகளும் (Roles), தலைவர்கள் உட்பட அனைத்து உறுப்பினர்களாலும் மதிக்கப்பட்டு பின்பற்றப்படுகின்றன.
இலக்குகளை அடைவதில் தெளிவான கவனமும், நோக்கத்தின் மீதான உறுதியான புரிதலும் காணப்படுகிறது.
உறுப்பினர்கள் ஊக்கத்துடனும் ஈடுபாட்டுடனும் செயல்படுகிறார்கள்.
முடிவெடுக்கும் செயல்முறை, சூழ்நிலைக்கேற்ப நெகிழ்வுத்தன்மையுடன் அமைகிறது.
கருத்து வேறுபாடுகள் இயல்பானதாக ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகின்றன; அவை வெளிப்படுத்த அனுமதிக்கப்படுவதோடு, ஆக்கபூர்வமாக நிர்வகிக்கப் படுகின்றன.
நிர்ணயிக்கப்பட்ட இலக்குகளை அடைவதில் உயர்ந்த வெற்றி விகிதம் காணப்படுகிறது.
குழுவில் அல்லது கூட்டத்தில் யார் இருக்கிறார்கள் என்பதைக் காட்டிலும், அவர்களுக்கிடையேயான தொடர்புகளின் தரம் அதிக முக்கியத்துவம் பெறுகிறது.
தொடர்பாடல் வாயில்கள் திறந்த நிலையில் இருக்கின்றன; பிறரைக் கவனமாகக் கேட்கவும், அவர்கள் கூறுவதைத் தெளிவுபடுத்திக் கொள்ளவும் உண்மையான விருப்பம் காணப்படுகிறது.
பங்கேற்பு அனைவரிடமும் பகிரப்படுகிறது; பரஸ்பர சார்பு (Interdependence) முக்கிய பங்காற்றுகிறது.
பணியை நிறைவேற்றுவதிலும், கருத்துப்பரிமாற்றங்களைப் பெறுவதிலும், பிற உறுப்பினர்களின் மீதும் உயர்ந்த நம்பிக்கை நிலவுகிறது.

குழு / அணிக்கான வினையூக்கியாக ஒன்றிணைவழியாளர்

ஒன்றிணைவழியாளர், குழுவின் ஒரு உறுப்பினராக இல்லாமலேயே அந்தக் குழுவிற்கு உதவுகிறார். அவர், குழு கடந்து செல்லும் **செயல்முறையின் மீது** கவனம் செலுத்துகிறார்; இதனால் பங்கேற்பாளர்கள் **விவாதிக்கப் படும் பொருளின் மீது** முழு கவனத்தையும் செலுத்த முடிகிறது.

ஒன்றிணைவழியாளர் **நடுநிலையுடன்** செயல்பட முயல்கிறார். அதாவது, விவாதத்தில் எந்தத் தரப்பையும் ஆதரிப்பதில்லை; குறிப்பிட்ட ஒரு முடிவை நோக்கி குழுவைத் திசைதிருப்புவதுமில்லை. ஆனால், குழு உறுப்பினர்கள் ஏற்றுக்கொண்ட

இலக்குகளையும் அமர்வின் நோக்கங்களையும் அடைய உதவும் வகையில், குழுவின் பயணத்தை மென்மையாக வழிநடத்தும் திறனும் அவரிடம் உள்ளது. ஒன்றிணைவழியாளர் **செயல்முறையின் தலைவர்**; அணியின் தலைவர் அல்ல.

இதுவே பங்கேற்பாளர்களுக்கு செயல்முறையின் மீது நம்பிக்கையை உருவாக்குகிறது. ஏனெனில், தங்களது விவாதங்களை நோக்கமுள்ள பாதையில் வழிநடத்தி, எதிர்பார்க்கப்பட்ட விளைவுகளை அடையச் செய்யும் ஒன்றிணைவழியாளரின் திறனை அவர்கள் நம்பத் தொடங்குகிறார்கள்.

செயல்திறன் (Performance) — அதாவது பணியின் மீது கவனம் — மற்றும் **பங்கேற்பு** (Participation) — அதாவது குழுவின் ஈடுபாடும் திருப்தியும் — இவற்றிற்கிடையேயான சமநிலையும், ஒரு குழுவை அணியாக மாற்றுவதற்கு ஒன்றிணைவழியாளருக்கு பெரும் ஆற்றலை வழங்கும் முக்கிய அம்சமாகும்.

பொருளடக்க (Contents) விவாதங்களில் நேரடியாக ஈடுபடாத வெளிப்புற பங்கேற்பாளராக இருப்பதன் மூலம், ஒன்றிணைவழியாளர் கூட்டத்தின் செயல்முறையைப் பாதுகாக்க முடிகிறது. அல்லது, குறைந்தபட்சம், குழு வளர்ச்சியின் **முரண்பாட்டு (Storming)** மற்றும் **ஒத்திசைவு (Norming)** நிலைகளில் ஏற்படக்கூடிய சில சிக்கல்களைக் கட்டுப்படுத்த முடிகிறது.

> *“வணிக உலகில் பெரிய சாதனைகள் ஒரே ஒருவரால் உருவாக்கப்படுவதில்லை; மனிதர்களின் ஒரு அணியால் உருவாக்கப்படுகின்றன.”*
>
> *— ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ்*

சற்று சிந்தித்துப் பார்த்தால், ஒரு ஒன்றிணைவழியாளர், குறுகிய காலத்திற்குள் குழுவை **“உருவாக்கம் – முரண்பாடு – ஒத்திசைவு – திறன்மிகு செயல்பாடு”** (*Forming – Storming – Norming – Performing*) என்ற பயணத்தின் வழியாக திறம்படக் கொண்டு சென்று, எதிர்பார்க்கப்படும் விளைவுகளை நிர்ணயிக்கப்பட்ட காலக்கெடுவுக்குள் அடைய உதவ வேண்டியுள்ளது. இதனைப் புரிந்துகொள்வதற்காக, ஒன்றிணைவழியாளரை ஒரு **வினையூக்கி** (Catalyst) எனக் கருதலாம்.

ஒரு வினையூக்கி, சாதாரண சூழலில் நீண்ட காலம் எடுக்கக்கூடிய மாற்றங்களை விரைவாக நிகழ்த்துகிறது. அதுபோல, ஒன்றிணைவழியாளரும் பங்கேற்பாளர்கள் ஒருவருடன் ஒருவர் தொடர்புகொள்வது, தலைவருடன் அல்லது தலைவர்களுடன் இணைந்து செயல்படுவது ஆகியவற்றின் தரத்தையும் வேகத்தையும் மாற்றுகிறார்.

ஒன்றிணைவழி, பங்கேற்பாளர்களின் அன்றாட நடைமுறைகள், விதிமுறைகள் மற்றும் நடத்தைகளையும் பாதிக்கக்கூடியது.

அவையாவன :

- தொடர்புகளின் வேகத்தை அதிகரிக்கிறது,
- புதிய கருத்துகள் உருவாகும் வாய்ப்புகளை விரிவுபடுத்துகிறது,
- ஒத்துழைப்பை வலுப்படுத்துகிறது,

அதனால்தான், ஒன்றிணைவழியாளர் வெறும் ஒரு வழிநடத்துபவர் அல்ல; குழுவின் திறனை வெளிக்கொணரும் **வினையூக்கியும்** ஆவார்.

நிகழ்வாய்வு: ஆலோசனைச் சேவை நிறுவனம்

`பல ஆண்டுகளுக்கு முன்பு, ஒரு பன்னாட்டு ஆலோசனைச் சேவை நிறுவனம் (Consulting Company), தனது வருடாந்திர நிறுவன மாநாட்டில் பங்கேற்க என்னை அழைத்தது.

அந்த நிறுவனம் கடந்த ஐந்து ஆண்டுகளாக இந்த மாநாட்டை நடத்தி வந்திருந்தாலும், இதற்கு முன்பு ஒருபோதும் ஒரு தொழில்முறை ஒன்றிணைவழியாளரை ஈடுபடுத்தியதில்லை. நிறுவனத்திற்கு உலகின் பல பகுதிகளில் நாற்பதுக்கும் மேற்பட்ட அலுவலகங்கள் இருந்தன. அவற்றில் ஏழு அலுவலகங்களைச் சேர்ந்த ஒரு மையக் குழு (Core Team), மாநாட்டின் அனைத்து முக்கிய முடிவுகளுக்கும் பொறுப்பாக இருந்தது. நிகழ்ச்சி நிரலைத் தீர்மானிப்பதிலிருந்து மாநாட்டின் ஒட்டுமொத்த வடிவமைப்பு வரை அனைத்தையும் இந்தக் குழுவே நிர்வகித்தது.

முந்தைய ஆண்டுகளில், நிகழ்ச்சி நிரல் பெரும்பாலும் திறந்த விவாதங்களுக்கான நேர ஒதுக்கீடுகளையும், அனைத்து அலுவலகங்களுக்கும் தொடர்புடைய விஷயங்களையும், அல்லது கடந்த ஆண்டில் வழங்கப்பட்ட சேவைகள் குறித்த நிகழ்வாய்வுகளையும் கொண்டிருந்தது. ஆனால், பங்கேற்பாளர்கள் தொடர்ந்து ஒரு முக்கியமான குறையை முன்வைத்தனர். மாநாட்டில் ஈடுபாடு மிகவும் குறைவாக இருந்ததோடு, எந்தவொரு கணிசமான விளைவும் உருவாகவில்லை என்று அவர்கள் உணர்ந்தனர்.

இதன் விளைவாக, மாநாட்டில் பங்கேற்கும் அலுவலகங்களின் எண்ணிக்கையும் ஆண்டுதோறும் குறைந்து கொண்டே வந்தது. முந்தைய ஆண்டில், பதினைந்து அலுவலகங்களுக்கும் குறைவானவை மட்டுமே பங்கேற்றிருந்தன. இந்த ஆண்டிற்கான ஏற்பாட்டுக் குழுவின் நோக்கம், மாநாட்டை மீண்டும் உயிர்ப்பூட்டுவதாக இருந்தது.

அவர்கள் என்னிடம் கூறியது:

“பங்கேற்பையும் ஈடுபாட்டையும் அதிகரிக்க வேண்டும். இந்த மாநாடு உண்மையில் மதிப்புமிக்க அனுபவமாக மாற வேண்டும்.” திட்டமிடல் கட்டத்தின் தொடக்கத்திலேயே, மையக் குழுவில் இருந்த அலுவலகங்களுடன் பல கலந்துரையாடல்கள் நடத்தப்பட்டன.

அப்போது ஒரு விஷயம் தெளிவாகியது. **“இந்த மாநாடு முந்தைய ஆண்டுகளைப் போல இருக்கக் கூடாது; இது முற்றிலும் மாறுபட்ட அனுபவமாக இருக்க வேண்டும்.”** முதலில், மாநாட்டின் நோக்கங்களைத் தெளிவுபடுத்தி ஆவணப்படுத்தினோம். விளைவுகள் சார்ந்த நோக்கங்களும், உறவுகள் சார்ந்த நோக்கங்களும் தனித்தனியாக வரையறுக்கப்பட்டன.

இறுதியாக, இரண்டு முக்கிய நோக்கங்களில் அனைவரும் ஒருமித்தனர்:

- அலுவலகங்களுக்கிடையேயான உறவுகளை மேம்படுத்துதல்
- தகவல் மற்றும் அனுபவப் பகிர்வை அதிகரித்தல்

மேலும், பங்கேற்கும் அலுவலகங்கள் ஒருவரையொருவர் பார்க்கும் விதத்தையே மாற்ற வேண்டும் என்பதும் முக்கிய நோக்கமாக இருந்தது. மாநாட்டின் போது திட்டமிட்டு வடிவமைக்கப்பட்ட ஒன்றிணைவழி செயல்முறைகள் பயன்படுத்தப்பட்டன. அதன் விளைவாக, பங்கேற்பாளர்கள் ஒருவரையொருவர் புரிந்துகொள்ளும் விதமும், ஒருவருக்கொருவர் ஆதரவளிக்கும் விதமும் குறிப்பிடத்தக்க அளவில் மாறத் தொடங்கின.

சில மாதங்களுக்குப் பிறகு, பலர் அந்த மாநாட்டை தங்கள் நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியில் ஒரு **திருப்புமுனை நிகழ்வாக** விவரித்தனர். அதற்கு முன்பு, மற்ற நாடுகளிலுள்ள அலுவலகங்களுடன் தொடர்பு கொள்ள அவர்கள் தயங்கியிருந்தனர். ஆனால் இப்போது, ஒவ்வொரு அலுவலகமும் எந்த வகையான நுட்பம், அனுபவம் மற்றும் நிபுணத்துவத்தை வழங்க முடியும் என்பதை அவர்கள் நன்கு புரிந்துகொண்டிருந்தனர். அதுமட்டுமல்லாமல், புதிய யோசனைகள், வாய்ப்புகள் மற்றும் ஒத்துழைப்பு முயற்சிகளைப் பகிர்ந்துகொள்ளும் அளவிற்கு பரஸ்பர நம்பிக்கையும் உருவாகியிருந்தது.

மாநாட்டின் போது, அவர்கள் **முரண்பாட்டு நிலை (Storming)** யிலிருந்து **ஒத்திசைவு நிலை (Norming)** நோக்கி நகர்ந்தனர். பின்னர், தேவையான விதிமுறைகள் மற்றும் செயல்முறைகள் அனைவராலும் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டு நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டபோது, அவர்கள் **திறன்மிகு செயல்பாட்டு நிலை (Performing)** யை அடைந்தனர். இதன்

விளைவாக, பல்வேறு அலுவலகங்களுக்கிடையேயான நுட்பம் மற்றும் தகவல் பரிமாற்றம் கணிசமாக மேம்பட்டது.

நேரடி தொடர்பாடல் வாயில்கள் உருவாக்கப்பட்டன. மேலும், தனித்தனி அலுவலகங்களாக அல்லாமல், ஒரு உயர்திறன் அணியைப் போல அவர்கள் செயல்படத் தொடங்கினர். இந்த மாற்றத்தின் தாக்கம் மிகவும் நேர்மறையாக இருந்ததால், அதன் பின்னரும் ஒவ்வொரு ஆண்டும் அந்த நிறுவனம் தனது மாநாட்டைத் திட்டமிடவும் நடத்தவும் ஒரு ஒன்றிணைவழியாளரைத் தொடர்ந்து ஈடுபடுத்தி வந்தது. இதுவே ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் !

நிகழ்வாய்வு: மருத்துவமனை இயக்குநர் குழு

எனது நினைவிற்கு வரும் மற்றொரு அனுபவம், கரீபியன் பகுதியில் அமைந்திருந்த 300-க்கும் மேற்பட்ட படுக்கை வசதிகளைக் கொண்ட ஒரு பெரிய மருத்துவமனையுடன் நான் பணியாற்றிய தருணமாகும். அந்த மருத்துவமனையின் இயக்குநர் குழு, தங்களது **நோக்க அறிக்கை (Mission Statement)** மற்றும் **எதிர்கால நோக்கு அறிக்கை (Vision Statement)** ஆகியவற்றை ஒரு அணியாக இணைந்து வரையறுக்க உதவும் ஒன்றிணைவழியாளர் தேவை என்பதை உணர்ந்திருந்தது. அந்தக் குழுவில் மருத்துவமனை இயக்குநருடன் பல தரப்பட்ட மூத்த நிர்வாகக் குழு உறுப்பினர்களும் இடம்பெற்றிருந்தனர்.

- மருத்துவர்கள்
- செவிலியர்கள்
- மருந்தாளுநர்கள்
- பொறியாளர்கள்
- கணக்கியல் நிபுணர்கள்
- நிர்வாகப் பொறுப்பாளர்கள்

என பல்வேறு துறைகளைச் சேர்ந்தவர்கள் இருந்தனர்.

மருத்துவமனை எவ்வாறு நிர்வகிக்கப்பட வேண்டும் என்பது குறித்த தனித்துவமான பார்வை ஒவ்வொருவரிடமும் இருந்தது. அரை நாள் நடைபெற்ற ஒன்றிணைவழி அமர்வின் நோக்கம், மருத்துவமனையின் செயல்பாட்டிற்கான அடிப்படை நோக்கத்தையும் அதன் எதிர்காலக் காட்சியையும் (Vision) குழுவாக சிந்தித்து வரையறுப்பதாகும். விவாதங்கள் முன்னேறியபோது, ஒரு முக்கியமான உணர்வு அவர்களுக்கு ஏற்பட்டது.

தகவல்களைப் பரிமாறிக்கொள்ள அவர்கள் பயன்படுத்தி வந்த சில உள்செயல்முறைகள், தாங்கள் வரையறுக்க முயன்ற நோக்க அறிக்கையுடன் முழுமையாக ஒத்துப்போகவில்லை என்பதை அவர்கள் கண்டறிந்தனர். இதன் விளைவாக, அமர்வின் மீதமுள்ள நேரத்தை அந்த செயல்முறைகளை மறுவடிவமைப்பதற்காக பயன்படுத்த முடிவு செய்தனர்.

உண்மையில் நடந்தது என்னவென்றால், அவர்கள் ஒன்றாகச் சிறப்பாகச் சிந்திக்க உதவும் நடைமுறைகள் எவை என்பதை தெளிவுபடுத்துவதற்காக நேரத்தை முதலீடு செய்தனர். இந்த அனுபவம் அவர்களுக்கு புதிய சிந்தனைகளைத் திறந்து வைத்தது. ஏனெனில், இதுவரை சலிப்பூட்டும் வழக்கமான வாராந்திர கூட்டங்களாகக் கருதப்பட்ட அமர்வுகள், இனி யோசனைகளையும் முயற்சிகளையும் முன்னெடுக்கும் ஆற்றல்மிக்க தளங்களாக மாறக்கூடும் என்பதை அவர்கள் உணர்ந்தனர்.

இந்த ஒன்றிணைவழி அமர்விற்கு முன்னும் பின்னும், அவர்களுடைய குழுக் கூட்டங்களை நான் நேரடியாகக் கவனிக்கும் வாய்ப்பைப் பெற்றேன். அதில் ஏற்பட்ட மாற்றம் மிகவும் குறிப்பிடத்தக்கதாக இருந்தது.

முன்பு கட்டாயமாகச் செய்ய வேண்டிய ஒரு சுமையாகக் கருதப்பட்ட மாதாந்திர ஆய்வுக் கூட்டங்கள், பின்னர் நிறுவனம் முழுவதும் நடைபெற்று வந்த திட்டங்கள் மற்றும் முன்னெடுப்புகளை உற்சாகமாக மதிப்பாய்வு செய்யும் ஆற்றல்மிக்க உரையாடல் அரங்கங்களாக மாறின. பின்னர் நடந்த தனிப்பட்ட உரையாடல்களில், குழு உறுப்பினர்கள் ஒரு முக்கியமான உண்மையைப் பகிர்ந்துகொண்டனர்.

திறம்பட செயலாற்ற வேண்டுமெனில், அவர்கள் பயன்படுத்தும் உள்செயல்முறைகள் தொடர்ந்து புதுப்பிக்கப்பட்டு மேம்படுத்தப்பட வேண்டும் என்பதை அவர்கள் புரிந்துகொண்டிருந்தனர். இதுவும் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலுக்கான ஒரு சிறந்த எடுத்துக்காட்டாகும்.

குழு நம்பிக்கையையும் அணி உருவாக்கத்தையும் வலுப்படுத்தும் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்

பொதுவாக நடத்தப்படும் அணி உருவாக்க (Team Building) நிகழ்ச்சிகள் பெரும்பாலும் திறன் வளர்ச்சியின் மென்மையான **(Soft Skills)** அம்சங்களிலேயே கவனம் செலுத்துகின்றன. அவற்றின் முக்கிய நோக்கம், அணி உறுப்பினர்களுக்கிடையேயான தொடர்பாடலை மேம்படுத்துவதாகும்.

இத்தகைய நிகழ்ச்சிகளின் இலக்குகள் பொதுவாக பின்வருமாறு அமையும்:

- புதிய இணைப்புகளை உருவாக்குதல்
- நம்பிக்கையை வளர்த்தல்
- அணி உறுப்பினர்களுக்கிடையேயான உறவுகளை மேம்படுத்துதல்

இந்த நோக்கங்கள், டக்மனின் **அணி வளர்ச்சி மாதிரியில்** உள்ள பல்வேறு நிலைகளுடன் தொடர்புடையவை. ஆனால், ஒன்றிணைவழிப்படுத்தப்பட்ட சூழலில் நிலைமை சற்றே மாறுபட்டதாக இருக்கும். அங்கு, கூட்டம் தொடங்குவதற்கு முன்பே குழு உறுப்பினர்கள் ஒருவரை ஒருவர் முழுமையாக நம்பியிருக்க வேண்டிய அவசியமில்லை. (அத்தகைய நம்பிக்கை இருந்தால், அது செயல்முறைக்கு நிச்சயமாக உதவிகரமாக இருக்கும்.) மாறாக, பங்கேற்பாளர்கள் **ஒன்றிணைவழியாளரை நம்புவது** முக்கியமானதாகிறது.

ஏனெனில், அவர்கள் ஒன்றிணைவழியாளரை நம்பும்போது, அவர் வடிவமைத்த செயல்முறையின் மீதும் நம்பிக்கை கொள்ளத் தொடங்குகிறார்கள். குழுவிற்கு வெளியிலிருந்து வரும் ஒருவராக இருப்பதால், சில சமயங்களில் பங்கேற்பாளர்களுக்கு ஒன்றிணைவழியாளரை நம்புவது, "மற்றொரு துறையில் பணிபுரியும் சக ஊழியரை" நம்புவதைவிட எளிதாக இருக்கலாம். காரணம், அந்த சக ஊழியருடன் ஏற்கனவே உருவாகியிருக்கும் உறவுகள், அனுபவங்கள் அல்லது கருத்து வேறுபாடுகள் நம்பிக்கையைப் பாதித்திருக்கக்கூடும். இந்த வகையில் பார்க்கும்போது, குழுவின் **நம்பிக்கைத் திறனைத் தாங்கிச் செல்லும் மையமாக** ஒன்றிணைவழியாளர் மாறுகிறார் என்று அறுதியிட்டுக் கூறலாம்.

முன்னதாக நாம் பார்த்ததுபோல, நம்பிக்கை – கூகுள் தனது ஆய்வில் இதை **நம்பகத்தன்மை (Dependability)** என்று குறிப்பிடுகிறது — ஒரு குழுவின் செயல்திறனை நிர்ணயிக்கும் மிக முக்கியமான காரணிகளில் ஒன்றாகும்.

இந்த செயல்முறையின் போது, திறந்த மனதுடனும் ஏற்றுக்கொள்ளும் மனப்பாங்குடனும் நடைபெறும் உரையாடல்கள், நீண்டகால உறவு மேம்பாட்டிற்கான விதைகளாக மாறுகின்றன. அந்த உரையாடல்களே ஒரு குழுவை ஆழமான மாற்றத்திற்குக் கொண்டு செல்லும் சக்தியைக் கொண்டுள்ளன.

டக்மன் சுட்டிக்காட்டியதுபோல, ஒரு குழுவின் தொடர்பாடலையும் முடிவெடுக்கும் திறனையும் பயனுள்ளதாக மாற்றுவது, அதன் உறுப்பினர்களுக்கிடையேயான உறவுகளின் தரமே ஆகும். உறுப்பினர்களுக்கிடையில் நம்பிக்கையுடன் கூடிய

உறவுகள் அதிகரிக்க அதிகரிக்க, அந்தக் குழுவின் செயல்திறனும் உயர்ந்து கொண்டே செல்கிறது.

ஒன்றிணைவழிப்படுத்தப்பட்ட ஒரு அமர்வு முடிந்த பிறகு, பங்கேற்பாளர்களிடமிருந்து பின்வருவன போன்ற கருத்துகளை கேட்பது புதிது அல்ல: "திரு. Z உடன் இணைந்து பணியாற்றுவது இவ்வளவு சுவாரஸ்யமாக இருக்கும் என்று நான் ஒருபோதும் நினைத்ததில்லை." அல்லது, "திருமதி. Y இன்று உண்மையிலேயே புதிய கோணங்களையும் சிந்தனைகளையும் கொண்டு வந்தார்." இத்தகைய உணர்வுகள், அமர்வு முடிந்த பிறகும் தொடர்ந்து பல புதிய முயற்சிகளுக்கும் ஒத்துழைப்பு வாய்ப்புகளுக்கும் வழிவகுக்கின்றன. ஒரு கூட்டத்தை மட்டுமல்லாமல், மனிதர்களுக்கிடையேயான உறவுகளையும், அணியின் செயல்திறன்களையும் நேர்மறையாக மாற்றுவது ஒன்றிணைவழியின் தனித்துவமான ஆற்றலாகும்.

அணி வளர்ச்சிக்காக ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பயன்படுத்துதல்

ஒரு ஒன்றிணைவழி அமர்வைத் திட்டமிடும்போது, ஒன்றிணைவழியாளரும் அணித் தலைவரும் / மேலாளரும் / நிறுவனத் தலைவரும் (Sponsor), அந்தக் குழு தற்போது எந்த வளர்ச்சி நிலையில் உள்ளது என்பதை முதலில் புரிந்துகொள்ள வேண்டும்.

அதாவது, அந்தக் குழு:

- உருவாக்க நிலை (Forming)
- முரண்பாட்டு நிலை (Storming)
- ஒத்திசைவு நிலை (Norming)
- திறன்மிகு செயல்பாட்டு நிலை (Performing)
- நிறைவு அல்லது மாற்ற நிலை (Adjourning)

என எந்த கட்டத்தில் உள்ளது என்பதை அறிந்து கொள்வது மிகவும் முக்கியம். இந்தப் புரிதலே வெற்றிகரமான செயல்முறை வடிவமைப்பிற்கான அடித்தளமாக அமைகிறது. மேலும், அது அணியின் நீண்டகால வளர்ச்சியிலும் குறிப்பிடத்தக்க தாக்கத்தை ஏற்படுத்தக்கூடும்.

உதாரணமாக, பல்வேறு பங்குதாரர் குழுக்களைச் சேர்ந்த பிரதிநிதிகள் ஒன்றிணைந்து உருவாக்கப்பட்ட ஒரு புதிய குழுவை எடுத்துக்கொள்வோம். அத்தகைய சூழலில், ஒன்றிணைவழியாளர் **உருவாக்க (Forming)** மற்றும் **முரண்பாட்டு (Storming)** நிலைகளுக்கு போதுமான நேரத்தை ஒதுக்க வேண்டும். ஏனெனில், ஆழமான மற்றும்

அர்த்தமுள்ள உரையாடல்கள் நடைபெறுவதற்குத் தேவையான நம்பிக்கையும் பாதுகாப்பான சூழலும் முதலில் உருவாக வேண்டும். அப்போதுதான் குழு எதிர்பார்க்கும் விளைவுகளை அடையக்கூடிய தரமான உரையாடல்களில் ஈடுபட முடியும்.

மறுபுறம், அந்தக் குழு ஏற்கனவே **திறன்மிகு செயல்பாட்டு நிலை (Performing)**யில் இருந்தால், அமர்வின் போது மீண்டும் ஒரு **உருவாக்க (Forming)** நிலையை உருவாக்குவதற்காக நேரத்தைச் செலவிடுவது பயனற்றதாக மட்டுமல்ல, சில நேரங்களில் எதிர்மறையான விளைவுகளையும் ஏற்படுத்தக்கூடும்.

இத்தகைய சூழ்நிலைகளை விளக்குவதற்காக, சிலர் **"அதீத ஒன்றிணைவழி"** (*Over-facilitating*) என்ற சொல்லைப் பயன்படுத்துகின்றனர்.

அதாவது, குழு ஏற்கனவே சிறப்பாகச் செயல்பட்டு கொண்டிருக்கும் போது, தேவையற்ற அளவில் செயல்முறைகளைத் திணிப்பதன் மூலம், குழுவின் இயல்பான ஓட்டத்தையும் ஆற்றலையும் ஒன்றிணைவழியாளர் குறுக்கிடும் நிலை ஏற்படும். எனவே, குழு தற்போது எந்த நிலையில் உள்ளது என்பதைத் தெளிவாகப் புரிந்துகொண்ட பிறகே, அமர்வின் வடிவமைப்பு, கால ஒதுக்கீடு மற்றும் செயல்முறைகளைத் திட்டமிட வேண்டும்.

அப்போது மட்டுமே:

- குழுவின் முதிர்ச்சி நிலைக்கு ஏற்ப அமர்வை வடிவமைக்கவும்,
- ஒவ்வொரு வளர்ச்சி நிலையையும் கடக்க எவ்வளவு முயற்சி தேவை என்பதைத் தீர்மானிக்கவும்,
- இறுதியில் குழுவை உயர்ந்த செயல்திறன் நிலைக்குக் கொண்டு செல்லவும் முடியும்.
- இதுவே அணி வளர்ச்சியில் ஒன்றிணைவழியைத் திறம்படப் பயன்படுத்துவதற்கான முக்கியக் கலை ஆகும்.

முடிவுரை

இந்த அத்தியாயத்தில், ஒன்றிணைவழி எவ்வாறு குழு உறுப்பினர்களுக்கிடையேயான உறவுகளை மாற்றும் ஆற்றலைக் கொண்டுள்ளது என்பதைப் பார்த்தோம். ஒரு குழுவின் செயல்திறனை உச்சநிலைக்கு கொண்டு செல்லத் தேவையான சூழ்நிலைகளையும் செயல்முறைகளையும் உருவாக்குவதன் மூலம், அதன் வளர்ச்சிப் பயணத்தை ஒன்றிணைவழியாளர் குறிப்பிடத்தக்க அளவில் விரைவுபடுத்த முடியும்.

சரியான முறையில் பயன்படுத்தப்படும்போது, ஒன்றிணைவழி ஒரு குழுவின் திறன்களையும் செயல்பாட்டு எல்லைகளையும் விரிவுபடுத்தும் ஆற்றலைக் கொண்டுள்ளது.

ஒன்றிணைவழிப்படுத்தப்பட்ட ஒரு அமர்வின் போது, குழு உறுப்பினர்கள் தங்களது செயல்திறனை மேம்படுத்த உதவும் பல முக்கிய நடத்தைகளை நடைமுறையில் அனுபவிக்கிறார்கள். அவை, குழுவை **முரண்பாட்டு (Storming)** அல்லது **ஒத்திசைவு (Norming)** நிலையிலிருந்து **திறன்மிகு செயல்பாட்டு (Performing)** நிலைக்கு முன்னேறச் செய்கின்றன.

அத்தகைய நடத்தைகளில் சில:

- கூர்ந்து செவிமடுத்தல்
- ஒவ்வொருவரின் கருத்துகளையும் மதித்தல்
- ஒப்புக்கொள்ளப்பட்ட கூட்ட விதிமுறைகளைப் பின்பற்றுதல்
- தெளிவான முடிவெடுக்கும் செயல்முறைகளை மதித்தல்

ஆகியவை.

இந்த அம்சங்கள் அனைத்தும் ஒரு குழுவின் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கு இன்றியமையாதவை. இறுதியில், ஒன்றிணைவழி மனித உறவுகளில் மிகவும் சக்திவாய்ந்த ஒரு விளைவை உருவாக்கும் திறன் கொண்டது — அதாவது, குழு உறுப்பினர்களுக்கிடையே **நம்பிக்கையை உருவாக்குவது**.

வாரன் பென்னிஸ் கூறியதைப் போல: **"நிறுவனங்கள் சிறப்பாகச் செயல்பட உதவும் மசகெண்ணெய் (lubrication) நம்பிக்கையே."** அந்த நம்பிக்கையை உருவாக்கி, உறவுகளை வலுப்படுத்தி, குழுக்களை உயர்திறன் அணிகளாக மாற்றும் ஆற்றலே ஒன்றிணைவழியின் உண்மையான வலிமையாகும்.

ஒன்றிணைவழியாளர்களுக்கான பரிந்துரைகள்
(சிறு இணைப்பு — *Mini appendix*)

ஒன்றிணைவழி அமர்வை வடிவமைக்கும் போது, கவனிக்க வேண்டிய அம்சங்கள் மற்றும் மேற்கொள்ள வேண்டிய நடவடிக்கைகள் குறித்த குறிப்புகள் மற்றும் பரிந்துரைகள்.

நிலை	அந்த நிலையை அடையாளம் காண கவனிக்க வேண்டிய அம்சங்கள்	ஒன்றிணைவழி அமர்விற்கான மூலோபாயங்கள் – என்ன செய்ய வேண்டும்?
உருவாக்கம் (Forming)	உறுப்பினர்கள் ஒருவரை ஒருவர் நன்கு அறிந்திருக்காமல் இருக்கலாம் அல்லது பிறரைப் பற்றி எந்தக் கருத்தும் உருவாகாமல் இருக்கலாம். பெரும்பாலானவர்கள் நேர்மறையான மனநிலையுடனும் மரியாதையுடனும் நடந்து கொள்வார்கள். சிலரிடம் பதட்டம் காணப்படலாம். அணியில் யாருடைய பங்கு என்ன என்பது தெளிவாக இல்லாமல் இருக்கலாம். அமர்வின் நோக்கமும் எதிர்பார்க்கப்படும் விளைவுகளும் அனைவருக்கும் முழுமையாகப் புரிந்திருக்காமல் இருக்கலாம்.	தொடக்க ஈடுபாட்டு நடவடிக்கைகள் (Icebreakers) இந்த நிலைக்கு மிகவும் பொருத்தமானவை. ஆனால் அவற்றை அளவுக்கு மீறிப் பயன்படுத்த வேண்டாம். உறுப்பினர்கள் ஒருவரை ஒருவர் அறிந்துகொள்ளவும், ஏன் இங்கு வந்துள்ளனர், இலக்குகள் என்ன, எதிர்பார்க்கப்படும் விளைவுகள் என்ன என்பதையும் தெளிவுபடுத்தவும். குழு ஒழுங்கு விதிமுறைகள் (Ground Rules) மிகவும் முக்கியம். அவற்றில் பெரும்பாலானவற்றை அணியினரே உருவாக்க அனுமதிக்கவும். உறுப்பினர்களுக்கிடையில் நம்பிக்கை உருவாகுவதை உறுதிப்படுத்தவும். இது அமர்வின் மீதமுள்ள பகுதிகளில் அவர்களின் ஈடுபாட்டை நிர்ணயிக்கும் முக்கியமான கட்டமாகும். தனிநபர் எதிர்பார்ப்புகள் குறித்த திறந்த உரையாடல்களைத் தொடங்கவும்.
முரண்பாடு (Storming)	உறுப்பினர்களுக்கிடையே கருத்து மோதல்கள் வெளிப்படையாகக் காணப்படலாம். சிலர் விரக்தியைக் காட்டக்கூடும். பொறுப்புகளும் பங்குகளும் தெளிவுபடுத்தப்பட வேண்டியிருக்கும். செயல்முறைகள் பயனற்றதாகவோ குழப்பமானதாகவோ இருக்கலாம். பணிச்சுமை குறித்த குறைகள் எழலாம். ஆளுமை மோதல்களைக் கவனமாகக் கண்டறிய வேண்டும். சில நேரங்களில் முரண்பாடுகளைத் தவிர்க்கும் போக்கும் காணப்படலாம்.	பங்கேற்பாளர்களுக்கிடையே ஏற்கனவே நம்பிக்கையின்மை இருக்கக்கூடும். எனவே, ஒன்றிணைவழியாளராக நீங்கள் குழுவின் நம்பிக்கையைப் பெறுவது மிகவும் முக்கியம். குழு நீண்ட காலமாக இந்த நிலையில் தொடர்ந்தால், முரண்பாடு மேலாண்மை திறன்கள் (Conflict management skills) மிகவும் அவசியம். ஒருமித்த கருத்தை உருவாக்கும் செயல்முறைகளையும், முரண்பாடுகளையும் எவ்வாறு கையாளப் போகிறோம் என்பதையும் தெளிவுபடுத்தவும். அமர்வுக்கு முன் பங்கேற்பாளர்களுடன் தனிப்பட்ட உரையாடல்கள் நடத்துவது, மறைந்துள்ள நோக்கங்களையும் நிலைப்பாடுகளையும் வெளிக்கொணர உதவும்.

ஒத்திசைவு (Norming)	உறுப்பினர்கள் செயல்முறைகளைப் புரிந்துகொண்டு, தங்களது சக உறுப்பினர்களின் பலங்களை அடையாளம் காணத் தொடங்குவார்கள். ஆக்கபூர்வமான பின்னூட்டங்களையும் வழங்குவார்கள். இருப்பினும், முந்தைய கட்டத்தின் தாக்கம் காரணமாக சில பதட்டங்கள் இன்னும் காணப்படலாம். புதிய திட்டம், தயாரிப்பு அல்லது முயற்சி தொடங்கும்போது மீண்டும் முரண்பாடுகள் உருவாகி, குழு **முரண்பாடு** (Storming) நிலைக்குத் திரும்பும் வாய்ப்பும் உண்டு.	குழு தற்போது பணியின் எந்த நிலையில் உள்ளது என்பதை அனைவரும் புரிந்துகொள்ளச் செய்யுங்கள். நேர்மறை அம்சங்களில் கவனம் செலுத்துங்கள். நல்ல ஒருமித்த கருத்து உருவாக்கும் மூலோபாயங்கள் இங்கு மிகவும் உதவும். சிலர் இன்னும் சௌகரியமாக உணரவில்லை என்றால், அவர்களுக்கு முரண்பாடுகளைத் தாங்களே சமாளிக்க உதவும் நடைமுறைகளை அறிமுகப்படுத்துங்கள். அமர்வின் நோக்கம் ஒரு செயல்முறையை உருவாக்குவதோ அல்லது ஒரு பணிமுறையில் ஒப்புதல் பெறுவதோ என்றால், தகவல் பரிமாற்ற வழிகள் (தொழில்நுட்பம், பொருளடக்கம், இடைவிடாமை முதலியவை) மற்றும் முடிவெடுக்கும் முறைகளை அணியினரே வரையறுக்குமாறு உறுதி செய்யுங்கள்.
திறன்மிகு செயல்பாடு (Performing)	உறுப்பினர்கள் தங்களுக்கான பணி, சக உறுப்பினர்கள் மற்றும் செயல்முறைகள் குறித்து மிகுந்த நம்பிக்கையுடனும் சௌகரியத்துடனும் இருப்பார்கள். செயல்திறன் தொடர்ந்து உயர்ந்த நிலையில் இருக்கும்.	உடனடியாக பணியில் கவனம் செலுத்தச் செய்யுங்கள். தேவையற்ற அளவில் ஒன்றிணைவழிப்படுத்த வேண்டாம். செய்ய வேண்டிய பணி, கிடைக்கும் நேரம் மற்றும் வழிமுறைகளை வழங்கிவிட்டு, அணியினர் தங்களது திறனை வெளிப்படுத்த அனுமதியுங்கள்.
நிறைவு / மாற்றம் (Adjourning)	கட்டமைப்பு, இலக்குகள் அல்லது வளங்களில் ஏற்படும் மாற்றங்களால் குழு கலைக்கப்படும்போது அல்லது மாற்றமடையும் போது, உறுப்பினர்களிடம் அதிகமான உணர்ச்சி அழுத்தம் உருவாகலாம்.	அணியின் சாதனைகளைக் கொண்டாடவும், பயணத்திற்கு அர்த்தமுள்ள நிறைவு கிடைக்கவும் உதவுங்கள். எதிர்காலத்தில் இருக்கும் புதிய வாய்ப்புகளைப் பார்க்க உறுப்பினர்களை ஊக்குவியுங்கள். தேவையான இடங்களில் பாராட்டும் அங்கீகாரமும் வழங்கப்படுவதை உறுதிப்படுத்துங்கள். ஒரு செயல்முறையின் முடிவில் உணர்வுகளைக் கையாள்வது முக்கியம்; அது வெறும் விளைவுகள் பற்றியதல்ல. மீள்பார்வை (Retrospective) பயிற்சிகள் கற்றவற்றை நிலை நிறுத்த உதவும். சிறந்த நிறைவு செயல்முறை என்பது, அமர்வின் போது குழுவின் உள்இயக்கங்களில் ஏற்பட்ட மாற்றங்கள் மற்றும் கற்றல்களைப் பதிவு செய்வதையும் உறுதி செய்ய வேண்டும். இதன் மூலம், அமர்வில் உருவான நல்ல நடத்தைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை அன்றாடப் பணிச்சூழலுக்குக் கொண்டு செல்ல குழுவிற்கு உதவ முடியும்.

குறிப்புதவி நூல்கள் / தகவல் ஆதாரங்கள்

i. Aronson E. (1980). *The Social Animal*. Palgrave Macmillan.

ii. Wilson E. (2012). *The Social Conquest of Earth*. Norton.

iii. Tomasello M. (2014) The Ultra-Social Animal. *European Journal of Social Psychology,* Apr 44 (3): 187–194.

iv. Urban Dictionary (n.d.) *Meetingitis*. Retrieved 04-22-2019 from https://www.urbandictionary. com/define.php?term=meetingitis

v. Langeberg, E. L. (2017, August 20). *Google Design Sprint Facilitation – My Top 10 Learnings.* Linkedin. https://www.linkedin.com/pulse/google-design-sprint-facilitation-my-top-10-emiel- langeberg/

vi. Napier, Rodney W., & Gershenfeld, Matti K. (1973). *Groups: Theory and Experience*. Houghton Miffiin Co.

vii. Tuckman, Bruce W. (1965) Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin,* 63, 384-399.

viii. Smith, M. K. S. (2005). *Bruce W. Tuckman – forming, storming norming and performing in groups.* Infed.Org: Education, Community-Building and Change. https://infed.org/mobi/bruce-w-tuck- man-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/

ix. Forming, Storming, Norming, and Performing (n.d.) *Forming, Storming, Norming, and Perform- ing. Understanding the Stages of Team Formation*. Mindtools. https://www.mindtools.com/pages/ article/newLDR_86.htm

x. Kranz, Gene. (2000). *Failure is Not an Option*. Simon & Schuster.

xi. Tuckman, Bruce W. and Jensen, Mary Ann C. (1977). Stages of Small- Group Development Revis- ited. *Group & Organization Management*, 2(4), 419-427. Copyright 1977 by Sage Publications. Reprinted with permission in Group Facilitation: A Research & Applications Journal, Number 10, 2010. ISSN 1534-5653

xii. Smith, M. K. (2005). Bruce W. Tuckman – Forming, storming, norming and performing in

groups, the encyclopaedia of informal education. Retrieved: 01-07-2019 from infed.org/mobi/ bruce-w- tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/.

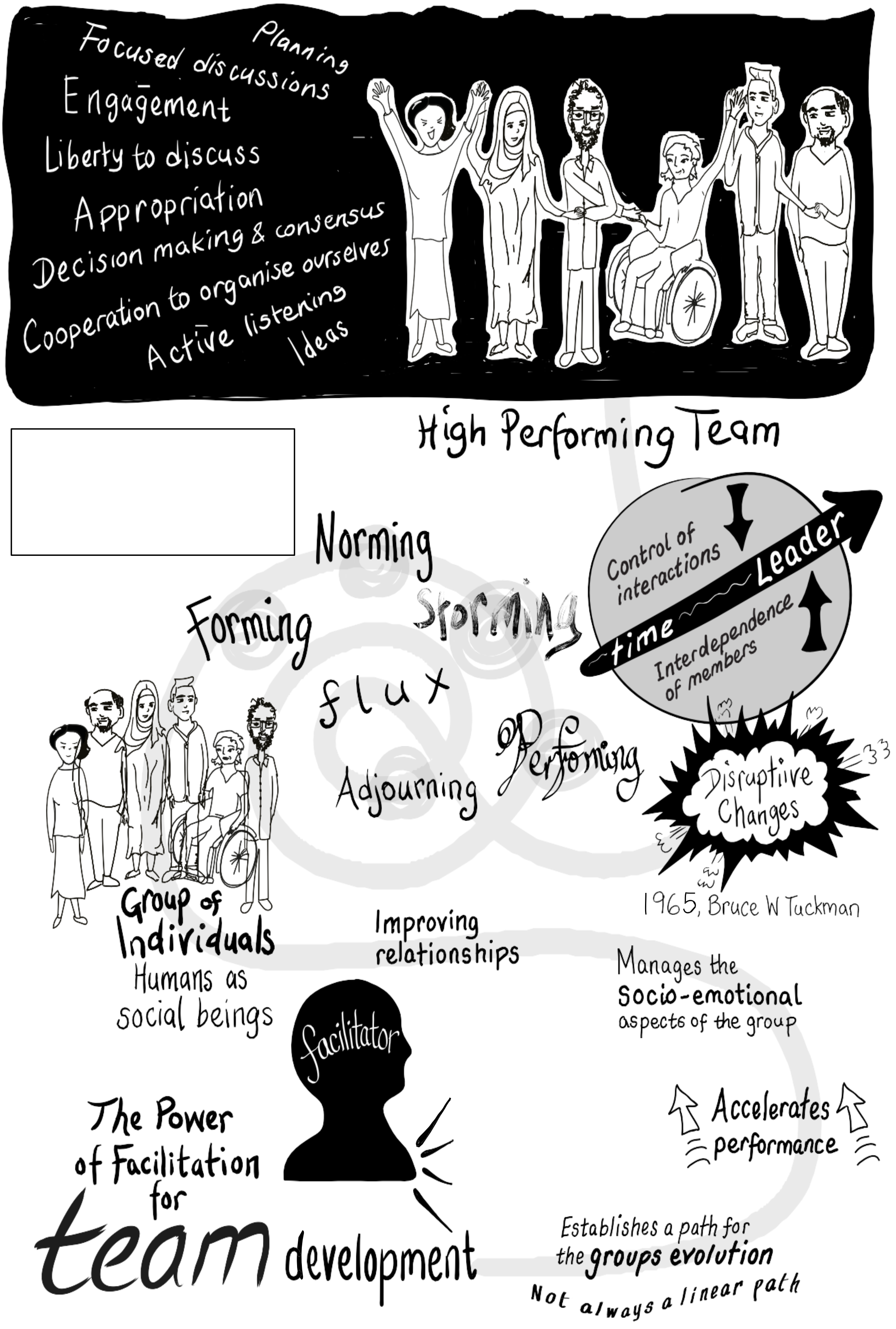
xiii. Nestor, Rebeca (2013). *Bruce Tuckman's Team Development Model. Leadership Foundation for Higher Education*. Retrieved March 28, 2019 from https://lfhe.ac.uk/download.cfm/docid/3C-6230CF-61E8-4C5E-9A0C1C81DC DEDCA3

xiv. Rozovsky, Julia (2015-10-17). *Five keys to a successful Google Team*. Retrieved in 02-06-2019 from https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/

xv. Keith, E. (2019). *A Periodic Table of Meetings* (with Free Download). Elise Keith. https://blog. lucidmeetings.com/blog/periodic-table-of-meetings

xvi. Charles. (2019, June 16). *Klaxoon's study reveals insights on the future of teamwork in America.* Klaxoon Blog. https://klaxoon.com/blog/klaxoons-study-reveals-insights-on-the-future-of-team- work-in-america

xvii. Abudi, Gina. (n.d.). *The Five Stages of Project Team Development.* Retrieved on October 9, 2018 from https://project-management.com/stages-of-team-development/



Visual summary by Debbie Roberts

அத்தியாயம் 6

ஒன்றிணைவழி மற்றும் தகவல் தொடர்புக்கு இடையிலான கூட்டாண்மை ஆற்றல்

மார்டின் கில்ப்ரைத் (*Martin Gilbraith*)
மைக்கேல் ஆம்ப்யோர்ன் (*Michael Ambjorn*)

“எங்களுடைய 120 பணியாளர்களையும் ஒரே இடத்தில் ஒன்றிணைக்க வேண்டிய தேவை இருந்தது. அது ஒரு கொண்டாட்ட நிகழ்வாக மட்டுமல்ல; எதிர்காலத்திற்கான தயாரிப்பாகவும் இருக்க வேண்டும்.

இந்தத் திட்டம் நிறுவனத்தில் பலரால் கைவிடப்பட்டு, இறுதியில், அதை எங்கள் தகவல்தொடர்பு அணியே பொறுப்பேற்றது. இருந்தபோதிலும், பலர் சந்தேகத்துடன் இருந்தனர். ‘இதில் யாரும் கலந்து கொள்ளப் போவதில்லை’ என்று கூட சிலர் கூறினர். ஆனால், இறுதியில் நாங்கள் மிகப்பெரிய வெற்றியை உருவாக்கினோம். அந்த முயற்சி பல விருதுகளையும் பெற்றது. அந்த மாற்றத்தை ஏற்படுத்தியது என்ன?

நாங்கள் வெளிப்புற நிபுணர்களின் உதவியை நாடினோம். அதோடு, எங்களது தகவல்தொடர்பு மற்றும் ஈடுபாட்டு (engagement) மூலோபாயங்களை உயிர்ப்பிக்க ஒன்றிணைவின் ஆற்றலைப் பயன்படுத்தினோம். அதன் மூலம், நிறுவனத்தில் கதைசொல்லலை (storytelling) ஒரு புதிய உயரத்திற்கு எடுத்துச் செல்ல முடிந்தது. ஊழியர்கள் தங்களுடைய சொந்தக் கதையை — கடந்த காலம், நிகழ்காலம் மற்றும் எதிர்காலம் — தாங்களே பகிர்ந்து சொல்லும் வலிமையையும் வாய்ப்பையும் பெற்றனர். இன்றுவரை அந்த அனுபவத்தைப் பற்றி நாங்கள் பேசிக்கொண்டே இருக்கிறோம். அதை மீண்டும் ஒருமுறை செய்ய வேண்டும்.” #ETF20 குறித்து ஜோஅன்னா ஆன்ஸ்டே.

ஏன் ஒன்றிணைவழியும், தொடர்பியல் வல்லுநர்களுக்கு இன்றியமையாதது? அதேபோல், தொடர்பியல், ஒன்றிணைவழியாளர்களுக்கு ஏன் அவசியமானது?

> *“செவிமடுங்கள்! கற்றுக்கொள்வதற்காகக் செவிமடுங்கள். வியப்பதற்காக செவிமடுங்கள். நீங்கள் புதிதாக ஏதாவது கற்றுக்கொள்ளவில்லை என்றாலோ, வியப்படையவில்லை என்றாலோ — அல்லது குறைந்தபட்சம் ஆச்சரியத்திலோ குழப்பத்திலோ ஆழவில்லை என்றாலோ — நீங்கள் உண்மையில் செவிமடுக்கவில்லை. ஆர்வம் மிகவும் முக்கியமானது.”*
>
> *— ஜிஞ்சர் டி. ஹோமன்*

இந்த அத்தியாயத்தில், தொழில்முறை தொடர்பியல் (Professional Communication) துறையில் ஒன்றிணைவின் ஆற்றல் எவ்வாறு பயன்படுகிறது என்பதை ஆராய்கிறோம். அதேபோல், ஓரளவு, தொழில்முறை தொடர்பியல் நடைமுறைகள் ஒன்றிணைவழிக்கு எவ்வாறு வலுசேர்க்கின்றன என்பதையும் பார்க்கிறோம். இந்த இரண்டு துறைகளின் திறன்களையும் தொழில்முறை ஆற்றல்களையும் ஒன்றோடொன்று இணைத்து பயன்படுத்துவதற்கு ஒரு தனித்துவமான வாய்ப்பு இருப்பதாக நாங்கள் நம்புகிறோம். உலகின் பல்வேறு பகுதிகளில் தங்களது பணிகளில் இந்த இரு அணுகுமுறைகளையும் வெற்றிகரமாக இணைத்துப் பயன்படுத்தும் தலைவர்களின் அனுபவக் கதைகளை நாங்கள் பகிரவிருக்கிறோம். மேலும், இந்த இரண்டு தொழில்முறை அணுகுமுறைகளின் இணைப்பால் உருவாகும் ஆற்றலை எடுத்துக்காட்டும் பல நிகழ்வாய்வுகளையும் (Case Studies) வழங்குகிறோம். அதனுடன், நீங்கள் உடனடியாக நடைமுறையில் பயன்படுத்தக்கூடிய சில பயனுள்ள யோசனைகளையும் பகிர்கிறோம். இந்த நூலின் முன்னுரையில் கூறப்பட்ட நோக்கத்திற்கேற்ப, தவறான புரிதல்கள், தகவல் பரிமாற்றக் குழப்பங்கள் மற்றும் கருத்துப் பிழைகளை குறைத்து, ஒத்துழைப்பின் ஆற்றலை வெளிப்படுத்துவதே எங்களின் நம்பிக்கையாகும்.

இந்த அத்தியாயத்தின் முடிவில், நாங்கள் பேட்டி கண்ட தொடர்பியல் வல்லுநர்களில் ஒருவரான காஷா டகால் கூறிய கருத்துடன் நீங்கள் இணங்குவீர்கள் என்று நம்புகிறோம்: “என்னுடைய பணியின் சில பகுதிகளை, ஒரு ஒன்றிணைவாளரின் உதவியை நாடாமல் என்னால் நிறைவேற்ற முடியாது.” அல்லது, ஒருவேளை, “நானே அந்த ஒன்றிணைவாளராக இருக்க வேண்டும்” என்ற எண்ணத்தையும் நீங்கள் உருவாக்கிக் கொள்ளலாம்.

இந்த அத்தியாயத்திற்கான ஆய்வுப் பணியின் ஒரு பகுதியாக, உலகின் பல நாடுகளைச் சேர்ந்த இருபதுக்கும் மேற்பட்ட நிபுணர்களுடன் நாங்கள் உரையாடினோம். அவர்களிடமிருந்து கிடைத்த கருத்துகளையும் அனுபவங்களையும் இங்கு இணைத்துள்ளோம். அவர்களில் சிலர், தங்களுக்குப் பிடித்த எழுத்தாளர்கள் மற்றும் சிந்தனையாளர்களின் மேற்கோள்களையும் பகிர்ந்தனர். அவற்றிலிருந்து சிலவற்றையும் இந்த அத்தியாயம் முழுவதும் பொருத்தமான இடங்களில் சேர்த்துள்ளோம். இந்த நூலில் உள்ள பல கருத்துகளைப் போலவே, இந்த அத்தியாயத்தையும் நாங்கள் ஒரு முடிவாக அல்ல, ஒரு உரையாடலின் தொடக்கமாக பார்க்கிறோம் — ஒரு தொடர்ச்சியான கற்றல் பயணமாக. எனவே, இங்கு விவாதிக்கப்படும் கருத்துகளை, தகவல்தொடர்பு மற்றும் ஈடுபாட்டுத் (engagement) துறைகளில் ஒன்றிணைவின் ஆற்றலைப் பற்றி மற்றவர்களுடன் உரையாடலைத் தொடங்குவதற்கான ஒரு வாய்ப்பாக பயன்படுத்துமாறு உங்களை ஊக்குவிக்கிறோம்.

எங்களுடைய அனுபவத்தில், பிறருடன் உரையாடுவது — குறிப்பாக அர்த்தமுள்ள உரையாடல்கள் — அறிவை ஆழப்படுத்தவும், மனிதர்களுக்கிடையே இணைப்பை உருவாக்கவும், ஒத்துழைப்பை மேம்படுத்தவும் மிக விரைவான வழியாக அமைகிறது.

நாம் செயல்படும் கட்டமைப்புகள் (*Frameworks*)

ஒரு தொழில்முறையை, பிற செயல்பாடுகளிலிருந்து வேறுபடுத்துவது என்ன? அதன் துறைசார் சவால்களை எதிர்கொள்ளும் போது, அது தொடர்ந்து ஒரு ஒழுங்குமுறையுடனும் நிலையான அணுகுமுறையுடனும் செயல்படுவதே அதன் முக்கியமான தனிச்சிறப்பாகக் கருதப்படுகிறது. வெளிப்பார்வையில் பார்க்கும்போது, எந்தவொரு தொழில்முறை நடைமுறையின் அடிக்கல்லும் நம்பிக்கையே ஆகும். மக்கள் ஏன் மற்றவர்களின் சேவையை நாடுகிறார்கள்? ஏன் ஒருவரை பணியமர்த்துகிறார்கள்? அதன் காரணம் நம்பிக்கையே. ஒரு கணக்காளர் கணக்குகளைத் துல்லியமாகச் செய்வார் என்று நீங்கள் நம்புகிறீர்கள். ஒரு

> *“திறமையான ஒரு ஒன்றிணைவாளர் உருவாக்கும் சிந்தனை ஆழத்திலும் உரையாடலின் தரத்திலும் காணப்படும் மிகப்பெரிய வித்தியாசம் என்னை எப்போதும் ஆச்சரியப்படுத்துகிறது. நான் தினமும் பல அமர்வுகளில் பங்கேற்கிறேன். அவற்றில் பல அமர்வுகள், தெளிவற்ற நோக்கங்கள், பலவீனமான வழிநடத்தல் மற்றும் தெளிவான முடிவுகள் இல்லாமை காரணமாக மிகக் குறைந்த பயனையே அளிக்கின்றன.”*
>
> *— பெல்லே நில்சன்*

மருத்துவர் உங்கள் உடல்நிலையை கவனமாக ஆய்வு செய்து சரியான நோயினைக் கண்டறிந்து சிகிச்சை வழங்குவார் என்று நம்புகிறீர்கள். இதேபோல், ஒவ்வொரு தொழில்முறையும் அதன் மீது வைக்கப்படும் நம்பிக்கையின் அடிப்படையிலேயே இயங்குகிறது. இருப்பினும், வெவ்வேறு தொழில்முறை அமைப்புகள் தங்களது திறன்களையும் தகுதிகளையும் விவரிக்க வெவ்வேறு சொற்களையும் கட்டமைப்புகளையும் பயன்படுத்துகின்றன.

சர்வதேச *ஒன்றிணைவழியாளர்கள்* கூட்டமைப்பு (IAF), ஒன்றிணை வழியாளர்களுக்காக நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட திறன்கள் மற்றும் ஆற்றல்களின் கட்டமைப்பை உருவாக்கியுள்ளது. இந்தக் கட்டமைப்பு, வாடிக்கையாளர்களுடன் பணிபுரியும் போது மற்றும் *ஒன்றிணைவழி* நடைமுறைகளைப் பயன்படுத்தும் போது, தொழில்முறையினருக்கு வழிகாட்டியாக அமைகிறது.

அதேபோல், சர்வதேச வணிகத் தொடர்பாளர்கள் கூட்டமைப்பு (IABC), *தொடர்பியல் தொழில்முறைக்கான உலகளாவிய தரநிலையை* (Global Standard of the Communication Profession) உருவாக்கியுள்ளது. அதில், தொடர்பியல் வல்லுநர்கள் தங்களது தொழில்முறைத் திறன்களையும் செயல்திறனையும் மதிப்பீடு செய்து மேம்படுத்திக் கொள்ளக்கூடிய அடிப்படைக் கொள்கைகள் தெளிவாக விளக்கப்பட்டுள்ளன.

கூட்டாண்மையின் ஆற்றல்

ஒன்றிணையும் தொழில்முறை தகவல் தொடர்பும் இணைந்து செயல்படும் போது உருவாகும் ஆற்றலை விளக்குவதற்காக, ஆறு நடைமுறை எடுத்துக்காட்டுகளைப் பயன்படுத்தப் போகிறோம். இந்த எடுத்துக்காட்டுகள், தொழில்முறை தகவல் தொடர்புத் துறையில் *ஒன்றிணைவழி* எவ்வாறு தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது என்பதை விளக்குகின்றன. அவை, IABC-யின் உலகளாவிய தகவல் தொடர்பு தரநிலையின் (Global Standard of the Communication Profession) இரண்டு நிலைத்த கூறுகளையும் (Constants), நான்கு அடிப்படைக் கொள்கைகளையும் அடிப்படையாகக் கொண்டவை. இவை ஒருங்கிணைந்து **#ECCASE** எனவும் அழைக்கப்படுகின்றன.

1. அறநெறி (Ethics)

ஒன்றிணைவின் ஆற்றலையும் கவனமுடைய உரையாடல் (*Focused Conversation*) முறையையும் பயன்படுத்தி, சிக்கலான மற்றும் நுட்பமான ஒரு சவாலை எவ்வாறு அணுகலாம்?

2. நிலைத்தன்மை (Consistency)

நிலையான செயல்பாடும் ஒரே தரநிலையையும் கடைப்பிடிப்பதே விருதுகள் பெறும் சிறந்த பணிகளின் ரகசியமா?

3. சூழல் (Context)

ஏன் சூழலைப் புரிந்துகொள்வது முக்கியம் ? நிர்வாக அறையிலிருந்து (Boardroom) முன்களப் பணியாளர்கள் வரை.

4. பகுப்பாய்வு (Analysis)

முழுமைப் பார்வை (Big Picture), அளவுக்கு மீறிய பகுப்பாய்வால் ஏற்படும் முடிவெடுக்க முடியாத நிலையை (*Analysis Paralysis*) தவிர்க்க உதவுமா?

5. மூலோபாயங்கள் (Strategy)

மூலோபாயங்கள் பரப்பு நோக்கு (*Strategy Horizon*) என்றால் என்ன? அது உங்கள் நிறுவனத்திற்கு நீண்டகால நோக்கத்தையும் தெளிவான திசையையும் வழங்க எவ்வாறு உதவுகிறது ?

6. ஈடுபாடு (Engagement)

உண்மையில் அர்த்தமுள்ள மற்றும் தாக்கமிக்க ஈடுபாட்டை எவ்வாறு உருவாக்கலாம்?

ஒரு நல்ல சமையல் குறிப்புப் புத்தகத்தைப் போல, இந்தப் பகுதியில் உள்ள அனைத்து யோசனைகளையும் ஒரே நேரத்தில் முயற்சிக்க வேண்டாம். அதற்குப் பதிலாக, தேவையான நேரங்களில் இந்தப் பகுதிக்குத் திரும்பத் திரும்ப வாருங்கள். ஒவ்வொரு யோசனையும், புதிய சிந்தனைகளையும் பயனுள்ள உரையாடல்களையும் தூண்டுவதற்காகவே பகிரப்படுகிறது. இந்தக் கருத்துகளைப் பயன்படுத்தும் போது உங்களுக்கு புதிய புரிதல்கள், அனுபவங்கள் அல்லது எடுத்துக்காட்டுகள் கிடைத்தால், அவற்றையும் மற்றவர்களுடன் பகிர்ந்து கொள்ளுங்கள். அவ்வாறு பகிரும்போது #FacPower என்ற குறிச்சொல்லைப் பயன்படுத்த மறக்காதீர்கள்.

1. அறநெறி (Ethics): சிக்கலான ஒரு சவாலை நீங்கள் எவ்வாறு கையாளலாம்?

"தகவல் தொடர்பு வல்லுநர்கள் தங்களது தொழில்முறை நடத்தையில் மிக உயர்ந்த தரமான அறநெறிகளைப் பின்பற்றுகின்றனர்."

— ***IABC*** *உலகளாவிய தகவல் தொடர்பு தரநிலை*

அறநெறி (Ethics) என்பது தொழில்முறை தகவல் தொடர்பு நடைமுறையின் முதல் நிலையான அடிப்படைக் கூறாகும்.

ஒரு அறநெறிக் கோட்பாடு (Code of Ethics), தொழில்முறை நடைமுறைகளை வழிநடத்த உதவும் ஒரு நடைமுறை கருவியாகச் செயல்படுகிறது. சர்வதேச ஒன்றிணைவாளர் கூட்டமைப்பு (IAF) மற்றும் சர்வதேச வணிகத் தொடர்பாளர்கள் சங்கம் (IABC) ஆகிய இரண்டும், தங்களுக்கென தெளிவான மற்றும் சுருக்கமான அறநெறிக் கோட்பாடுகளை வகுத்துள்ளன. அவற்றைத் தங்களது உறுப்பினர்கள் மதித்து பின்பற்ற உறுதியளிக்கின்றனர். இந்தக் கோட்பாடுகளை இணையத்தில் கண்டறியலாம். அல்லது, இந்த அத்தியாயத்தின் இறுதியில் வழங்கப்பட்டுள்ள வளங்களின் (Resources) பகுதியில் உள்ள இணைப்புகளைப் பார்க்கலாம். ஆனால், இங்கு நாம் கவனம் செலுத்த விரும்புவது, இந்த அறநெறிக் கோட்பாடுகளை நடைமுறையில் எவ்வாறு உயிர்ப்பிக்கலாம் என்பதில்தான். ஏனெனில், அறநெறிக் கோட்பாடுகள் காகிதத்தில் எழுதப்பட்டிருக்கும் வரை அவை பயனுள்ள வழிகாட்டுதல்களாக மட்டுமே இருக்கும். ஆனால், அவை உரையாடலின் ஒரு பகுதியாக மாறும்போது, அவற்றின் உண்மையான ஆற்றல் வெளிப்படத் தொடங்குகிறது.

> *"கேள்விகள் கேட்பவர்களை நிறுவனங்கள் பெரும்பாலும் புறக்கணிக்கின்றன அல்லது ஓரங்கட்டுகின்றன. அவர்கள் 'அணியுடன் இணைந்து செயல்படாதவர்கள்' என்று முத்திரை குத்தப்படுகிறார்கள்."*
>
> — *ரூத் ஸ்டைன்ஹோல்ட்ஸ்*

கேள்விகள் எழுப்புவதன் மூலமாகவே, நிஜ வாழ்க்கையில் உருவாகும் அறநெறிசார் சிக்கல்கள் ஆராயப்படுகின்றன. பல்வேறு கோணத்தில் பரிசீலிக்கப்படுகின்றன. பின்னர், அனைவருக்கும் ஏற்ற வகையில் அவற்றை அணுகும் வழிகள் கண்டறியப்படுகின்றன.

அதனால்தான், அறநெறி என்பது விதிமுறைகளை மனப்பாடம் செய்வது மட்டுமல்ல; அது தொடர்ந்து கேள்வி எழுப்புவதும், சிந்திப்பதும், உரையாடுவதும், சரியான செயல் வழியைத் தேடுவதுமாகும். *ஒன்றிணைவழி*, இந்த உரையாடல்களுக்கு பாதுகாப்பான மற்றும் அர்த்தமுள்ள இடத்தை உருவாக்குவதன் மூலம், அறநெறியை ஒரு ஆவணத்திலிருந்து ஒரு வாழும் நடைமுறையாக மாற்றுகிறது. இந்தக் கருத்திற்குள் ஒரு சுவாரஸ்யமான முரண்பாடும் உள்ளது. கேள்விகளைக் கேட்டு வாழ்வாதாரம் ஈட்டும் பல ஒன்றிணைவாளர்களுக்கு இது சற்றே ஆச்சரியமாகத் தோன்றலாம்!

தகவல் தொடர்பு வல்லுநர்கள், இத்தகைய உரையாடல்களில் ஈடுபடுவதில் சில நேரங்களில் தயக்கம் காட்டக்கூடும். ஏனெனில், அவர்கள் பெரும்பாலும் நிறுவனத்தின் குரலாகப் பேசுவதற்காக (spokesperson) பயிற்றுவிக்கப்படுகிறார்கள்.

இது, *ஒன்றிணைவழியின்* அணுகுமுறையிலிருந்து முற்றிலும் மாறுபட்டதாகும். ஏன் இப்படி இருக்கிறது?

இதுகுறித்து, அறநெறி சார்ந்த வணிக நடைமுறைகளில் உலகளாவிய நிபுணரான ரூத் ஸ்டைன்ஹோல்ட்ஸ் (அவர் எங்களுடைய வாடிக்கையாளர்களில் ஒருவரும் ஆவார்) அவர்களுடன் நாங்கள் உரையாடினோம். அவர் கூறிய ஒரு முக்கியமான கருத்து: “கேள்விகள் கேட்பவர்களை நிறுவனங்கள் பெரும்பாலும் புறக்கணிக்கின்றன அல்லது ஓரங்கட்டுகின்றன. அவர்கள் அணியுடன் இணைந்து செயல்படாதவர்கள் என்று முத்திரை குத்தப்படுகிறார்கள்.”

ஒருவேளை, நீங்கள் கூட, சூழ்நிலைக்கு ஒவ்வாத ஒரு நேரத்தில், அல்லது மற்றவர்கள் விரும்பாத ஒரு தருணத்தில், ஒரு கேள்வியை அதிகமாகக் கேட்டிருந்தால், அதற்கான விளைவுகளை உணர்ந்திருக்கலாம். இதுபோன்ற அனுபவத்தைச் சந்தித்திருக்கலாம்.

ஆனால், *ஒன்றிணைவழியின்* பார்வையில், கேள்விகள் என்பது எதிர்ப்பின் கருவி அல்ல; அவை புரிதலை ஆழப்படுத்தும் கருவிகள். அவை புதிய பார்வைகளைத் திறக்க முடியும். இங்குதான் ஒன்றிணைவின் உண்மையான ஆற்றல் வெளிப்படுகிறது. ஏனெனில், கேள்விகள் கேட்பதே *ஒன்றிணைவழியின்* சாராம்சமாகும். அதுவே குழுக்களுக்கு தங்களுடைய பதில்களைத் தாங்களே ஆராய்ந்து கண்டறியவும், பரஸ்பர நன்மையை உருவாக்கும் வகையில் புரிதலை வளர்த்துக்கொள்ளவும் வாய்ப்பளிக்கிறது.

அறநெறிமிக்க வணிக நடைமுறைகளை (Ethical Business Practice) உருவாக்க விரும்பும் தலைவர்களுக்காக, ஸ்டைன்ஹோல்ட்ஸ் (Steinholtz) மற்றும் அவரது இணை

ஆசிரியரான பேராசிரியர் கிறிஸ் ஹோட்ஜஸ் (Chris Hodges) OBE பரிந்துரைக்கும் சில முக்கியமான கேள்விகள் பின்வருமாறு:

- நமது நிறுவனத்தின் அடிப்படையான அறநெறி நோக்கத்தை நாம் தெளிவாக வரையறுத்துள்ளோமா?
- அறநெறி சார்ந்த மதிப்புகளை நாம் தெளிவாக வரையறுத்து, தொடர்ந்து முன்னிறுத்துகிறோமா?
- நமது அமைப்புகள், சரியான நபர்களை சரியான பொறுப்புகளிலும் பணிகளிலும் அமர்த்துகின்றனவா?
- நமது தலைவர்களும் நிர்வாகக் குழு உறுப்பினர்களும், ஒருவரை ஒருவர் கேள்வி கேட்கவும், பொறுப்பேற்கச் செய்யவும் தயாராக இருக்கிறார்களா?

இவை அனைத்தும் ஆழமான மற்றும் வலிமையான கேள்விகள். ஆனால், இத்தகைய கேள்விகள் சிலருக்கு அசௌகரியமாகத் தோன்றலாம். சரியான சூழல் மற்றும் உரையாடல் இல்லாமல், அவற்றைக் கேட்பதும் பதிலளிப்பதும் கடினமாக இருக்கலாம். அறநெறி சார்ந்த சவால்களை கையாளும் திறன் என்பது தகவல் தொடர்புத் துறைக்கும் ஒன்றிணைவழிக்கும் மட்டுமல்ல, எந்தத் தொழில்முறைக்கும் அடிப்படையான திறனாகும். இத்தகைய கடினமான உரையாடல்களை முன்னெடுத்து செல்ல உதவும் ஒரு பயனுள்ள மற்றும் பரிசோதிக்கப்பட்ட அணுகுமுறை ToP ஒருமுகப்படுத்தப்பட்ட உரையாடல் முறை (*ToP Focused Conversation Method*) ஆகும்.

இம்முறையானது, மனிதர்கள் சிந்திக்கும் மற்றும் முடிவெடுக்கும் இயல்பான செயல்முறையை அடிப்படையாகக் கொண்ட ORID என்ற மாதிரியைப் பயன்படுத்துகிறது. ORID என்பது உரையாடலின் நான்கு நிலைகளை நினைவில் வைத்துக்கொள்ள உதவும் சுருக்கப் பெயராகும்:

O – Objective (உண்மைத் தகவல் நிலை)

என்ன நடந்தது? என்ன தகவல்கள் உள்ளன ?

R – Reflective (உணர்வுப் பிரதிபலிப்பு நிலை)

அது எவ்வாறு உணரப்பட்டது? என்ன உணர்வுகள் அல்லது எதிர்வினைகள் உருவானது ?

I – Interpretive (பொருளுணர்வு நிலை)

இதன் அர்த்தம் என்ன? இதிலிருந்து நாம் என்ன புரிந்துகொள்கிறோம் ?

D – Decisional (முடிவெடுக்கும் நிலை)

இப்போது நாம் என்ன செய்யப் போகிறோம் ?

இந்த முறை, Institute of Cultural Affairs (ICA) உருவாக்கிய Technology of Participation (ToP) செயல்முறையின் முக்கிய அங்கமாகும். இந்த நூலின் இணைப்பு A-இல் (Appendix A), இந்த முறையைப் பற்றிய விரிவான விளக்கத்தையும், அறநெறி மற்றும் அறநெறிசார் சிக்கல்களை மேலும் ஆராய உதவும் கூடுதல் வளங்களையும் நீங்கள் காணலாம்.

2. நிலைத்தன்மை (*Consistency*): விருதுகளை வெல்லும் பணியின் திறவுகோலா ?

"நிறுவனத்தின் குரலாகச் செயல்படும் தகவல் தொடர்பு வல்லுநர், உள்ளக மற்றும் வெளிப்புற பங்குதாரர்களுக்காக ஒரே மாதிரியான, நிலையான கதையாடலை வெளிப்படுத்துகிறார்."

*— **IABC** உலகளாவிய தகவல் தொடர்பு தரநிலை*

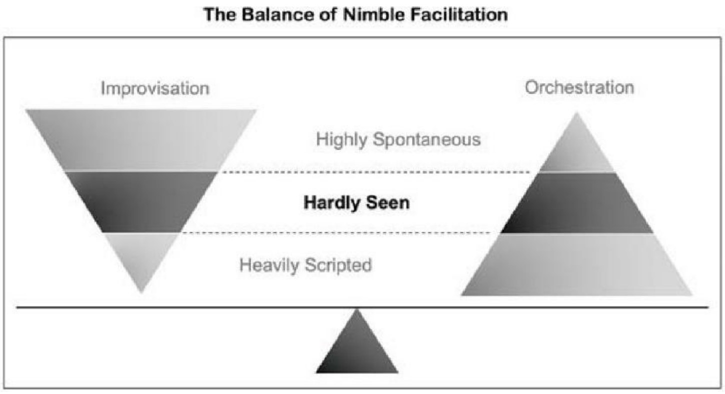
அறநெறிக்குப் பிறகு, தொழில்முறை தகவல் தொடர்பு நடைமுறையின் அடிப்படைக் கூறு நிலைத்தன்மை (Consistency) ஆகும். அதாவது, பயன்படுத்தப்படும் கருவிகள், முறைகள் மற்றும் கதையாடல்கள் (Narratives) அனைத்தும் தொடர்ந்து ஒரே திசையிலும் ஒரே நோக்கத்திலும் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும்.

ரான் ஃபூக்ஸுடன் (Ron Puchs) நாங்கள் உரையாடியபோது அவர் கூறிய ஒரு முக்கியமான கருத்து: "தகவல் தொடர்பு பயனுள்ளதாக இருக்க வேண்டுமெனில், அது நிலையாகவும் இடையறாததாகவும் இருக்க வேண்டும்." அவர் மேலும் குறிப்பிட்டார்: "பலர் ஒருமுறை தகவலைப் பகிர்ந்துவிட்டால், தங்கள் பணி முடிந்துவிட்டது என்று நினைக்கிறார்கள்." இந்தப் பகுதியில், தொடர்ச்சியான நடைமுறையின் சூழலில் ஒன்றிணைவழி ஆற்றலை ஆராயப் போகிறோம். இதைக் கேட்கும்போது உங்களுக்குள் ஒரு சந்தேகம் எழலாம்: "மாற்றம்தான் இன்றைய உலகின் அடையாளம் என்று நாம் தொடர்ந்து கூறுகிறோம். மேலும், *ஒன்றிணைவழி* ஒவ்வொரு அமர்வும் / நிகழ்ச்சியும் அதற்குரிய சூழலுக்கேற்ப வடிவமைக்கப்பட வேண்டும் என்றும் வலியுறுத்துகிறோம். அப்படியிருக்க, நிலைத்தன்மை என்ற கருத்து அதற்கு முரணாக இல்லையா?" இந்தக் கேள்வி மிகவும் பொருத்தமானது.

இங்கு நாம் நிலைத்தன்மை என்று கூறும்போது, பழைய தகவல் தொடர்பு நடைமுறைகளில் பயன்படுத்தப்பட்ட “அடுக்கு பரவல்” (*Cascading*) என்ற அணுகுமுறையைக் குறிக்கவில்லை. அந்த முறையில், ஒரே செய்தி, நிறுவனத்தின் மேல்மட்டத்திலிருந்து கீழ்மட்டம் வரை, எந்த மாற்றமுமின்றி மீண்டும் மீண்டும் பரவ வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கப்பட்டது. இந்த அணுகுமுறையைப் பற்றிய ஒரு சுவாரஸ்யமான விவாதத்தை, கேட்டி மகாலே (Katie Macaulay) எழுதிய “From Cascade to Conversation” என்ற நூலில் காணலாம். இந்த அத்தியாயத்தின் இறுதியில் உள்ள பட்டியலில் அந்த நூலின் விவரங்களையும் காணலாம்.

“மாற்றம்தான் ஒரே நிலையான உண்மை” என்ற வாசகம் இன்றைய காலத்தின் புதிய கருத்தாகத் தோன்றலாம். ஆனால் உண்மையில், இந்த எண்ணத்தை சுமார் 2,500 ஆண்டுகளுக்கு முன்பே எபசசைச் சேர்ந்த தத்துவஞானி ஹெரக்ளைட்டஸ் (Heraclitus) முன்வைத்தார். அதேபோல், நீங்கள் Cluetrain Manifesto அல்லது Agile Manifesto போன்ற கருத்தாக்கங்களைப் பற்றி கேள்விப்பட்டிருக்கலாம். அவை நவீன சிந்தனைகளாகத் தோன்றினாலும், அவற்றுக்கும் கணிசமான காலவரலாறு உள்ளது. எனவே, நிலைத்தன்மை என்பது மாற்றத்தை மறுப்பதல்ல. மாறாக, மாற்றம் நிகழும் சூழலிலும், ஒரு நிறுவனம் தனது அடிப்படை நோக்கம், மதிப்புகள், செய்தி மற்றும் அடையாளத்தை தெளிவாகவும் தொடர்ந்து வெளிப்படுத்தும் திறனாகும். அதுவே தகவல் தொடர்பிலும் ஒன்றிணைவழியிலும் நீடித்த தாக்கத்தை உருவாக்கும் முக்கியக் கூறாகும். அப்படியானால், இந்தச் சூழலில் ஒன்றிணைவழி என்ன வழங்க முடியும் ?

ஒன்றிணைவழி குறித்த தனது வழிகாட்டி நூலான *Nimble: Off Script But Still On Track*ல், ரெபெக்கா சதர்ன்ஸ் (Rebecca Sutherns), திட்டமிட்ட வழிநடத்தலுக்கும் (Orchestration) சமயோசித செயல்பாட்டிற்கும் (Improvisation) இடையிலான சமநிலையை விளக்கும் ஒரு பயனுள்ள மாதிரியை முன்வைக்கிறார். அவர் இவ்வாறு எழுதுகிறார்: “உயர்தரமான ஒன்றிணைவழியின் சிறப்பு என்னவென்றால், அது கண்ணுக்குத் தெரியாததாக இருப்பதே. அது சிறப்பாக நடைபெறும்போது, மக்கள் ஒன்றிணைவழி பற்றியே அதிகமாக கவனிப்பதில்லை. மாறாக, அவர்கள் விருப்பத்துடனும் பயனுள்ள வகையிலும் செயல்முறையின் ஓட்டத்தில் இயல்பாக ஈடுபடுகின்றனர். அப்போது, திட்டமிட்ட வழிநடத்தலும் சமயோசித செயல்பாடும் ஒன்றுக்கொன்று அழகாக சமநிலை ஏற்படுத்தும் அந்த இனிய இடத்தை அவர்கள் அடைந்திருப்பார்கள்.”



இந்தக் கருத்து, தகவல் தொடர்பிற்கும் ஒன்றிணைவழிக்கும் இடையிலான கூட்டாண்மையைப் புரிந்துகொள்வதற்கு மிகவும் முக்கியமானது. ஒருபுறம், ஒரு நிறுவனத்திற்கு தெளிவான நோக்கம், திசை மற்றும் முக்கியச் செய்திகள் தேவை. அதுவே திட்டமிட்ட வழிநடத்தல் (Orchestration). மறுபுறம், ஒவ்வொரு குழுவும், ஒவ்வொரு உரையாடலும், ஒவ்வொரு சூழலும் வேறுபட்டவை. எனவே, அந்த தருணத்தின் தேவைக்கு ஏற்ப நெகிழ்வாக செயல்படுவதும் அவசியம். அதுவே சமயோசித செயல்பாடு (Improvisation) ஆகும். திறமையான ஒன்றிணைவழியாளர் இந்த இரண்டிற்கும் இடையே சமநிலையை உருவாக்குகிறார். அவர் செயல்முறைக்கு ஒரு தெளிவான கட்டமைப்பை வழங்குகிறார்; அதே நேரத்தில், பங்கேற்பாளர்கள் தங்களது எண்ணங்கள், அனுபவங்கள் மற்றும் புதிய சாத்தியங்களை சுதந்திரமாக ஆராயும் இடத்தையும் உருவாக்குகிறார். அதனால்தான், சிறந்த ஒன்றிணைவழி என்பது கட்டுப்பாட்டை திணிப்பதல்ல; அதேபோல் முழுமையான கட்டுப்பாடற்ற சுதந்திரமும் அல்ல. மாறாக, திட்டமிட்ட வழிநடத்தலும் சமயோசித செயல்பாடும் இணையும் அந்த சமநிலையான இடமே அதன் உண்மையான வலிமையாகும்.

> *"தகவல் தொடர்பு வல்லுநர்கள் திட்டமிடுகிறார்கள், மீண்டும் திட்டமிடுகிறார்கள், தொடர்ந்து திட்டமிடுகிறார்கள். ஒன்றிணைவழியாளர்கள் சில நேரங்களில் திட்டங்களை விட்டுவிட்டு சூழ்நிலைக்கேற்ப செயல்படுபவர்களாகக் கருதப்படுகிறார்கள். ஆனால் உண்மையில், திட்டமிடலும் சமயோசித செயலும் ஒரே நாணயத்தின் இரு பக்கங்களே."*
>
> *— சார்லட் டிட்லோவ் ஜென்சன்*

சர்வதேச ஒன்றிணைவழியாளர்கள் கூட்டமைப்பின் (IAF) திறன்கள் கட்டமைப்பின்படி (competency framework), ஒரு ஒன்றிணைவழியாளர்: "எதிர்பார்க்கப்படும் விளைவுகளை அடைவதற்கான பொருத்தமான செயல்முறை வடிவமைப்புகளை உருவாக்கும் திறனும், குழுவின் தேவைகளும் சூழ்நிலைகளும் மாறும்போது, அதற்கேற்ப செயல்முறைகளை மாற்றியமைக்கும் திறனும் கொண்டிருக்க வேண்டும்". இது, ரெபெக்கா சதர்ன்ஸ் (Rebecca Sutherns) தனது *Nimble* அணுகுமுறையில் குறிப்பிடும் திட்டமிட்ட வழிநடத்தல் (Orchestration) மற்றும் சமயோசித செயல்பாடு (Improvisation) ஆகியவற்றுக்கிடையிலான சமநிலையோடு நேரடியாக தொடர்புடையது.

> *"துணிந்து செயல்படுவது, ஒரு கணம் கால்தடுமாறச் செய்யலாம். ஆனால் துணியாமல் இருப்பது, நம்மையே இழக்கச் செய்யும்."*
> *— சோரன் கியர்க்கார்ட்*

அப்படியானால், நெகிழ்வுத்தன்மையுடனும் தொடர்ச்சித்தன்மையுடனும் கூடிய தொடர்பு எப்படி இருக்கும் ? அதற்கான முதல் தேவை, நிறுவனத்தின் தெளிவான மூலோபாய நோக்கம் ஆகும். நிறுவனத்தின் தொடர்பு நடவடிக்கைகள் அனைத்தும் அந்த மூலோபாயங்களுக்கு ஒத்திசைவாக இருக்க வேண்டும். அதன் பின்னர், அடையாள நெறிமுறைகள் (Brand Guidelines), மொழிநடை அல்லது குரல்தன்மை (Tone of Voice), நிறுவன மதிப்புகள் (Values) போன்ற கருவிகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

இவை, தகவல் பரிமாற்றத்தை ஒரே திசையில் மற்றும் ஒரே அடையாளத்துடன் வைத்திருக்க உதவுகின்றன. அதே நேரத்தில், வெவ்வேறு சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப தேவையான நெகிழ்வுத்தன்மையையும் வழங்குகின்றன.

இறுதியில், தகவல் தொடர்பு துறையிலும் ஒன்றிணைவழியிலும், வெற்றியின் ரகசியமானது, கிடைக்கக்கூடிய அனைத்து கொள்கைகளையும் கட்டமைப்புகளையும் தொடர்ச்சியாகவும் திறமையாகவும் பயன்படுத்துவதில்தான் உள்ளது. அதுவே விருதுகளை வெல்லும் தரமான பணிக்கான பாதையாகும். அத்தகைய பணி: நன்கு கட்டமைக்கப்பட்டதாகவும், தெளிவான நோக்கமுடையதாகவும், அதே நேரத்தில் உயிரோட்டமிக்கதாகவும், மனிதர்களை ஈர்க்கக்கூடியதாகவும் இருக்கும். இந்த அத்தியாயத்தின் இறுதியில், இதனுடன் தொடர்புடைய சில முக்கியமான விருது வழங்கும் திட்டங்கள் மற்றும் வளங்களுக்கான இணைப்புகளும் வழங்கப்பட்டுள்ளன.

3. சூழல்: நிர்வாக அறையிலிருந்து (Board Room) முன்களப் பணியாளர்கள் வரை — அது ஏன் முக்கியமானது?

"ஒரு நிறுவனத்திற்காக திறம்பட குரல் கொடுப்பது, அதன், பொருளாதார, சமூக, தொழில்நுட்ப, சுற்றுச்சூழல் மற்றும் சட்டச் சூழல்களை ஆழமாகப் புரிந்துகொள்வதையும், பிற நிறுவனங்களின் பிரதிநிதிகளுடன் எவ்வாறு தொடர்பு கொள்ள வேண்டும் என்பதை அறிந்திருப்பதையும் சார்ந்துள்ளது."

*— **IABC** உலகளாவிய தகவல் தொடர்பு தரநிலை*

அறநெறி (Ethics) மற்றும் நிலைத்தன்மை (Consistency) என்ற இரண்டு நிலையான அடிப்படைக் கூறுகளைப் பார்த்துவிட்ட நிலையில், இப்போது IABC உலகளாவிய தரநிலையின் நான்கு முக்கியக் கொள்கைகளுக்கு நாம் வரலாம். தகவல் தொடர்பு வல்லுநர்கள் எதிர்கொள்ளும் பல்வேறு சவால்களைச் சமாளிக்க உதவும் இந்தக் கொள்கைகளில் முதலாவதாக வருவது சூழல் (Context) ஆகும்.

இதற்காக ஏன் ஒன்றிணைவழியைப் பயன்படுத்த வேண்டும் ? கத்ரின் கென்ட் (Katrine Kent) எங்களிடம் கூறியதுபோல்: "ஒரு பார்வை, இலக்கு அல்லது விரும்பப்படும் விளைவு தொடர்பான சூழலில், மக்களிடமும் அவர்கள் செயல்படும் சூழலிலும் உள்ள சிறந்த அம்சங்களை வெளிக்கொணர ஒன்றிணைவழி உதவுகிறது."

சூழலைப் புரிந்துகொள்ளும் முயற்சிகள் பெரும்பாலும் ஆவண ஆய்வு (Desk Research) அடிப்படையிலேயே மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. ஆனால், இத்தகைய அணுகுமுறைகள், சில நேரங்களில் குறுகிய சிந்தனையை (Silo Thinking) உருவாக்கக்கூடும். அதாவது, ஒவ்வொருவரும் தங்களது சொந்தக் கோணத்தில் மட்டுமே சிந்திக்கத் தொடங்கும் அபாயம் ஏற்படலாம். இதற்கு மாறாக, ஒன்றிணைவழிபடுத்தப்பட்ட பங்கேற்பு செயல்முறைகள் (Facilitated Participatory Processes), பல்வேறு கோணங்களிலிருந்து கற்றுக் கொள்ளவும், எதிர்பாராத புதிய புரிதல்களையும் நுண்ணறிவுகளையும் பெறவும் வாய்ப்பளிக்கின்றன.

அத்தகைய பங்கேற்பு செயல்முறைகளுக்கான சில எடுத்துக்காட்டுகள்: Participatory Horizon Scanning (பங்கேற்புமிக்க களக் கணிப்பு), ToP Historical Scan (ToP வரலாற்று ஆய்வு) அல்லது Wall of Wonder (வியப்புச் சுவர்) போன்ற முறைகள்.

இந்த அத்தியாயத்தின் அடுத்த பகுதியில், ஒரு சிறிய நிறுவனத்திலும் ஒரு பெரிய நிறுவனத்திலும் பயன்படுத்தப்பட்ட இரண்டு நிகழ்வாய்வுகளைப் (Case Studies) பார்ப்போம். அவற்றில், தங்களது சவால்கள் மற்றும் செயல்பாட்டு சூழலை ஆழமாகப் புரிந்துகொள்ள பங்கேற்பு அடிப்படையிலான அணுகுமுறைகள் எவ்வாறு உதவின என்பதையும், சூழலைப் புரிந்துகொள்வதில் *ஒன்றிணைவழி* எவ்வளவு சக்திவாய்ந்த கருவியாக செயல்படுகிறது என்பதையும் காணலாம்.

ஒரு சிறிய குழு: மைண்ட்ஆப்பிள்ஸ் (Mindapples)

மனநலத்தை சிறப்பாக பராமரிக்க மக்களுக்கு உதவும் அறக்கட்டளையான மைண்ட்ஆப்பிள்ஸ் நிறுவனத்தின் நிர்வாகக் குழு, தங்களது *மூலோபாயத்தை* (Strategy) மறுஆய்வு செய்து புதுப்பிக்க விரும்பியது. அதற்காக, அவர்கள் செயல்பட்டு வந்த தற்போதைய சூழலை ஆழமாகப் புரிந்துகொள்ள வேண்டிய தேவை ஏற்பட்டது. இந்த நோக்கத்திற்காக, பாரம்பரிய ToP Horizon Scan முறையை நாங்கள் மாற்றியமைத்து பயன்படுத்தினோம். அதில், Historical Scan (வரலாற்று ஆய்வு) செயல்முறையின் சில கூறுகளையும் இணைத்தோம்.

இந்த அணுகுமுறை, நிறுவனத்தின் கடந்தகால அனுபவங்கள், தற்போதைய சூழ்நிலைகள் மற்றும் எதிர்கால வாய்ப்புகளை ஒருங்கிணைத்து ஆராய்வதற்கான ஒரு வாய்ப்பை வழங்கியது. இதன் மூலம், நிர்வாகக் குழு உறுப்பினர்கள் வெறும் தரவுகளையும் அறிக்கைகளையும் மட்டுமல்லாமல், தங்களது அனுபவங்களையும் பார்வைகளையும் பகிர்ந்து கொண்டு, நிறுவனத்தின் சூழலைப் பற்றிய ஒரு கூட்டு புரிதலை உருவாக்க முடிந்தது.

இந்த செயல்முறையின் விளைவுகளைப் பற்றி, மைண்ட்ஆப்பிள்ஸ் நிர்வாகக் குழு உறுப்பினரான ரிச்சர்ட் ஆர்ம்ஸ் கூறியதாவது: “எங்களுடைய இலக்குகள் மற்றும் நோக்கங்கள் குறித்து தெளிவான புரிதலைப் பெற்றோம். மேலும், அறக்கட்டளையை அடுத்த கட்டத்திற்கு முன்னெடுத்துச் செல்ல உதவும் நடைமுறைச் செயல்பாடுகளையும் தெளிவாக அடையாளம் கண்டோம்.”

— ரிச்சர்ட் ஆர்ம்ஸ், மைண்ட்ஆப்பிள்ஸ் நிர்வாகக் குழு உறுப்பினர்

இந்த எடுத்துக்காட்டு, ஒரு சிறிய குழுவாக இருந்தாலும், பங்கேற்பு அடிப்படையிலான *ஒன்றிணைவழி* செயல்முறைகள் எவ்வாறு சூழலைப் பற்றிய ஆழமான புரிதலை உருவாக்கி, தெளிவான *மூலோபாய* முடிவுகளுக்கு வழிவகுக்கின்றன என்பதை வெளிப்படுத்துகிறது.

ஒரு பெரிய குழு: ஐரோப்பிய பயிற்சி அறக்கட்டளை (ETF) — #ETF20

இரண்டரை மணி நேரம் நடைபெற்ற இந்த அமர்வின் முதல் கட்டத்தில், பத்து பேர் கொண்ட பன்னிரண்டு குழுக்கள் அமைக்கப்பட்டன. அவர்களிடம், ஐரோப்பிய பயிற்சி அறக்கட்டளையின் (ETF) இருபது ஆண்டுகால வரலாற்றில் இடம்பெற்ற முக்கிய நிகழ்வுகள் மற்றும் மைல்கற்களை நினைவுகூர்ந்து பகிர்ந்து கொள்ளவும், எதிர்காலத்தில் நிகழக்கூடிய முக்கிய நிகழ்வுகளையும் கற்பனை செய்து ஆராயவும் அழைப்பு விடுக்கப்பட்டது. பங்கேற்பாளர்கள் தங்களது அனுபவங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு கருத்துகளைப் பகிர்ந்தனர்.

> *“எங்கள் தொடர்பு மற்றும் ஈடுபாட்டு மூலோபாயத்திற்கு உயிரூட்டுவதற்காக, நாங்கள் ஒன்றிணைவின் ஆற்றலைப் பயன்படுத்தினோம்.”*
>
> *— ஜோ ஆன்ஸ்டே, #ETF20*

அவர்கள் தனிப்பட்ட வாழ்க்கை அனுபவங்கள், உலகளாவிய நிகழ்வுகள், மற்றும் ETF அமைப்பின் வளர்ச்சி பயணம் ஆகிய மூன்று நிலைகளிலும் நிகழ்ந்த முக்கிய சம்பவங்களை நினைவுகூர்ந்து பகிர்ந்தனர். இந்த நிகழ்வுகளும் கதைகளும் அட்டைகளில் எழுதப்பட்டு, அரங்கின் முன்பகுதியில் அமைக்கப்பட்டிருந்த 10 மீட்டர் நீளமுள்ள “ஒட்டும் சுவர்” (Sticky Wall) மீது காலவரிசைப்படி (Timeline) பொருத்தப்பட்டன.

பங்கேற்பாளர்கள் தங்களுடன் கொண்டு வந்திருந்த நினைவுப் பொருட்கள், ஆவணங்கள் மற்றும் பிற நினைவுச் சின்னங்களை பயன்படுத்தி, புகைப்படங்களையும் இணைத்தனர். இதன் மூலம், ETF-இன் இருபது ஆண்டுகால பயணத்தைச் சித்தரிக்கும் ஒரு காட்சிமிக்க வரலாற்றுச் சுவர் உருவானது. இந்த காட்சிமயமான வரலாறு, பங்கேற்பாளர்களுக்கு தங்களது பணியையும் நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியையும் புதிய கோணத்தில் பார்ப்பதற்கான வாய்ப்பை வழங்கியது. அமர்வின் இரண்டாவது கட்டத்தில், புதிய குழுக்கள் அமைக்கப்பட்டன.

இந்தக் குழுக்களில், பங்கேற்பாளர்கள் தாங்கள் முன்பு பகிர்ந்தும் கேட்டும் இருந்த கதைகளையும், மேலும் பல அனுபவங்களையும் பரிமாறிக் கொண்டனர். அதன் மூலம், பல்வேறு நிலைகளில் நிகழ்ந்த சம்பவங்களுக்கிடையேயான தொடர்புகளைப் புரிந்துகொள்ளத் தொடங்கினர். காலப்போக்கில் உருவான போக்குகள் (Trends) மற்றும் தாக்கங்களையும் ஆராய்ந்தனர். இறுதியாக, பன்னிரண்டு குழுக்களும் முழுக்

கூட்டமாக (Plenary) ஒன்றுகூடி, தங்களது முக்கியக் கதைகள், கற்றல்கள் மற்றும் தங்களுக்குத் தெரிந்தவற்றை மற்றவர்களுடன் பகிர்ந்து கொண்டனர்.

இந்தப் பகிர்வின் உச்சமாக, இருபது ஆண்டுகளுக்கும் மேலாக நீண்டிருந்த அவர்களது கூட்டு பயணத்திற்கு எந்தப் பெயர் பொருத்தமாக இருக்கும் என்ற கேள்வியையும் அவர்கள் ஆராய்ந்தனர். இந்த அமர்வின் போது வெளிப்பட்ட கதைகள், சிந்தனைகள் மற்றும் கற்றல்கள் பின்னர் ஒரு வெளியீட்டில் தொகுக்கப்பட்டன. மேலும், அந்த நாளின் உணர்வையும் ஆற்றலையும் பதிவு செய்யும் வகையில் ஒரு காணொளியும் உருவாக்கப்பட்டது. இந்த எடுத்துக்காட்டு, ஒரு பெரிய குழுவில் கூட, ஒன்றிணைவழி எவ்வாறு கடந்தகாலத்தை மீள்பார்க்கவும், நிகழ்காலத்தைப் புரிந்துகொள்ளவும், எதிர்காலத்தை ஒன்றாகக் கற்பனை செய்யவும் உதவுகிறது என்பதைத் தெளிவாகக் காட்டுகிறது.

4. பகுப்பாய்வு (*Analysis*): முழுமைப் பார்வை (*Big Picture*), அளவுக்கு மீறிய பகுப்பாய்வில் (*Analysis Paralysis*) சிக்காமல் இருக்க எவ்வாறு உதவுகிறது?

“ஒழுக்கமும் முறையான அணுகுமுறையும் கொண்ட தகவல் தொடர்பு வல்லுநர், நிறுவனத்தின் உள்ளேயும் வெளியேயும் உள்ள வாய்ப்புகளையும் சவால்களையும் தெளிவாக அடையாளம் காண்கிறார்.”

— IABC உலகளாவிய தகவல் தொடர்பு தரநிலை

சூழலை (Context) ஆராய்ந்து புரிந்துகொண்ட பிறகு, தொடர்பு மூலோபாயங்கள் உருவாக்குவதற்கு முன், இன்னும் ஆழமான பகுப்பாய்விற்கு (Analysis) நாம் செல்ல வேண்டும். பகுப்பாய்வு என்பது IABC உலகளாவிய தொடர்பியல் தரநிலையின் நான்காவது முக்கியக் கொள்கையாகும்.

“தயாராக இருப்பவர்களையே அதிர்ஷ்டம் ஆதரிக்கிறது” என்ற பழமொழியை நீங்கள் கேட்டிருக்கலாம். அதே கருத்தை, ரான் ஃபூக்ஸ் எங்களிடம் மிகவும் நேரடியாகச் சொன்னார்: “நிறுவனத்தைப் பற்றிய புரிதலை முடிந்தவரை ஆழப்படுத்துங்கள். நிறுவனத்தை நீங்கள் எவ்வளவு நன்றாகப் புரிந்துகொள்கிறீர்களோ, அதுவே உங்கள் வெற்றியை நிர்ணயிக்கும்.”

நிகழ்வாய்வு: முழுமைப் பார்வை (*Big Picture*)

பல்வேறு நிறுவனங்களைச் சேர்ந்த தலைவர்களை ஒருங்கிணைத்து, ஆழமான பகுப்பாய்வில் ஈடுபடுத்திய தனது அனுபவத்தைப் பற்றி நாங்கள் மைக் பவுன்ஸ்ஃபோர்டுடன் உரையாடினோம். அவரது அனுபவம், காட்சிமயமான ஒன்றிணைவழி அணுகுமுறை (Visual Facilitation) எவ்வாறு ஒரு குழுவை *“பகுப்பாய்வில் சிக்கித் தவிக்கும் நிலை”* (Analysis Paralysis) யிலிருந்து வெளியே கொண்டு வர முடியும் என்பதைத் தெளிவாகக் காட்டுகிறது. மைக் கூறியதாவது: பெரிய நிறுவனங்களில் வழக்கமாகப் பயன்படுத்தப்படும் மேலிருந்து கீழ்நோக்கிய (Top-Down) அணுகுமுறை, இன்றைய சிக்கலான சூழல்களுக்கு போதுமானதல்ல. அதேபோல், தகவல்கள் மேல்மட்டத்திலிருந்து கீழ்மட்டத்திற்கும், கீழ்மட்டத்திலிருந்து மேல்மட்டத்திற்கும் அடுக்கடுக்காகப் பரவும் “Cascade” அணுகுமுறையும் மிகவும் மந்தமானது.

குறிப்பாக, பல நிர்வாக அடுக்குகளும் சிக்கலான நிறுவன அமைப்பும் கொண்ட சூழலில், இந்த முறை பயனற்றதாக மாறிவிடுகிறது. மேலும், *“மேலிருந்து கீழே உத்தரவிடும்”* அணுகுமுறை, பணியாளர்களை அதிகாரப்படுத்தி (Empower) அதிக பொறுப்புணர்வுடன் செயல்படச் செய்ய வேண்டும் என்ற நிறுவனங்களின் நோக்கத்திற்கும் முரணானதாகும்.

ஒரு நிறுவனம் முழுவதும் தேவையான அளவிலான ஒத்துழைப்பை உருவாக்க வேண்டுமெனில், தரமான உரையாடல்கள் மிக முக்கியமானவை. அதாவது: நிறுவனத்தின் மூலோபாயங்கள்சார் திசையை மக்கள் புரிந்துகொள்ள உதவும் உரையாடல்கள், மாற்றத்தை ஆதரிக்க அவர்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை ஆராயும் உரையாடல்கள், கேள்வி கேட்கவும் சவால் விடுக்கவும் ஊக்குவிக்கும் உரையாடல்கள், மற்றும் முடிவுகளின் மீது உரிமை உணர்வை உருவாக்கும் உரையாடல்கள்.

இந்த *Analysis Paralysis* நிலையைத் தவிர்க்க, அடுத்த ஐந்து ஆண்டுகளில் தங்களது வணிகத்தைப் பாதிக்கக்கூடிய தொழில்நுட்ப முன்னேற்றங்களை ஆராயுமாறு மைக் அந்தக் குழுவினரை அழைத்தார். முதலில், ICA-வின் Technology of Participation (ToP) Consensus Workshop முறையைப் பயன்படுத்தி, பங்கேற்பாளர்களின் பதில்கள் ஏழு முக்கியக் கருப்பொருள்களாக தொகுக்கப்பட்டன. அதன் பின்னர், அந்த ஏழு கருப்பொருள்களையும் அடிப்படையாகக் கொண்டு, தங்களது புரிதலையும் கற்பனையையும் பயன்படுத்தி, அவற்றை ஒரு பெரிய காட்சிப் படமாக (Visual

Synthesis) வரையுமாறு அவர் குழுவினரை அழைத்தார். இந்தப் படம் நேரடியாக அமர்வின் போதே உருவாக்கப்பட்டது.

இந்தச் செயல்முறையின் மூலம், நிறுவனம் தங்களது சவால்களை ஒரு காட்சிமயமான வடிவில் பார்க்க முடிந்தது. அதேபோல், மாற்றங்களை வெற்றிகரமாக எதிர்கொள்வதற்கு நிறுவனம் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதையும் தெளிவாகக் காண முடிந்தது. மக்களை இந்தச் சவால்களுக்கு எவ்வாறு பதிலளிப்பது என்ற உரையாடலுக்குள் ஈடுபடுத்துவதற்கு, இத்தகைய காட்சிமுறை ஒரு சிறந்த தொடக்கப் புள்ளியாக அமைந்தது.

அதற்கான காரணங்கள்:

- நிகழ்வுகளைப் பற்றி மக்கள் தங்களது சொந்த விளக்கங்களை வழங்க இது அழைக்கிறது.
- சிக்கலான தொழில்நுட்ப சொற்களைப் புரிந்துகொள்ள வேண்டிய அவசியமில்லை.
- தகவல்களை விரைவாகப் புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது.
- விமர்சன மனப்பான்மையை விட ஆர்வத்தையும் ஆராயும் மனநிலையையும் உருவாக்குகிறது. (பட்டியல்கள் பெரும்பாலும் விமர்சன அல்லது சந்தேக மனப்பான்மையை உருவாக்குகின்றன.)

ஆனால், காட்சிப் படம் மட்டுமே முக்கியமல்ல. அதைச் சுற்றி நடைபெறும் உரையாடல்களே உண்மையில் முக்கியமானவை. அந்த உரையாடல்கள் திறமையாக ஒன்றிணைவழிப்படுத்தப்பட வேண்டும். காட்சிப் படம் உரையாடலின் மையமாக மாறுகிறது; கேள்விகள் மக்களின் சிந்தனையை வெளிக்கொண்டு வருகின்றன.

> *“நீங்கள் திறம்பட தொடர்புகொண்டு மற்றவர்களை ஈர்க்க விரும்பினால், முதலில் அவர்களைப் புரிந்துகொள்ள வேண்டும். அவர்களைப் புரிந்துகொள்வதற்கான ஒரே வழி — கவனமாகக் கேட்பதுதான்.”*
>
> *— ஸ்டீபன் கோவி*

ToP ஒன்றிணைவழி அணுகுமுறையையும் Big Picture போன்ற காட்சிச் சிந்தனைக் கருவிகளையும் பயன்படுத்தியபோது, ஆழமான ஒத்துழைப்பை உருவாக்க முடிந்ததாக மைக் கண்டறிந்தார். அந்த ஒத்துழைப்பு மேலும் ஆழமான பகுப்பாய்வை உருவாக்கியது, புதிய புரிதல்களை வெளிக்கொணர்ந்தது, மேலும் செயல்படுத்தக்கூடிய தெளிவான கருத்துணர்வுகளுக்கு (Actionable Insights) வழிவகுத்தது.

இத்தகைய ஆழமான புரிதலும் கூட்டு சிந்தனையும், ஒரு வலுவான மூலோபாயத்தை உருவாக்குவதற்கு மட்டுமல்ல, அந்த மூலோபாயத்தை ஆதரிக்கும் திறமையான தொடர்பு மூலோபாயங்கள் உருவாக்குவதற்கு இன்றியமையாதவை.

5. மூலோபாயம் (Strategy): மூலோபாயப் பரப்பு (Strategy Horizon) என்றால் என்ன? உங்கள் தொடர்பு மூலோபாயங்களை சோதிக்க அது எவ்வாறு உதவுகிறது ?

“தொடர்பு சார்ந்த சவால்களையும் வாய்ப்புகளையும் சிந்தனையுடனும் திட்டமிடப்பட்ட மூலோபாயங்களுடன் அணுகும்போது, ஒரு நிறுவனம் தனது நோக்கத்தையும் இலக்குகளையும் வெற்றிகரமாக அடைய முடியும்.”

— IABC உலகளாவிய தகவல் தொடர்பு தரநிலை

மூலோபாயங்கள் (Strategy) என்பது IABC உலகளாவிய தரநிலையின் ஐந்தாவது முக்கியக் கொள்கையாகும். இது மிகவும் விரிவானதும், ஆழமானதும், காலத்தைத் தாண்டி நிலைத்திருக்கும் ஒரு தலைப்புமாகும். லாரன்ஸ் ஃப்ரீட்மேன் (Lawrence Freedman) தனது புகழ்பெற்ற *Strategy: A History* என்ற நூலில், மூலோபாயங்கள் என்ற கருத்தை 768 பக்கங்களுக்கு மேல் விரிவாக ஆராய்கிறார். அதேபோல், இந்த நூலிலேயே கிம்பர்லி பெய்ன் (Kimberly Bain), மூலோபாயங்கள் குறித்த பல நடைமுறைப் புரிதல்களையும் செயல்படுத்தக்கூடிய ஆலோசனைகளையும் மிகச் சுருக்கமாகவும் பயனுள்ளதாகவும் வழங்கியுள்ளார்.

IABC அமைப்பில் தலைமைப் பொறுப்பில் உள்ளவர்கள், பங்கேற்பு அடிப்படையிலான மூலோபாயங்களை உருவாக்கும் அணுகுமுறைகளை ஏற்கனவே நன்கு அறிந்திருப்பார்கள். கடந்த இரண்டு மூன்று ஆண்டு மூலோபாயங்களின் சுழற்சிகளிலும் (3-Year Strategy Cycles), இந்த அத்தியாயத்தில் குறிப்பிடப்பட்ட பல ஒன்றிணைவழி முறைகள் திறம்பட பயன்படுத்தப்பட்டுள்ளன. அதன் விளைவாக, உலகம் முழுவதும் உள்ள ஆயிரத்திற்கும் மேற்பட்ட தலைவர்களின் குரல்களையும் கருத்துகளையும் அமைப்பு உள்ளடக்க முடிந்தது.

இது கூட்டாண்மையை (partnership) வலுப்படுத்தியது, பலரின் பங்கேற்பை உறுதிப்படுத்தியது, மேலும் நோக்கத்தையும் செயல்பாட்டையும் ஒன்றோடொன்று ஒத்திசைக்க உதவியது.

தகவல் தொடர்பு மூலோபாயம் (Communication Strategy) மற்ற மூலோபாயங்களில் இருந்து வேறுபட்டதாக இருந்தாலும், அது இறுதியில் ஒரு மூலோபாயம் தான். அதாவது,

அது நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த மூலோபாயங்களு டன் இணைந்திருக்க வேண்டும். அந்த மூலோபாயங்களின் நோக்கங்களையும் திசையையும் ஆதரிக்க வேண்டும். அதனால்தான், பல்வேறு தரப்பினரிடமிருந்து கிடைக்கும் கருத்துகளும் பங்களிப்புகளும் மிகவும் முக்கியமானவை. பங்குதாரர்களிடமிருந்து கிடைக்கும் ஆக்கபூர்வமான கருத்துகள், பல தவறுகளையும் தடைகளையும் முன்கூட்டியே தவிர்க்க உதவுகின்றன.

மூலோபாய உருவாக்கம் என்பது வெறும் திட்டங்களை எழுதுவது மட்டுமல்ல. அது: தெளிவை உருவாக்குவது, அடுத்த கட்ட நடவடிக்கைகளில் ஒப்புமையை உருவாக்குவது, மற்றும் அனைவரின் செயல்பாடுகளையும் ஒரே திசையில் ஒத்திசைப்பது.

அப்போது மட்டுமே, பலர் ஒன்றிணைந்து ஒரே நோக்கத்திற்காக முழுமனதுடன் உழைக்க முடியும். எங்களது நம்பிக்கை என்னவெனில், மூலோபாய உருவாக்கத்தில் ஒன்றிணைவழி அணுகுமுறை, தனிநபர் மையமான அணுகுமுறையை விட எப்போதும் சிறந்த விளைவுகளைத் தரும்.

எனவே, இந்தப் பகுதியில் நாம் சுருக்கமாக ஒரு விஷயத்தில் கவனம் செலுத்துகிறோம்: உங்கள் தகவல் தொடர்பு மூலோபாயத்தை (communication strategy) எவ்வாறு சோதித்துப் பார்க்கலாம் ? மேலும், அது நிறுவனத்தின் உயர்மட்ட மூலோபாயத்துடன் எவ்வாறு இணைகிறது என்பதை எவ்வாறு உறுதிப்படுத்தலாம்?

இந்தத் தலைப்பை மேலும் ஆழமாக ஆராய விரும்பினால் கிம்பர்லி பெய்னின் அத்தியாயத்தையும், லாரன்ஸ் ஃப்ரீட்மேனின் நூலையும், மியாமோட்டோ முசாஷி, சுன் ட்ஸு, வான் கிளாஸ்விட்ஸ் போன்ற பாரம்பரிய மூலோபாய சிந்தனையாளர்களின் படைப்புகளையும் படிக்குமாறு பரிந்துரைக்கிறோம்.

அதேபோல், கிறிஸ்டென்சன், காலின்ஸ், காகர்மேன், காப்லன், நார்டன், போர்டர், போரஸ், பவர்ஸ், மற்றும் ICA-வின் பில் ஸ்டேபிள்ஸ் ஆகியோரின் நவீன அணுகுமுறைகளும் பயனுள்ள பார்வைகளை வழங்குகின்றன.

இந்நேரத்தில், உங்கள் தகவல் தொடர்பு மூலோபாயத்தை சோதித்துப் பார்க்க உதவும் சில கேள்விகளை நாங்கள் வழங்குகிறோம். அவை நீங்கள் வழக்கமாகப் பயன்படுத்தும் கேள்விகளிலிருந்து சற்று மாறுபட்டதாக இருக்கலாம். ஆனால் அதுவே இங்கு முக்கியமான அம்சமாகும். ஏனெனில், திறந்த உரையாடல்கள் தவறான புரிதல்களையும் தவறான தகவல் பரிமாற்றங்களையும் குறைக்க உதவுகின்றன. குறிப்பாக, ஒரு தொடர்பு மூலோபாயத்தை உருவாக்கும் போது, இத்தகைய திறந்த உரையாடல்கள் மிகவும் அவசியமானவை. இதனை, ஒரு வகையில், “மூலோபாயத்தைப் பற்றிச் சிந்திக்க உதவும் மேல்நிலைச் செயல்பாடு” (*Meta-Activity*) என்றும் அழைக்கலாம்.

தொலைநோக்கைப் பார்ப்பதன் மூலம் உங்கள் தகவல் தொடர்பு மூலோபாயத்தை சோதித்தறிதல்

ஒரு நல்ல தகவல் தொடர்பு *மூலோபாயம்* (Communication Strategy) ஒரே ஒரு நிலைமையில் மட்டுமல்ல, பல்வேறு நிலைகளிலும் செயல்பட வேண்டும். அதேபோல், அது தற்போதைய தேவைகளை மட்டுமல்லாமல், எதிர்கால தேவைகளையும் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும். இரு-அச்சு *மூலோபாய வளர்ச்சி பரப்பு மாதிரி* (Two-Axis Strategy Development Horizons Model), காலப்பரப்புகளுக்கு எதிராக செயல்பாடுகளின் அளவுகளைப் பொருத்தி, பல்வேறு மூலோபாய கேள்விகளை ஆராய உதவுகிறது.

இந்தப் பயிற்சியின் போது, உங்களுக்குப் பதில்களைவிட அதிக கேள்விகள் தோன்றினால், அதைப் பற்றிக் கவலைப்பட வேண்டியதில்லை. உண்மையில், அது உங்கள் தகவல் தொடர்பு அணியுடன் இன்னும் ஆழமான ஆராய்ச்சியும் உரையாடலும் தேவைப்படுவதைச் சுட்டிக்காட்டலாம். இதுபோன்ற சூழல்களில், இந்த அத்தியாயத்தின் ஆரம்பத்தில் அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட கவனமுடைய உரையாடல் (Focused Conversation) முறையை நாங்கள் பல வாடிக்கையாளர்களுடன் பயன்படுத்தியுள்ளோம். அதன் மூலம், குழுக்கள் தங்களது சிந்தனைகளை ஒழுங்குபடுத்தவும், முக்கியமான கேள்விகளை ஆராயவும், தெளிவான முடிவுகளுக்கு வரவும் முடிந்துள்ளது.

மூலோபாயங்களின் நோக்குப் பரப்புகளை (Strategic Horizons) ஆராய்வதற்கான இந்த இரு-அச்சு அணுகுமுறையைப் பயன்படுத்தும்போது, புதிய புரிதல்கள் மற்றும் எதிர்பாராத புதிய கோணங்கள் தொடர்ந்து வெளிப்படுவதை நாங்கள் கண்டிருக்கிறோம். நாங்கள் பணிபுரிந்த தனியார் நிறுவனங்கள், அரசுத்துறை அமைப்புகள் மற்றும் இலாப நோக்கமற்ற அமைப்புகள், எதுவாக இருந்தாலும், இந்த அணுகுமுறை எப்போதும் புதிய சிந்தனைகளுக்கும் பயனுள்ள உரையாடல்களுக்கும் வழிவகுத்துள்ளது.

படம்: மூலோபாய வளர்ச்சி நோக்குப் பரப்புகள்
(Strategy Development Horizons)

மூலோபாய உருவாக்கத்திற்காக நாங்கள் அதிகம் விரும்பிப் பயன்படுத்தும் செயல்முறை, ToP கருவித்தொகுப்பில் இடம்பெறும் *பங்கேற்பு அடிப்படையிலான மூலோபாயத் திட்டமிடல்* (Participatory Strategic Planning) ஆகும். இது குறித்து பில் ஸ்டேபிள்ஸ் (Bill Staples) தனது *Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Strategic Planning* என்ற நூலில் விரிவாக விளக்குகிறார். இந்த அணுகுமுறை, நீண்டகாலத் திட்டமிடலுக்கான சக்திவாய்ந்ததும் பல்துறை பயன்பாடுடையதுமான ஒரு செயல்முறையாகும்.

இதன் சிறப்பம்சம் என்னவெனில், பல்வேறு ToP முறைகளை ஒருங்கிணைத்து பயன்படுத்துகிறது: ToP Consensus Workshop – குழுவில் ஒருமித்த கருத்தை உருவாக்குவதற்கு, ToP Focused Conversation – திறமையான குழு உரையாடல்களை முன்னெடுப்பதற்கு, Action Planning

> *“ஒரு சிக்கலைத் தீர்ப்பதற்கு எனக்கு ஒரு மணி நேரம் வழங்கப்பட்டால், அதில் 55 நிமிடங்களை அந்தச் சிக்கலைப் புரிந்துகொள்வதற்காக செலவிடுவேன்; மீதமுள்ள ஐந்து நிமிடங்களைத் தீர்வைப் பற்றி சிந்திப்பதற்காக பயன்படுத்துவேன்.”*
>
> *— ஆல்பர்ட் ஐன்ஸ்டீன்*

Process – யோசனைகளை செயல்படுத்தக்கூடிய நடவடிக்கைகளாகவும் கண்கூடும் சாதனைகளாகவும் மாற்றுவதற்கு.

இவ்வாறு, சிந்தனையிலிருந்து செயல்பாட்டிற்கு நகரும் முழுமையான பாதையை இந்த அணுகுமுறை வழங்குகிறது.

தகவல் தொடர்பு மூலோபாயங்களை (Communication Strategy) எவ்வாறு உருவாக்குவது என்பது இந்த அத்தியாயத்தின் எல்லைக்கு அப்பாற்பட்ட ஒரு விரிவான தலைப்பாகும். ஆனால், நாங்கள் இங்கு முன்வைக்கும் கருத்து என்னவெனில்: ஒன்றிணைவழி செயல்முறைகளின் உதவியுடன், உங்கள் தகவல் தொடர்பு மூலோபாயங்களை உருவாக்கும் அணுகுமுறையை மேலும் விரிவுபடுத்தவும், ஆழப்படுத்தவும், தெளிவுபடுத்தவும் முடியும்.

6. ஈடுபாடு: அதை உண்மையில் அர்த்தமுள்ளதாக்குவது எப்படி?

“ஒரு தொடர்பியல் வல்லுநர், பணியாளர்கள், வாடிக்கையாளர்கள், பங்குதாரர்கள், ஒழுங்குமுறை அமைப்புகள், அரசுத் துறைகள் மற்றும் நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகளில் அக்கறை கொண்ட பிற தரப்பினருடன் தொடர்பு கொண்டு செயல்படுகிறார். இந்த அனைத்து குழுக்களுக்கும் நிறுவனத்தின் விளைவுகளைப் பாதிக்கும் ஆற்றல் உள்ளது.”

— IABC உலகளாவிய தகவல் தொடர்பு தரநிலை

IABC உலகளாவிய தரநிலையின் இந்த இறுதிக் கொள்கை, இந்த அத்தியாயம் முழுவதும் நாங்கள் முன்வைத்துள்ள முக்கிய வாதத்தை வலுப்படுத்துகிறது: ஒன்றிணைவின் ஆற்றல், தொடர்பியல் வல்லுநர்களின் பணியின் மையத்தில் இருக்க வேண்டும்.

ஈடுபாடு (Engagement) என்பது ஒரு இலக்காக மட்டுமல்ல; அந்த இலக்கை அடைவதற்காக நீங்கள் தொடர்ந்து மேற்கொள்ளும் செயல்முறையாகவும் உள்ளது. இந்த அத்தியாயத்தை எழுதும் போது, கிம்பர்லி பெய்ன் எங்களுக்கு நினைவூட்டிய ஒரு கருத்து மிகவும் முக்கியமானது:

“ஈடுபாடு என்பது நோக்கமுள்ள உரையாடல்களின் கூட்டு வடிவமாகும். அனைத்தும் உரையாடல்களிலிருந்தே தொடங்குகின்றன. ஆனால் அந்த உரையாடல்கள் திட்டமிட்டவையாகவும் தெளிவான நோக்கமுடையவையாகவும் இருக்க வேண்டும்.”

மாற்றத்தை உருவாக்கும் பயணத்தில், ஆரம்பத்திலிருந்தே மக்களைப் பங்கேற்கச் செய்தால் என்ன நடக்கும் ? அப்போது, அந்த மாற்றத்தின் செயல்படுத்தல் (Implementation) இயல்பாகவே நடைபெறுவதற்கான வாய்ப்பு அதிகரிக்கிறது.

கோட்டர் தனது *The Heart of Change* என்ற நூலில் இதைப் பற்றி கூறுகிறார்: “மற்றவர்களுக்கு புதிய சாத்தியங்களைப் பார்க்க உதவுவதிலும், அவர்களுக்குள் நம்பிக்கையை உருவாக்குவதிலும், அவர்களின் நடத்தையை மாற்றுவதிலும் திறமையான மனிதர்களின் ஆற்றலை ஒருபோதும் குறைத்து மதிப்பிடாதீர்கள்.”

வேறு வார்த்தைகளில் சொல்வதானால், “மக்கள் மாற்றத்தின் பின்னால் ஒன்றிணைந்து நிற்க என்ன தேவை?” என்ற கேள்விக்கான சுருக்கமான பதில்: ஈடுபாடு என்பதாகும். ஆனால் நடைமுறையில் அதற்கு என்ன அர்த்தம் ?

சில ஆண்டுகளுக்கு முன் நடைபெற்ற சர்வதேச *ஒன்றிணைவழி* வாரத்தின் (International Facilitation Week) போது, *ஒன்றிணைவழி*, தொடர்பியல் மற்றும் மாற்ற மேலாண்மை துறைகளைச் சேர்ந்த 69 நிபுணர்களை நாங்கள் ஒரு ட்விட்டர் உரையாடலின் மூலம் ஒன்றிணைத்தோம். அந்த உரையாடலின் பெயர்: #FacWeekChat

இந்த உரையாடலின் நோக்கம்: ஒரே ஆர்வமுள்ள நிபுணர்களை ஒன்றிணைப்பது, அவர்கள் ஒருவரிடமிருந்து ஒருவர் கற்றுக்கொள்வதற்கான வாய்ப்பை உருவாக்குவது, புதிய தொடர்புகளை உருவாக்குவது, மேலும் பரந்த அளவிலான ஒத்துழைப்பை ஊக்குவிப்பது.

இந்த உரையாடலின் போது பகிரப்பட்ட கருத்துகளில் இருந்து, ஈடுபாட்டை அர்த்தமுள்ளதாக்குவதற்கான ஆறு முக்கியமான பரிந்துரைகள் வெளிப்பட்டன.

இந்த விவாதத்தில் பங்கேற்றவர்களின் அனுபவங்கள் மிகவும் பரந்தவை. அவர்கள் சிறிய மற்றும் பெரிய நிறுவனங்களுடன், உள்ளூர் மற்றும் சர்வதேச சூழல்களில், சுகாதாரம், கல்வி, தகவல் தொழில்நுட்பம், மத அடிப்படையிலான அமைப்புகள் மற்றும் சர்வதேச உதவி மற்றும் மேம்பாட்டு துறைகள் உள்ள பல்வேறு துறைகளில் பணியாற்றியவர்கள்.

இந்த அனுபவங்களின் ஒருங்கிணைந்த அறிவாற்றலே, ஈடுபாட்டின் உண்மையான அர்த்தத்தையும், மாற்றத்தை வெற்றிகரமாக முன்னெடுப்பதில் அதன் சக்தியையும் வெளிப்படுத்தியது. மாற்றத்தின் பின்னால் மக்கள் ஒன்றிணைந்து நிற்க என்ன தேவை?

சர்வதேச ஒன்றிணைவழி வாரத்தின் (#FacWeekChat) போது நடைபெற்ற உரையாடல்களில் இருந்து, மாற்றத்திற்கு மக்கள் ஆதரவாக ஒன்றிணைவதற்கு தேவையான ஆறு முக்கிய அம்சங்கள் வெளிப்பட்டன.

1. **மாற்றத்திற்கான சூழல் உருவாகியிருக்க வேண்டும்** : மக்கள் எப்பொழுது *மாற்றத்தை ஆதரிப்பார்கள் என்றால்,* அதற்கான தேவையை அவர்கள் தெளிவாக உணரும்போதுதான். *"வெளிப்புற அழுத்தங்கள் மாற்றத்தின் அவசியத்தை வெளிப்படையாக உணர்த்தியிருக்க வேண்டும். ஒரு பிரசவ உதவியாளர் (Midwife), ஏற்கனவே கர்ப்பமாக இருக்கும் ஒருவருக்குத்தான் உதவ முடியும்!"*

2. **உயர்மட்ட நோக்கமும் (High level vision) இலக்குகளும் (goals) மதிப்புகளும் (values) — தெளிவாகவும் பகிரப்பட்டதாகவும் இருக்க வேண்டும்:** மாற்றத்தின் பின்னால் மக்கள் ஒன்றிணைவதற்கு, அவர்கள் எதற்காகச் செயற்படுகிறார்கள் என்பது தெளிவாக இருக்க வேண்டும். "என்ன செய்ய வேண்டும் என்ற முடிவிற்கு முன்னால், மாற்றத்திற்கான ஆற்றலும் முன்னேற்ற வேகமும் உருவாக வேண்டும்."

3. **அனைவரையும் உள்ளடக்கிய உண்மையான பங்கேற்பு அவசியம் :** "தொலைநோக்கு பார்வையை இணைந்து உருவாக்கும் முழுமையான பங்கேற்பே, உண்மையான ஒப்புதலை உருவாக்கும் திறவுகோல். இணை வடிவமைப்பு, இணை உருவாக்கம், ஒத்துழைப்பு. மாற்றத்தில் பங்கு கொண்ட அனைவரையும் உரையாடலுக்குள் அழைக்க வேண்டும். அனைவரும் மாற்றத்தை விரும்புகிறார்கள்; ஆனால் யாரும் தாங்கள் மாற்றப்படுவதை விரும்புவதில்லை. மாற்றம் வெற்றியடையாத சூழல்கள் பெரும்பாலும் இரண்டு காரணங்களால் உருவாகின்றன: மற்றவர்களின் பங்கேற்பு அவசியம் என்பதை மக்கள் மறந்துவிடும்போது அல்லது உரிய ஆலோசனை மற்றும் ஒன்றிணைவழி இல்லாமல் மேலிருந்து மாற்றம் திணிக்கப்படும்போது.

4. **பணிவு, பொறுமை மற்றும் ஆழமான செவிமடுத்தல் (deep listening) தேவை:** "எதிர்கொள்ள வேண்டிய சவால்களைப் பற்றி நேர்மையாகவும் வெளிப்படையாகவும் இருங்கள். இல்லையெனில், தோல்விகள் ஏற்படும்போது மக்களின் நம்பிக்கையை இழந்துவிடுவீர்கள். நேரம் எடுத்துக்கொள்ளுங்கள். தொடர்ந்து செயல்முறையைச் சரிபாருங்கள். நேரம் எடுத்துக்கொள்ளுங்கள். கேளுங்கள். நேரம் எடுத்துக்கொள்ளுங்கள். எதிர்ப்பை ஏற்றுக்கொள்ளுங்கள். (நேரம் எடுத்துக்கொள்ளுங்கள் என்று நான் சொன்னேனா ?) அமைப்புக்குள் இருக்கும் எதிர்ப்பு

சக்திகளைக் (Antibodies in the System) கண்டறிந்து, அவற்றைப் பற்றி வெளிப்படையாகப் பேசுங்கள். மக்கள் வெளிப்படையாகச் சொல்வதற்கு அளிக்கும் முக்கியத்துவத்திற்குச் சமமாக, அவர்கள் சொல்லாமல் வெளிப்படுத்தும் உணர்வுகளுக்கும் கவனம் செலுத்துங்கள்.

5. **தொலைநோக்கில் உறுதியாக இருந்தபடியே, உருவாக வேண்டியவற்றிற்கு திறந்த மனதுடன் இருங்கள்:** "திட்ட அட்டவணையுடன் தொடங்குவதற்குப் பதிலாக, சாத்தியங்களுடன் தொடங்குங்கள். குழுவில் உருவாகும் புதிய தேவைகளைக் கவனியுங்கள். குழுவின் கூட்டு ஆற்றலை இயல்பாகப் பாய அனுமதியுங்கள். உருவாகும் தேவைகளுக்கு பதிலளிக்காதபோது மாற்றம் வெற்றியடையாத சூழல்கள் எப்போது உருவாகின்றன ? பொதுவான பிரச்சினைகளை விட தனிப்பட்ட பிரச்சினைகள் முன்னுரிமை பெற்றபோது.

6. **அதே நேரத்தில், தலைமை தெளிவாகவும் உறுதியுடனும் ஊக்கமளிப்பதாகவும் இருக்க வேண்டும்:** கடினமான முடிவுகளை எடுக்கத் துணியும் தலைவராக இருங்கள். மாற்றம் இயல்பாகவே இடையூறுகளை ஏற்படுத்தும். ஆனால் வலுவான தலைமை, மனிதர்களுடன் தொடர்புடைய அபாயங்களைக் குறைக்க முடியும். நேர்மையுடனும் வெளிப்படைத்தன்மையுடனும் ஒரு வலுவான அழைப்பை விடுங்கள். மாற்றம் பற்றிய உரையாடல்கள் பெரும்பாலும் எதிர்மறையானவை; தோல்விகளைப் பற்றியவை. நாம் மக்களை ஊக்குவிக்க வேண்டும். அவர்களை ஆற்றலூட்ட வேண்டும்."

முடிவுரை : நாம் ஒருவரிடமிருந்து ஒருவர் என்ன கற்றுக்கொள்ளலாம் ?

நிறையக் கற்றுக்கொள்ளலாம் என்பது இதற்கான எளிய பதில். இந்த அத்தியாயத்தில், உலகின் பல பகுதிகளில் பணியாற்றும் நிபுணர்களின் அனுபவங்கள், பல்வேறு தொழில்முறை உரையாடல்கள் மற்றும் சிறிய, பெரிய நிறுவனங்களிலிருந்து பெறப்பட்ட நிகழ்வாய்வுகள் ஆகியவற்றை நாங்கள் ஒருங்கிணைத்துள்ளோம். அவை அனைத்தும் ஒரு முக்கியமான உண்மையை சுட்டிக்காட்டுகின்றன: ஒன்றிணைவழியும் தொடர்பியலும் ஒன்றோடொன்று கற்றுக்கொள்ளக்கூடியவை மட்டுமல்ல; ஒன்றை ஒன்று மேலும் வலுப்படுத்தக்கூடியவையும் ஆகும்.

தொடர்பியல் வல்லுநர்கள் ஒன்றிணைவழியில் இருந்து என்ன கற்றுக்கொள்ளலாம் ?

மக்களை உங்களுடன் பயணிக்கச் செய்ய விரும்பினால், அவர்களைச் செயல்முறையின் ஒரு பகுதியாக மாற்ற வேண்டும். அதைச் செய்வதற்கான மிகச் சிறந்த வழிகளில் ஒன்று ஒன்றிணைவழி ஆகும். ஒன்றிணைவழி, தொடர்பை வெறும் *“மேலிருந்து கீழே தகவல் பரிமாற்றம்”* (Cascade) என்ற நிலைமையிலிருந்து, உரையாடலாக மாற்ற உதவுகிறது.

மக்கள் ஈடுபட்ட பிறகு, அந்த உரையாடல்களை எவ்வாறு வடிவமைத்து முன்னெடுப்பது என்பதை தொடர்பியல் வல்லுநர்கள் ஒன்றிணைவழியாளர்களிடமிருந்து கற்றுக்கொள்ளலாம். அதேபோல், உரையாடல்கள் தொடங்குவதற்கு முன்பே, அவற்றிற்கான சூழலை உருவாக்கவும், மக்களைத் தயார்படுத்தவும், ஒன்றிணைவில் பயன்படுத்தப்படும் பல்வேறு கூட்டு செயல்முறைகளை தொடர்பியல் வல்லுநர்கள் பயன்படுத்தலாம்.

ஜிஞ்சர் ஹோமன் கூறிய கருத்து இதை மிகவும் அழகாக விளக்குகிறது: “தொடர்பியல் வல்லுநர்கள் சில நேரங்களில் தங்களிடம் ஏற்கனவே பதில்கள் இருக்கின்றன என்று நினைக்கிறார்கள். ஆனால் ஒன்றிணைவாளர்கள், தங்களிடம் எல்லா பதில்களும் இல்லை என்பதை எப்போதும் அறிந்திருப்பார்கள். இரண்டு துறைகளிலும் பணிபுரியும் ஒரு ஆலோசகராக, நான் அறிந்திருப்பது என்னவெனில், பதில்கள் என்னிடம் இல்லை; நான் பணிபுரியும் மக்களின் மனங்களில்தான் அவை இருக்கின்றன. எனது பணி, சரியான கேள்விகளை உருவாக்குவதும், அடுக்கடுக்காக மறைந்திருக்கும் கருத்துகளை வெளிக்கொணருவதும்தான். இறுதியில் அந்த ஆழமான புரிதல்களை அடையும் போது, அது மிகவும் சுவாரஸ்யமாகவும் ஊக்கமளிப்பதாகவும் இருக்கும்.”

ஒன்றிணைவழியாளர்கள் தொடர்பியல் வல்லுநர்களிடமிருந்து என்ன கற்றுக்கொள்ளலாம்?

இந்த அத்தியாயத்தில், தொடர்பியல் வல்லுநர்கள் தங்களது பணியில் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை எவ்வாறு பயன்படுத்தி பயனடையலாம் என்பதையே பெரும்பாலும் வலியுறுத்தியுள்ளோம். ஆனால், ஒன்றிணைவழியாளர்களும் தொடர்பியல் துறையைச் சேர்ந்த சக நிபுணர்களிடமிருந்து கற்றுக்கொள்ள வேண்டியவை ஏராளம் உள்ளன. உதாரணமாக, தொடர்பியல் கருவிகளும் திறன்களும், ஒன்றிணைவழி

செயல்முறைகளில் பங்கேற்க வேண்டியவர்களை "அறைக்குள் கொண்டு வருவதற்கு" மிகவும் முக்கியமானவை. அதாவது: சரியான மக்களைப் பங்கேற்க அழைப்பது, தேவையான தகவல்களை முன்கூட்டியே வழங்குவது மற்றும் பொருத்தமான எதிர்பார்ப்புகளை உருவாக்குவது போன்ற பணிகளில் தொடர்பியல் திறன்கள் மிகுந்த உதவியாக உள்ளன. மேலும், ஒன்றிணைவழி அமர்வில் நேரடியாக பங்கேற்க முடியாதவர்களையும் ஈடுபடுத்துவதற்கு, அவர்களுடன் தொடர்பைத் தொடர்ந்து வைத்திருக்கவும், செயல்முறையின் விளைவுகளைப் பகிரவும் தொடர்பியல் அணுகுமுறைகள் பெரிதும் உதவுகின்றன.

தொடர்பியல் வல்லுநர்கள், தகவல் சேகரிப்பு மற்றும் பகுப்பாய்விலும் சிறந்த அனுபவம் கொண்டவர்கள். அவர்கள் கருத்துக் கணிப்புகள், பின்னூட்ட முறைகள், தரவு சேகரிப்பு கருவிகள் மற்றும் தாக்க மதிப்பீட்டு அணுகுமுறைகள் போன்றவற்றைப் பயன்படுத்துவதில் திறமையானவர்கள். அதேபோல், ஈடுபாட்டு முயற்சிகளின் விளைவுகளை அளவிடவும் மதிப்பிடவும் அவர்கள் அறிந்திருக்கிறார்கள். மேலும், தகவல்களை கதை வடிவில் வெளிக்கொணரும் திறனும் அவர்களின் ஒரு முக்கிய வலிமையாகும். ஒரு குழுவின் அனுபவங்கள், சவால்கள் மற்றும் வெற்றிகளை கதைகளாகப் புரிந்துகொண்டு, அவற்றின் மூலம் அர்த்தத்தை உருவாக்குவதில் தொடர்பியல் வல்லுநர்கள் சிறந்து விளங்குகிறார்கள்.

இந்தக் கதைகள் மக்கள் தங்களது அனுபவங்களைப் புரிந்துகொள்ளவும், மாற்றங்களை அர்த்தமுள்ளதாக்கவும் மற்றும் பகிரப்பட்ட புரிதலை உருவாக்கவும் உதவுகின்றன.

இந்த அத்தியாயத்தில் பார்த்ததுபோல், தொழில்முறை தரநிலைகள் மற்றும் திறன்கள் குறித்த கட்டமைப்புகளிலும் நாம் ஒருவரிடமிருந்து ஒருவர் கற்றுக்கொள்ள முடியும். ஆரம்பத்தில் இவை அனைத்தும் சிக்கலானதாக — சில நேரங்களில் மிகவும் சிக்கலானதாகவும் — தோன்றலாம். ஆனால் கவலைப்பட வேண்டாம். உதவி அருகிலேயே உள்ளது. ஒரு உரையாடலைத் தொடங்குங்கள். ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை உங்கள் பணியில் பயன்படுத்துங்கள்.

அது மாற்றத்தை உருவாக்க உதவும், மக்களை ஒன்றிணைக்க உதவும், தெளிவை உருவாக்க உதவும், மேலும் எதிர்பாராத அளவிற்கு மகிழ்ச்சியான அனுபவமாகவும் இருக்கக்கூடும். ஏனெனில், இறுதியில் தொடர்பியலும் ஒன்றிணைவழியும் ஒரே நோக்கத்தைப் பகிர்கின்றன: மக்களை இணைப்பது, புரிதலை வளர்ப்பது, மற்றும் அர்த்தமுள்ள மாற்றத்தை உருவாக்குவது.

நன்றியுரைகள்

இந்த அத்தியாயத்தை உருவாக்கும் பணியின் போது, உலகின் பல பகுதிகளில் செயல்பட்டு வரும் பல சிறந்த நிபுணர்களுடன் நாங்கள் உரையாடியும் கருத்துப் பரிமாற்றமும் மேற்கொண்டோம். அவர்கள் வழங்கிய நடைமுறைக்குப் பயன்படும் கருத்துணர்வுகளுக்கும், வளங்களைத் தாராளமாகப் பகிர்ந்ததற்கும், அவற்றை மீண்டும் பதிப்பிட அனுமதி அளித்ததற்கும் எங்கள் மனமார்ந்த நன்றியைத் தெரிவித்துக் கொள்கிறோம்.

குறிப்பாக, பின்வரும் நிபுணர்களுக்கு எங்களது மனமார்ந்த நன்றிகள்:

ஜிஞ்சர் ஹோமன் (Ginger Homan)

மிர்ஜாமி சிப்போனன்-டமோன்டே (Mirjami Sipponen-Damonte)

ரான் ஃபூக்ஸ் (Ron Fuchs)

சேனா கப்ரியேல்-ஹைலு (Zena Gabrielle-Hailu)

சார்லட் டிட்லோவ் ஜென்சன் (Charlotte Ditløv Jensen)

பில் ஸ்டேபிள்ஸ் (Bill Staples)

மைக் பவுன்ஸ்ஃபோர்ட் (Mike Pounsford)

ஷேரன் ஹண்டர் (Sharon Hunter)

கத்ரின் கெண்ட் (Katrine Kent)

ரெபெக்கா சதர்ன்ஸ் (Rebecca Sutherns)

இயா பிரிக்ஸ் ஓமன் (Ia Brix Ohmann)

காஷா டூகல் (Kasha Dougall)

ராபின் பார்சன்ஸ் (Robin Parsons)

பென்ட் சோரென்சன் (Bent Sørensen)

அன்னா மேரி வில்லி (Anna Marie Willey)

நீல் கிரிஃபித்ஸ் (Neil Griffiths)

பெல்லே நில்சன் (Pelle Nilsson)

ஜொனாதன் டட்டிங் (Jonathan Dudding)

ஆகியோரின் பங்களிப்புகளை நாங்கள் மிகுந்த நன்றியுடன் நினைவுகூர்கிறோம்.

மேலும், இந்த நூலின் இணை ஆசிரியர்கள் பகிர்ந்த கூடுதல் கருத்துகளுக்கும், இந்த அத்தியாயம் எழுதப்பட்ட ஆரம்ப கட்டங்களில் நடைபெற்ற இணையவழி கருத்தரங்கில் (Webinar) பங்கேற்று தங்களது சிந்தனைகளையும் அனுபவங்களையும் பகிர்ந்த அனைவருக்கும் எங்களது மனப்பூர்வமான நன்றியைத் தெரிவித்துக் கொள்கிறோம். அவர்களின் பங்களிப்புகள் இந்த அத்தியாயத்தை மேலும் செழுமையாக்கி, ஒன்றிணைவழியும் தொடர்பியலும் இணையும் சக்தியை ஆழமாக ஆராய உதவின.

குறிப்புதவி நூல்கள் / தகவல் ஆதாரங்கள்

i. International Association of Facilitators. (n.d.). *IAF Core Competencies.* Retrieved April 25, 2021, from https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies

ii. International Association of Business Communicators. (n.d.). *The Global Standard of the Communi- cation Profession*. Retrieved April 25, 2021, from https://www.iabc.com/global-standard/cluetrain. com/

iii. Searls, D., & Locke, C. (1999). *The Cluetrain Manifesto*. The Cluetrain Manifesto. https://cluetrain. com/

iv. Highsmithh et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development.* The Agile Manifesto. https:// agilemanifesto.org/

v. Learn more. . . on the 20th anniversary of the European Training Foundation | ETF. (2014). European Training Foundation. https://www.etf.europa.eu/en/ publications-and-resources/publications/learn-more-20th-anniversary-european-training-foundation

vi. European Training Foundation. (2014, July 15). ETF 20TH anniversary video [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=OVjcbO-KqUI

The Power of Partnership Between Facilitation and Communication

Visual summary by Chitra Chandrashekhar

அத்தியாயம் 7

சுயப் பிரதிபலிப்பு, மாற்றம் மற்றும் தனிமனித வளர்ச்சிக்கான ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்

பார்பரா மெக்கே (*Barbara Mackay*)

ஒன்றிணைவழி என்பது பொதுவாகக் குழுக்களுக்காக நாம் பயன்படுத்தும் ஒரு அணுகுமுறையாகக் கருதப்படுகிறது. ஆனால், ஒன்றிணைவழியாளர்களாக நாம் பயன்படுத்தும் அதே செயல்முறைகள், தனிநபர்களுக்கும் மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கின்றன.

சுய ஒன்றிணைவழி (Self-Facilitation) என்பது, நமது வாழ்க்கையையும் நமது சிந்தனை மற்றும் நடத்தைப் பழக்கவழக்கங்களையும் நேர்மையாக ஆராய்ந்து பார்க்கும் திறனை உள்ளடக்கியது. அது, நம்மை நாமே ஒரு அர்த்தமுள்ள பயணத்திற்கு அழைத்துச் செல்லும் ஒரு கலையாகும்.

இந்த அத்தியாயத்தில் நாம் பின்வரும் அம்சங்களை ஆராயப் போகிறோம்:

- சுயப் பிரதிபலிப்பு (Self-Reflection) மற்றும் சுய ஒன்றிணைவழி (Self-Facilitation) என்றால் என்ன ?
- அவற்றை ஏன் மேற்கொள்ள வேண்டும் ?
- அவற்றை எவ்வாறு மேற்கொள்ள வேண்டும் ?
- ஒன்றிணைவழி செயல்முறைகளின் ஆற்றலைப் பயன்படுத்தி, தொடர்ந்து சுய மதிப்பீடும் தனிமனித மாற்றமும் மேற்கொண்டால் என்னென்ன மாற்றங்கள் நிகழக்கூடும் ?

இது மிகவும் நடைமுறையை மையமாகக் கொண்ட அத்தியாயமாகும். ஒன்றிணைவழியாளர்கள் திட்டமிடலுக்குப் பயன்படுத்தும் மூன்று செயல்முறைகளை இங்கு நாம் ஆராயப் போகிறோம். அவற்றை நீங்கள் நேரடியாக முயற்சித்துப் பார்க்கலாம். இதற்கு அப்பாலும், தனிமனித வளர்ச்சிக்காகப் பயன்படுத்தக்கூடிய பல்வேறு ஒன்றிணைவழி செயல்பாடுகள் உள்ளன. அவற்றில் சிலவற்றை மட்டுமே இங்கு வழங்குகிறேன்.

இந்த செயல்முறைகளில் குறைந்தது ஒன்றையாவது நீங்கள் முயற்சி செய்துப் பார்க்க வேண்டும் என்பதே எனது விருப்பம். ஏனெனில், நேர்மறையான தனிமனித மாற்றத்தை உருவாக்குவதற்கான ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல், உங்களுக்கும் கிடைக்கக்கூடிய ஒரு வளமாகும்.

சுயப் பிரதிபலிப்பு மற்றும் சுய ஒன்றிணைவழி என்றால் என்ன ?

2017 ஆம் ஆண்டு, சுலைமான் தாவுத் கோக்கர் மற்றும் கிவாஞ்ச் போஸ்குஷி எழுதிய ஒரு கட்டுரை (பொருளுரையாகக் கூறினால்), சுயப் பிரதிபலிப்பு என்பது வெறும் தனிப்பட்ட சிந்தனைச் செயல்முறை மட்டுமல்ல, அது ஒரு கூட்டு கற்றல் செயல்முறையும் ஆகும் என்று விளக்குகிறது. அது அனுபவத்துடன் மட்டுமல்லாமல், நிச்சயமற்ற தன்மையுடனும் (uncertainty) தொடர்புடையது. சுயப் பிரதிபலிப்பின் போது, நாம் பல்வேறு கோணங்களையும், மதிப்புகளையும், அனுபவங்களையும், நம்பிக்கைகளையும், மேலும் நாம் வாழும் பரந்த சூழலையும் கருத்தில் கொள்கிறோம். இந்தப் பிரதிபலிப்பின் மூலம், மாற்றங்களை உருவாக்குவதற்குத் தேவையான புதிய தெளிவு நமக்குக் கிடைக்கிறது. அதன் விளைவாக, புதிய கேள்விகள் இயல்பாகவே உருவாகின்றன. அந்தக் கேள்விகள் நம்மை மேலும் ஆழமான சிந்தனைக்குக் கொண்டு செல்கின்றன. இவ்வாறு, இந்தச் செயல்முறை ஒரு சுழல் வடிவில் தொடர்ந்து வளர்ந்து கொண்டே செல்கிறது.

வளர்ச்சித் துணையாளர்கள் (Coaches) பயிற்றுநர்கள் (Trainers), மற்றும் ஒன்றிணைவழியாளர்கள், பங்கேற்பாளர்களைத் தொடர்ந்து சுயப் பிரதிபலிப்பில் ஈடுபட ஊக்குவிக்கின்றனர். ஜிம் மோரன், **"சுயப் பிரதிபலிப்பின் அறிவுசார் நரம்பியல்"** (*Cognitive Neuroscience of Self-Reflection)* என்ற தலைப்பில் எழுதிய அத்தியாயத்தில் : "நம்மைப் பற்றிச் சிந்திப்பது என்பது மனித மன வாழ்க்கையின் அடிப்படையான அறிவாற்றல் செயல்முறையாகும்." என்று கூறுகிறார். மேலும், சுயப் பிரதிபலிப்பிற்காகவே செயல்படும் ஒரு முழுமையான நரம்பியல் வலைப்பின்னல் (Brain Network) மனித மூளையில் இருப்பதாகவும் அவர் குறிப்பிடுகிறார்.

எனது சொந்த அனுபவத்தில், சுயப் பிரதிபலிப்பு என்பது உண்மைகளையும் உணர்வுகளையும் நேர்மையாக ஆராயும் ஒரு பகுப்பாய்வுச் செயல்முறை ஆகும். அது, நமக்குள் நாமே பின்வரும் கேள்விகளைக் கேட்கும் திறனை உள்ளடக்கியது:

- இப்போது என்ன நடந்தது?
- நான் உண்மையில் என்ன செய்தேன்? என்ன பேசினேன்?
- என்னுள் நான் என்ன கவனித்தேன்?
- மற்றவர்களிடம் நான் என்ன கவனித்தேன்?

- எந்த அம்சங்கள் நன்றாகச் செயல்பட்டன?
- எந்த அம்சங்கள் எதிர்பார்த்தபடி அமையவில்லை?
- அடுத்த முறை நான் எதை வேறுபடச் செய்ய விரும்புகிறேன்?
- எனது அடுத்த கட்ட நடவடிக்கைகள் என்ன?

இவ்வாறு, நம்மை நாமே துல்லியமாக மதிப்பீடு செய்யும் திறன், நம்மை மாற்றத்திற்கும் வளர்ச்சிக்கும் வழிநடத்துகிறது. அதன் மூலம், எதிர்காலத்தில் நிகழும் சூழல்களை நாம் அதிக நம்பிக்கையுடனும் மனத்திடத்துடனும் எதிர்கொள்ள முடிகிறது.

வளர்ச்சித் துணையாளர் (Coach) ஜிம் நைட், இதனை மிகச் சுருக்கமாகவும் தெளிவாகவும் விளக்குகிறார்: "நாம் சுயப் பிரதிபலிப்பில் ஈடுபடும் போது, ஒரு செயல் அல்லது நடத்தைக் குறித்து மீண்டும் திரும்பிப் பார்க்கிறோம். நாம் எவ்வாறு செயல்பட்டோம் என்பதை மதிப்பீடு செய்கிறோம். பின்னர், அந்தப் பிரதிபலிப்பின் மூலம் கற்றுக்கொண்டவற்றை அடிப்படையாகக் கொண்டு, அடுத்த முறை எவ்வாறு இன்னும் சிறப்பாகச் செயல்படலாம் என்பதைப் பற்றி சிந்திக்கிறோம்."

சுய ஒன்றிணைவழி என்பது, குழு செயல்முறைகளை வழிநடத்தும் ஒன்றிணைவழியாளர்கள் பயன்படுத்தும் கருவிகள், அணுகுமுறைகள் மற்றும் மனப்பான்மைகளை, நமது சொந்த வாழ்க்கையில் புதிய இலக்குகள், முடிவுகள் மற்றும் விளைவுகளை உருவாக்குவதற்காகப் பயன்படுத்துவதாகும். எளிமையாகச் சொன்னால், நம்முடைய வாழ்க்கைப் பயணத்தில், நாமே நமக்கான ஒன்றிணைவழியாளராக மாறுவதுதான் சுய ஒன்றிணைவழி.

ஏன் சுய ஒன்றிணைவழியைப் பயிற்சி செய்ய வேண்டும்?

"மற்றவர்களுக்கு உதவுவதற்கு முன், முதலில் உங்களுக்கு நீங்களே உதவிக்கொள்ள வேண்டும்" என்ற மேற்கோளைப் பலர் கேட்டிருப்பார்கள். விமானப் பயணத்தின் போது வழங்கப்படும் பாதுகாப்பு அறிவுறுத்தல்களில், முதலில் உங்கள் ஆக்சிஜன் முகக்கவசத்தை அணிந்துகொண்டு, அதன் பிறகே மற்றவர்களுக்கு உதவ வேண்டும் என்று கூறப்படுவது இதற்கான சிறந்த எடுத்துக்காட்டாகும். ஏனெனில், நீங்கள் சுவாசிப்பதற்கே போராடிக் கொண்டிருந்தால், மற்றொருவருக்கு திறம்பட உதவுவது மிகவும் கடினம். இந்த எண்ணத்தை நான் ஒன்றிணைவழித் துறைக்கும் விரிவுபடுத்துகிறேன். இந்த அத்தியாயம், ஒரு வகையில், "முதலில் உங்கள் ஆக்சிஜன்

முகக்கவசத்தை அணிந்துகொள்ளுங்கள்" என்பதையே வலியுறுத்துகிறது. உங்களது சொந்த வளர்ச்சிக்கும் முன்னேற்றத்திற்கும் நீங்கள் ஒன்றிணைவழி செய்யும்போது, மற்றவர்களை மேலும் திறமையாகவும் ஆழமாகவும் ஒன்றிணைவழிப்படுத்த முடியும். இதனைப் பற்றி மேலும் விளக்குகிறேன்.

ஒரு செயல்முறை ஒன்றிணைவழியாளரின் முக்கிய நோக்கங்களில் ஒன்று என்னவென்றால், ஒரு குழுவை அதன் இலக்கு, முடிவு, தீர்மானம் அல்லது தீர்வை நோக்கி அமைதியாகவும் பயனுள்ள வகையிலும் வழிநடத்துவதாகும்.

இப்போது, நீங்கள் உங்களது சொந்த வாழ்க்கையில் ஒரு முடிவை எட்டுவதற்கான கலையை இன்னும் கற்றுக்கொள்ளாத ஒரு ஒன்றிணைவழியாளரை கற்பனை செய்து பாருங்கள். அடிப்படையில், நீங்கள் எங்கு செல்ல விரும்புகிறீர்கள் என்பது உங்களுக்கே தெளிவாக இல்லை. ஒரு விஷயத்திலிருந்து இன்னொரு விஷயத்திற்குத் தொடர்ந்து ஓடிக்கொண்டிருக்கிறீர்கள். குழப்பத்தில் சிக்கித் தவிக்கிறீர்கள். உங்களது எல்லைகள் (Boundaries) தெளிவாக இல்லை. வரும் ஒவ்வொரு கோரிக்கைக்கும் "ஆம்" என்று கூறுகிறீர்கள். நீங்கள் யார் ? நீங்கள் எங்கு சென்று கொண்டிருக்கிறீர்கள் ? என்ற அடிப்படைத் தெளிவின்மை, நீங்கள் ஒன்றிணைவழிப்படுத்தும் குழுக்களிலும் பிரதிபலிக்கத் தொடங்கும். இறுதியில், அந்தக் குழுக்களும் தெளிவற்றதாகவும் திசையற்றதாகவும் உணரக்கூடும்.

நம்முடைய உள்புற வளர்ச்சிக்காக போதுமான அளவு பணியாற்றாதபோது உருவாகக்கூடிய மற்றொரு ஒவ்வாத பழக்கம், அவசர உணர்வால் இயக்கப்படுவது ஆகும். இதில் எனக்கே நிறைய அனுபவம் உள்ளது. அதன் விளைவாக நான் சந்தித்தது மனச்சோர்வு, உடல் மற்றும் மனக் களைப்பு, மற்றும் மற்றவர்களுக்கும் எனக்கும் கூட உதவ முடியாத நிலையை நான் சந்தித்திருக்கிறேன்.

நான் தொடர்ந்து பணியில் மூழ்கி இருப்பதன் மூலம் மற்றவர்களைக் கவர்கிறேன் என்று நினைத்தேன். அல்லது, முடிவில்லாதப் பணிப் பட்டியலை நிறைவேற்றிக் கொண்டிருக்கிறேன் என்று நம்பினேன். ஆனால் உண்மை அதுவல்ல. நான் உருவாக்க வேண்டும் என்று நினைத்த உண்மையான தாக்கத்தை (Impact) என்னால் உருவாக்க முடியவில்லை என்பதே உண்மை.

இன்று திரும்பிப் பார்க்கும்போது, சுய ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை என் வாழ்க்கையின் ஆரம்பத்திலேயே அறிந்திருக்க வேண்டுமென்று நான் விரும்புகிறேன்.

சுய ஒன்றிணைவழி யாருக்கானது?

- நிறைவான மற்றும் நோக்கமிக்க வாழ்க்கையை உருவாக்க விரும்புபவர்களுக்கு
- தொலைநோக்குப் பார்வையை உருவாக்கி, தங்கள் அணியினரை வலுவான கனவுகளைக் காண ஊக்குவிக்க விரும்பும் தலைவர்களுக்கு
- சிக்கலான மாற்றங்களின் வழியாக மற்றவர்களை வழிநடத்த விரும்பும் செயல்முறை ஒன்றிணைவழியாளர்களுக்கு
- மற்றவர்களின் திறன்களையும் தொலைநோக்குப் பார்வையையும் வளர்க்க உதவும் வளர்ச்சித் துணையாளர்களுக்கு (Coaches)
- வாழ்க்கையில் கைவிடப்பட்டவர்களுக்கு (தங்களது கனவுகள் நனவாக முடியும் என்ற நம்பிக்கையையும் உறுதி படுத்துவதற்கு)

எனது அடிப்படை அனுமானங்கள் என்ன ?

- ஒவ்வொருவராலும் வித்தியாசமான மற்றும் சிறந்த எதிர்காலத்தைக் கற்பனை செய்ய முடியும்
- பல ஆண்டுகளுக்கு வழிகாட்டவும் ஊக்கமளிக்கவும் கூடிய ஆழமான திட்டம் அல்லது காலவரிசையை உருவாக்க, அவ்வப்போது இரண்டு முதல் எட்டு மணி நேரம் செலவிடுவது மதிப்புமிக்க முதலீடாகும்
- படைப்பாற்றல், உள்ளுணர்வு சார்ந்த சிந்தனை மற்றும் காட்சிப்படுத்தல்களின் பயன்பாடு, சுய ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை அதிகரிக்கிறது
- முதலில் இந்த முறைகளை நமக்காகப் பயன்படுத்த வேண்டும்; அதன் பின்னரே அவற்றைப் பயன்படுத்த மற்றவர்களுக்கு உதவ வேண்டும்

ஜெஸ்ஸியின் கதை - பகுதி 1

நான் ஒரு பயிலரங்கத்தை இணைந்து வழிநடத்திக் கொண்டிருந்தேன். அந்த அமர்வில் பங்கேற்றவர்கள் பெரும்பாலும் ஒன்றிணைவழியாளர்களாக இருந்தனர்; அவர்கள் ஒரு ஒன்றிணைவழியாளர் மாநாட்டில் கலந்து கொண்டிருந்தனர். எங்கள் அமர்வின் நோக்கம், பங்கேற்பாளர்கள் தங்களைச் சமூகத் தலைவர்களாகவும் ஒன்றிணைவழியாளர்களாகவும் மேலும் வளர்த்துக்கொள்ள உதவுவதாகும். அதற்காக, நாள் முழுவதும் பல்வேறு சுயப் பிரதிபலிப்பு பயிற்சிகளைப் பயன்படுத்தினோம். அனைவரும் தங்களை அறிமுகப்படுத்திக் கொண்டதற்குப் பிறகு, நல்ல உத்வேகமும் ஈடுபாடும் உருவாகி சுமார் முப்பது நிமிடங்கள் கடந்திருந்தன. அப்போது ஜெஸ்ஸி அறைக்குள் வந்தார்.

ஜெஸ்ஸி ஒரு ஒன்றிணைவழியாளர் அல்லர். மற்ற அனைவரிடமும் கேட்ட அதே கேள்விகளை வைத்து, அவரையும் அறிமுகப்படுத்திக் கொள்ளுமாறு நான் கேட்டுக்கொண்டேன். அதற்குப் பதிலாக, ஜெஸ்ஸி நீண்ட உரையொன்றைத் தொடங்கினார். அவர் உண்மையில் இந்த மாநாட்டிற்கு வரவே விரும்பவில்லை என்று கூறினர். தொழில்முறை வளர்ச்சிக்கான மதிப்பெண்களைப் (Professional Development Credits) பெறுவதற்காக மட்டுமே அவர்கள் வந்திருந்ததாகச் சொன்னார். ஒன்றிணைவழியாளர்கள் செய்வதெல்லாம் "அர்த்தமற்ற, நடைமுறைக்கு உதவாத விஷயங்கள்" என்று கருதுவதாகவும் அவர் தெரிவித்தார்.

அவரின் பார்வையில், யாரும் உண்மையானவர்களாக இல்லை. உலகம் மிகவும் மோசமான இடம். அது மோசமான மனிதர்களால் நிரம்பியுள்ளது. ஜெஸ்ஸியின் தினசரி வேலை, அப்படிப்பட்ட சிலருடன் தொடர்ந்து போராடுவதாகும். அவர்கள் செய்ய வேண்டியவற்றைச் செய்யுமாறு மக்களை கட்டாயப்படுத்தும் நபராகத் தாம் இருப்பதாகவும் கூறினர். அதோடு, தனது உடல்நிலையும் சரியில்லை என்றும், ஒரு தொற்றுநோய்க்காக அதிக அளவு மருந்துகளை எடுத்துக்கொண்டிருப்பதாகவும் தெரிவித்தார். மேலும், குடும்பத்தில் சில சிக்கல்களையும் எதிர் கொண்டிருப்பதாகச் சொன்னார்.

நான் அவரை இடைமறித்து உரையாடலை வேறு திசைக்குக் கொண்டு செல்ல பலமுறை முயன்றேன். ஆனால் அது வெற்றியளிக்கவில்லை. ஜெஸ்ஸி தொடர்ந்து உலகம் எவ்வளவு மோசமானது, மனிதர்கள் எவ்வளவு மோசமானவர்கள், அனைவரையும் சரிசெய்வது தனது பொறுப்பு என்பதையே பேசிக்கொண்டிருந்தார்.

அவர் சுயப் பிரதிபலிப்பில் ஈடுபட்டவராகத் தோன்றவில்லை. மாறாக, வாழ்க்கையால் மிகவும் விரக்தியடைந்திருந்தார். அந்த விரக்தியையும் அதிருப்தியையும் எந்த வடிக்கட்டலும் இல்லாமல் எங்கள்முன் வெளிப்படுத்திக் கொண்டிருந்தார்.

பின்னர், எனது இணை ஒன்றிணைவழியாளர் என்னிடம், ஜெஸ்ஸியின் வேதனையை அவர் மிகவும் ஆழமாக உணர்ந்ததாகவும் அந்த வேதனையைத் தவிர வேறு எதையும் சிந்திக்க முடியாத அளவிற்கு அது ஜெஸ்ஸியை தாக்கி இருந்ததாகவும் கூறினார். இந்த விஷயத்தில் நான் கவனித்தது என்னவென்றால் பங்கேற்பாளர்கள் அனைவரும் ஜெஸ்ஸியிடமிருந்து விலகிச் செல்லத் தொடங்கியிருந்தார்கள். அவர்கள் அசூசையால் பின்னோக்கி சாய்ந்துக் கொண்டிருந்தார்கள். தங்களை ஏதோ ஒன்றிலிருந்து பாதுகாத்துக்கொள்ள முயற்சிப்பதுபோல அவர்கள் தோன்றினர்.

அவர்களின் முகங்களில் பதற்றமும் சங்கடமும் தெளிவாகத் தெரிந்தது. அறையின் சூழ்நிலை மெல்ல மாறிக்கொண்டிருந்தது. ஜெஸ்ஸி வாழ்ந்து கொண்டிருந்த உலகத்தையும் அவரின் மனநிலையையும் உணர்ந்தபோது, இந்த நபருக்கு நேரடியான அணுகுமுறை தேவை என்று நான் உணர்ந்தேன். சுய ஒன்றிணைவழியும் அப்படித்தான் இருக்க வேண்டும். அது நேர்மையானதாகவும் உண்மையானதாகவும் இருக்க வேண்டும்.

அதற்காக, நாம் நம்மிடமே முழுமையான நேர்மையுடன் இருக்க வேண்டும். எனவே, நான் கவனித்ததை ஜெஸ்ஸியிடம் நேரடியாகவும் நேர்மையாகவும் அனைவர் முன்னிலையிலும் பகிர்ந்தேன். ஜெஸ்ஸியின் பேச்சைக் கேட்டுக்கொண்டிருந்தபோது, மற்ற பங்கேற்பாளர்களிடம் நான் என்ன கவனித்தேன் என்பதை அவரிடம் சொன்னேன். ஜெஸ்ஸி அமைதியாகிவிட்டார். அவர் சற்றே ஆச்சரியமடைந்தவர்போல் தோன்றினார். ஆனால், அவர் அறையை விட்டு வெளியேறவில்லை. அங்கேயே இருந்தார். அன்று நடைபெற்ற பல நிகழ்ச்சிகளில், இந்த ஒரு சம்பவம், ஜெஸ்ஸி தனது மாற்றப் பயணத்தை உண்மையாக எடுத்துக்கொள்ள உதவியதாகத் தோன்றியது. நானும், என்னுடைய இணை ஒன்றிணைவழியாளரும், அந்தக் குழுவில் இருந்த மற்றவர்களும், சுய ஒன்றிணைவழி செயல்முறையைப் பயன்படுத்துவதற்கான திறன் ஜெஸ்ஸியிடம் எவ்வளவு இருக்கிறது என்பதை அப்போது அறிந்திருக்கவில்லை. அவரால் அந்தச் செயல்முறையை எவ்வளவு ஆழமாகப் பயன்படுத்த முடியும் என்பதையும் நாங்கள் உணரவில்லை.

இப்போது நாம் தொடர்ந்து ஆராயப்போகும் கருத்துகளைப் படிக்கும் போது, ஜெஸ்ஸியை மனதில் வைத்துக்கொள்ளுங்கள். இந்த அத்தியாயத்தின் பின்னர், அவருடைய கதைக்கு மீண்டும் திரும்புவோம். ஒருவேளை, இந்த அத்தியாயத்தையும் இந்த நூலின் மற்ற அத்தியாயங்களையும் படித்த பிறகு, உங்களது வாழ்க்கைப் பயணமோ அல்லது தொழில்முறைப் பயணமோ கூட குறிப்பிடத்தக்க வகையில் மாறக்கூடும்.

சுய ஒன்றிணைவழிப் பயணத்தை எவ்வாறு தொடங்குவது?

சுய ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை நீங்கள் அனுபவ ரீதியாக உணர்ந்து கொள்ள, மூன்று படைப்பாற்றல்மிக்க ஒன்றிணைவழிக் கருவிகளை உங்களுடன் பகிர விரும்புகிறேன். இந்த மூன்று கருவிகளுக்கும் சில பொதுவான அம்சங்கள் உள்ளன. அவை அனைத்தும் காட்சிப்படங்களைப் (Images) பயன்படுத்துகின்றன. அனைத்திலும் தொலைநோக்கத்தை உருவாக்கும் (Visioning) கூறு இடம்பெற்றுள்ளது. சுய ஒன்றிணைவழி என்பது அவசியம் தொலைநோக்க உருவாக்குதலை மட்டுமே உள்ளடக்கியிருக்க வேண்டியதில்லை. சில நேரங்களில் அது ஒரு மீள்பார்வைச் செயல்முறையாகவும் (Retrospective Process) இருக்கலாம்.

அதாவது, கடந்த கால அனுபவங்களைப் பின்னோக்கிப் பார்த்து, என்ன நன்றாக நடந்தது? எதை இன்னும் சிறப்பாகச் செய்திருக்கலாம்? அடுத்த முறை என்ன மாற்றம் தேவை? போன்ற கேள்விகளை ஆராயும் ஒரு செயல்முறையாகவும் அது அமையலாம். எனினும், எனது அனுபவத்தில், மிகவும் ஆழமான மற்றும் நிறைவளிக்கும் மாற்றங்கள் நிகழ்ந்தது எப்போது தெரியுமா? தொலைநோக்கு பார்வை உருவாக்குதலை (Visioning) என் வாழ்க்கையின் ஒரு தொடர்ச்சியான நடைமுறையாக மாற்றியபோதுதான்.

கடந்த பல ஆண்டுகளாக, இந்த மூன்று கருவிகளையும் நான் பலமுறை பயன்படுத்தியிருக்கிறேன் – எனக்காக, நண்பர்களுடன், குடும்பத்தினருடன், மற்றும் சக பணியாளர்களுடன். இந்தக் கருவிகளின் பயன்பாடு, என் வாழ்க்கையிலும் பலரின் வாழ்க்கையிலும் குறிப்பிடத்தக்க நேர்மறை மாற்றங்களை உருவாக்கியுள்ளது. அதற்கான ஒரே சான்று என்னிடம் இருப்பது, அவற்றைப் பயன்படுத்தியவர்களின் வார்த்தைகளும் செயல்களும் தான். நீங்கள் ஒரு தலைவராக இருந்தாலும், அல்லது தலைமைத்துவப் பயணத்தில் இருந்தாலும், இதில் ஒரு கூடுதல் நன்மை உள்ளது. அதை நான் குறிப்பாகச் சொல்ல விரும்புகிறேன். ஏனெனில், சுய ஒன்றிணைவழியின் உண்மையான ஆற்றல், அதைத் தொடர்ந்து நடைமுறைப்படுத்தும்போது வெளிப்படுகிறது. அது உங்களைப் பற்றிய உங்கள் புரிதலை ஆழப்படுத்துகிறது, மற்றவர்களைப் பற்றிய உங்கள் புரிதலை விரிவுபடுத்துகிறது,

ஜெஸ்ஸியின் கதை - பகுதி 2

இப்போது திரும்பிப் பார்க்கும்போது, ஜெஸ்ஸி தனது தொலைநோக்குப் பார்வையை (Vision) இழந்துவிட்டிருந்தார் என்று நான் நினைக்கிறேன். அவருக்குத் தனது கனவு என்ன என்பதே தெளிவாகத் தெரியவில்லை. அவர் “எப்படி செய்வது?” (How) என்பதில் முழுமையாக மூழ்கியிருந்தார். ஆனால் “ஏன் செய்கிறோம்?” (Why) மற்றும் “எதை நோக்கிச் செல்கிறோம்?” (What) என்ற அடிப்படைக் கேள்விகளுடனான தொடர்பை இழந்துவிட்டிருந்தார்.

இப்போது, ஜெஸ்ஸி மீண்டும் அந்த “ஏன்?” மற்றும் “எதை?” என்பவற்றுடன் இணைந்தபோது என்ன நடந்தது என்பதைப் பார்ப்போம்.

மேலும் பார்க்க :சைமன் சினெக்கின் "தங்க வட்டம்" (Golden Circle)

எனக்கு மிகவும் பிடித்த மூன்று சுய ஒன்றிணைவழிக் கருவிகள்

இந்த அத்தியாயத்தில், நான் நன்கு விளக்க முடியும் என்று நம்பும் மூன்று கருவிகளை மட்டுமே பகிர்கிறேன். எனக்கு மிகவும் பிடித்த மற்றொரு கருவி ICA ToP® மூலோபாயத் திட்டமிடல் மாதிரி (Strategic Planning Model) ஆகும். ஆனால், அதைச் சிறப்பாகப் பயன்படுத்துவதற்கு ஆழமான பயிற்சியும் அனுபவமும் தேவைப்படுவதால், அதைப் பற்றி இங்கு விரிவாக விவாதிக்கவில்லை.

1. படத்தொகுப்பு பார்வை உருவாக்கம் (Collage Visioning) மற்றும் ToP® கவனமுடைய உரையாடல் முறை (Focused Conversation) படத்தொகுப்பு (Collage) என்பது பல்வேறு படங்களைத் தேர்ந்தெடுத்து, அவற்றை ஒரு பலகையிலோ அல்லது உறுதியான தாளிலோ ஒட்டி, ஒரு காட்சிமயமான வடிவத்தை உருவாக்கும் செயல்முறையாகும். ToP® (Technology of Participation) என்பது உலகம் முழுவதும் உள்ள ஒன்றிணைவழியாளர்களுக்கும், ஒன்றிணைவழி அணுகுமுறையைக் கையாளும் தலைவர்களுக்கும் உருவாக்கப்பட்ட, பண்பாட்டு உணர்வுடன் வடிவமைக்கப்பட்ட கருவிகளின் தொகுப்பாகும். இதில் இடம்பெறும் ORID அல்லது Focused Conversation (கவனமுடைய உரையாடல்) அமைப்பே, அனைத்து ToP® கருவிகளுக்கும் அடித்தளமாக விளங்குகிறது.

2. நம்பிக்கையுடன் மாற்று எதிர்காலத்தைத் திட்டமிடுதல் (Planning Alternative Tomorrows with Hope – PATH) காட்சிமுறை ஒன்றிணைவழி PATH என்பது எதிர்காலப் பார்வையையும் இலக்குகளையும் உருவாக்க உதவும் ஒரு காட்சிமயமான செயல்முறையாகும். இது முதலில் கனடாவைச் சேர்ந்த சில நிபுணர்களால், வளர்ச்சி சார்ந்த சவால்கள் கொண்ட நபர்கள் மேலும் நிறைவான வாழ்க்கையை வாழ உதவுவதற்காக உருவாக்கப்பட்டது. பின்னர், இந்த அணுகுமுறை எந்தக் குழுவிற்கும் அல்லது தனிநபருக்கும் பயனுள்ளதாக இருப்பது கண்டறியப்பட்டது.
3. குரோவ் காட்சிமய தனிப்பட்ட திசைகாட்டி செயல்திட்டமிடல் பணிப்புத்தகம் (Grove Graphic Personal Compass Action Planning Workbook) Grove Consultants International என்பது காட்சிமயமான ஒன்றிணைவழி மற்றும் காட்சிச் சிந்தனைத் துறையில் உலகப் புகழ்பெற்ற நிறுவனம். அவர்கள் செயல்முறை மையமான, அழகாக வடிவமைக்கப்பட்ட பல்வேறு வார்ப்புருக்களை (Templates) உருவாக்குகின்றனர். ஒன்றிணைவழியாளர்கள், பெரிய அளவிலான வார்ப்புருக்களைக் குழுக்களுடன் பயன்படுத்துகிறார்கள். தனிநபர்கள், அதே கருவிகளின் சிறிய வடிவங்களை தங்களது சொந்த சிந்தனை மற்றும் திட்டமிடலுக்காகப் பயன்படுத்தலாம். இந்த நிறுவனம், இத்தகைய கருவிகளைப் பயன்படுத்துவதற்கான பயிற்சி நிகழ்ச்சிகளையும் வழங்குகிறது.

ஒவ்வொரு கருவியையும் அறிமுகப்படுத்தும் பகுதியில், பின்வரும் அம்சங்கள் இடம்பெறும் :

- ஏன்? மற்றும் எப்போது இதைப் பயன்படுத்த வேண்டும்? அதைப் பயன்படுத்தும்போது எதிர்பார்க்கக்கூடிய சில ஆச்சரியமான மற்றும் ஊக்கமளிக்கும் விளைவுகளும் பகிரப்படும்.
- இந்த முறையின் படிநிலைகள் என்ன? அதன் மூலம், இந்த அணுகுமுறை உங்களுக்குப் பொருத்தமானதா என்பதை நீங்கள் தீர்மானிக்க முடியும்.
- தயாரிப்பு, தேவையான பொருட்கள் மற்றும் வளங்கள். தேவையான பொருட்களைப் பற்றிய தகவல்கள் மட்டுமல்லாமல், உணர்வுப்பூர்வமான தயாரிப்பு, மனத் தயாரிப்பு மற்றும் உடல் சூழலைத் தயார்படுத்துதல் போன்ற அம்சங்களும் விளக்கப்படும். ஏனெனில், சிறந்த விளைவுகள் பெரும்பாலும் சிறந்த தயாரிப்பிலிருந்தே உருவாகின்றன.

இந்த மூன்று கருவிகளில் எதை முதலில் முயற்சி செய்வது என்று நீங்கள் யோசித்துக்கொண்டிருந்தால், அடுத்ததாக வழங்கப்படும் அட்டவணை உங்களுக்கு முடிவெடுக்க உதவக்கூடும்.

மூன்று சுய ஒன்றிணைவழி முறைகளின் ஒப்பீடு

செய்முறை	தயாரிப்பு	நேரம்	தேவையான திறன்கள் / மனப்பாங்கு	வழி நடத்தப்பட்ட கற்பனைக் காட்சி (Guided Daydreaming) பயன்படுத்தப் படுமா?	எப்போது பயன்படுத்தலாம்?
படத்தொகுப்பு பார்வை உருவாக்கம் மற்றும் கவனமுடைய உரையாடல் (Collage & Conversation)	20 முதல் 40 வரை படங்களைத் திரட்ட வேண்டும்	2–3 மணி நேரம்	புதியதை முயற்சிக்கத் தயாராக இருக்கும் மனப்பாங்கு	இல்லை	உங்கள் எதிர்காலம் குறித்து தெளிவான யோசனைகள் இல்லாதபோது அல்லது மிகக் குறைவாக இருக்கும்போது. உங்கள் சிந்தனைக்கு ஒரு புதிய தொடக்கம் தேவைப்படும் போது.
PATH (நம்பிக்கையுடன் மாற்று எதிர்காலத்தைத் திட்டமிடுதல்)	செயல்முறையின் படிகளைக் கற்றுக் கொள்ள வேண்டும் அல்லது மற்றொருவரால் வழி நடத்தப்பட வேண்டும்	3–4 மணி நேரம்	கற்பனை செய்யும் திறன், பரந்த இலக்குகளை அமைக்கும் திறன் மற்றும் அவற்றின் விவரங்களை ஆராயும் திறன்	ஆம்	உங்கள் வாழ்க்கையில் பெரிய மாற்றங்களை உருவாக்கும் வலுவான உந்துதல் இருக்கும்போது. உடனடியான தெளிவும் திசையும் தேவைப்படும் போது.
குரோவ் காட்சி மய தனிப்பட்ட திசைகாட்டி செயல் திட்டமிடல் பணிப்புத்தகம் (Grove Personal Compass Workbook)	பணிப் புத்தகத்தை வாங்க வேண்டும். பல நிறங்களிலான நுண் முனை மார்க்கர்களை தயாராக வைத்திருக்க வேண்டும்	6–12 மணி நேரம் (பல அமர்வுகளாக செய்வது சிறந்தது)	பகுப்பாய்வுத் திறனும் படைப்பாற்றல் சிந்தனையும்	இல்லை	மெதுவாகவும் முறையாகவும் சிந்தித்து செயல்பட விரும்புபவர்கள். ஆழமான தனிப்பட்ட பிரதிபலிப்பிற்காக நேரம் செலவிட விரும்புபவர்கள். காட்சிமயமான வார்ப்புருக்களுடன் நன்றாகப் பணிபுரிபவர்கள்.

படத்தொகுப்பு மற்றும் *ToP* ® கவனமய உரையாடல் முறை

இதை ஏன், எப்போது பயன்படுத்த வேண்டும்?

உங்கள் எதிர்காலம் குறித்து தெளிவில்லாதபோது இந்த முறையைப் பயன்படுத்தலாம். உங்கள் விருப்பமான எதிர்காலம் எப்படி இருக்க வேண்டும் என்பது பற்றிய எந்தத் தெளிவான யோசனையும் இல்லாதது போல் உங்களுக்குத் தோன்றலாம். சில நேரங்களில் நீங்கள் முன்னேற்றமின்றி தேங்கி நிற்பது போலவும், வாழ்க்கையில் திருப்தியற்றவராகவும், உந்துதல் இழந்தவராகவும், தற்போதைய வாழ்க்கையின் திசை குறித்து உறுதியற்றவராகவும் உணரலாம்.

அத்தகைய சூழ்நிலைகளில், படத்தொகுப்பு (Collage) முறையையும் அதனைத் தொடர்ந்து நடைபெறும் பிரதிபலிப்பு உரையாடலையும் பயன்படுத்தி, உங்கள் சிந்தனையை புதிய திசையில் இயக்க முடியும். இது உங்கள் மனதிற்கு ஒரு புதிய தொடக்கத்தை அளிக்கக்கூடிய ஒரு சக்திவாய்ந்த அணுகுமுறையாகும்.

படத்தொகுப்பு முறை ஏன் பயனுள்ளதாக இருக்கிறது?

- படங்களில் காணப்படும் வடிவங்கள், உங்கள் விழிப்புணர்விற்கு அப்பாற்பட்ட செய்திகளை வெளிப்படுத்தக்கூடும்
- காட்சிப்படங்களின் தாக்கம் நீண்ட காலம் மனதில் நிலைத்திருக்கும். நரம்பியல் ஆய்வுகள் (Neuroscience) தெரிவிப்பதாவது, காட்சிப்படங்கள் மனிதர்களின் நீண்டகால நினைவகத்தில் ஆழமாகப் பதியக்கூடியவை.
- குறைந்த நேரமும் செலவும் போதுமானது

ஜெஸ்ஸியின் கதை — பகுதி 3

ஜெஸ்ஸியிடமும் காட்சிப்படங்களின் ஆற்றலை நான் நேரடியாகக் கண்டேன். ஜெஸ்ஸியின் எதிர்மறை மனநிலையை நினைவில் வைத்திருக்கிறீர்களா ? பயிலரங்கின் பின்னர், அனைவரிடமும் அவர்களின் தற்போதைய வாழ்க்கை எப்படித் தோன்றுகிறது என்பதை பிரதிபலிக்கும் ஒரு படத்தை வரையுமாறு கேட்டுக்கொண்டோம். அதன்பின், அவர்கள் விரும்பும், மேலும் நேர்மறையான ஒரு எதிர்காலத்தை மனக்கண்ணில் கற்பனை செய்து உணருமாறும் அழைத்தோம். ஜெஸ்ஸி, தனது தற்போதைய நிலையும் எதிர்கால நிலையும் குறித்த வரைபடங்களைப் பெருமையுடன் எங்களிடம் காட்டினார். அவருடைய இரண்டு படங்களுக்கிடையேயான வேறுபாடு மிகவும் வியப்பூட்டுவதாக இருந்தது. தனது தற்போதைய வாழ்க்கை நிலையைச் சித்தரிக்கும்போது, ஜெஸ்ஸி கருமேகங்களையும் ஒழுங்கற்ற இதயத் துடிப்புகளையும் வரைந்திருந்தார். அந்தப் படம்: குழப்பம், பதற்றம்,

மனஅழுத்தம் மற்றும் உள்ளார்ந்த போராட்டம் ஆகியவற்றை வெளிப்படுத்தியது. ஆனால், அவர் கற்பனை செய்த எதிர்கால நிலை முற்றிலும் வேறுபட்டதாக இருந்தது. அதில் அழகான சுருள் வடிவ அலங்காரங்கள் இடம்பெற்றிருந்தன. படத்தின் மையத்தில் ஒரு மலரும் அதிலிருந்து ஒளிக்கதிர்களைப் பரப்பும் சூரியனும் காணப்பட்டன. இந்த இரண்டு படங்களுக்கிடையில் காணப்பட்ட உணர்வின் வேறுபாடும், மனநிலையின் மாற்றமும் உண்மையிலேயே குறிப்பிடத்தக்கதாக இருந்தது.

எனது கதை

என் வாழ்க்கையில் பலமுறை நான் படத்தொகுப்பு (Collage) முறையைப் பயன்படுத்தியிருக்கிறேன். சில சமயங்களில் அதை நான் தனியாகச் செய்துள்ளேன். ஆனால், ஒவ்வொருவரும் தங்களுக்கான படத்தொகுப்பை உருவாக்கிக் கொண்டிருக்கும் ஒரு குழுவுடன் சேர்ந்து இதைச் செய்வது இன்னும் சுவாரஸ்யமான அனுபவமாக இருக்கும். அவ்வாறு செய்யும்போது மற்றவர்கள் உங்களுக்கு பயனுள்ள கருத்துகளையும் பரிந்துரைகளையும் வழங்கலாம். அவர்கள் பயன்படுத்தும் அணுகுமுறைகளை நீங்கள் கவனித்து புதிய யோசனைகளைப் பெறலாம். உங்கள் சிந்தனையை விரிவுபடுத்தும் புதிய கோணங்கள் உருவாகலாம்.

ஒரு முறை, ஒரு பத்திரிகையில் இருந்து நான் ஒரு அறையின் படத்தை வெட்டியெடுத்தேன். அந்த அறையில், இருபுறமும் கண்ணாடியால் ஆன ஒரு நெருப்பறை (Two-Sided Glass Fireplace) இருந்தது. உண்மையில், அதற்கு முன்பு நான் அப்படிப்பட்ட ஒரு நெருப்பறையை நேரில் பார்த்ததில்லை.

சில காலத்திற்குப் பிறகு, நாங்கள் ஒரு புதிய நாட்டில் குடியேறுவதற்காக வீடு தேடிக்கொண்டிருந்தோம். அப்போது, ஒரு வீட்டைப் பார்க்க எங்களது நிலமுகவருடன் (Real Estate Agent) சென்றிருந்தேன். அந்த வீட்டிற்குள் நுழைந்தவுடன் நான் ஆச்சரியத்தில் உறைந்துபோனேன். ஏனெனில், அந்த வீட்டில் நான் என் படத்தொகுப்பில் ஒட்டியிருந்த அதே வகையான இருபுறக் கண்ணாடி நெருப்பறை இருந்தது. அந்தக் கணத்திலேயே, "இதுவே எங்களது எதிர்கால வீடு" என்று நான் உணர்ந்தேன்.

என்னுடைய வாழ்க்கைத்துணையுடன் சேர்ந்து, எங்களது எதிர்கால வாழ்க்கை எப்படி இருக்க வேண்டும் என்பதைக் கற்பனை செய்து ஒரு கூட்டு படத்தொகுப்பையும் உருவாக்கியிருக்கிறேன். தொடக்கத்தில், நாங்கள் இருவரும் ஒரே படத்தொகுப்பின் வெவ்வேறு பகுதிகளில் தனித்தனியாகப் பணியாற்றினோம்.

முதலில், நாங்கள் தனித்துவமான மனிதர்களாக எங்களது வாழ்க்கையைப் பற்றி சிந்திக்க வேண்டும் என்று நான் உணர்ந்தேன். அதனால், படத்தொகுப்பின்

மையப்பகுதியைக் காலியாக விட்டோம். அந்த இடத்தை, நாங்கள் ஒருவரை ஒருவர் சார்ந்து (Interdependent) இணைந்து செயல்பட விரும்பிய வாழ்க்கைப் பகுதிகளுக்காக ஒதுக்கினோம். சிறிது நேரத்திற்குப் பிறகு, அந்தப் படத்தொகுப்பு தன்னிச்சையாக ஒரு புதிய வடிவத்தை எடுக்கத் தொடங்கியது. தொடக்கத்தில், நாங்கள் ஒவ்வொருவரும் எங்களது தனிப்பட்ட விருப்பங்களை மட்டுமே வெளிப்படுத்திக் கொண்டிருந்தோம். ஆனால், பின்னர் அது கூட்டாண்மை (partnership) மற்றும் பரஸ்பர சார்பை பிரதிபலிக்கும் ஒரு படைப்பாக மாறியது. எங்களது வாழ்க்கைகளும் விருப்பங்களும் ஒன்றோடொன்று கலந்துபோவதைப் பிரதிபலிக்கும் பல அம்சங்களை அந்தப் படத்தொகுப்பில் காணத் தொடங்கினோம். என்னுடைய வாழ்க்கைத்துணை ஆரம்பத்தில் இந்தச் செயல்முறையைப் பற்றி சற்று சந்தேகத்துடனேயே இருந்தார். அவருடைய பலம் பொதுவாக பகுப்பாய்வு சார்ந்த சிந்தனையில்தான் உள்ளது. ஆனால், பத்தாண்டுகளுக்கும் மேலாக முன்பு நாங்கள் உருவாக்கிய அந்தப் படத்தொகுப்பை இன்று திரும்பிப் பார்க்கும்போது, அதிலிருந்த பல விஷயங்கள் நடைமுறை வாழ்க்கையில் நடந்துவிட்டதை உணர்கிறேன். இன்று, நாங்கள் வாழ்க்கைப் பயணத்தை ஒன்றாக மேற்கொண்டு, மேலும் நிறைவான, மேலும் ஒத்துழைப்புமிக்க, மேலும் அர்த்தமுள்ள கூட்டாண்மை உறவுடன் வாழ்ந்து கொண்டிருக்கிறோம். அந்தப் பயணத்தில், அந்தப் படத்தொகுப்பு ஒரு சக்திவாய்ந்த தொடக்கப் புள்ளியாக இருந்தது.

இந்த முறையை எவ்வாறு செயல்படுத்துவது?

படத்தொகுப்பு (Collage) என்பது உங்களை ஈர்க்கும் காட்சிப்படங்களைத் தேர்ந்தெடுத்து அவற்றை ஒன்றிணைத்து ஒரு புதிய காட்சிப் பொருளை உருவாக்கும் எளிய கலை ஆகும். இந்த முறையில், உங்களுக்கு அர்த்தமுள்ள அல்லது உங்களை ஈர்க்கும் படங்களைத் தேர்ந்தெடுத்து, அவற்றை வெட்டி ஒரு உறுதியான அட்டையிலோ தாளிலோ ஒட்டுகிறீர்கள். முழுப் பரப்பும் படங்களால் நிரம்பும் வரை இந்தச் செயல்முறை தொடர்கிறது. இந்த வகை படத்தொகுப்பின் நோக்கம், நீங்கள் விரும்பும் எதிர்காலத்தைக் காட்சிமயமாக வெளிப்படுத்துவதாகும். இந்த முறைக்கு அதிக செலவு தேவையில்லை; மிகக் குறைந்த செலவில் அல்லது செலவே இல்லாமல் கூட இதைச் செய்ய முடியும். முழுமையாக மெய்நிகர் (Virtual) வடிவிலும் இதை உருவாக்கலாம். இருப்பினும், காகிதங்களை வெட்டி ஒட்டும் அனுபவம் பலருக்கு மேலும் ஈர்ப்பாகவும் அர்த்தமுள்ளதாகவும் இருக்கலாம்.

படிநிலைகள்

- உங்களுக்குள் இந்தக் கேள்வியைக் கேளுங்கள் : "இன்றிலிருந்து 1 முதல் 10 ஆண்டுகளுக்குப் பிறகு, என் சிறந்த எதிர்காலத்தில் நான் என்ன பார்க்க, உணர மற்றும் கேட்க விரும்புகிறேன்?"
- காலப் பரப்பைத் தேர்ந்தெடுக்கவும். உங்களுக்குப் பொருத்தமான காலப் பரப்பைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம். அந்தக் கேள்வியுடன் ஓரிரு நிமிடங்கள் அமைதியாக அமருங்கள்.
- படங்களையும் வார்த்தைகளையும் சேகரிக்கவும். உங்களிடம் இருக்கும்: பத்திரிகைகள், இதழ்கள், பழைய புகைப்படங்கள், அச்சுப் பிரதிகள் அல்லது மெய்நிகர் காட்சிப்படத் தொகுப்புகள் போன்றவற்றைத் திறந்து பாருங்கள். உங்களை நேர்மறையாக ஈர்க்கும் எந்தப் படத்தையும், வார்த்தையையும் அல்லது சொற்றொடரையும் தேர்ந்தெடுங்கள். இந்த நிலையில் அதிகமாக பகுப்பாய்வு செய்ய வேண்டாம். விரைவாகச் செயல்படுங்கள். உங்களை உள்ளார்ந்து கவரும் படங்களையும் வார்த்தைகளையும் சேகரியுங்கள்.
- தேர்ந்தெடுத்த படங்களைச் செம்மைப்படுத்துங்கள். சேகரித்த படங்களிலிருந்து உங்களுக்கு மிகவும் முக்கியமாகத் தோன்றும் பகுதியை வெட்டி எடுக்கவும். அது ஒரு படம், ஒரு நிறம், ஒரு சொல், ஒரு சொற்றொடர் அல்லது ஒரு சிறிய காட்சிப் பகுதி எதுவாகவும் இருக்கலாம். 30-க்கும் மேற்பட்ட படங்கள் கிடைத்த பிறகு, தேவையற்ற காகிதங்களையும் பயன்படுத்தாத படங்களையும் நீக்கிவிடுங்கள்.
- படத்தொகுப்பை உருவாக்கத் தொடங்குங்கள் உங்கள் அட்டை, தாள் அல்லது மெய்நிகர் தளத்தில் படங்களை ஒட்டவோ அமைக்கவோ தொடங்குங்கள்.
  உதாரணமாக மையப்பகுதியை ஒரு முக்கியமான காட்சிக்காக ஒதுக்கலாம். எந்தத் திட்டமிட்ட ஒழுங்குமின்றி, இயல்பாக உருவாகும் வடிவத்தை அனுமதிக்கலாம். அல்லது தனித்தனி பகுதிகளை உருவாக்கலாம். உதாரணமாக: என் உடல்நலம், என் சாகசங்கள், என் குடும்ப வாழ்க்கை, என் தொழில்வாழ்க்கை, என் பயணங்கள், என் கற்றல், என் பங்களிப்பு போன்ற பிரிவுகளை அமைக்கலாம். விருப்பமிருந்தால் மினுமினுப்புப் பொருட்கள் (Glitter) போன்ற அலங்காரங்களையும் சேர்க்கலாம்.
- உங்கள் சொந்த பாணியைப் பின்பற்றுங்கள். சிலர் படங்களுக்கிடையில் பெரிய இடைவெளிகளை விட விரும்புவார்கள். சிலர் (என்னைப் போல) அனைத்துப்

படங்களையும் ஒன்றின் மீது ஒன்று பகுதியளவில் ஒட்டி அமைப்பார்கள். நீங்கள் விரும்பினால்: வார்த்தைகளை வெட்டி ஒட்டலாம் அல்லது நேரடியாக எழுதலாம் அல்லது வரைந்து சேர்க்கலாம்.

- அது நிறைவடைந்ததாக உணரும்போது ஒரு கட்டத்தில், "இது முழுமை பெற்றுவிட்டது" என்ற உணர்வு உங்களுக்கு வரும். அப்போது அதை ஓரமாக வைத்துவிட்டு, சில நாட்களுக்குப் பிறகு மீண்டும் வந்து பாருங்கள்.
- நிலைத்தன்மைக்காக இறுதி பூச்சு அளிக்கவும். நீங்கள் காகித வடிவில் செய்திருந்தால், முழுப் பரப்பிலும் ஒட்டுப் பசையைப் பூசி பாதுகாப்பான மற்றும் பளபளப்பான தோற்றத்தை உருவாக்கலாம்.
- காட்சிப்படுத்தி ரசிக்கவும். மெய்நிகர் வடிவில் செய்திருந்தால் அதை அச்சிட்டு எடுக்கவும். பின்னர் அதை சுவரில் மாட்டுங்கள். அதை குறைந்தது பத்து நிமிடங்களாவது அமைதியாகப் பாருங்கள்.

தயாரிப்பு மற்றும் தேவையான பொருட்கள்

(காகித வடிவிலான படத்தொகுப்பை உருவாக்கும்போது)

- படங்களைச் சேகரித்தல். இதழ்கள் மற்றும் பத்திரிகைகள் இதற்குப் மிகவும் ஏற்றவை. என்னிடம் இதழ்கள் இல்லாதபோது, நான் அஞ்சல் அட்டைகள் (Postcards), புகைப்படங்கள் அல்லது இணையத்திலிருந்து பதிவிறக்கம் செய்து அச்சிட்ட காட்சிப்படங்கள் ஆகியவற்றைப் பயன்படுத்துவேன். நூலகங்கள், ஓய்வூதியர் மையங்கள் போன்ற இடங்களில், பயன்படுத்திவிட்ட இதழ்கள் கிடைக்கக்கூடும். அவற்றை அவர்கள் மகிழ்ச்சியுடன் வழங்கவும் வாய்ப்புள்ளது. Pixabay போன்ற இணைய தளங்கள் இலவச காட்சிப்படங்களை வழங்குகின்றன. இந்தப் படங்களைச் சேகரிப்பதற்கு சில நாட்களோ அல்லது சில மாதங்களோ கூட ஆகலாம். எனவே, அவற்றை எளிதில் அணுகக்கூடிய வகையில் ஒழுங்காகச் சேமித்து வையுங்கள். மின்னணு வடிவில் இருக்கும் படங்களை அச்சிட்டு வைத்துக் கொள்ளுங்கள். தேவையான பகுதியைப் பின்னர் வெட்டித் தேர்ந்தெடுக்கலாம்.
- அடிப்படை அட்டையைத் தயார்செய்யுங்கள். தடிமனான அட்டைத் தாள் (Card Stock) அல்லது போஸ்டர் அட்டை (Poster Board) ஒன்றைப் பயன்படுத்தலாம். குறைந்தபட்சம் அரை மீட்டர் × அரை மீட்டர் (சுமார் 15 அங்குலம் × 15 அங்குலம்) அளவு இருக்குமாறு நான் பரிந்துரைக்கிறேன். அது வட்ட வடிவமாகவோ, செவ்வகமாகவோ அல்லது சதுரமாகவோ இருக்கலாம். அதை நீங்கள் எளிதாகக் காணக்கூடிய இடத்தில் தொங்கவிட முடியும் அளவிற்கு பெரியதாகவும், அதே நேரத்தில் இடமின்றி சிரமப்படுத்தாத அளவிற்கு பொருத்தமானதாகவும் இருக்க வேண்டும்.
- படத்தொகுப்பை மேலும் உயிர்ப்புடன் காட்ட, முப்பரிமாண (3D) பொருட்களையும் சேர்க்கலாம். உதாரணமாக மினுமினுப்பு தூள் (Glitter), அலங்கார முத்துக்கள் (Sequins), ஒளிரும் காகிதங்கள் வண்ண அலங்காரப் பொருட்கள் போன்றவற்றைப் பயன்படுத்தலாம். உங்கள் கற்பனைக்கு எல்லை இல்லை.
- படங்களை அட்டையில் ஒட்டுவதற்கு ஒட்டுக் குச்சிகள் (Glue Sticks) அல்லது பளபளப்பான அக்ரிலிக் ஒட்டுப் பொருள் (Gloss Acrylic Medium) போன்றவற்றைத் தயாராக வைத்திருங்கள்.

- பயன்படுத்தப்படாத படங்கள், வெட்டிய காகிதத் துண்டுகள் மற்றும் தேவையற்ற பொருட்களை உடனுக்குடன் அகற்றுவதற்காக அருகில் ஒரு குப்பைத்தொட்டி வைத்திருப்பது உதவியாக இருக்கும்.
- உங்களுக்கு உதவியாக இருக்கும் என்று நினைத்தால், நண்பர்கள், சக பணியாளர்கள், குடும்பத்தினர் போன்ற சிலரையும் உங்களுடன் சேர்ந்து இந்தச் செயல்முறையில் பங்கேற்க அழைக்கலாம்.
- அமைதியான நேரத்தை ஒதுக்குங்கள். குறைந்தது ஓரிரு மணி நேரமாவது, இடையூறு இல்லாத அமைதியான நேரத்தைத் தேர்ந்தெடுக்கவும்.
- தொடங்குவதற்கு முன், உங்களுக்குள் இவ்வாறு சொல்லிக் கொள்ளுங்கள் “இந்த அனுபவம் எனக்கு பயனுள்ளதாக இருக்கும். நான் இதை மகிழ்ச்சியுடன் அனுபவிக்கப் போகிறேன்.”
- உங்களை அமைதியாகவும் படைப்பாற்றலுடனும் வைத்திருக்கக்கூடிய இசையைத் தேர்ந்தெடுக்கவும். அந்த இசை, இந்த அனுபவத்தை மேலும் ஆழமானதாகவும் மகிழ்ச்சிகரமானதாகவும் மாற்ற உதவும்.

படத்தொகுப்பை உருவாக்கி முடித்த அதே நாளில், இந்த உரையாடலை உங்களுடன் நீங்கள் நடத்தலாம். அல்லது, நீங்கள் நம்பும் ஒருவரை இந்தக் கேள்விகளை உங்களிடம் கேட்க அழைக்கலாம். இந்தக் கேள்விகள் ஒரு குறிப்பிட்ட வரிசையில் அமைக்கப்பட்டுள்ளன என்பதை கவனியுங்கள். அவை ToP® கவனமய உரையாடல் முறை (Focused Conversation Method) அடிப்படையில் வடிவமைக்கப்பட்டவை. இந்த முறையைப் பற்றிய கூடுதல் தகவல்களை இணைப்பு A-இல் காணலாம்.

பிரதிபலிப்பு கேள்விகள் :

- இந்தப் படத்தொகுப்பில் நீங்கள் என்ன கவனிக்கிறீர்கள்? நிறங்கள், வடிவங்கள், வார்த்தைகள், முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்பட்ட அம்சங்கள், மீண்டும் மீண்டும் தோன்றும் கருப்பொருள்கள் போன்றவை என்ன?
- எந்தப் படங்கள் உங்கள் கவனத்தை அதிகமாக ஈர்க்கின்றன ?
- உங்கள் படத்தொகுப்பில் வார்த்தைகள் இருந்தால், அவற்றில் உங்களுக்கு மிகவும் பிடித்த வார்த்தைகள் எவை? ஏன் அவை உங்களை ஈர்க்கின்றன?
- இந்தப் படத்தொகுப்பின் ஒட்டுமொத்த உணர்வும் மனநிலையும் என்ன? இதில் உங்களை ஆச்சரியப்படுத்துவது என்ன ? உங்களை உற்சாகப்படுத்துவது என்ன? உங்களுக்கு குழப்பமாகத் தோன்றுவது என்ன ?

- இந்தப் படத்தொகுப்பில் எந்தப் பகுதி அல்லது கருப்பொருள் உங்களுக்கு மிகவும் முக்கியமானதாகத் தெரிகிறது? ஏன் அது முக்கியமானதாக உணரப்படுகிறது ?
- இந்த தொலைநோக்குப் பார்வையை நனவாக்குவதற்காக நீங்கள் ஏற்கனவே செய்து கொண்டிருக்கும் செயல்கள் என்ன?
- இந்தப் படத்தொகுப்பை யாருடன் பகிர விரும்புகிறீர்கள்?
- இந்தப் படத்தொகுப்பின் மொத்த உணர்வை ஒரு சொற்றொடராக அல்லது தலைப்பாகப் பதிவு செய்ய வேண்டுமென்றால், அதற்கு என்ன பெயர் வைப்பீர்கள்? அது ஒரு திரைப்படத்தின் பெயராக இருக்கலாம், ஒரு பாடலின் தலைப்பாக இருக்கலாம், உங்களுக்குப் பிடித்த ஒரு கவிதை வரியாக இருக்கலாம் அல்லது அதன் சாராம்சத்தை அழகாக வெளிப்படுத்தும் ஒரு சொற்றொடராக இருக்கலாம்.

மாற்று அணுகுமுறைகள்

உங்கள் வாழ்க்கை அல்லது பணியின் ஒரு குறிப்பிட்ட அம்சத்தை மட்டும் மையமாகக் கொண்டு பணியாற்ற விரும்பினால் என்ன செய்வது ?

அப்படியானால், உங்கள் படத்தொகுப்பிற்கு ஒரு குறிப்பிட்ட கருப்பொருளைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம். உதாரணமாக, ஒருமுறை நான் எனது தோட்டத்தை எவ்வாறு வடிவமைப்பது என்பது குறித்து தெளிவு பெற விரும்பினேன். அதற்காக, தோட்டக்கலை இதழ்களிலிருந்து எனக்குப் பிடித்த மலர்கள், தோட்ட வடிவமைப்புகள் மற்றும் காட்சிப்படங்களை வெட்டி சேகரித்தேன். அவை அனைத்தையும் ஒரே படத்தொகுப்பில் இணைத்துப் பார்த்தபோது, எனக்கு மிகவும் பிடித்த தோட்டத்தின் "உணர்வுநிலை" (Mood) என்ன என்பதை தெளிவாக உணர முடிந்தது.

நீங்கள் ஒரு உறவுமுறையில் மாற்றத்தை உருவாக்க விரும்பினாலும், ஒரு புதிய உறவை ஆராய்ந்து கொண்டிருந்தாலும், உங்கள் தொழில் வாழ்க்கையில் அடுத்த கட்டத்தைப் பற்றிச் சிந்தித்தாலும் அல்லது புதிய தொழில் பார்வையை (Career Vision) உருவாக்க விரும்பினாலும், அந்த ஒரு கருப்பொருளை மட்டும் மையமாகக் கொண்டு ஒரு படத்தொகுப்பை உருவாக்கலாம்.

எனது அனுபவத்தின் அடிப்படையில், நான் பொதுவாக என் தனிப்பட்ட வாழ்க்கையையும் தொழில்வாழ்க்கையையும் ஒரே படத்தொகுப்பில் இணைக்க விரும்புகிறேன். ஏனெனில் தனிப்பட்ட வாழ்க்கை, தொழில்வாழ்க்கையை பாதிக்கிறது;

தொழில்வாழ்க்கை, தனிப்பட்ட வாழ்க்கையை பாதிக்கிறது. இரண்டும் ஒன்றின்மேல் ஒன்று தொடர்ந்து ஆதிக்கம் செய்கின்றன. எனவே, அவற்றை ஒருங்கிணைந்த முழுமைப் பார்வையுடன் காண்பது எனக்கு மிகவும் பயனுள்ளதாக இருந்துள்ளது.

ஆனால், உங்கள் சூழலுக்கும் தேவைக்கும் ஏற்ப, ஒற்றைக் கருப்பொருள் அணுகுமுறை (Single Theme Approach) மிகவும் பொருத்தமானதாக இருக்கலாம். அதை நீங்களே முயற்சி செய்து பார்த்து, உங்களுக்கு ஏற்ற முறையைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம்.

படத்தொகுப்பை முடித்த பிறகு...

படத்தொகுப்பை உருவாக்கி முடித்ததும், அதை சில வாரங்களுக்கு அடிக்கடி பார்ப்பது மிகவும் உதவியாக இருக்கும். அவ்வாறு செய்வதன் மூலம், அதிலுள்ள காட்சிப்படங்கள் உங்கள் நீண்டகால நினைவகத்தில் ஆழமாகப் பதியத் தொடங்கும். அதன் விளைவாக புதிய வாய்ப்புகள் உங்கள் முன்னால் தோன்றும் போது, முக்கியமான முடிவுகளை எடுக்க வேண்டிய நேரங்களில், வாழ்க்கையின் அடுத்த கட்டத்தைத் தேர்ந்தெடுக்கும் தருணங்களில், அந்தக் காட்சிகள் உங்களது சிந்தனையை இயல்பாக வழிநடத்தத் தொடங்கும். உங்கள் தொலைநோக்குப் பார்வை (Vision), எதிர்காலத்தை நோக்கிய நேர்மறையான செயல்களை மேற்கொள்ள உங்களை அழைக்கத் தொடங்கும். அந்தப் பார்வையை உங்கள் மனதில் மீண்டும் மீண்டும் நினைவுகூர முடியுமா ? அதைத் தொடர்ந்து மனக்கண்ணில் கற்பனை செய்து கொண்டிருக்க முடியுமா ? அப்படிச் செய்தால், அந்தக் காட்சிப்படங்களின் ஆற்றல் உங்களை முன்னோக்கி நகர்த்தத் தொடங்கும்.

நம்பிக்கையுடன் மாற்று எதிர்காலத்தைத் திட்டமிடுதல் (Planning Alternative Tomorrows with Hope — PATH) காட்சிமுறை ஒன்றிணைவழி

இதை ஏன், எப்போது பயன்படுத்த வேண்டும்?

நீங்கள் ஒரு அரை நாள் நேரத்தை இந்த சுருக்கமான ஆனால் சக்திவாய்ந்த காட்சி முறை திட்டமிடல் செயல்முறைக்காக ஒதுக்கினால், ஒரு புதிய திட்டத்தை தொடங்குவதற்கோ அல்லது சொந்த வாழ்க்கை / தொழில் வாழ்க்கையில் ஒரு புதிய திசையை ஆராய்வதற்கோ மிகவும் பயனளிக்கும். இந்தப் பயிற்சி, அடுத்த 12 முதல் 24 மாதங்கள் வரை உங்களுக்கு தெளிவையும் உந்துதலையும் வழங்கக்கூடியது. இது தம்பதிகளுக்கும் குடும்பங்களுக்கும் மிகவும் பயனுள்ளதாக அமைகிறது.

இந்த முறையானது ஏன் பயனுள்ளதாக இருக்கிறது ?

- உங்கள் ஆழமான விருப்பங்களைத் தெளிவுபடுத்தி, அவற்றை அடைவதற்கான சாத்தியக் கூறுகளை அடையாளம் காண உதவுகிறது
- தொடர்பில்லாததாகத் தோன்றும் பல்வேறு எண்ணங்களை ஒருங்கிணைக்கிறது
- தேக்கமடைந்த திட்டங்கள் மற்றும் முயற்சிகளுக்கு புதிய உயிரூட்டுகிறது
- எதிர்கால தேவைகளுக்கான நீண்டகால (பல மாதங்கள் அல்லது பல ஆண்டுகள்) உந்துதலை உருவாக்குகிறது

இது ஏன் சிறப்பாகச் செயல்படுகிறது ?

ஏனெனில், இந்தச் செயல்முறையில் ஈடுபடுபவர் தமது வாழ்க்கையில் என்ன சாத்தியமாக இருக்கிறது என்பதைத் தெளிவுபடுத்தும் உண்மையான விருப்பத்துடன் வருகிறார். பல நேரங்களில், நம் ஆழ்மனமானது (Unconscious Mind) நம்முடைய விருப்பம் என்ன என்பதை ஏற்கனவே அறிந்திருக்கிறது. ஆனால், அதை நாம் எப்போதும் விழிப்புணர்வுடன் அணுக முடியாது. சரியான சூழலும், பொருத்தமான செயல்முறையும் உருவாக்கப்படும் போது, அந்த ஆழ்மன அறிவு வெளிப்படத் தொடங்குகிறது.

PATH முறை என்றால் என்ன?

இந்தச் செயல்முறை, ஜாக் பியர்பாயிண்ட் (Jack Pearpoint), ஜான் ஓ'பிரையன் (John O'Brien), மற்றும் மார்ஷா ஃபாரஸ்ட் (Marsha Forrest) ஆகியோரால் 1994 ஆம்

ஆண்டில் உருவாக்கப்பட்டது. இது, அவர்கள் முன்னதாக உருவாக்கிய MAPS (Making Action Plans) என்ற மாதிரியின் அடிப்படையில் வடிவமைக்கப்பட்டது. ஆரம்பத்தில், இந்த முறை மாற்றுத்திறனாளிகள் தங்களது வாழ்க்கையைப் பற்றிய முடிவுகளில் சமமான குரலும் பங்கும் பெறுவதற்காக உருவாக்கப்பட்ட நபர்-மையத் திட்டமிடல் செயல்முறையாக (Person-Centred Planning Process) இருந்தது. இதன் நோக்கம்: “விளையாட்டு மைதானத்தை அனைவருக்கும் சமமாக்குவது” *(Level the Playing Field).* அதாவது, மாற்றுத்திறனாளிகள் தங்களது குடும்பம், நண்பர்கள் மற்றும் ஆதரவு வலையமைப்பினருடன் (network) இணைந்து, தங்களது எதிர்காலப் பாதையைத் திட்டமிட உதவுவதாகும். இன்று, இந்தச் செயல்முறை அனைத்து தரப்பு மக்களாலும் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

PATH செயல்முறையின் எட்டு படிநிலைகள்

1. கனவைத் தொடுதல் (Touching the Dream) – உங்கள் “வடதிசை நட்சத்திரம்” (North Star). பொதுவாக, நான் இதை ஒரு வழிநடத்தப்பட்ட கற்பனைக் காட்சி (Guided Visualization) மூலம் நடத்துவேன்.
2. 12–18 மாதங்களுக்கான நேர்மறை மற்றும் சாத்தியமான இலக்குகளை உணர்தல்.
3. தற்போதைய நிலையை உணர்தல் (Grounding in the Now)
4. பயணத்தில் இணைக்க வேண்டியவர்களை அடையாளம் காணுதல்
5. பலத்தை வளர்க்கும் வழிகளை அறிதல்
6. அடுத்த 2–3 மாதங்களுக்கான செயல் திட்டத்தை வடிவமைத்தல்
7. அடுத்த ஒரு மாதத்திற்கான பணிகளைத் திட்டமிடுதல்
8. முதல் அடிக்கான உறுதிப்பாடு

இந்த எட்டு படிநிலைகளையும் விளக்கும் ஒரு காணொளியை நான் தயாரித்துள்ளேன். மேலும், இதுபோன்ற பல விளக்கக் காணொளிகள் YouTube-இலும் கிடைக்கின்றன.

ஒரு முக்கியமான எச்சரிக்கை: இந்தச் செயல்முறையைப் பற்றி ஒரு மிக முக்கியமான வழிகாட்டுதலைப் பகிர விரும்புகிறேன். நீங்கள் மற்றவர்களுக்கு PATH செயல்முறையை நடத்துவதற்கு முன், முதலில் உங்கள் சொந்த PATH அனுபவத்தை நீங்கள் பெற்றிருக்க வேண்டும். சிறந்த முறையில், அது ஒரு பயிற்சி பெற்ற PATH ஒன்றிணைவழியாளரால் நடத்தப்பட்டிருக்க வேண்டும். தயவுசெய்து இந்த

வழிகாட்டுதலை மதியுங்கள். ஏனெனில், இந்தச் செயல்முறையின் ஆழத்தையும் தாக்கத்தையும் முதலில் நீங்கள் அனுபவித்தால்தான், அதன் உண்மையான ஆற்றலைப் புரிந்துகொள்ள முடியும். உலகளவில் இந்தச் சேவையை வழங்கக்கூடியவர்கள் இன்னும் மிகக் குறைவாக உள்ளனர். அதனால், இதை மேலும் பலருக்கு அணுகக்கூடியதாக மாற்ற வேண்டும் என்ற எண்ணத்துடன் இந்தத் தகவல் பகிரப்படுகிறது. எனது அனுபவத்தில், ஒரு PATH செயல்முறையை அனுபவிப்பது ஒரு அரிய பரிசு. அந்தப் பரிசை முதலில் உங்களுக்கே வழங்கிக் கொண்டு, பின்னர் அதை மற்றவர்களுடன் பகிர்வது, இன்னும் பெரிய பரிசாக மாறுகிறது.

ஜெஸ்ஸியின் கதை - பகுதி 4

ஒரு வகையில் பார்த்தால், ஜெஸ்ஸி மூன்றாவது படிநிலையான "தற்போதைய நிலை" (The Now) என்பதிலேயே சிக்கித் தவித்துக் கொண்டிருந்தார். அவரால் தனது வாழ்க்கையில் இருந்த சில நல்ல அம்சங்களைப் பார்க்க முடிந்தது. உதாரணமாக, அவருக்கு நல்ல வருமானம் இருந்தது. அதே நேரத்தில், சில எதிர்மறை அம்சங்களையும் அவர் தெளிவாகக் கண்டார். குறிப்பாக, தான் விரும்பாதவர்களுடனும், தனது மதிப்புகளுடன் ஒத்துப்போகாதவர்களுடனும் தொடர்ந்து பணியாற்ற வேண்டியிருப்பது அவருக்கு மிகுந்த மனஅழுத்தத்தை ஏற்படுத்தியது. எங்களது பயிலரங்கில் பங்கேற்றபோது, ஜெஸ்ஸிக்கு தனது கனவைப் பற்றி ஆழமாகச் சிந்திக்கும் வாய்ப்பு கிடைத்தது. அந்த ஒரு அனுபவமே அவருக்குள் ஒரு புதிய கதவைத் திறந்தது. அவர் உண்மையில் அடைய விரும்பிய இலக்குகள் தெளிவாக வெளிப்படத் தொடங்கின. அவை, குடும்பத்தினருடன் அதிக நேரம் செலவிடுவது, புதிய அனுபவங்களும் சாகசங்களும் நிறைந்த வாழ்க்கையை வாழ்வது, சிறந்த உடல்நலத்தைப் பெறுவது, நேர்மறை மனப்பாங்கு கொண்டவர்களுடன் பழகுவது, எளிமையான வாழ்க்கை முறையைத் தேர்ந்தெடுப்பது ஆகியவையாக இருந்தன. அந்தத் தெளிவு கிடைத்தவுடன், ஜெஸ்ஸி மிக வேகமாக PATH செயல்முறையின் 4 முதல் 8 வரை உள்ள படிநிலைகளில் முன்னேறினார். பயிலரங்கை விட்டு வெளியேறும் முன்பே, மாற்றத்தைத் தொடங்குவதற்கான ஒரு "முதல் அடி தூண்டுகோல்" (Catalytic First Step) என்ன என்பதையும் தெளிவாக வரையறுத்துவிட்டார். அவர் எடுத்த முக்கியமான முடிவு என்னவெனில், தனது அன்றாடப் பணிகளில் ஒரு முக்கியமான பகுதியை

வேறொருவரிடம் ஒப்படைக்கப் போவதாக அறிவித்தார். அந்தப் பணி, அவருக்கு மிகவும் மனச்சோர்வை ஏற்படுத்திய பகுதியாக இருந்தது. அந்த முடிவை எடுத்த உடனேயே, அவரது முகத்தில் ஏற்பட்ட மாற்றத்தை நாங்கள் அனைவரும் கவனித்தோம். அவரது முகம் முழுவதும் திருப்தி, நிம்மதி மற்றும் விடுதலை உணர்வு பிரகாசித்தது. அடுத்த சில மாதங்களுக்கு அவர் திட்டமிட்டிருந்த நடவடிக்கைகளில் தனது பெரும்பாலான பணிப் பொறுப்புகளை மற்றவர்களிடம் ஒப்படைப்பது, மேலும் காலப்போக்கில் தங்களது தொழிலை முழுமையாக வேறொருவருக்கு விற்பனை செய்வது போன்ற முடிவுகளும் இடம்பெற்றிருந்தன.

எனது கதை

கடந்த 25 ஆண்டுகளில், நான் ஐந்து முறை PATH செயல்முறையில் பங்கேற்றிருக்கிறேன். ஒவ்வொரு மூன்று முதல் ஐந்து ஆண்டுகளுக்கும் ஒருமுறை, வேறொருவரை என்னுடைய PATH அமர்வை ஒன்றிணைவழிப்படுத்துமாறு கேட்டுக்கொள்வேன். ஏனெனில், அது எனக்கு புதிய திசையையும் நீடித்த உந்துதலையும் வழங்குகிறது. சில சமயங்களில், இந்தச் செயல்முறையை நானே எனக்காகவும் மேற்கொள்வேன். ஒவ்வொரு முறையும், PATH செயல்முறையின் போது என்னுள் வெளிப்படும் புதிய புரிதல்கள் என்னை ஆச்சரியப்படுத்தியுள்ளன.

2002 ஆம் ஆண்டு, அமெரிக்காவிற்கு புதிதாக குடிபெயர்ந்து, கடுமையான பொருளாதார மந்தநிலையின் மத்தியில் என் தொழிலை மீண்டும் தொடங்க முயன்றுக் கொண்டிருந்தேன். அப்போது நான் மேற்கொண்ட PATH அமர்வில், எதிர்காலத்தில் நான் ஆசியா மற்றும் தென் அமெரிக்காவில் அதிக நேரம் செலவிடுவேன் என்ற காட்சி உருவானது. இது எனக்கு மிகவும் வியப்பாக இருந்தது. ஏனெனில், அதற்கு முன்பு நான் அந்த இரண்டு பகுதிகளுக்கும் பயணம் செய்ததில்லை. மேலும், அந்தக் கண்டங்களுக்கு செல்வதற்கான எந்தத் தெளிவான விருப்பமோ தொடர்போ எனக்குள் இருப்பதாக நான் உணர்ந்ததுமில்லை. பின்னர், 2010 ஆம் ஆண்டு, எங்களது மகள் சில காலம் பிரேசிலில் வசிக்கச் சென்றார். அதன் காரணமாக நான் பலமுறை பிரேசிலுக்குச் செல்ல நேர்ந்தது. அங்கு, அவரது சிறந்த ஆசிரியர்களில் ஒருவரிடம் ஆயுர்வேதம் மற்றும் ஐந்து மூலகங்கள் (Five Elements) பற்றிய ஆழமான கற்றலைப் பெறும் வாய்ப்பும் கிடைத்தது. இந்த அத்தியாயத்தை நான் எழுதிக்கொண்டிருந்த நேரத்தில் கூட, தற்போது எங்களது மகள் பணியாற்றும் பெரு நாட்டிற்குச் சென்றிருந்தேன். 2009 ஆம் ஆண்டு, நான்

RFOUR Limited நிறுவனத்தைச் சேர்ந்த லில்லியன் வாங் அவர்களைச் சந்தித்தேன். அவரும், அவர் எனக்கு அறிமுகப்படுத்திய பலரும் என்னை ஆழமாகக் கவர்ந்தனர். அதன் விளைவாக, கடந்த எட்டு ஆண்டுகளாக IAF (International Association of Facilitators) அமைப்பின் ஆசிய-பசிபிக் மாநாடுகளில் தொடர்ந்து பங்கேற்கத் தேர்வு செய்தேன். அந்தப் பயணத்தின் மூலம் நான் சென்ற நகரங்கள்: மெல்போர்ன், டோக்கியோ, சிங்கப்பூர், மும்பை, ஹுவாலியன், தைபே, சியோல் மற்றும் சமீபத்தில் ஒசாகா ஆகியவை. 2009 ஆம் ஆண்டு, நான் ஒரு பன்முகத்தன்மை கொண்ட ஒன்றிணைவழி கற்றல் குழுவை (Facilitation Diversity Cohort) தொடங்கினேன். அந்தக் குழுவில் பல்வேறு நாடுகளைச் சேர்ந்தவர்கள், பல்வேறு இனப் பின்னணிகளைச் சேர்ந்தவர்கள், பல தலைமுறைகளைச் சேர்ந்தவர்கள், பல துறைகளில் நிபுணத்துவம் பெற்றவர்கள் இடம் பெற்றிருந்தனர். அவர்களை ஒன்றிணைத்த பொதுவான அம்சம்: ஒன்றிணைவழித் திறன்களை வளர்த்துக்கொள்ளும் ஆழமான ஆர்வமே ஆகும். அந்தக் குழுவில் இருந்த இரண்டு பெண்கள் ஆசிய பாரம்பரியத்தைச் சேர்ந்தவர்கள்.

2012 ஆம் ஆண்டு, நான் மற்றவர்களுடன் இணைந்து “ஒன்றிணைவழி வடிவமைப்பின் ஐந்து மூலகங்கள்” (Five Elements of Facilitation Design) என்ற மிக அர்த்தமுள்ள பயிற்சி நிகழ்ச்சியை உருவாக்கினேன். பல ஆண்டுகளாக இதை உருவாக்க வேண்டும் என்ற விருப்பம் எனக்குள் இருந்தது. ஆனால் அதற்குத் தேவையான அடிப்படைச் சட்டகம் (Framework) என்னிடம் இல்லை. இந்தப் பயிற்சியை உருவாக்கிய பயணம், ஒன்றிணைவழி குறித்து நான் பெற்ற மிக ஆழமான புரிதல்களில் சிலவற்றை எனக்குக் கொடுத்தது. அதன் மூலம், எந்தக் குழு சூழ்நிலையிலும் நாம் ஒன்றிணைவழியாளர்களாக உண்மையில் என்ன செய்ய முயல்கிறோம் என்பதை விரைவாகப் புரிந்துகொள்ள முடிந்தது. அதேபோல், அந்தச் சூழ்நிலைகளுடன் எவ்வாறு திறமையாகப் பணியாற்றுவது என்பதையும் தெளிவாக அறிந்துகொண்டேன். 2018 ஆம் ஆண்டு, உலகின் பல பகுதிகளைச் சேர்ந்த 20 பேருடன் ஒரு இரண்டு ஆண்டு கால மெய்நிகர் சர்வதேசக் கற்றல் குழுவைத் தொடங்கினேன். இன்றும், ஆசிய-பசிபிக் பிராந்தியத்தில் உள்ள ஒன்றிணைவழியாளர் நண்பர்களுடனும் தொழில்முறை கூட்டாளர்களுடனும் எனது உறவுகள் தொடர்ந்து வளர்ந்து கொண்டிருக்கின்றன. உண்மையாகச் சொன்னால், இந்தப் பிராந்தியத்துடன் உருவான இந்த ஆழமான தொடர்பு இல்லையென்றால், நான் இன்று இந்தப் புத்தகத்தின் இந்த அத்தியாயத்தை எழுதிக்கொண்டிருக்க மாட்டேன்.

PATH செயல்முறையை முடித்த பிறகு...

நான் பொதுவாக, எனது PATH வரைபடத்தை சில காலம் ரசித்துப் பார்க்கக்கூடிய இடத்தில் மாட்டி வைப்பேன். அதை மீண்டும் மீண்டும் பார்த்து, அதில் உள்ள சொற்றொடர்களைப் படிப்பேன், புகைப்படங்களையும் காட்சிப்படங்களையும் கவனிப்பேன், அவை எனக்குள் எழுப்பும் எண்ணங்களையும் உணர்வுகளையும் மீண்டும் அனுபவிப்பேன். அதைப் பற்றி அக்கறை கொண்டவர்களிடமும், ஆர்வமுள்ளவர்களிடமும் பகிர்ந்து கொள்வேன். இவ்வாறு பகிர்வது, அந்த அனுபவத்தையும் அதில் உருவான “கனவையும்” மேலும் ஆழமாக மனதில் பதியச் செய்கிறது. நீங்கள் கற்பனை செய்த அனைத்து சாத்தியங்களும் இலக்குகளும் அப்படியே நிகழும் என்று எதிர்பார்க்க வேண்டியதில்லை. ஆனால், அவற்றில் பல உங்கள் வாழ்க்கையில் பல்வேறு வடிவங்களில் வெளிப்படத் தொடங்கும். சில நேரங்களில், நீங்கள் நினைத்ததை விட சிறந்த வழிகளில் கூட அவை நிகழக்கூடும். எனவே, ஆச்சரியப்படத் தயாராக இருங்கள். நீங்கள் வேறொருவருக்காக PATH செயல்முறையை ஒன்றிணைவழிப்படுத்தியிருந்தால், சில வாரங்களுக்குப் பிறகு அவர்களுடன் மீண்டும் தொடர்புகொள்வது நல்லது. குறிப்பாக, அவர்கள் முதல் அடியை எடுத்தார்களா? என்பதை அறிந்து கொள்ளுங்கள். இது செயல்முறையின் எட்டாவது படிநிலையான “முதல் அடிக்கான உறுதிப்பாடு” (Commitment to the First Step) என்பதுடன் தொடர்புடையது.

ஏனெனில், PATH செயல்முறையின் உண்மையான ஆற்றல் ஒரு அழகான வரைபடத்தை உருவாக்குவதில் மட்டும் இல்லை. அதன் ஆற்றல் மூன்று முக்கிய அம்சங்களில் உள்ளது:

- சிந்திப்பதற்கான நேரத்தை ஒதுக்குதல்
- ஒரு தெளிவான தொலைநோக்குப் பார்வையை வெளிப்படுத்துதல்
- அந்த தொலைநோக்குப் பார்வையை கண்ணுக்குத் தெரியும் வகையில் உருவாக்குதல்

PATH அனுபவப் பகிர்வுகள் (Testimonials)

எனது நண்பர்கள் மற்றும் சக பணியாளர்களில் சிலர், அவர்களுக்காக நான் PATH செயல்முறையை ஒன்றிணைவழிப்படுத்திய பல மாதங்கள் அல்லது பல ஆண்டுகளுக்குப் பிறகு பகிர்ந்த கருத்துகள் இவை:

“ஓய்வுபெற்ற உடனேயே பார்பராவை அணுகி ஒரு PATH செயல்முறையை மேற்கொள்ளத் தொடங்கினேன். ஒரு தம்பதியராக, எங்களது மதிப்புகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு சிந்தித்து, எதிர்காலத் திட்டத்தை உருவாக்குவதற்கு இது ஒரு சிறந்த வாயிலாக அமைந்தது. ஓய்வுக்குப் பிறகான முதல் ஆண்டில், அந்தத் திட்டம் எங்களுக்கு மிகச் சிறப்பாக வழிகாட்டியது. PATH செயல்முறை முடிந்த பிறகு, அதை எங்கள் உணவறைச் சுவரில் மாட்டி வைத்தோம். அது எங்களுக்குள் பல அர்த்தமுள்ள உரையாடல்களைத் தூண்டியது. அதைவிட முக்கியமாக, எங்கள் பிள்ளைகள், நண்பர்கள் மற்றும் விரிவான குடும்ப உறுப்பினர்களுடனும் ஆழமான உரையாடல்களை உருவாக்கியது. அவர்கள் பல சிந்திக்கத் தூண்டும் கேள்விகளைக் கேட்டனர். அந்தக் கேள்விகள் எங்களது திட்டத்தை மேலும் தெளிவுபடுத்த உதவின. அதே நேரத்தில், வாழ்க்கையின் இந்தக் கட்டத்தில் நாம் யார், எங்கு சென்று கொண்டிருக்கிறோம் என்பதையும் அவர்கள் நன்றாகப் புரிந்துகொள்ள வழிவகுத்தன. PATH செயல்முறையின் விளைவாக ஏற்பட்ட ஒரு சவாலான உணர்தல் என்னவெனில், முதல் ஆண்டில் நான் அடைய விரும்பிய இலக்குகளை நிறைவேற்ற வேண்டுமெனில், மூன்று மாதங்கள் என் மனைவியிடமிருந்து பிரிந்து இருக்க வேண்டியிருக்கும் என்பதை நான் உணர்ந்தேன். வெப்பமண்டல மருத்துவத்தில் (Tropical Medicine) பயிற்சி பெறவும், அகதிகள் முகாமில் தன்னார்வத் தொண்டு செய்யவும் நான் செல்ல வேண்டியிருந்தது. இந்த முயற்சியில் என் மனைவியின் ஆதரவு மிக முக்கியமானதாக இருந்தது. சில தருணங்களில் அது சவாலாக இருந்தாலும், நாங்கள் பிரிந்திருந்த காலத்தை வளமான அனுபவங்கள், அர்த்தமுள்ள பணிகள் மற்றும் இருவரும் விரும்பிய சவால்கள் மூலம் சமநிலைப்படுத்தினோம். இன்று எங்களது PATH வரைபடத்தை மீண்டும் பார்க்கும்போது, ‘இன்னும் எவ்வளவோ செய்ய வேண்டியுள்ளது!’ என்பதை உணர்கிறோம்.”*

— ஜோ சல்லிவன், மருத்துவர்

— கரோல் கெல்ஃபர், சுகாதார ஆலோசகர் மற்றும் ஒன்றிணைவழியாளர், அமெரிக்கா

“பார்பராவுடன் இணைந்து எனது PATH-ஐ உருவாக்கிய அனுபவம் மிகவும் ஆற்றலூட்டுவதாக இருந்தது. அது உண்மையிலேயே ஒரு பரிசாக அமைந்தது. எதிர்காலத்தில் நான் வாழ விரும்பும் வாழ்க்கையை மிகவும் தெளிவாகக் கற்பனை செய்தேன். குறிப்பாக, IAF (International Association of Facilitators) உடன் தன்னார்வத் தொண்டாற்றுவதையும், தலைவர்களை உருவாக்குவதையும் தெளிவாகக் கண்டேன். ஒன்றிணைவழி (Facilitation) என்ற சொல் எங்கும் பேசப்படும் ஒரு முக்கியமான கருத்தாக மாறியிருப்பதையும், அதன் மதிப்பு பரவலாக அங்கீகரிக்கப்படுவதையும் கண்டேன். மேலும், வலுவான இணையவழி வலையமைப்பும் (online network), பரஸ்பரப் பகிர்வுகளும் நிறைந்த ஒரு சமூகத்தையும் கற்பனை செய்தேன். இந்தச் செயல்முறை மிகவும் சக்திவாய்ந்ததாக இருந்தது. எனது ஆழ்மனத்தை அணுக முடிந்தது. எதிர்காலத்தை தெளிவாக வரையறுக்கும் நம்பிக்கையும் எனக்குள் உருவானது. ஒரு மாதத்திற்குள், நான் IAF Asia Quarterly Newsletter-ஐத் தொடங்கினேன். சுவாரசியமாக, அதற்கு IAF Asia Buzz என்று பெயரிட்டோம். அதேபோல், பிராந்தியத்திற்குள் பல அற்புதமான முயற்சிகளை முன்னெடுத்து வரும் ஆர்வமிக்க உறுப்பினர்களுடன் இணைந்து, ஆசிய பிராந்திய தலைமைத்துவக் குழுவையும் தொடங்கினேன். இவை அனைத்தும் PATH செயல்முறையின் ஆரம்ப வெளிப்பாடுகள் மட்டுமே!”*

— ஃபரா ஷாஹித் ஆசியப் பிராந்திய ஒருங்கிணைப்பாளர், International Association of Facilitators (IAF)

பயிற்றுநர் (Trainer), வளர்ச்சித் துணையாளர் (Coach) மற்றும் ஒன்றிணைவழியாளர், இந்தியா.

“PATH செயல்முறையில் காட்சிமயமான கூறுகள் பயன்படுத்தப்படுவது எனக்கு மிகவும் பிடிக்கும். PATH அமர்வின் மூலம், எனது இலக்குகளை அடைவதற்கு தேவையான ஊக்கம் குறித்து அதிகத் தெளிவைப் பெற்றேன். அந்த அமர்வின் போது நான் அடையாளம் கண்ட இலக்குகளில் ஒன்று, ICF Associate Certified Coach (ACC) சான்றிதழைப் பெறுவது ஆகும். அமர்வின் போது ‘இணைத்துக்கொள்ள வேண்டியவர்கள்’ (Enroll) மற்றும் ‘வலுப்படுத்த வேண்டிய அம்சங்கள்’ (Strengthen) என அடையாளம் காணப்பட்டவற்றில் தொடர்ந்து செயல்பட்டதன் மூலம், அந்த அமர்வுக்குப் பிறகு ஒரு ஆண்டிற்குள் அந்தச் சான்றிதழைப் பெற முடிந்தது. இன்றும் எனது PATH வரைபடம் என் சுவரில் ஒட்டப்பட்டிருக்கிறது. ஒவ்வொரு முறையும் அதை பார்க்கும்போது என் முகத்தில் ஒரு புன்னகை மலர்கிறது. ஏனெனில், அது எனது வாழ்க்கை நோக்கத்தையும் என் கனவையும் எனக்கு மீண்டும் நினைவூட்டுகிறது.”*

— லின் வோங், CPF©, ACC, சிங்கப்பூர்.

தயாரிப்பு மற்றும் தேவையான பொருட்கள்

குறிப்பு: இந்தச் செயல்முறையை முழுமையாக இணையவழியிலும் மேற்கொள்ளலாம். ஒரு மெய்நிகர் வார்ப்புருவை (Virtual Template) உருவாக்கி, வரைவதற்கான கருவிகளைப் பயன்படுத்தி முழுமையாக இணையவழியில் செய்யலாம்.

தயாரிப்பு

- படத்தொகுப்பு (Collage) முறையைப் போலல்லாமல், இந்த முறைக்கு நீங்கள் உணர்வுப்பூர்வமாகவும் மனப்பூர்வமாகவும் தயாராக இருக்க வேண்டும். உங்கள் எதிர்காலத்தைப் பற்றி ஏற்கனவே சில காலமாகச் சிந்தித்து வந்திருந்தால், சில ஆரம்ப யோசனைகள் உங்களிடம் இருந்தால், மேலும் நடவடிக்கைகளில் உறுதிபூண்டு ஈடுபடத் தயாராக இருந்தால், இந்தச் செயல்முறை மிகவும் சிறந்த பலன்களைத் தரும்.
- உங்கள் சொந்த PATH செயல்முறையை மேற்கொள்வதற்கு சுமார் 2½ முதல் 3 மணி நேரம் ஒதுக்கத் திட்டமிடுங்கள்.
- மூன்று மணி நேரம் வரை முழுமையான அமைதியும் இடையூறு இல்லாத கவனமும் கிடைப்பது சிறந்தது. மாற்றாக, முதல் இரண்டு படிநிலைகளை 90 நிமிடங்களில் முடித்துவிட்டு, மீதமுள்ள படிநிலைகளை மற்றொரு 90 நிமிட அமர்வில் மேற்கொள்ளலாம்.

தேவையான பொருட்கள்

- பெரிய அளவிலான தாள் (Flipchart அளவு அல்லது 1–2 மீட்டர் நீளம் கொண்ட தாள்).
- பல நிறங்களில் மார்க்கர்கள் – மெல்லிய முனை கொண்டவையும் தடிமனான முனை கொண்டவையும்.
- நிரல்கள் (Columns) மற்றும் அம்புக்குறிகளுக்கு வண்ணமூட்டுவதற்கான சாக்பீஸ் (Chalk).
- மென்மையான கற்பனைக் காட்சி (Visualization) இசை. வழிநடத்தப்பட்ட கற்பனைக் காட்சிப் பயிற்சிக்காக அமைதியான கருவி இசை (Instrumental Music) உதவியாக இருக்கும்.

Grove Graphic Personal Compass Workbook

இதை ஏன், எப்போது பயன்படுத்த வேண்டும் ?

உங்களுக்கு காட்சிமயமான வார்ப்புருக்கள் (Visual Templates) பிடித்திருந்தால், இந்த முறை மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். இந்த அணுகுமுறை காட்சிப்படங்கள் (Graphics), வரைபடங்கள் (Graphs), அட்டவணைகள் (Charts) ஆகியவற்றைப் பயன்படுத்துவதால், காட்சிமயமாகச் சிந்திப்பவர்களுக்கும், தர்க்கரீதியாகச் சிந்திப்பவர்களுக்கும் சமமாகப் பொருந்துகிறது. இதன் ஆசிரியர்கள் இதை “வேடிக்கையானது, ஆழமான புரிதலை அளிப்பது, மற்றும் ஆற்றலூட்டுவது” என்று விவரிக்கிறார்கள். இந்த மூன்று சொற்களுடனும் நான் முழுமையாக ஒத்துப் போகிறேன். இந்தப் பணிப்புத்தகத்தில் காட்சிமயமான காலவரிசைகள் (Visual Timelines), நேரப் பயன்பாட்டு அட்டவணைகள் (Time Sheets) கொண்டு திட்டமிடும்போது நாம் சாதாரணமாக கவனிக்காத பல நுணுக்கமான அம்சங்கள் இடம் பெற்றுள்ளன.

இந்தச் செயல்முறையை நீங்கள் முழுமையாகத் தனியாக மேற்கொள்ளலாம். இருப்பினும், நண்பர்கள் அல்லது நம்பிக்கைக்குரிய சக பணியாளர்கள் கொண்ட ஒரு சிறிய குழுவுடன் சேர்ந்து மேற்கொள்வதை நான் பரிந்துரைக்கிறேன்.

இந்த முறை ஏன் பயனுள்ளதாக இருக்கிறது?

- இது காட்சிமயமான கற்றலாளர்களையும், தர்க்கரீதியான கற்றலாளர்களையும் ஒருசேர ஈர்க்கிறது.
- இதை முழுமையாகத் தனியாகச் செய்ய முடியும்.
- வாழ்க்கையில் பெரிய மாற்றங்களை உருவாக்க விரும்புபவர்களுக்கு இது மிகவும் உதவிகரமாக உள்ளது.

வாழ்க்கையின் எந்தக் கட்டத்தில் இருப்பவராக இருந்தாலும், இந்த முறையை நான் பரிந்துரைப்பேன். குறிப்பாக, உங்கள் வாழ்க்கையில் பெரிய மாற்றங்களை (BIG Changes) உருவாக்க விரும்பும் நேரங்களில் இது மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். இந்த முறையைச் சிறப்பாகப் பயன்படுத்த, போதுமான நேரத்தை ஒதுக்க வேண்டும். ஒவ்வொரு படிநிலைக்கும் சுமார் 30 முதல் 90 நிமிடங்கள் வரை எடுத்துக்கொள்ளலாம். எனவே, முழுச் செயல்முறையையும் கவனமாக நிறைவேற்றுவதற்கு கணிசமான நேரம் தேவைப்படும்.

இந்தச் செயல்முறையை என்னுடனும் மற்ற எட்டு ஒன்றிணைவழியாளர்களுடனும் சேர்ந்து மேற்கொண்ட ஒரு சக பணியாளரின் சிறிய அனுபவத்தை இப்போது பகிர விரும்புகிறேன். ஒரு முழு நாளில் இந்தப் பயிற்சியை மேற்கொண்டோம். நாங்கள்

ஒவ்வொருவரும் தனித்தனியாகப் பணியாற்றினோம். ஆனால், பணிப்புத்தகத்தின் ஒவ்வொரு பகுதிக்கும் பிறகு, நாம் உருவாக்கிய விளைவுகளை ஒருவருடன் ஒருவர் பகிர்ந்துகொண்டோம்.

இந்தப் பகிர்வு எங்களுக்கு உறுதிப்படுத்தலை (Validation), ஊக்கத்தை (Encouragement), மற்றும் தெளிவை (Clarity) வழங்கியது. அதன் மூலம், அடுத்த பகுதிக்குத் தொடர்ந்து நகரும் ஆற்றலும் நம்பிக்கையும் உருவானது.

“ஒன்றிணைவழியாளர்களைக் கொண்ட ஒரு குழுவுடன் சேர்ந்து, Grove Consultants நிறுவனத்தின் Personal Compass செயல்முறையில் நான் பங்கேற்றேன். நான் தற்போது எங்கு இருக்கிறேன், எங்கு செல்ல விரும்புகிறேன் என்பதை மதிப்பீடு செய்யும் இந்தப் படிநிலைகள், எனது வாழ்க்கையில் சமநிலைப்படுத்த விரும்பிய பல்வேறு விருப்பங்கள் குறித்து எனக்கு தெளிவை அளித்தன. அவை ஆலோசனைப் பணி, சமூக மற்றும் இனநீதிக்கான போராட்டம், குடும்பத்துடன் நேரம் செலவிடுதல், பயணம் செய்தல், மற்றும் கிட்டார் வாசித்தல். இவற்றுக்கிடையில் நான் அடைய விரும்பிய சமநிலையை தெளிவாகப் புரிந்துகொள்ள முடிந்தது. அந்தச் சமநிலையை நோக்கிச் செல்லும் ஒரு பாதையை நான் வடிவமைக்க முடிந்தது. சில இடங்களில் பின்னடைவு ஏற்பட்டாலும், மொத்தத்தில் அந்தப் பாதையை வெற்றிகரமாகப் பின்பற்றி வருகிறேன். இந்தச் செயல்முறை எனக்கு மிகவும் பயனுள்ளதாக அமைந்ததற்கான முக்கிய காரணங்களில் ஒன்று, இது ஒரு சிறிய குழுவின் சூழலில் ஒன்றிணைவழிப்படுத்தப்பட்டதாக இருந்ததே என நான் கருதுகிறேன்.

அந்த ஒன்றிணைவழி, பகிர்ந்து கொள்ளவும், சிந்திக்கவும், பின்னர் எனது எதிர்காலப் பார்வையை மேலும் செம்மைப்படுத்தவும் பல வாய்ப்புகளை உருவாக்கியது.”

— பால் கிரிஸ்ஸல்

நிறுவன வளர்ச்சி மற்றும் மாற்ற மேலாண்மை ஆலோசகர், அமெரிக்கா

தயாரிப்பு மற்றும் தேவையான பொருட்கள்

- ஒவ்வொன்றும் 30 முதல் 90 நிமிடங்கள் நீடிக்கும் வகையில் பல அமர்வுகளைத் திட்டமிடுங்கள். இந்த முழுச் செயல்முறையை நிறைவு செய்ய சில வாரங்களோ அல்லது சில மாதங்களோ கூட ஆகலாம்.
- Grove Consultants வெளியிட்டுள்ள பணிப்புத்தகத்தை வாங்கிக் கொள்ளுங்கள் (மேற்கோள்கள் பகுதியில் விவரங்கள் வழங்கப்பட்டுள்ளன).
- எழுதுவதற்கான பேனாக்கள் மற்றும் முக்கிய குறிப்புகளை அடையாளப்படுத்துவதற்கான வண்ண அடையாளப் பேனாக்கள் (Highlighters).
- பின்னணி இசை (உங்களுக்கு உதவியாக இருந்தால்).
- இடையூறுகள் இல்லாத, சற்று பெரிய மேசை அல்லது பணியிட வசதி. இந்தப் பணிப்புத்தகம் சுருள் கட்டு (Spiral Bound) வடிவில் இருக்கும்; இதன் நீளம் சுமார் அரை மீட்டர் அளவுக்கு இருக்கும். எனவே, அதை விரித்து வைத்து வசதியாகப் பணியாற்ற போதுமான இடவசதி இருப்பதை உறுதிசெய்யுங்கள்.

இந்த முறை என்ன ?

இது Personal Compass எனப்படும், ஒருவர் தாமாகவே பயன்படுத்தக்கூடிய ஒரு சுய வழிகாட்டி (Do-It-Yourself Guide) ஆகும். இதில் ஏழு படிநிலைகள் உள்ளன:

1. தொடக்கப் புள்ளி (Starting Point)

இந்தப் படிநிலையில், உங்களை வழிநடத்தும் ஒரு மையக் கேள்வி அல்லது கவனக் கேள்வியை உருவாக்க வேண்டும். பின்னர், பின்வரும் நான்கு கேள்விகளுக்கு பதிலளிக்க வேண்டும்: என்ன என்னை அழைக்கிறது ? என்ன என்னை ஆழமாகக் கவலைப்படுத்துகிறது ? நான் எந்தப் பின்னணியிலிருந்து வந்திருக்கிறேன் ? இதில் யார் யார் தொடர்புடையவர்கள் ?

2. வாழ்க்கைப் பயண வரலாறு (History)

இந்தப் பகுதியில், உங்கள் வாழ்க்கையின் இருபது ஆண்டுகள் வரை உள்ள பயணத்தை வரைபடமாகப் பதிவு செய்யலாம். அதில் கனவுகள், விருப்பங்கள், உச்ச தருணங்கள், சவாலான காலங்கள், முக்கிய நிகழ்வுகள், முக்கியமான நபர்கள், இடங்கள், தொழில்கள் மற்றும் கற்றல்கள் போன்றவற்றை பதிவு செய்யலாம்.

3. வாழ்க்கைப் பரப்பு (Cross-Section)

இந்தப் பகுதி, நீங்கள் உங்கள் நேரத்தை எவ்வாறு செலவிடுகிறீர்கள் என்பதை மதிப்பிடுவதற்கான வாய்ப்பை வழங்குகிறது. ஒரு சாதாரண வாரம், ஒரு மணி நேரப் பகுதிகளாகப் பிரிக்கப்பட்ட வட்டப் பகுப்பாக (Pie Chart) காட்டப்படுகிறது. அதில் நீங்கள் வேலை, குடும்பம், நண்பர்கள், பொழுதுபோக்கு, பயணம், வாசிப்பு, மின்னணு சாதனப் பயன்பாடு போன்ற அன்றாட நடவடிக்கைகளில் எவ்வளவு நேரம் செலவிடுகிறீர்கள் என்பதைக் குறிக்க வேண்டும். பின்னர், ஒவ்வொரு செயல்பாட்டிற்கும் நீங்கள் செலவிடும் நேரத்தின் மீதான உங்கள் திருப்தி அளவையும் மதிப்பிட வேண்டும்.

4. இருப்பு மதிப்பீடு (Inventory)

இது அடிப்படையில் ஒரு SWOT பகுப்பாய்வு ஆகும். அதாவது தற்போதைய பலங்கள் (Strengths), தற்போதைய பலவீனங்கள் (Weaknesses), எதிர்கால வாய்ப்புகள் (Opportunities), எதிர்கால அச்சுறுத்தல்கள் (Threats) ஆகியவற்றை ஆராயும் செயல்முறை.

5. தொலைநோக்குப் பார்வை (Vision)

இந்தப் பகுதியில், பல ஆண்டுகள் கழித்துள்ள உங்கள் எதிர்கால வாழ்க்கையை மனக்கண்ணில் கற்பனை செய்கிறீர்கள். பின்னர், பின்வரும் அம்சங்களில் ஏதேனும் ஒன்றையோ அனைத்தையோ மையமாகக் கொண்டு ஒரு வார்ப்புருவை நிரப்புகிறீர்கள்: உறவுகள், சாதனைகள், அனுபவங்கள், மகிழ்ச்சிகள், பங்களிப்புகள், சூழல் மற்றும் உள்ளார்ந்த பண்புகள்.

6. தேர்வுகள் (Choices)

இந்த வார்ப்புரு, இதுவரை நீங்கள் உருவாக்கிய சிந்தனைகளின் பரப்பைச் சுருக்க உதவுகிறது. அதன் மூலம் முக்கியமான கருத்துகளைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம், உங்கள் பார்வையில் உள்ள முக்கிய கருப்பொருள்களை அடையாளம் காணலாம், அவற்றிற்கு முன்னுரிமை அளிக்கலாம். மேலும், ஒரு வாழ்க்கையின் நோக்க அறிக்கையை (Purpose Statement) உருவாக்கலாம்.

7. செயல்திட்டம் (Action Plan)

இந்த இறுதிப் படிநிலையில், நீங்கள் மிகவும் விரிவான திட்டமிடலுக்குச் செல்கிறீர்கள். இதில் இலக்குகள், காலக்கெடு, பணிகள், நடவடிக்கைகள் மற்றும் பல அம்சங்கள்

எழுதப்படுகின்றன. இந்த இறுதிக் கட்டம், முந்தைய பல வார்ப்புருக்களில் உருவான புரிதல்களையும் முடிவுகளையும் அடிப்படையாகக் கொண்டு உருவாக்கப்படுகிறது. திட்டமிடலின் விரிவான பகுதியை மிகவும் விரும்புபவர்களுக்காக, இதே காட்சிமுறை அமைப்புடன் கூடிய நான்கு வெற்றுப் பக்கங்களும் இதில் வழங்கப்பட்டுள்ளன.

எனது கதை

இந்த Grove Personal Compass செயல்முறையை நான் மேற்கொண்ட காலத்தில், கழுத்தில் ஏற்பட்ட கடுமையான காயத்தால் மிகவும் அவதிப்பட்டு வந்தேன். உண்மையாகவே, என் கழுத்தில் இருந்த அந்த வலி, மீண்டும் ஒருமுறை என் வாழ்க்கையின் வேகத்தைக் குறைத்து மெதுவாகச் செல்ல வேண்டும் என்பதை எனக்கு நினைவூட்டிக் கொண்டே இருந்தது. இந்த ஒன்றிணைவழிச் செயல்முறையின் மிகப்பெரிய பலன் என்னவெனில், நான் என் நேரத்தை எவ்வாறு பயன்படுத்துகிறேன் என்பதற்கும், அதை எவ்வாறு பயன்படுத்த விரும்புகிறேன் என்பதற்கும் இடையிலான வேறுபாட்டைப் பற்றிய தெளிவை அது எனக்கு அளித்தது. இந்த முறையைப் பயன்படுத்தியபோது, அக்காலகட்டத்தில் என் வாழ்க்கை நோக்கத்தைப் பிரதிபலிக்கும் ஒரு நோக்க அறிக்கையையும் (Purpose Statement) உருவாக்கினேன். அதைக் குறித்து நான் மிகவும் பெருமைப்படுகிறேன்:

“எனது மகிழ்ச்சியானது, குடும்பம் மற்றும் கலாச்சாரத்துடன் ஆழமாக இணைந்திருப்பதோடு, பல்வகை பின்னணியிலிருந்து வரும் இளம் தலைவர்களுக்கும் குறைவாக பிரதிநிதித்துவம் பெறுபவர்களுக்கும் சிந்தனையுள்ள, தாராளமான ஆதரவாளராக இருப்பது.”

> *“நான் இன்னும் அதிக சிந்தனையுடனும், தெளிவான கவனத்துடனும், பிரதிபலிப்புடன் கூடிய வாழ்க்கை முறைக்கு மாறியபோது, என் தாக்கம் மேலும் அதிகரிப்பதை நேரடியாகக் கண்டேன்”.*

இந்த நோக்க அறிக்கை பல ஆண்டுகளாக என் முடிவுகளையும், தேர்வுகளையும், வாழ்க்கைப் பாதையையும் சிறப்பாக வழிநடத்தி வருகிறது. உதாரணமாக, மூன்றாவது படிநிலையான வாழ்க்கைப் பரப்பு (Cross-Section) செயல்பாட்டின் போது, நான் பல இடங்களுக்கு வாகனம் ஓட்டி செல்வதில் எவ்வளவு நேரத்தைச் செலவிடுகிறேன் என்பதைப் பார்த்து மிகவும் ஆச்சரியமடைந்தேன். அதன் பின்னர், நான் பயணம் செய்யும் தூரத்தை முன்பு

இருந்த அளவின் சுமார் 30 சதவீதமாக குறைத்தேன். அதேபோல், வாகனம் ஓட்டுவதில் செலவிட்ட நேரத்தையும் முன்பு இருந்த அளவின் சுமார் 10 சதவீதமாக குறைத்தேன். நேருக்கு நேர் சந்திப்புகளுக்காகப் பயணம் செய்வதற்குப் பதிலாக, வாடிக்கையாளர்களுடனும் சக பணியாளர்களுடனும் பேசி, மெய்நிகர் (virtual) சந்திப்புகளை மேற்கொள்ள ஒப்புக் கொள்ள வைத்தேன். அதற்காக, புதிய மெய்நிகர் தொழில்நுட்பங்களை வாங்கியும் கற்றுக்கொண்டும், அவற்றைப் பயனுள்ளதாகப் பயன்படுத்தத் தொடங்கினேன். அதன் விளைவாக, நான் பல இணையவழிப் பயிற்சி நிகழ்ச்சிகளை வழங்கத் தொடங்கினேன். இது என் தொழிலின் முற்றிலும் புதிய பரிமாணமாக உருவெடுத்தது. Personal Compass பணிப்புத்தகத்தில் இடம்பெற்றிருந்த வாழ்க்கைப் பரப்பு நேரப் பகுப்பாய்வு (Cross-Section Timeline) செயல்பாட்டை நான் மேற்கொள்ளாமல் இருந்திருந்தால், என் தொழிலின் இந்த புதிய திசையை நான் ஒருபோதும் கண்டறிந்திருக்க வாய்ப்பில்லை.

Grove Personal Compass Workbook-ஐ முடித்த பிறகு...

மற்ற அனைத்து முறைகளைப் போலவே, நீங்கள் நிரப்பிய பக்கங்களை மீண்டும் மீண்டும் பார்வையிடுவது மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். உங்கள் வாழ்க்கையை மறுபரிசீலனை செய்யத் தூண்டும் சில பகுதிகள் அதில் இருக்கலாம். மேலே குறிப்பிட்டதுபோல், எனக்கு அத்தகைய தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியது வாழ்க்கைப் பரப்பு (Cross-Section) பகுதியே. அதில் எனக்கு மிகவும் பிடித்த சில வார்ப்புருக்களை நான் மீண்டும் உருவாக்கினேன். மேலும், சில பயிற்சிகளை பல ஆண்டுகளுக்குப் பிறகும் மறுபடியும் மேற்கொண்டேன்.

சுயப் பிரதிபலிப்பு, மாற்றம் மற்றும் தனிமனித வளர்ச்சிக்காக ஒன்றிணைவழி முறைகளைப் பயன்படுத்துவது, என் வாழ்க்கையில் நான் செய்த மிகுந்த திருப்தியளிக்கும் செயல்களில் ஒன்றாகும். அதே நேரத்தில், மற்றவர்களுக்கு உதவுவதற்கு முன்பு எனக்கு நான் உதவிக்கொள்வதற்கான மிகவும் தொடர்ச்சியான மற்றும் சக்திவாய்ந்த வழியாகவும் அது அமைந்துள்ளது.

உங்கள் வாழ்க்கையில் முக்கியமான இடம் வகிக்கும் நபர்களுடன் இந்தச் செயல்முறையைப் பற்றி உரையாடுங்கள். உங்கள் வாழ்க்கை நோக்கத்தில் தொடர்ந்து நிலைத்திருக்கவும், நீங்கள் திட்டமிட்ட செயல்களை நிறைவேற்றவும் அவர்கள்

உதவக்கூடும். நான் அனுபவித்ததுபோல, வாழ்க்கையில் பெரிய மாற்றங்களை உருவாக்குவதற்கு உங்களுக்கும் ஆதரவு தேவைப்படலாம்.

அதனால், உங்களுக்கு நெருக்கமானவர்களிடம், உங்கள் உறுதிப்பாடுகளை நினைவூட்டவும், உங்கள் நடவடிக்கைகளில் தொடர்ந்து முன்னேறுவதற்கு ஊக்கமளிக்கவும் கேட்டுக்கொள்ளுங்கள். உங்கள் வாழ்க்கை நோக்கத்தை நடைமுறையில் செயல்படுத்துவதற்கு அவர்கள் உங்களுக்கு பொறுப்புணர்வான ஆதரவாளர்களாக (accountability supporters) இருக்கலாம்.

முடிவுரை

இந்த அத்தியாயத்தில் விவரிக்கப்பட்டுள்ள அனைத்து நுட்பங்களும் செயல்முறை ஒன்றிணைவழியாளர்களால் பயன்படுத்தப்படுபவையே. குழு ஒன்றிணைவழியாளர்களாக நாம் அவற்றை வேறுபட்ட முறையில் பயன்படுத்தலாம். உதாரணமாக, எதிர்காலப் பார்வையை உருவாக்குவதற்காக குழு அளவிலான படத்தொகுப்பை உருவாக்கலாம். அல்லது, குழு உறுப்பினர்களைப் படங்கள் வரையச் செய்து, பின்னர் அவர்கள் எதிர்காலத்தைப் பற்றிய கதைகளைப் பகிருமாறு அழைக்கலாம். அதேபோல், குழு PATH செயல்முறைகளுக்காகவும் Compass Workbook போன்ற செயல்பாடுகளுக்காகவும் முழுச் சுவரையும் நிரப்பும் அளவிலான பெரிய வார்ப்புருக்களைப் பயன்படுத்தலாம். ஆனால், இந்த அத்தியாயத்தின் மூலம் நான் காண்பிக்க முயன்றதுபோல், இந்த அணுகுமுறைகள் தனிநபர்களுக்கும் குழுக்களுக்கும் சமமாகப் பயனளிக்கின்றன.

சுய ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் நம் ஒவ்வொருவருக்குள்ளும் வெளிப்பட காத்திருக்கிறது. நாம் ஒவ்வொருவரும் ஒரு தொடர்ச்சியின் ஏதோ ஒரு புள்ளியில் வாழ்கிறோம். ஒரு முனையில் ஆழமான பிரதிபலிப்புடன் கூடிய வாழ்க்கை இருக்கிறது. மற்றொரு முனையில், முக்கியமானவை அல்லது முக்கியமானவை என்று தோன்றும் செயல்களால் நிரம்பிய, இடைவிடாத வாழ்க்கை இருக்கிறது. நான் வெளிப்படையாகவே பிரதிபலிப்பிற்கு அதிக முக்கியத்துவம் அளிப்பவன். எனது வாழ்க்கையை மேலும் பிரதிபலிப்பு மிக்கதாக மாற்றிக்கொள்ள என்னை நானே பயிற்றுவித்துள்ளேன். ஆனால் அது எளிதாக நிகழவில்லை. கடுமையான நோய்களையும் விபத்துகளையும் சந்தித்த பிறகே, இடைவிடாமல் ஓடிக்கொண்டிருந்த என் “போ... போ... போ...” வாழ்க்கை முறை நீடித்திருக்கக்கூடியதல்ல என்பதை நான்

உணர்ந்தேன். மேலும் பிரதிபலிப்புடனும் தெளிவான கவனத்துடனும் வாழத் தொடங்கியபோது, என்னுடைய தாக்கம் மேலும் அதிகரிப்பதை நான் கண்டேன்.

பிரச்சினை என்னவெனில், பிரதிபலிப்புடன் வாழ்வது எப்படி என்பதை நமக்கு பொதுவாக யாரும் கற்றுக்கொடுக்கவில்லை. அதைச் செய்ய நம்மை யாரும் பெரிதாக அழைப்பதுமில்லை. அதற்குப் பதிலாக, நமது உயிர் வாழ்வே அதைப் பொறுத்திருக்கிறது என்பது போல், ஒரு செயலிலிருந்து மற்றொரு செயலுக்குத் தொடர்ந்து ஓடிக்கொண்டிருக்குமாறு நாம் பழக்கப்படுத்தப் பட்டிருக்கிறோம்.

செல்வமும் வளமும் நிறைந்த வாழ்க்கையை அடைய வேண்டும் என்ற, நமக்கே முழுமையாகத் தெரியாத ஒரு கனவை நாம் துரத்திக்கொண்டிருக்கலாம். அல்லது, வாழ்க்கையில் நாம் சந்தித்த எண்ணற்ற பின்னடைவுகளின் காரணமாக, வெறும் உயிர் வாழ்வதற்காக மட்டுமே போராடும் வாழ்க்கையை வாழ்ந்துகொண்டிருக்கலாம். எந்த ஒன்றிணைவழி முறையைக் கொண்டும் சுயப் பிரதிபலிப்பை மேற்கொள்வது, அல்லது சிந்திக்கத் தூண்டும் கேள்விகளுடன் குறிப்பேடு எழுதுவது, உங்கள் வளர்ச்சிக்கு உதவும். வாழ்க்கையில் உங்கள் சொற்களிலும் செயல்களிலும் அதிகத் தெளிவைப் பெறுவது, உங்கள் சமூகத்தில், குடும்பத்தில், நண்பர்கள் வட்டத்தில் மற்றும் பணியிடத்தில் உள்ள பிறருக்கும் நீங்கள் உதவுவதற்கான திறனை மேம்படுத்தும். நான் மிகவும் பெரிய அளவில் சிந்திக்க என்னை அனுமதிக்கும் போது, சுய ஒன்றிணைவழியைப் பயிலும் மனிதர்கள் இந்த உலகத்தை குணப்படுத்துவார்கள் என்று நான் கற்பனை செய்கிறேன். அவர்கள் உலகளாவிய நெருக்கடிகளை எதிர்கொள்வார்கள். போர்களை சமாளிப்பார்கள். ஒருவேளை, மனிதகுலம் தன்னைத்தானே அழித்துக்கொள்வதிலிருந்தும் நம்மைக் காப்பாற்றக்கூடும்.

தனிப்பட்ட பிரதிபலிப்பு, மாற்றம் மற்றும் வளர்ச்சிக்காக ஒன்றிணைவழியைப் பயன்படுத்துவது, என் வாழ்க்கையில் நான் செய்த மிகுந்த திருப்தியளிக்கும் செயல்களில் ஒன்றாகும். அதேபோல், மற்றவர்கள் விரும்பும் மாற்றங்களை உருவாக்க அவர்களுக்கு உதவுவதற்கான மிகத் தொடர்ச்சியான மற்றும் சக்திவாய்ந்த வழியாகவும் ஒன்றிணைவழி இருந்து வருகிறது.

ஜெஸ்ஸியின் கதை — பகுதி 5

நமது முக்கியக் கதாபாத்திரமான ஜெஸ்ஸியை நினைவிருக்கிறதா ? ஜெஸ்ஸி, தாம் கடினமான மனநிலையுடன் இருக்க வேண்டியவர் என்றும், தமது வேலையை திறம்படச் செய்ய வேண்டியவர் என்றும் நம்பியிருந்தார். அவர் செய்து கொண்டிருந்த வேலை எவ்வளவு திருப்தியற்றதாகவும், அவரின் மனித மரியாதையைச் சிதைக்கும் வகையிலும் இருந்தது என்பதை உணர அவர் ஒருபோதும் நினைத்ததில்லை. ஒரே நாளில், ஜெஸ்ஸி தனக்குள் இருக்கும் நன்மையையும், தனது உள்ளார்ந்த மதிப்புகளை மதித்து வாழ வேண்டிய தேவையையும் மீண்டும் நினைவுகூர்ந்தார். பாதுகாப்பான சூழலில் அமைதியாகச் சிந்திக்கும் வாய்ப்பு கிடைத்தபோது, அன்றைய தினமே அவர் ஒரு முக்கியமான முடிவை எடுத்தார்.

இன்னும் ஆச்சரியமான விஷயம் என்னவெனில், ஜெஸ்ஸி முழுமையாக இரண்டு நாள் மாநாட்டிலும் பங்கேற்க மீண்டும் வந்தார். ஆரம்பத்தில், தொழில்முறை மேம்பாட்டிற்குத் தேவையான மதிப்பெண்களைப் பெறுவதற்காக மாநாட்டிற்கு முன்பாக நடைபெற்ற ஒரு அமர்வில் மட்டும் பங்கேற்பதே அவருடைய திட்டமாக இருந்தது. ஆனால், முக்கிய மாநாட்டின் போது, நாங்கள் மீண்டும் ஆச்சரியமடைந்தோம். ஒவ்வொரு செயல்பாட்டிலும் ஜெஸ்ஸி முழுமையான ஈடுபாட்டுடன் பங்கேற்றார். அதை அவர் உண்மையாகவே ரசித்தும் மகிழ்ந்தும் செய்தார். அடுத்த நாள், ஜெஸ்ஸி என்னைத் தேடி வந்தார். என் கையைப் பிடித்து இவ்வாறு சொன்னார் : "உங்கள் பயிலரங்கு எனக்குக் கிடைத்த ஒரு பரிசாக இருந்தது. நான் இப்போது ஒரு விஷயத்தை உணர்ந்திருக்கிறேன். எப்போதும் எதிர்மறை மனநிலை கொண்டவர்களுடனேயே பழகுவதை நிறுத்த வேண்டும். இந்த மாநாட்டில் சந்தித்தவர்களைப் போன்ற நல்ல மனிதர்களுடன் அதிக நேரம் செலவிடத் தொடங்க வேண்டும்."

இந்த உண்மையான மாற்றத்தை ஏற்படுத்தியது என்ன? எனது பார்வையில், ஜெஸ்ஸிக்கு முதலில் தேவைப்பட்ட ஒன்று — யாராவது ஒருவர் அவர் கூறுவதை கவனமாக செவி மடுப்பது. அதை நாங்கள் செய்தோம். நான் செய்தேன். என்னுடன் இணைந்து ஒன்றிணைவழிப்படுத்திய சக ஒன்றிணைவழியாளர் செய்தார். அமர்வில் பங்கேற்ற அனைவரும் அதைச் செய்தார்கள். ஜெஸ்ஸி வந்தார். ஒவ்வொரு சுயப் பிரதிபலிப்பு செயல்பாட்டிலும் முழுமையாக ஈடுபட்டார். அறையில் இருந்த அனைவரையும் தனது பயணத்தில் ஒரு ஆதரவாகப் பயன்படுத்தத் தொடங்கினார். அவர் செல்ல வேண்டிய இடத்தை நோக்கி நகர்வதற்கு அந்தக் குழுவின் ஆதரவை ஏற்றுக்கொண்டார். சுய ஒன்றிணைவழி, நாம் உலகில் எப்படி இருக்க விரும்புகிறோமோ அப்படியே, உண்மைத்தன்மையுடன் நம்மை வெளிப்படுத்த உதவுகிறது. அது நம்மை நாமாகவே இருக்கவும், நமது ஆழமான மதிப்புகளுடன் இணைந்த வாழ்க்கையை வாழவும் அழைக்கிறது.

குறிப்புதவி நூல்கள் / தகவல் ஆதாரங்கள்

i. Göker and Bozkuş. (2016). *Reflective Leadership: Learning to Manage and Lead Human Organiza- tions.* https://www.intechopen.com/books/contemporary-leadership-challenges/reflective-lead- ership-learning-to-manage-and-lead-human-organizations

ii. Moran, Jim. (2016). *Cognitive Neuroscience of Self-Reflection*. https://www.sciencedirect.com/ science/article/pii/B9780128009352000105

iii. Knight, Jim. *Instructional Coaching Group, Reflection, 2017*. https://www.instructionalcoaching. com/reflection/

iv. Morgan, Naomi. *Before You Help Others, You Must First Help Yourself*. Huffington Post, 2017. https:// www.huffpost.com/entry/before-you-help-others-yo_b_8267004

v. Calabretta, Gemser and Wijnberg. *The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective.* Sage Journals, 2016. https://journals.sagepub.com/doi/ full/10.1177/0170840616655483

vi. Simon Sinek's *The Golden Circle* Presentation: https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle

vii. See more about *ToP facilitation methods* at these websites: https://www.top-training.net/w/ (USA); http://www.ica-international.org/ (Canada); https://sites.google.com/site/icataiw/home-page (Taiwan); other offices throughout the world"

viii. Pixabay. *1 million+ Stunning Free Images to Use Anywhere*. https://pixabay.com/

ix. Pearpoint, O'Brien and Forest. *PATH*, 1993. https://inclusion.com/path-maps-and-person-cen- tered-planning/path/

x. For a brief video of the PATH process visit: https://northstarfacilitators.com/the-path-process/

xi. North Star Facilitator's 2009 Diversity Cohort project. https://northstarfacilitators.com/cohort/

xii. Grove Tools, Inc. *The Personal Compass*. https://grovetools-inc.com/products/the-personal-com- pass

Visual summary by Kailin Huang

அத்தியாயம் 8

ஒன்றிணைவழி வாழ்க்கை முறை

கவி அரசு (*Kavi Arasu*)
ஸ்டீபன் பெர்க்லி (*Stephen Berkeley*)

அவர்கள் மூவரும் கிராமத்தின் எல்லையோரத்தில் கம்பீரமாக நின்றுகொண்டிருக்கும் ஒரு பிரம்மாண்டமான ஆலமரத்தின் அடியில் அமர்ந்திருக்கிறார்கள். “அம்மரம் இங்கே எப்போதுமே இருந்து கொண்டிருக்கிறது,” என்று அவர்கள் உற்சாகத்துடன் கூறினார்கள். இதை ஏறக்குறைய “காலங்காலமாக!” என்று புரிந்து கொள்ளலாம். கிராமப் பஞ்சாயத்தின் தலைவரும், கிராமத்தின் மூத்தவர்களில் ஒருவருமான ராஜ்வேல், பெரிய முறுக்கு மீசையும், பல பருவங்களையும் பல அறுவடைகளையும் கண்டு தேய்ந்துபோன கரங்களும் கொண்டவர். அவர் மற்ற இருவரையும் பார்த்து புன்னகைக்கிறார். நாங்கள் அவர்களது வாழ்க்கை, நமது காலம், எதிர்பார்ப்புகள், வேறுபாடுகள் மற்றும் நம்பிக்கைகள் குறித்து உரையாடத் தொடங்கினோம். கண்களில் ஒரு மின்னலுடன் ராஜவேல், “மக்களை உடன் அழைத்துச் செல்ல வேண்டும். வேறு வழியே இல்லை. மக்களை உடன் அழைத்துச் செல்லவில்லை என்றால், இந்தக் கிராமத்திற்கு எதிர்காலமே இல்லை” என்கிறார். மற்ற இருவரும் வானத்தை நோக்கிப் பார்க்கிறார்கள். அவர்களது மௌனம், அந்த நம்பிக்கையை எந்த அளவிற்கு அவர்கள் ஆழமாக வாழ்ந்து கொண்டிருக்கிறார்கள் என்பதற்கான எந்த அறிகுறியையும் வெளிப்படுத்தவில்லை. அதைப் பற்றி பின்னர் விரிவாகப் பார்ப்போம்.

> *“ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பற்றியும், உங்களைப் பற்றியும் ஒரு வலுவான கருத்தை முன்வைக்க விரும்புகிறோம். உண்மையில், இது ஒன்றிணைவழி உங்களுக்குள்ளேயே இருக்கிறது என்பதைப் பற்றியதாகும்.”*

ஒன்றிணைவழியாளர்களாகிய நாம் ஒரு உள்ளுணர்வை (hunch) அடிப்படையாகக் கொண்டு, அதற்கான ஆதாரங்களைத் தேடிப் பயணித்து வருகிறோம்.

ஹெர்குல் பொய்ரோட் (Hercule Poirot) போன்ற சிந்தனைப்பாங்கைக் கொண்ட ஆர்வமிக்க குழந்தைகளைப் போல, துப்பறிவாளரின் கையில் இருக்கும் உருப்பெருக்கிக்

கண்ணாடிக்குப் பதிலாக, எங்களது பயணங்களும் உரையாடல்களும் அமைந்தன. அதனுடன், எங்களது பணியிட மேசைகளில் தொடர்ந்து கிடந்த ஒரு டஜன் அல்லது அதற்கும் மேற்பட்ட ஆய்வுக் கட்டுரைகளும் நூல்களும் எங்களது தேடலுக்கான ஆதாரங்களாக இருந்தன.

எழுத்தாளர் அகதா கிறிஸ்டி உருவாக்கிய கற்பனை கதாபாத்திரமான பெல்ஜிய துப்பறிவாளர் "ஹெர்குல் பொய்ரோட்", கிறிஸ்டி, எழுதிய மிகவும் பிரபலமான மற்றும் நீண்ட காலம் (1920 முதல் 1975 வரை) வெளியான 33 நாவல்களில இடம் பெற்றுள்ளார். நுண்ணறிவுக்கும், புலனாய்வுத் திறனுக்கும், ஆர்வமிக்க சிந்தனைப் பாங்கிற்கும் ஈடிணையற்றவராக - எழுத்தாளர் கிறிஸ்டி அவரை சித்தரித்திருந்தார்.

உற்சாகமான உரையாடல்களுக்கும் ஆழமான, பிரதிபலிப்பு நிறைந்த மௌனங்களுக்கும் இடையே நிகழ்ந்த அனைத்தையும் உள்ளடக்கி — இந்த அத்தியாயம் உருவானது. எனவே, அன்பான வாசகரே, எங்களுடன் சிறிது நேரம் ஈடுபாட்டுடன்பயணியுங்கள். இதை உள்வாங்கி, பின்னர் நிதானமாக சிந்தியுங்கள். எல்லாவற்றிற்கும் மேலாக, இது அன்புடனும் அர்ப்பணிப்புடனும் செய்யப்பட்ட ஒரு பணியாகும்.

ஒன்றினைவழியின் ஆற்றலை பற்றியும் உங்களை பற்றியும் ஒரு வலுவான கருத்தை நாங்கள் முன் வைக்க விரும்புகிறோம். அது என்னவென்றால், உண்மையில் ஒன்றிணைவஹியானது, உங்களுக்குள்ளேயும் இருக்கிறது என்பதுதான். நீங்கள் ஒன்றினை வழியை புதிதாக அறிந்தவராக இருந்தாலும், ஒரு வணிகத் தலைவராக இருந்தாலும், இல்லத்தரசி யாக, இருந்தாலும், ஒரு கிராமத்தின் மூத்தவராக இருந்தாலும், நீங்கள் யாராக இருந்தாலும், ஒன்றினைவழியின் மிக அடிப்படையான ஆற்றலானது, நம்மை சுற்றியுள்ள ஒவ்வொருவரிடமும் காணப்படுகிறது என்பதை திட்ட வட்டமாக நாங்கள் கூறுகிறோம்.

இங்கே ஒரு முக்கியமான பின்னணியைச் சேர்க்க விரும்புகிறோம். நவீன உலகிற்கான அதன் கருவிகள் மற்றும் நுட்பங்களுடன் கூடிய தொழில்முறை ஒன்றிணைவழித் துறை, ஒப்பீட்டளவில் சமீபத்திய தோற்றம் கொண்டதாகும். ஆனால், வாழ்வியல் முறையாகவும் வாழ்க்கை முறையாகவும் ஒன்றிணைவழி என்பது மனிதகுலத்திற்கு நீண்ட காலமாகவே பரிச்சயமான ஒன்றாக இருந்து வந்துள்ளது. ஒவ்வொருவரிடமும், வெவ்வேறு அளவுகளில், ஒன்றிணைவழி தொடர்ந்து இருந்து வருகிறது. இதை இன்னும் அனைவரும் உணர்ந்திருக்கவில்லை. அந்த உண்மையை அனைவருக்கும் தெளிவாக வெளிப்படுத்துவதே எங்களது நோக்கம்.

ஆழமான நீரில் மீன்பிடித்தல் (*Fishing in Deep waters*)

இந்த நூலின் ஆசிரியர்கள் அனைவரும் விரும்பிச் செயல்படும் செயல்முறை ஒன்றிணைவழி (Process Facilitation) என்பது ஏற்கனவே நிலைபெற்ற ஒரு நடைமுறை என்பதை நாங்கள் நன்கு அறிவோம். அதற்கென தனித்துவமான செயல்முறைகள், செயல்பாட்டு முறைகள், கட்டமைப்பு, திறன்கள், பயிற்சியாளர்கள், சான்றிதழ்கள் போன்றவை உள்ளன. இது தனக்கென ஒரு அறிவு மற்றும் நடைமுறைத் தொகுப்பாக (Body of Knowledge and Practice) உருவெடுத்துள்ளது. உலகெங்கிலும் உள்ள மக்களுக்கு இது அளப்பரிய மதிப்பையும் மாற்றத்தையும் ஏற்படுத்தியுள்ளது; தொடர்ந்து ஏற்படுத்திக்கொண்டும் வருகிறது. இது நாம் அனைவரும் காணக்கூடிய வகையில் மேற்பரப்பில் கிடைக்கிறது. ஆனால், இதை இன்னும் ஆழமாக சென்று மேலும் பல அறிய முத்துக்களை எதுத்துவர நாங்கள் விரும்புகிறோம். நாம் ஏற்கனவே பழகிவிட்ட சிந்தனை முறைகளைச் சற்று ஒதுக்கிவைத்து, இன்னும் என்னென்ன வளமான கண்டுபிடிப்புகளைப் பெற முடியும் என்பதை ஆராய விரும்புகிறோம். எங்களிடம் சில எளிய கேள்விகள் உள்ளன: ஒன்றிணைவழி எவ்வாறு தொடங்கியது? அது ஏன் இவ்வளவு பரவலாக ஏற்றுக்கொள்ளப் பட்டது ? அதன் தொடக்க காலத்தில் அது எப்படிப்பட்டதாக இருந்தது ? அதன் மிக அடிப்படையான சாரம் என்ன? தாங்கள் ஒன்றிணைவழியைப் பயன்படுத்துகிறோம் என்பதையே அறியாமல், வேறு யார் இதைப் பின்பற்றி வருகின்றனர் ?

மேலும், சிறந்த ஒன்றிணைவழியாளர்களை மேலும் சிறந்தவர்களாக ஆக்குவது எது என்பதையும், நிச்சயமாக, நாம் சிந்தித்துப் பார்க்க விரும்புகிறோம். ஒன்றிணைவழித் துறையில் நன்கு அறிமுகமானவர்களைக் கடந்து, இன்னும் பரந்த உலகத்தின் மீது நமது வெளிச்சத்தைப் பாய்ச்ச விரும்புகிறோம். அதன் மூலம் புதிய புத்துணர்வையும், இயல்பான புதிய ஆற்றலையும் பெற முடியும். இந்தச் செயல்முறையின் மூலம், ஒரு சிறந்த உலகை உருவாக்குவதில் தங்களது பங்களிப்பைச் செய்ய அனைவருக்கும் புத்துணர்வூட்ட நாம் விரும்புகிறோம்.

இப்போது, ஒன்றிணைவழிக்குள் ஆழமாகச் செல்வோம்.

இதன் மிக அடிப்படையான வேரைப் பார்க்கும்போது, இது “எளிதானது” என்பதற்கான லத்தீன் சொல்லான *“facilis”* என்பதிலிருந்து வந்ததாகப் பலர் கருதுகின்றனர். எனவே,

ஒன்றிணைவழியின் தோற்றம் "எதையாவது எளிதாக்குவது" என்ற கருத்தில் வேரூன்றியிருப்பதாகத் தெரிகிறது. நாங்கள் படித்த வரை, இந்த வரையறையை எதிர்த்து, இது மிகவும் குறுகிய மற்றும் போதுமற்ற விளக்கம் என்று வாதிடும் ஆய்வாளர்களையும் எழுத்தாளர்களையும் நோக்கி எங்களை அழைத்துச் சென்றன. அதை நாங்கள் புரிந்துகொள்கிறோம். ஆயினும், இங்கிருந்தே தொடங்க விரும்புகிறோம். ஏனெனில், "எளிதாக்குதல்" என்ற மனநிலையிலிருந்து தொடங்குவது, ஒரு தெளிவான மற்றும் சீரான தொடக்கத்தை நமக்கு வழங்குகிறது. ஆனால், நிச்சயமாக, அங்கேயே நின்றுவிட நாங்கள் விரும்பவில்லை.

நாங்கள் இன்னும் ஆழமாகச் செல்ல விரும்புகிறோம். அதேவேளையில், இது கடுமையான கல்விசார் ஆய்வு (Rigorous Academic Research) அல்ல என்பதையும் நாங்கள் உறுதியாக அறிந்திருக்கிறோம். இப்போதைக்கு, துல்லியமான தரவுகளைவிட அனுபவங்களிலிருந்து கிடைக்கும் சுட்டுக்காட்டுகளுக்கு (Anecdotal Pointers) நாங்கள் முன்னுரிமை அளிக்கிறோம். புள்ளிவிவரங்களைவிட உரையாடல்களுக்கு முன்னுரிமை அளிக்கிறோம். எங்களது ஆர்வமும் கவனமும் வரலாறு, மானுடவியல், சமூகத்தின் பரிணாமம், பணியின் பரிணாமம் போன்றவற்றைப் பற்றிய புத்தகங்களிலும் கலந்துரையாடல்களிலும் உள்ளது. மேலும், நாம் தொடங்கும்போதே, நம்முடன் தவிர்க்க முடியாமல் வரும் உறுதிப்படுத்தல் சார்பை (Confirmation Bias) நாம் உணர்ந்திருக்கிறோம்.

"உறுதிப்படுத்தல் சார்பு (Confirmation Bias) என்பது, ஒருவர் ஏற்கனவே கொண்டிருக்கும் நம்பிக்கைகள் அல்லது கருதுகோள்களை உறுதிப்படுத்தும் வகையில் தகவல்களைத் தேடுவதும், அவற்றை விளக்குவதும், அவற்றுக்கு முன்னுரிமை அளிப்பதும், அவற்றை நினைவுகூருவதுமான ஒரு போக்கு ஆகும்."

நவீன உலகம் அங்கீகரிக்கும் பொருளில், நாங்கள் ஒன்றிணைவழியாளர்களாக இருந்து வருகிறோம். இந்தத் தலைப்பில் எங்களுக்கு மிகுந்த ஆர்வமும் ஈடுபாடும் உள்ளது. பல சந்தர்ப்பங்களில், இது எங்கள் உள்ளத்தில் ஒரு பாடலைப் பாட வைக்கவில்லை என்றாலும் வாழ்வாதாரத்திற்கான வருமானத்தை வழங்குகிறது. இப்போதைக்கு, ஒரு விஷயத்தை மட்டுமே நாங்கள் விழிப்புணர்வுடன் உறுதியளிக்க முடியும்: உறுதிப்படுத்தல் சார்பை நாம் கண்டறியும் இடங்களில் அதை வெளிப்படையாகச்

சுட்டிக்காட்டுவோம். மீதமுள்ள சிந்தனைப் பணியை, முன்கூட்டியே சிந்திக்கும் திறன் கொண்ட வாசகரான நீங்கள், மேற்கொள்ள விட்டுவிடுகிறோம்!

எங்களது நோக்கம் தெளிவானது. ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலில் நம்பிக்கை கொள்ளும் அளவுக்கு, ஒரு சாதாரண பார்வையாளருக்குக்கூட ஆர்வத்தையும் உற்சாகத்தையும் ஏற்படுத்துவதற்கான வழிகள் உள்ளனவா என்பதை ஆராய விரும்புகிறோம். ஒன்றிணைவழியாளர் சமூகத்தில் நடைபெறும் உரையாடல்களை, கருவிகளையும் நடைமுறைகளையும் கடந்து இன்னும் விரிவான தளத்திற்கு எடுத்துச் செல்ல விரும்புகிறோம். ஒரு துறைக்குள் இப்போது இருப்பதைவிட மேலும் உயிரோட்டத்தைப் புகுத்த வேண்டுமென்றால், அந்தத் துறையைப் பற்றிய உரையாடல்களை விரிவுபடுத்த வேண்டும் என்று நாங்கள் நம்புகிறோம். அதுவே எங்களது வடதுருவ நட்சத்திரம் (North Star).

நாங்கள் வாசகரான உங்களுக்கு, இந்த விளையாட்டில் — அது வாழ்க்கையின் விளையாட்டாக இருந்தாலும், ஒன்றிணைவழியின் விளையாட்டாக இருந்தாலும் — மேலும் சிறந்து விளங்குவதற்கு சிந்தித்துப் பார்க்கக்கூடிய சில நடைமுறை அம்சங்களை விட்டுச்செல்ல விரும்புகிறோம். இது எங்களது இறுதியான, அதிகாரபூர்வமான அறிவிப்பாக இருக்க வேண்டும் என்று நாங்கள் விரும்பவில்லை. மாறாக, பல்வேறு தரப்பினருடனான உரையாடல்களிலிருந்து பணிவுடன் தொகுக்கப்பட்ட சில கருத்துகளாகவே இதை முன்வைக்க விரும்புகிறோம்.

‘Building Bridges, Breaking Walls — One Story at a Time’ என்ற தலைப்பில் ஒரு திட்டத்தில் நாங்கள் பணியாற்றி வருகிறோம். தேர்வுகள், வேறுபாடுகள் மற்றும் கடுமையான விளைவுகள் நிறைந்த எதிர்காலத்தில், ஒன்றிணைவழி வாழ்க்கையின் ஒரு முக்கிய அங்கமாக இருக்கும் என்று நாங்கள் நம்புகிறோம். ஒரு வாழ்க்கைத் திறனுக்கு மேலும் உயிரோட்டத்தைச் சேர்க்கும் ஒரு சிறிய முயற்சியாகவே இந்தத் திட்டத்தைப் பார்க்கிறோம்.

இந்தத் திட்டம் எங்களை உலகின் பல பகுதிகளில் உள்ள மக்களிடம் அழைத்துச் சென்றது; மேலும், பல மணி நேர உரையாடல்களின் விளைவாக இது உருவானது. ஒன்றிணைவழியின் செல்வங்கள் நம்மிடமே உள்ளன; நாம் கேட்கத் தயாராக இருந்தால் அவற்றைப் பெற முடியும் என்ற உணர்வால் நாங்கள் மேலும் வளம் பெற்றோம். மக்களுடன் உரையாடியபோது, கடந்த காலத்தை ஆராய்ந்து,

எதிர்காலத்திற்கான ஒரு கருப்பொருள் வரைபடத்தை (Thematic Map) உருவாக்கினோம். எனவே, நாம் எதிர்காலத்திற்குத் திரும்பிச் செல்கிறோம்!

நாம் தொடங்கிய அந்தக் கிராமத்திற்கு உங்களை மீண்டும் அழைத்துச் செல்வதற்கு முன், ஒரு விஷயத்தை உங்களிடம் கூற விரும்புகிறோம். அடுத்துவரும் பக்கங்களில், நாங்கள் பகிர்ந்துகொள்ளும் கதைகளுக்கு இடையிடையே எங்களது சிந்தனைகளையும் இணைத்திருக்கிறோம். நடைபெற்ற பல்வேறு உரையாடல்களில் ஒரு சிறிய பகுதியை மட்டுமே, எந்தக் குறிப்பிட்ட வரிசையையும் பின்பற்றாமல், இங்கே பகிர்ந்துகொள்கிறோம். எங்களது ஒவ்வொரு உரையாடலும் மதிப்புமிக்கதாக இருந்தது; மேலும், அவை அனைத்தும் எங்களது சிந்தனையில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியுள்ளன. இங்கே நாம் பகிர்ந்துகொள்ளும் கதைகள் ஒரு குறிப்பிட்ட கருத்தை விளக்குவதற்காகவே. அதேபோல், உங்களைச் சுற்றிலும் உள்ள கதைகளையும் தேடிப் பார்க்க அவை உங்களுக்கு ஊக்கமளிக்கும் என்று நம்புகிறோம். இப்போது, மீண்டும் அந்தக் கிராமத்திற்குச் செல்வோம்.

சூரியன் மறைந்து, தென்னிந்தியக் கிராமத்தின் தூசிபடிந்த தெருக்களில் தனது நீண்ட நிழல்களைப் படரவிடும் நேரத்திலும், அந்த மூவரும் எங்களுக்கு மேலும் தேநீர் வழங்குகிறார்கள். நாங்கள் ஒரு நல்ல உரையாடலை மேற்கொண்டிருக்கிறோம். அவர்கள் தங்களது வாழ்க்கையைப் பற்றியும், தங்களது முன்னோர்களிடமிருந்து கேட்டறிந்த கதைகளைப் பற்றியும் பகிர்ந்துகொண்டனர். கிராமம் தனது எதிர்காலத்தில் தொடர்ந்து அக்கறையுடன் ஈடுபட்டிருக்கவும், எதிர்காலத்தின் மீது நம்பிக்கையைத் தொடர்ந்து வளர்த்தெடுக்கவும் அவர்கள் பின்பற்றிவரும் சில நடைமுறைகளைப் பற்றியும் பேசினர். அவர்களில் மூத்தவர் கூறுகிறார்: “நகரம் கிராமத்திற்கு வந்து, கிராமவாசியின் குரலைக் கேட்பது நல்ல விஷயம்.” சிரிப்புகள் மெல்ல அடங்கியதும், அவர் தொடர்ந்து கூறுகிறார்: “உங்களுக்குத் தெரியுமா, இவை எல்லாமே கிராமத்தில்தான் தொடங்கின.”

எதிர்காலத்திற்குத் திரும்புதல் (*Back to the Future*)

ஆனால் முதலில், நாம் பயணித்த பாதைகளைச் சற்றுப் பின்னோக்கிப் பார்ப்போம். மானுடவியலையும் (Anthrapology) இலக்கியத்தையும் (Literature) சற்று பார்ப்போமா ? வேறு எதையும் விட, இந்தப் பயணத்திற்கான பின்னணியை அமைப்பதற்காகவே அவற்றைச் சற்றுப் பார்ப்போம். அரிஸ்டாட்டில் (Aristotle) இவ்வாறு கூறுகிறார்: “மனிதன் இயல்பிலேயே ஒரு சமூக விலங்கு ; தற்செயலாக இல்லாமல் இயல்பாகவே சமூகத்துடன் ஒட்டாமல் வாழும் ஒரு நபர் - ஒன்று நமது கவனத்திற்கு அப்பாற்பட்டவராகவோ அல்லது மனித சமூகத்திற்கு அப்பாற்பட்டவராகவோ இருக்க வேண்டும். சமூகம் என்பது தனிமனிதனுக்கு முன்பே இருப்பது. பொதுவான வாழ்க்கையை நடத்த இயலாதவராகவோ, அல்லது தனக்குச் சமூகம் தேவையில்லை என்ற அளவுக்கு தன்னிறைவு கொண்டவராகவோ இருந்து, சமூகத்தில் பங்கேற்காதவர் ஒரு விலங்காகவோ அல்லது கடவுளாகவோ இருக்க வேண்டும்.”

கூட்டுத்தன்மைக்கு (Collective) இங்கே அளிக்கப்படும் முக்கியத்துவம் வெளிப்படையானது. அது மிகவும் தெளிவானது. அரிஸ்டாட்டிலும் கிரேக்கர்களும் இதைச் சிறப்பாகச் சொல்லியிருந்தாலும், பல மானுடவியல் ஆய்வுகள், இந்தக் கூட்டுத்தன்மை அதற்கும் வெகு முன்னரே இருந்ததற்கான ஆதாரங்களைச் சுட்டிக்காட்டுகின்றன. எங்களது சொந்த ஆர்வம் எங்களைப் பல்வேறு திசைகளில் அழைத்துச் சென்றது. அவற்றில் மொழியின் தோற்றம் ஒரு முக்கியமான இடைநிறுத்தமாக அமைந்தது. சமீபத்திய மானுடவியல் ஆய்வுகள் சில சுவாரஸ்யமான கேள்விகளையும் பரிமாணங்களையும் முன்வைக்கின்றன. மனதின் கோட்பாடு (Theory of Mind) மற்றும் மொழியின் பரிணாமம் (Evolution of Language) குறித்த ராபின் டன்பர் (Robin Dunbar)-ன் கருத்துகள் எங்களது ஆர்வத்தைத் தூண்டின. மொழியின் பரிணாமம், முதனிகளிடம் (Primates) உருவான பெரிய மூளையின் விளைவாக ஏற்பட்டதல்ல என்று அவர் வாதிடுகிறார். மாறாக, மூளையின் அளவு, குழுக்களாக இணைந்து செயல்படுவதற்கான சமூகத் தேவைகளுடன் அதிகம் தொடர்புடையதாக இருந்தது. முதனிகளையும் (Primates) அவற்றின் மூளையின் அளவையும் பற்றிப் பேசும்போது, அவர் கூறுகிறார்: “பெரிதான மற்றும் நன்கு கட்டமைக்கப்பட்டதுமான குழுக்களை ஒன்றாக இணைத்து வைத்திருக்க வேண்டிய தேவை, சுற்றுச்சூழல் சார்ந்த பிரச்சினைகளைத் தீர்க்க வேண்டிய தேவையைவிட முக்கியமானதாக இருந்தது.”

ஆய்வுகளும் ஆதாரங்களும், ஒன்றாக வாழ்வதற்காகவே சில உயிரினங்கள் பெரிய மூளைகளை உருவாக்கிக்கொண்டன என்பதைச் சுட்டிக்காட்டுகின்றன. ஒரு குழுவாக இணைந்து வாழ்வதற்கு, ஒருங்கிணைந்து செயல்படுதல், பொதுவான விதிமுறைகளை உருவாக்குதல், உறவுமுறைகளுடன் ஒன்றி வாழ்தல் போன்றவற்றில் ஒரு குறிப்பிட்ட அளவிலான திறன் தேவைப்படுகிறது. டன்பர் (Dunbar) கூறுகிறார்: "பெரிய குழுக்களாகப் பரிணமிக்க வேண்டிய தேவை, மூளையின் அளவை அதிகரிக்கச் செய்தது; இதன் விளைவாக, மிகவும் திறன்மிக்க பிணைப்புக் கருவியாக மொழியின் பரிணாம வளர்ச்சி இறுதியில் அவசியமானது." ஹெக்டர் வில்லாரியல் லோசோயா (Héctor Villarreal Lozoya), தனது குழு வளர்ச்சி (Team Development) குறித்த அத்தியாயத்தில், இந்தத் தொடர்பை இன்னும் நேரடியாக விளக்குகிறார்.

பல லட்சக் கணக்கான ஆண்டுகளாக, மனிதர்கள் குழுக்களாகவே வாழ்ந்து வருகிறோம். ஆயிரக்கணக்கான ஆண்டுகளாக, குழுக்கள் ஒன்றாகச் செயல்படவும் இணைந்து வாழவும் மனிதர்கள் முறையான கட்டமைப்புகளை உருவாக்கியுள்ளனர். அவை பழங்குடிகள், சமூகங்கள், நாகரிகங்கள், நாடுகள் எனப் பல வடிவங்களில் இருந்துள்ளன. உதாரணமாக, ஜனநாயகம் (Democracy) என்ற கருத்தை எடுத்துக் கொள்ளுங்கள். இந்தச் சொல் 'demos' பொதுமக்கள் மற்றும் 'kratia' அதிகாரம் / ஆட்சி ஆகிய சொற்களிலிருந்து வந்தது. இதன் ஆரம்பகாலக் குறிப்புகள் நம்மை கி.மு. 508-ஆம் ஆண்டுக்குக் கொண்டு செல்கின்றன. ஒரு முழு நாகரிகமே இந்த முறையில் செயல்பட வேண்டுமென்றால், ஒரே நேரத்தில் பலர் பங்கேற்கும் வகையில் கலந்தாய்வு மற்றும் உரையாடல் நடைபெறுவதற்கான ஒரு வழிமுறை இருந்திருக்க வேண்டும் என்பது வெளிப்படையானது. கூட்டுத் தீர்மானங்களில் பொதுமக்களின் பங்கேற்பு என்பது மிகவும் வலிமையான கருத்தாகும்.

பொதுமக்கள் பங்கேற்பு என்பது சமீபகாலத்தில் தோன்றிய நிகழ்வு அல்ல; மனித நாகரிகத்தின் இயல்பான ஓர் அங்கமாகவே அது இருந்து வந்துள்ளது. ஒவ்வொரு நாகரிகமும், பொது நலனுக்கான முடிவெடுப்பில் கூட்டாகப் பங்கேற்பதற்கென தனக்கே உரிய ஒரு வடிவத்தைக் கொண்டிருந்தது. பண்டைய இந்தியாவில், வேதங்களில் (கி.மு. 1200–900) குறிப்பிடப்படும் சபைகள் மற்றும் சமிதிகள் இருந்தன. மக்கள் ஒன்றுகூடி, பிரச்சினைகள் குறித்து கலந்தாய்வு செய்து, முடிவுகளை எடுத்தனர்; மன்னருக்கு ஆலோசனைகளை வழங்கினர்; மேலும், சமூகத்தின் பல்வேறு

அடுக்குகளிலிருந்தும் பிரதிநிதித்துவம் இருந்தது. இவ்வாறு மக்கள் ஒன்றுகூடி முடிவுகளை எடுக்கும் ஒரு கூட்டம், உரையாடலை ஒன்றிணைத்து வழிநடத்தும் ஒருவரின்றி திறம்படச் செயல்பட்டிருப்பதை கற்பனை செய்வது கடினம். ஒவ்வொரு மக்கள் கூடுகையும் மாற்று வழிகளைக் கருத்தில் கொள்ளவும், சிக்கலான இருமனநிலைகளை ஆராயவும், முடிவுகளை எடுக்கவும் வேண்டியிருந்திருக்கும். ஒருவேளை, "ஒன்றிணைவழியாளர்" என்ற தனிப்பட்ட பொறுப்பு அல்லது பதவி அப்போது குறிப்பிடப்பட்டிருக்காமல் இருந்திருக்கலாம். ஆனால், இந்த அமைப்புகள் ஒவ்வொன்றிலும் அந்தப் பங்கை யாரோ ஒருவர் ஏற்றுக்கொண்டிருக்க வேண்டும். பழங்குடித் தலைவர், கிராமத்தின் மூத்தவர், மன்னர், அறிஞர்கள், தத்துவஞானி, இப்படிப் பலர். உரையாடலின் வழியாக குழுவை ஒன்றாக இணைத்து வைத்திருந்த ஒரு நபர் அல்லது ஒரு செயல் திட்டம் அங்கே இருந்திருக்கிறது.

> *"உரையாடலை ஒன்றிணைவழியாக வழிநடத்தும் ஒருவர் இல்லாமல், முடிவெடுப்பதற்காக மக்கள் ஒன்றுகூடிய ஒரு கூட்டம் திறம்படச் செயல்பட்டிருப்பதை கற்பனை செய்வது கடினம்."*

பல பழங்குடிச் சமூகங்களிடம், இந்த "தாங்கி நிற்றல்" (Holding) என்ற கருத்தை விவரிப்பதற்கே உரிய சொற்கள் உள்ளன. பிந்துபி (Pintupi) மக்கள், ஆஸ்திரேலியாவின் கிப்சன் (Gibson) பாலைவனப் பகுதியைப் பூர்வீகமாகக் கொண்ட ஒரு பழங்குடிக் குழுவினர். அவர்கள் ஒரு "தலைவரை" *mayutju* (தலைவர் / பொறுப்பாளர்), *tjila* (முக்கியமானவர் / பெரியவர்) மற்றும் *ngurrakartu* (பாதுகாவலர் / பொறுப்புக் காப்பாளர்) போன்ற சொற்களால் குறிப்பிடுகின்றனர். இந்தத் தலைவர்கள், தங்களது குடும்பம், உறவினர்கள், தங்களின் கீழ் இருப்பவர்கள் மற்றும் நிலப்பரப்பைத் "தாங்கிப் பாதுகாப்பவர்கள்" அல்லது "கவனித்துக்கொள்பவர்கள்" (*kanyininpa*) என்று விவரிக்கப்படுகிறார்கள். ஒரு தலைவர் என்பவர் *yungkupayi*—அதாவது, "தாராளமாக வழங்குபவர்", "வள்ளல் மனம் கொண்டவர்". அவர்கள் மக்களையும் நிலத்தையும் "கவனித்துப் பாதுகாப்பார்கள்" (*kanyilku*).

சமூகத்துடன் இணைந்தே மனிதர்களுக்குள் இருக்கும் ஒன்றிணைவழித் திறனும் காலப்போக்கில் பரிணமித்திருக்க வேண்டும். பிளாட்டோ (Plato) ஒரு கலைக்கழகத்தை (Academy) நடத்தினார்; அங்கு தத்துவம் கற்பிக்கப்பட்டது. ஒரு அரசாளரைப் போன்ற பண்புகளைக் கொண்டவராக இருப்பதற்கு, ஆழமான கேள்விகளைக் கேட்கவும், சிக்கலான இருமனநிலைகளைப் பற்றி விவாதிக்கவும் திறன் தேவைப்பட்டது.

தத்துவஞானிகள் சிறந்த மன்னர்களாக இருக்க முடியும் என்று அவர் கருதினார். மேலும், கேள்விகளைப் பற்றி விவாதிப்பதிலும், மக்களை ஒரு குழுவாகச் சிந்திக்க வைப்பதிலும் அவர் வலிமையைக் கண்டார்.

கி.பி. 5-ஆம் நூற்றாண்டில், இந்தியாவின் நாளந்தா ஒரு பிரம்மாண்டமான பல்கலைக்கழகமாகத் திகழ்ந்தது. அங்கு 10,000-க்கும் மேற்பட்ட மாணவர்கள் கல்வி கற்றனர்; இன்றைய கொரியா, ஜப்பான், சீனா, திபெத், இந்தோனேசியா, பாரசீகம் மற்றும் துருக்கி போன்ற பகுதிகளிலிருந்து 2,000-க்கும் மேற்பட்ட பேராசிரியர்கள் அங்கு இருந்தனர். 9-ஆம் நூற்றாண்டில் Al-Karaouine பல்கலைக்கழகம் தோன்றியது; அதைத் தொடர்ந்து அடுத்த 300 ஆண்டுகளில் மேலும் பல பல்கலைக்கழகங்கள் உருவாயின. இந்தக் கல்வி நிலையங்கள், கற்றலும் சிந்தனைகளின் பரிமாற்றமும் நேரடியாக நடைபெறுவதற்கு உதவின. இதன் மூலம் சமூகங்கள் முன்னோக்கி நகர்ந்தன.

12 மற்றும் 13-ஆம் நூற்றாண்டுகளில், ஐரோப்பாவில் உயர்கல்விக்கான கல்வி நிறுவனங்கள் உருவாகத் தொடங்கின. 12-ஆம் நூற்றாண்டில் அரபு மொழி நூல்களும் அரிஸ்டாட்டில்-ன் படைப்புகளும் கிடைக்கத் தொடங்கியது, புதிய தொடக்கங்களுக்கு வழிவகுத்தது. பாதுகாப்பிற்காகவும் சமூகத் தொடர்பிற்காகவும் மக்கள் குழுக்களாக ஒன்றுகூடிய நிலையிலிருந்து, தொடர்ந்து புதிய யதார்த்தங்களை உருவாக்குவதற்கான முயற்சிகளில் ஈடுபடத் தொடங்கினர். அவற்றில் ஒன்று, ஒன்றாகக் கற்றுக்கொள்வதும், வெவ்வேறு உலகங்களை ஒன்றுக்கொன்று நெருக்கமாகக் கொண்டுவருவதும் ஆகும். அந்தக் காலத்தில் உலகின் பல பகுதிகள் ஒன்றுக்கொன்று வெகு தொலைவில் இருந்தன. இன்றைய உலகில் நம்மிடம் இருக்கும் எந்தவொரு தகவல் தொடர்புக் கருவிகளும் இல்லாத நிலையிலும், மக்கள் ஒன்றுகூடி, குழுக்களாகச் செயல்பட்டு, தங்களுக்கும் ஒருவருக்கொருவருக்கும் பொருளை உருவாக்கிக்கொண்டனர்.

வெவ்வேறு சமூகங்கள், முடிவெடுப்பதற்கான அதிகாரத்தை குழுக்களுக்கு வெவ்வேறு அளவுகளில் பகிர்ந்தளித்திருக்கக்கூடும். ஆனால், அடிப்படைக் கருத்து இதுதான்: ஆண்டுகள் செல்லச் செல்ல மனிதர்கள் பரிணமித்து, பழங்குடிகளாக வாழ்ந்து, சமூகங்களுடன் இணைந்து வந்தபோது, ஒரு கூட்டாக முன்னோக்கிச் செல்வது வாழ்வதற்கான மிக முக்கியமான வழிகளில் ஒன்றாக இருந்தது. சில நேரங்களில், இது எதேச்சாதிகார மற்றும் பிற வகையான தலைமைத்துவ முறைகளுடன் போட்டியிட வேண்டியிருந்தது. மறுபுறம், கூட்டுச் செயல்பாட்டிற்கு குழுவின் குரலைக் கேட்டு,

அதை முன்னோக்கி நகர்த்துவதற்கான ஒன்றிணைவழியாளர்களோ அல்லது ஒன்றிணைவழித் தலைமைத்துவப் பாணிகளோ தேவைப்படுகின்றன.

ஒருவேளை அது அக்காலத்தில் எளிமையானதாகவும் தொடக்கநிலையிலானதாகவும் இருந்திருக்கலாம். ஆனால், ஒன்றிணைவழியாளரின் பங்கு அல்லது ஒன்றிணைவழித் தலைமைத்துவப் பாணி என்பது ஒன்றும் புதிதல்ல என்பதற்கான போதுமான சுட்டுக்காட்டாக இது இருக்கிறது!

இந்தக் கருத்து நமக்கு மிகவும் முக்கியமானது என்றால், மனிதர்களுக்குள் இருக்கும் "ஒன்றிணைவழி எலும்பு" (facilitative bone) காலங்காலமாக நம்முடன் இருந்து வந்திருக்கிறது என்ற அடிப்படைக் கருத்தை நாம் ஏற்றுக்கொண்டால், அதை நிகழ்காலத்திற்கும் நீட்டிக்க விரும்புகிறோம். ஒன்றிணைவழித் திறன் நம் ஒவ்வொருவருக்குள்ளும் இருக்கிறது என்று நாங்கள் நம்புகிறோம். நாம் சற்று ஆழமாகத் தேடிப் பார்க்கத் தயாராக இருந்தால், அதன் ஏதோ ஒரு வடிவத்தை நிச்சயமாக ஒவ்வொருவரிடமும் கண்டறிய முடியும். இந்தக் கருதுகோளுடன், தங்களை ஒன்றிணைவழியாளர்கள் என்று அழைத்துக் கொள்ளாத – ஆனால், எங்களது பார்வையில் – ஒன்றிணைவழி வாழ்க்கை முறையை வாழ்ந்து கொண்டிருந்தவர்களுடன் பலருடன் நாங்கள் உரையாடச் சென்றோம்.

இந்த மனிதர்கள், அவர்கள் என்ன பதவியில் இருந்தார்கள் அல்லது என்ன தொழில் செய்தார்கள் என்பதைக் கடந்து, குழுக்களுடன் பணியாற்றும் விதத்தில் தொடர்ந்து ஒரு மாற்றத்தை ஏற்படுத்திக்கொண்டிருந்தனர்: வானொலி நிகழ்ச்சித் தொகுப்பாளர், லாரி ஓட்டுநர், குடியிருப்போர் நலச் சங்க மேலாளர், தலைமைச் செயல் அதிகாரி, மகப்பேற்று உதவியாளர், இசைக்கலைஞர், கட்டிட ஒப்பந்ததாரர். இவர்கள்தான் நாங்கள் நேர்காணல் செய்தவர்களின் பரந்துபட்ட பின்னணியை பிரதிநிதித்துவப் படுத்தியவர்கள்.

அவர்களுடன் மேலும் மேலும் உரையாடி, வாழ்க்கையையும் தங்கள் அன்றாட வாழ்வையும் அணுகும் விதத்தை வெளிக்கொணர முயன்றபோது, ஒன்றிணைவழி வாழ்க்கை முறையை வாழ்வது என்றால் என்ன என்பது எங்களுக்கு மேலும் தெளிவாகியது. ஆனால் ஒரு விஷயத்தை நினைவில் கொள்ளுங்கள் — அவர்கள் தாங்கள் அத்தகைய வாழ்க்கை முறையை வாழ்கிறோம் என்று கூறிக்கொள்ளவில்லை. அவர்கள் சாதாரண மனிதர்களாகத் தங்களது வாழ்க்கையை வாழ்ந்துக் கொண்டிருந்தார்கள். அவர்களுக்குள் இருந்த அந்த குறிப்பிடத்தக்க வேறுபாட்டைக் கண்டது தேடிச் சென்ற நாங்கள் தான். அவர்கள் தங்களுக்கே உரிய விதத்தில் ஏற்படுத்திக்கொண்டிருந்த அர்த்தமுள்ள மாற்றத்தை நாங்கள் கண்டோம்.

ஒன்றிணைவழி வாழ்க்கை முறையின் இயல்பு
(The Nature of Living a Facilitative Life)

பல நேரங்களில், எங்களைச் சுற்றியிருந்த செழுமையால் நிறைவடைந்து, நாங்கள் அமைதியாக அமர்ந்திருந்தோம். இந்தச் செழுமை நம் அனைவருக்கும் எப்போதும் எளிதில் கிடைக்கக்கூடியதாகவே இருக்கிறது என்பதை நாங்கள் முழுமையாக அறிந்திருந்தோம். ஆனால், நம்மைச் சூழ்ந்துகொள்ளும் பரபரப்பான வாழ்க்கை, அந்தச் செழுமையையே விழுங்கிவிடுகிறது. இந்தப் பிரதிபலிப்பின்போது, நாங்கள் சந்தித்த அனைவரிடமும் பொதுவாகக் காணப்பட்ட மூன்று கருப்பொருள்களை அடையாளம் கண்டோம். கவனமாக ஆராய்ந்து, ஆழமாகச் சிந்தித்து, கலந்தாலோசித்ததன் மூலம் நாங்கள் இந்த மூன்று கருப்பொருள்களையும் தொகுத்தெடுத்தோம்: முழுமையாக இருப்பது (Show Up), மேல்-நிலை அறிதல் (Meta Knowing), வலைப்பின்னல் (Lattice Sensing) உணர்திறன். அன்பான வாசகரே, இவற்றை கல்விசார் ஆய்வின் கடுமையான வரையறைகளுடனோ அல்லது இறுதியான முடிவுகளாகவோ நாங்கள் உங்களிடம் முன்வைக்கவில்லை. மாறாக, கதை சொல்பவர்களின் பணிவுடன் இவற்றை உங்களுடன் பகிர்ந்துகொள்கிறோம். இந்தக் கருத்துகளுடன் நீங்கள் சோதித்துப் பார்க்கவும், விளையாடிப் பார்க்கவும், அவை உங்களுக்குள் என்ன புதிய புரிதல்களை உருவாக்குகின்றன என்பதைப் பார்க்கவும் உங்களை அழைக்கிறோம்.

1. முழுமையாக இருப்பது (Show Up)

“வெற்றியின் 80 சதவீதம் என்பது முழுமையாக அங்கே இருப்பது தான்,” என்று வுட்டி ஆலன் (Woody Allen) கூறியுள்ளார். இந்த ஒரு வாக்கியத்தில் அடங்கியுள்ள மிக நுட்பமான ஆற்றலை நாம் பல நேரங்களில் தவறவிடுகிறோம். முழுமையாக இருப்பதற்கு துணிச்சல் தேவை. அதற்கு மேலும் பல விஷயங்களும் தேவை. மக்கள் தாங்கள் எதிர்கொள்ளும் உடனடி சூழ்நிலைகளைக் கடந்து முன்னோக்கிச் செல்ல வேண்டும் என்பதில் உண்மையான அக்கறை இருக்க வேண்டும். இது மிகவும் பொதுவான எதிர்பார்ப்பாக இருக்கலாம் என்று நீங்கள் கூறலாம். நீங்கள் முற்றிலும் சரி. இது பொதுவான எதிர்பார்ப்புதான். ஆனால், பல நேரங்களில் அதற்குரிய முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படுவதில்லை.

மூன்று வெவ்வேறு கோணங்களில் இதை விளக்குவதற்கு எங்களை அனுமதியுங்கள்.

முதலாவது, இன்றைய உலகில் நிலவும் ஒரு மேலாதிக்கக் கதை, குறுகிய தனிமனிதவாதத்தை அடிப்படையாகக் கொண்ட பாதையில் பயணிக்கிறது. அதன்

இயந்திரம் WIIFM. அறிமுகமில்லாதவர்களுக்காகச் சொல்வதானால், WIIFM - “What’s In It For Me?” “இதில் எனக்கு என்ன கிடைக்கும்?” என்பதாகும். “அதில் என்ன தவறு?” என்று நீங்கள் கேட்கலாம். பிரச்சினை என்னவென்றால், WIIFM என்ற சிந்தனை, எப்போதாவது தோன்றும் ஒரு தனிப்பட்ட எண்ணமாக இருப்பதிலிருந்து, பரவலாக ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட ஒரு வாழ்க்கைப் பார்வையாக விரிவடைந்துவிட்டது.

முழுமையாக இருப்பது (Show Up) என்பதன் ஒரு முக்கியமான பகுதி, வேறுபட்ட மனப்பாங்குடன் முழுமையாக இருப்பது: “நான் எவ்வாறு உதவ முடியும்?” (How Can I Help?)

பலருக்கு இது மிகவும் குறிப்பிடத்தக்க மாற்றமாகும்; இதன் பலன்களும் பல மடங்கு அதிகமானவை. ஆனால், அந்தப் பலன்கள் நாம் விரும்பும் வடிவில் உடனடியாக வெளிப்படுவதில்லை. நாங்கள் நடத்திய அனைத்து உரையாடல்களிலும், தனக்கான வெகுமதியை எதிர்பார்ப்பதைவிட, சேவை செய்யும் உணர்வே மேலோங்கி இருந்ததை நாங்கள் கண்டோம்.

வெகுமதி எதையும் குறிப்பாக எதிர்பார்க்காமல் முழுமையாக இருப்பது உங்களுக்கு சற்றுத் தயக்கத்தை ஏற்படுத்தினால், இரண்டாவது கோணத்தைப் பாருங்கள்: அழைப்பு இல்லாமலேயே முழுமையாக இருப்பது!

வெளிப்படையான அழைப்பு ஏதும் இல்லாமல் முன்வந்து நிற்பதற்கு, சாதாரணத்தைத் தாண்டிய ஒரு அளவு துணிச்சல் தேவைப்படுகிறது. பிரச்சினையின் உணர்வுகளில் அனைவரும் சிக்கிக் கொண்டிருக்கும்போது, ஒன்றிணைவழித் திறன் ஒரு தளத்தை உருவாக்கி, அதற்கான இடத்தையும் ஏற்படுத்துகிறது.

மக்களுக்கு உதவுவதற்காக முன்வரவும், தங்களை ஒருங்கிணைத்துக்கொள்ளவும், பிறருக்கு உதவுவதில் தங்களை ஈடுபடுத்திக்கொள்ளவும் வாழ்க்கை நமக்கு அழைப்பிதழ்களை வழங்குவதில்லை. அதற்குப் பதிலாக, ஒவ்வொரு நிமிடமும் அதற்கான வாய்ப்புகளை வாழ்க்கை நமக்கு வழங்கிக்கொண்டே இருக்கிறது. அவ்வாறு தொடர்ந்து செயல்படுபவர்கள், தாங்கள் அதைச் செய்கிறோம் என்பதையே உணராமல், பல நேரங்களில் இயல்பாகவே அதைச் செய்துகொண்டிருக்கிறார்கள்.

“நீங்கள் நினைவில் வைத்துக்கொள்ள வேண்டிய ஒரே விஷயம், அவர்களுடைய எல்லாப் பிரச்சினைகளையும் நீங்களே தீர்க்க முயற்சிக்காமல் இருப்பதுதான்,” என்கிறார் முன்பு நாம் சந்தித்த கிராமத்தின் மூத்தவரான ராஜ்வேல். “மக்கள்

தங்களுக்குத் தேவையான வளங்களையும் திறன்களையும் தங்களுக்குள்ளேயே கொண்டிருக்கிறார்கள் என்று நாம் நம்ப வேண்டும். அவர்கள் அவற்றை முழுமையாகக் காணாதபோது, அந்த வளங்களைச் சரியான திசையில் ஒன்றுதிரட்டுவதற்காக நாம் முன்வர வேண்டும்." அந்த தேர்வைச் செய்யும் திறன் ஒரு வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்துகிறது. அது காலப்போக்கில் வளரக்கூடிய ஒரு உள்ளுணர்வுத் திறனாக இருக்கலாம். முழுமையாக இருப்பதன் (Showing Up) ஒரு முக்கிய அங்கம் இதுவே. இதுவே Show Up-ஐ அர்த்தமுள்ளதாக ஆக்குகிறது.

"மற்றவர்கள் அனைவரும் பிரச்சினையின் உணர்வுகளில் சிக்கியிருக்கும்போது, ஒன்றிணைவழித் திறன் ஒரு தளத்தை உருவாக்கி, அதற்கான இடத்தையும் ஏற்படுத்துகிறது."

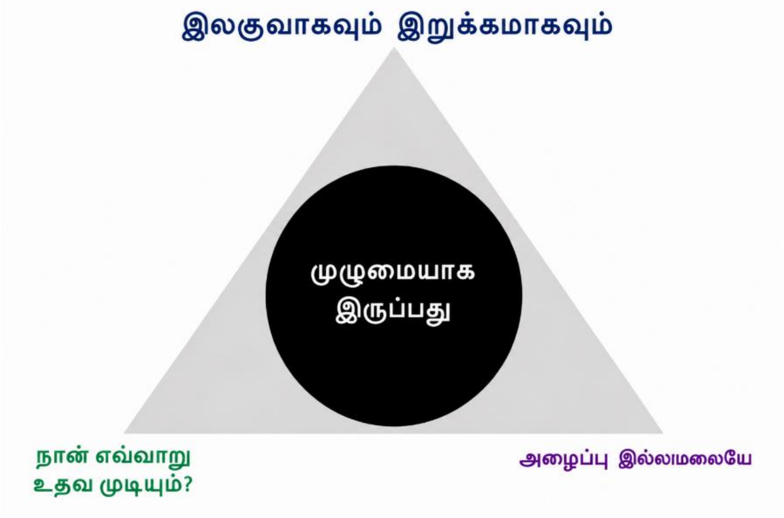
இதுவே மூன்றாவது கோணத்தைப் பார்ப்பதற்கான சரியான வாய்ப்பை வழங்குகிறது: இறுக்கமாகவும் இலகுவாகவும் (Tightly & Lightly). ஒன்றிணைவழித் தலைமைத்துவப் பாணியுடன் வழிநடத்துபவர்கள், தங்களை இலகுவாக எடுத்துக்கொள்கிறார்கள்; ஆனால் குழு மேற்கொள்ளவிருக்கும் பணியை மிகவும் இறுக்கமாகவும் கவனமாகவும் கையாளுகிறார்கள்.

"மக்கள் ஒருவருக்கொருவர் முரண்பட்டு நிற்கும்போது, அவர்கள் அதிக உணர்வின் உந்துதலில் செயல்படுகிறார்கள். அவர்கள் எந்தத் திசையிலும் செல்லக்கூடும். பயனுள்ள ஒன்றில் அவர்களைத் தொடர்ந்து கவனம் செலுத்த உதவுவதற்கான உரிமையை நீங்கள் முதலில் சம்பாதிக்க வேண்டும்." இவ்வாறு கூறிய வேணு, ஒரு கட்டிட ஒப்பந்ததாரர். ஒப்பந்த அடிப்படையில் பணியாற்றும் ஒரு பணிக்குழுவை உருவாக்குவதில் அவர் குறிப்பிடத்தக்க வெற்றியைப் பெற்றுள்ளார். அவருக்கு நேரடிப் பணியாளர்கள் யாரும் இல்லை. ஆனால், ஒப்பந்தம் தோறும் அவருடன் தொடர்ந்து பணியாற்ற விரும்பும் ஒரு குழுவினர் அவரிடம் உள்ளனர். "கட்டுமானத் தொழிலில் பிரச்சினைகளுக்குப் பஞ்சமே இல்லை. கட்டுப்பாடுகளையும் வெவ்வேறு நலன்களையும் நாம் எப்போதும் எதிர்கொள்கிறோம். ஒரு பிரச்சினையைப் பல கோணங்களில் பார்க்க முடியும். ஒரு புதிய கோணத்தில் அதைப் பார்க்கும்போது, அந்தப் பிரச்சினையே வேறுபட்டதாகத் தோன்றுகிறது. உங்களுக்கு பரிவுணர்வு, பொறுமை தேவை; மேலும், மக்கள் ஒரு நடுநிலையான பொதுத் தளத்தை நோக்கி ஒன்றிணைய அவர்களுக்கு உதவ வேண்டும்."

வேணுவின் ஒப்பந்தப் பணியாளர்களுள் ஒருவர் வேணுவைப் பற்றி கூறும் போது, "அவர் உடனடியாக முன்வந்து செயல்படுகிறார்; அவர் ஒரு நியாயமான மனிதர் என்று நாங்கள் நினைக்கிறோம்" என்று கூறினார். ஆனால் வேணுவுக்கோ, தான் செய்வது அவ்வளவு பெரிய விஷயமாகத் தோன்றவில்லை. "நமக்கு ஒரு வேலையைச் செய்து முடிக்க வேண்டியிருக்கிறது. ஒவ்வொருவரும் அதைச் செய்வதற்கு வெவ்வேறு வழியைக் கொண்டிருக்கிறார்கள். மற்றொருவரின் பார்வையைக் கேட்க ஒரு வாய்ப்பை நாம் வழங்கினால், நமக்கு ஒரு புதிய கோணம் கிடைக்கிறது. வேறு ஒரு கோணத்தைச் சேர்க்க முடியும் என்று தோன்றினால், நான் உதவுகிறேன். அவ்வளவுதான்; இது ஒரு சிறிய விஷயம்," என்று அவர் கையை அசைத்தபடி கூறுகிறார்.

இதைக் கேட்ட அந்த ஒப்பந்தப் பணியாளரும் உரையாடலில் இணைந்து, "அவர் இதைத் தனக்காகச் செய்வதில்லை. அதுதான் இன்னொரு முக்கியமான விஷயம்" என்று கூறினார்.

ஒன்றிணைவழித் திறன் தெளிவாக வெளிப்படும் மனிதர்கள், ஒரு பிரச்சினையில் தங்களது சொந்த நலன்களைவிட, தங்களுடன் இணைந்து பணியாற்றும் மனிதர்கள்மீதே அதிக அக்கறை கொண்டிருக்கிறார்கள். அவர்கள் தங்களை இலகுவாக எடுத்துக்கொள்கிறார்கள்; ஆனால், மற்றவர் சொல்வதை முழுமையாகக் கேட்பதில் தீவிரமாக இருக்கிறார்கள். இது, உணர்வுகளால் உருவாகும் இரைச்சலிலிருந்து உண்மையான குரலைத் தெளிவாகப் பிரித்தறியவும், மக்கள் விரும்பிய விளைவை நோக்கி ஒன்றாக நகரவும் உதவுகிறது.



இந்த மூன்று கோணங்களும், எங்களது பார்வையில், “முழுமையாக இருப்பது” (Showing Up) என்ற கருத்துக்கு மேலும் செழுமையைச் சேர்க்கின்றன. “முழுமையாக இருப்பது (Showing Up) என்பது வெறுமனே கதவைத் திறந்து, ஆரவாரத்துடன் உள்ளே நுழைவது அல்ல. அது அமைதியான, தலையிடாத, ஆனால் துணிச்சலான ஒரு வருகை. அத்தகைய வருகை, குழுவின் கவனத்தை அந்த நேரத்தில் மேற்கொள்ள வேண்டிய பணியின் மீது குவிக்க உதவுகிறது. அதுவே முழுமையான “Showing Up”.

2. மேல்-நிலை அறிதல் என்பது அறிதல் அல்ல (*Meta-Knowing is Not Knowing*)

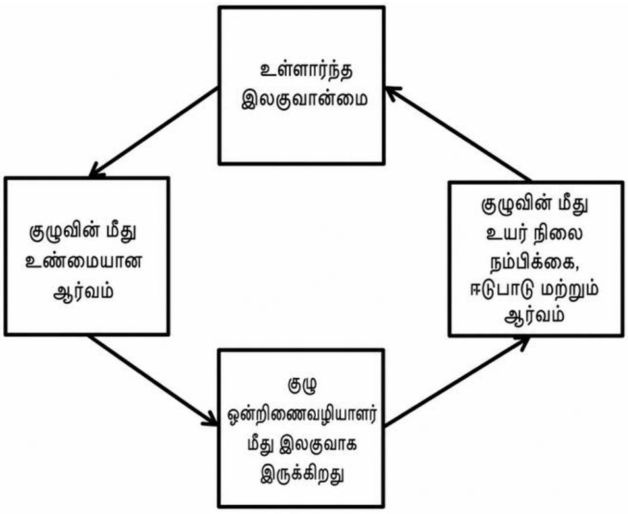
மனித வாழ்க்கையில் ஏற்பட்ட மிகப்பெரிய முன்னேற்றங்களில் ஒன்று, முன்பு தற்செயலின் வசம் விடப்பட்டிருந்த பல விஷயங்களை, ஓரளவு துல்லியத்துடன் முன்கணிக்க முடிந்திருப்பது ஆகும். இடம் A-விலிருந்து இடம் B-க்கு நீங்கள் எவ்வளவு விரைவாகச் செல்வீர்கள்? அடுத்த வாரம் Brisbane-ல் மழை பெய்யுமா? உங்கள் பார்சல் London-ஐச் சென்றடைவதற்கான வாய்ப்பு எவ்வளவு? ஒரு குறிப்பிட்ட நாளில் நீங்கள் எத்தனை அடிகள் நடந்திருக்கிறீர்கள்? சில காலத்திற்கு முன்பு, இவற்றுக்கான விடைகளைக் கண்டறிவது எல்லாமே தற்செயலின் விஷயங்களாக இருந்தன. இப்போது அப்படியில்லை.

> *“அவர்களிடம் இருக்கும் ஒரே ‘அறிதல்’ என்பது, ஓர் உரையாடலிலிருந்து என்ன வெளிப்படும் என்பதைத் தாங்கள் ‘அறியவில்லை’ என்பதுதான்.”*

இன்று, இத்தகைய முன்கணிப்புகள் மற்றும் இன்னும் பல அம்சங்கள் நம் உள்ளங்கைகளில் அடங்கியிருக்கின்றன. இவை அனைத்தும் நமது வாழ்க்கைக்கு ஒரு தெளிவான உறுதித்தன்மையைச் சேர்த்துள்ளன. அந்த அளவுக்கு, நமது வாழ்க்கையின் ஒவ்வொரு செயலிலும் இத்தகைய உறுதித்தன்மையை நாம் எதிர்பார்க்கத் தொடங்கிவிட்டோம். அந்த உறுதித்தன்மை இல்லாதபோது, நாம் நிலைதடுமாறியதாக உணர்கிறோம். ஆனால், குழுச் செயல்முறைகள் மனித நடத்தையைப் பற்றியவை; அவை நிகழும் தருணத்திலேயே உருவாகின்றன. அவற்றுக்கு ஒழுங்கற்ற விளிம்புகளும், வரையறுக்கப்படாத எல்லைகளும் உள்ளன. துல்லியம் என்பது இத்தகைய செயல்முறைகளுக்குப்

பொருத்தமானதாக இருப்பதில்லை. எந்த ஒரு தருணத்திலும் என்ன நிகழப்போகிறது என்பதை நாம் அறிந்திருப்பதில்லை.

குழுக்களுடன் இயல்பாகவும் திறம்படவும் செயல்படும் மனிதர்கள் இதை நன்கு அறிந்திருக்கிறார்கள். உண்மையில், அவர்களிடம் இருக்கும் ஒரே "அறிதல்" என்பது, ஓர் உரையாடலிலிருந்து என்ன வெளிப்படும் என்பதைத் தாங்கள் "அறியவில்லை" என்பதுதான். இந்த அறியாமையுடன் (non-knowing) இயல்பாக இருக்கக்கூடிய தன்மை, குழுவில் ஆழமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது. அந்தத் தயக்கமற்ற நிலைப்பாட்டிலிருந்து, குழு அடுத்து எத்தகைய நகர்வை மேற்கொள்ளத் தயாராக இருக்கிறது என்பதைப் பற்றிய குழந்தை போன்ற ஆர்வம் உருவாகிறது. அந்த ஆர்வம் ஒரு விளையாட்டுத்தனமான, உற்சாகமூட்டும் ஆற்றலை உருவாக்குகிறது. இதனால், குழுவின் தேவைகளையும் ஆர்வங்களையும் விட ஒன்றிணைவழியாளரின் சொந்த ஆர்வமே மேலோங்கி இருக்கிறது என்ற நீடித்த சந்தேகத்திற்கு இடமில்லாமல் போகிறது.



மேல்-நிலை அறிதல் வடிவம்

"அறியாமை"யுடன் (Not Knowing) ஒருவர் இயல்பாக இருக்க எது உதவுகிறது?

முதலில், தன்னைப் பற்றிய ஆழமான புரிதல் தேவைப்படுகிறது. (இந்த நிலையான உள் இணைப்பைப் புரிந்துகொள்வதற்கான சில பயனுள்ள கருவிகளை, "சுயப் பிரதிபலிப்பு, மாற்றம் மற்றும் தனிமனித வளர்ச்சிக்கான ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்" (*The Power of Facilitation for Self-Reflection, Change and Personal Growth)* என்ற பார்பரா மெக்கே (Barbara MacKay)-யின் அத்தியாயத்தில் காணலாம். தாங்கள் யார் என்பதை முதலில் புரிந்துகொள்ளச் செய்யும் ஒரு உள் திசைகாட்டி (compass) போன்ற ஒன்று இது. நாங்கள் உரையாடியவர்களில் பெரும்பாலானோர், தாங்கள் எங்கு தடுமாறக்கூடும் என்பதை வெளிப்படையாகக் கூறுவதில் எந்தத் தயக்கமும் காட்டவில்லை.

“ஆடம்பரமாக வாழ்பவர்கள் எனக்குப் பொதுவாக ‘செல்வத்தைப் பறைசாற்றுபவர்கள்’ போலத் தோன்றுகிறார்கள். அது எனக்கு ஒவ்வாமையை ஏற்படுத்துகிறது. இதை நான் அறிவேன். ஒருவரிடம் ஓரளவு ஆடம்பரம் தென்பட்டாலே, அவரைப் பற்றிய இந்த முன்கருத்து என்னிடம் இருப்பதை நான் உணர்ந்துகொள்கிறேன். ஆனால், அந்த எண்ணம் அந்த மனிதரைப் பற்றி மேலும் அறிந்துகொள்வதற்குத் தடையாக இருக்கக்கூடாது என்பதில் நான் கவனமாக இருக்கிறேன். அதற்கு முயற்சி தேவைப்படுகிறது.” இவ்வாறு கூறியது மேன்பிரெட் (Manfred), ஒரு பெரிய நிறுவனத்தின் தலைமைச் செயல் அதிகாரி; தனது பணியாளர்களிடையே நல்ல மதிப்பைப் பெற்றவர். “தனக்குள் இருக்கும் சார்புகளை (biases) உணர்ந்திருப்பதும், அவற்றைப் பற்றிய விழிப்புணர்வுடன் இருப்பதும் மிகப்பெரிய மாற்றத்தை ஏற்படுத்துகிறது” என்று கூறினார்.

இன்னொரு முக்கிய அம்சம், உள் திசைகாட்டியின் அறநெறிக் கை (moral hand of the inner compass) ஆகும். கூட்டுநலனை நோக்கி உறுதியாகச் சுட்டிக்காட்டும் இந்த அறநெறிக் கை, பெரிதும் உதவுகிறது. அதாவது, நீங்கள் சொல்வது, நீங்கள் செய்வது, நீங்கள் யார் என்பவை, இந்த மூன்றிற்கும் இடையே ஒரு குறிப்பிட்ட அளவிலான ஒத்திசைவை உருவாக்குவது. “நீங்கள் உண்மையானவராக இல்லாவிட்டால், மக்கள் அதை எளிதாகக் கண்டுபிடித்துவிடுவார்கள். ஒத்திசைவின்மையை (dissonance) எளிதாகக் கண்டறிய முடியும்” என்கிறார் ராஜ்வேல்.

அவர் இன்னொரு பரிமாணத்தையும் முன்வைத்தார். “மக்களிடமும், நம்மிடமும் பரிவுணர்வு முக்கியமானது. இது மிகவும் மனிதத்தன்மையுடன் இருப்பதைப் பற்றியது. நாம் மனிதர்கள்; தவறுகள் செய்வோம்.” எல்லாவற்றையும் பரிவுணர்வுடன் அணுகுவது, தங்களது பார்வையை வெளிப்படையாகப் பகிர்ந்துகொள்ளவும், முடிவுகளைத் தங்கள் விருப்பத்திற்கேற்ப வழிநடத்த முயலாமல் இருக்கவும் மக்களுக்கு சுதந்திரத்தை அளிக்கிறது. இது ஒரு செயல்முறை. அது தலைவரிடமிருந்தும், அவர் தன்னிடமே காட்டும் பரிவுணர்வு மற்றும் தன்னை ஏற்றுக்கொள்ளுதலிலிருந்தும் தொடங்குகிறது. எனவே, ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல், குழுவின் ஆற்றலை உணர்ந்து, அதைச் சரியான முறையில் பயன்படுத்துவதிலேயே இருக்கிறது. இதற்கு ஒவ்வொரு நிமிடமும் முழுமையான இருப்பு தேவைப்படுகிறது அடுத்த நிமிடம் என்ன கொண்டுவரும் என்பதை அறியாமல், ஒவ்வொரு நிமிடத்தையும் எதிர்கொள்வது. இதை உணர்ந்திருப்பது, குழுவிடம் உள்ள அனைத்து வளங்களையும் ஒன்றிணைவழியாளர் பயன்படுத்திக்கொள்ளும் சுதந்திரத்தை அளிக்கிறது. இதுவே “மேல்-நிலை அறிதல்” (Meta-Knowing).

3. வலைப்பின்னல் உணர்திறன் (Lattice Sensing)

கட்டிட ஒப்பந்ததாரரான வேணுவைப் பார்க்கும்போது முதலில் எவருடைய கவனத்தையும் ஈர்ப்பது, அவரது கூர்மையான கண்களும் அமைதியான இயல்பும் ஆகும். வேலைக்கான உடையில், தூசியும் அழுக்கும் படிந்த நிலையில் இருந்தாலும், சொல்லப்பட்டதைக் கடந்து பார்ப்பதில் அவருக்குள்ள திறன் வியப்புக்குரியது. ஒரு குழாய் பொருத்துபவர் அறைக்குள் வந்து, "இப்போது 15-ஆவது மாடியில் உள்ள குளியலறைகளைச் சரிசெய்யப் போகிறேனா?" என்று கேட்டார். வேணுவின் பதில்: "நேற்று எத்தனை மணிக்கு வேலையை முடித்தீர்கள்?"

சுவாரஸ்யமான இந்த உரையாடலின் முடிவில், 15-ஆவது மாடிப் பணியை கடைசியாகச் செய்யலாம் என்று அவர்கள் முடிவு செய்தனர். பின்னர் வேணு பகிர்ந்துகொண்டதாவது: "பொதுவாக அவர் அப்படிக் கூறும்போது மிகவும் உற்சாகமாக இருப்பார். அவரது குரலில் துடிப்பு இருக்கும். தோள்களும் ஒருபோதும் தொய்வாக இருக்காது. 15-ஆவது மாடியிலிருந்து தெரியும் காட்சியை அவர் விரும்புகிறார் என்று நினைக்கிறேன். ஆனால் இன்று அவரது குரலில் அந்த அளவுக்கு உற்சாகம் இல்லை." பின்னர் தெரியவந்தது என்னவென்றால், அந்தக் குழாய் பொருத்துபவர் முந்தைய நாள் இரவு தாமதமாக வேலை செய்திருந்தார்; வேலையை முடித்துவிட்டு விரைவாக வீட்டிற்குச் செல்ல விரும்பினார். "15-ஆவது மாடியில் செய்ய வேண்டிய பணிக்கு அவரது முழுக் கவனமும் தேவை. அதை நாளைச் செய்யலாம்," என்றார் வேணு.

ஒரு வெளிப்பார்வையாளருக்கு, குரலின் தொனியிலும் ஏற்ற இறக்கத்திலும் ஏற்பட்ட இந்தச் சிறிய வேறுபாட்டைக் கவனிப்பது கடினமாக இருக்கலாம். கண்களால் கேட்கும்போது, உங்களைச் சுற்றி நிகழும் அனைத்தையும் நீங்கள் கவனிக்கிறீர்கள். ஒவ்வொரு ஒலியையும் உள்வாங்கிக்கொள்வதன் மூலம், அதற்கு இன்னொரு பரிமாணம் சேர்கிறது. காதுகளால் பார்க்கும்போது, பேசப்பட்ட வார்த்தைகளை மட்டும் நீங்கள் கேட்பதில்லை; குரலின் தொனி, உதட்டின் சிறிய அசைவு, புருவங்களின் சுருக்கம், கண்களின் ஓரத்தில் தெரியும் புன்னகை ஆகியவற்றையும் கவனிக்கிறீர்கள். இதைத்தான் நாங்கள் "வலைப்பின்னல் உணர்திறன்" (Lattice Sensing) என்று அழைக்கிறோம்.

ஒரு வலைப்பின்னலுக்கு பல அடுக்குகளும் பல கோணங்களும் உள்ளன. அந்த அடுக்குகளே அதன் கட்டமைப்புக்கு வலிமையை அளிக்கின்றன. ஒரு வலைப்பின்னல்,

சமச்சீரையும் (symmetry) ஆழத்தையும் (depth) ஒரே நேரத்தில் நமக்குக் காட்டுகிறது. அதேபோல, வலைப்பின்னல் உணர்திறன் என்பது ஒரு உரையாடலில் உள்ள பல்வேறு அடுக்குகளிலிருந்தும் கோணங்களிலிருந்தும் பொருளைப் புரிந்து கொள்வதாகும் சொல்லப்பட்டவை, சொல்லப்படாதவை; உரக்க வெளிப்படுபவை, மௌனமாக இருப்பவை; வண்ணமயமானவை, கருப்பு-வெள்ளை மற்றும் சாம்பல் நிறமானவை; காணப்படுபவை, உணரப்படுபவை. ஒரு சிறந்த ஒன்றிணைவழியாளர், இந்தப் பல்வேறு அடுக்குகளுடனும் கோணங்களுடனும் இணைந்து செயல்படுகிறார்.

டேவிட் (David), பல்வேறு நாடுகளையும் கலாச்சாரங்களையும் சேர்ந்த, பலதரப்பட்ட மக்களுடன் பணியாற்றும் ஒரு இசைக்கலைஞர் ஆவார். சவால்களைத் தீர்ப்பதில் அவருக்கென்று ஒரு தனித்துவமான அணுகுமுறை உள்ளது. மக்களுக்கு பெரும்பாலும் யாரிடமாவது பேச வேண்டும்; தங்களது கதையை யாராவது கேட்க வேண்டும் என்பதே தேவை என்பதை அவர் புரிந்துகொள்கிறார். அவர் கூறுகிறார்: "கேட்பவராக இருப்பதே ஒரு உதவிதான். அவர்கள் என்ன சொல்கிறார்கள் என்பது மட்டுமல்ல; அவர்கள் எந்த இடத்திலிருந்து, எந்த உணர்விலிருந்து பேசுகிறார்கள் என்பதையும் உணர வேண்டும். அவர்கள் இருக்கும் நிலையையே ஏற்றுக்கொள்வது, அவர்கள் தனியாக இல்லை என்ற உணர்வை அவர்களுக்கு அளிக்கிறது. நான் என்ன சொல்கிறேன் என்பது முக்கியமல்ல; அதை அவர்களே தங்களது அனுபவத்தின் மூலம் உணர வேண்டும். இது அறிவுரை வழங்குவது பற்றியதல்ல; அவர்களை ஒரு குறிப்பிட்ட திசையில் செலுத்த முயற்சிப்பதும் அல்ல. அது அந்த நபரின் சொந்தத் தேர்வாக இருக்க வேண்டும். நான் சொல்வதன் மீது எதிர்பார்ப்போ அல்லது பற்றுதலோ கொண்டிருந்தால், அது அவர்கள் முன்னோக்கிச் செல்லும் திறனில் எதிர்மறையான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தக்கூடும். அவர்களைப் பற்றிக் அக்கறை கொள்வதற்கும், அவர்களது நாடகத்தில் நாமே ஈடுபட்டுவிடுவதற்கும் இடையில் ஒரு மிக நுண்ணிய கோடு இருக்கிறது." இதன் மூலம், டேவிட், வலைப்பின்னல் உணர்திறனை (Lattice Sensing) நடைமுறைப்படுத்துகிறார்.

நம்மைச் சுற்றியுள்ள அனைத்தையும் புரிந்துகொள்வதற்கு, முழுமையான கவனத்துடன் இருப்பதோடு, ஒன்றுக்கும் மேற்பட்ட புலன்களைப் பயன்படுத்த வேண்டும். வேணு மற்றும் டேவிட் போன்றவர்கள், ஒரு உரையாடலுக்கான சூழலையே தங்களது இருப்பின் மூலம் உருவாக்குகிறார்கள். அவர்கள் அந்தத் தருணத்திற்கும், தங்கள் முன்னால் இருக்கும் குழுவிற்கும் தங்களை முழுமையாக அர்ப்பணிக்கிறார்கள்.

இதையெல்லாம் அவர்கள், விவாதத்தினாலோ, எந்தவொரு சாதனத்தினாலோ அல்லது முன்கூட்டியே அமைக்கப்பட்ட செயல்முறையினாலோ தங்களது கவனம் சிதறாமல் செய்கிறார்கள்.

கிராமத்தின் மூத்தவரான ராஜ்வேல், வழக்கம்போல, இன்னொரு முக்கியமான பரிமாணத்தையும் முன்வைத்தார். “சில நேரங்களில் என்ன செய்வது என்று நமக்குத் தெரியாது; சில வேளைகளில் சொல்வதற்கும் பெரிதாக எதுவும் இருக்காது. அப்படிப்பட்ட நேரங்களில் அமைதியாக அமர்ந்திருப்பது பரவாயில்லை. நாங்கள் அந்த மரத்தடியில் அப்படியே அமர்ந்து, மீண்டும் ஒருமுறை கூடிப் பேசலாம் என்று முடிவு செய்வோம்.”

நம்மில் பலருக்கு, மௌனம் சற்றுத் தயக்கத்தை ஏற்படுத்தக்கூடியது. அந்த மௌனத்தையும் புரிந்துகொண்டு, அதுவும் மனித இயல்பின் ஓர் அங்கமே என்ற எண்ணத்துடன் இயல்பாக இருக்க முடிவது முக்கியமானது. இது நிச்சயமாக அனைவராலும் எளிதாகச் செய்யக்கூடிய ஒன்றல்ல. ஆனால், இது ஒன்றிணைவழியாளரிடம் எதிர்பார்க்கப்படும் முக்கியமான திறன்களில் ஒன்றாகும்.

ஒன்றிணைவழியைப் பற்றி முன் அனுபவமில்லாதவர்களுக்கு, வலைப்பின்னல் உணர்திறன் (Lattice Sensing) என்பது மாயாஜாலம் போன்றதாகவோ அல்லது மகிழ்ச்சியளிக்கும் தற்செயல் நிகழ்வாகவோ தோன்றலாம். ஆனால், அது ஏற்படுத்தும் விளைவுகளில் உள்ள வித்தியாசம் மிகப் பெரியது. நீங்கள் தொடங்குவதற்கான ஒரு எளிய வழி, நீங்கள் மேற்கொள்ளும் ஒவ்வொரு உரையாடலிலும் வெளிப்படையாகச் சொல்லப்படாத புன்னகைகள், பெருமூச்சுகள் மற்றும் உணர்வுகளைக் கேட்பதில் கவனம் செலுத்துவதாக இருக்கலாம். அதாவது, வெளிப்படையாகச் சொல்லப்படாத, ஆனால் உங்களால் உணர்ந்து கவனிக்க முடிகின்ற விஷயங்கள்.

பல ஆண்டுகளுக்கு முன்பு, கவனிப்புகளைப் பதிவுசெய்யும் செயலில் ஈடுபட்டுக் குறிப்பெழுதும் முறை (Active Journaling) எங்களுக்கு அறிமுகப் படுத்தப்பட்டது. அதன் பயிற்சி எளிமையானது: ஒரு உரையாடல் முடிந்தவுடன் அமர்ந்து, அந்த உரையாடலுக்குப் பிறகு உங்களுக்குள் தோன்றிய அனைத்து உணர்வுகளையும் மனநிலைகளையும் பட்டியலிடுவது. நாங்கள் உணர்ந்தது என்னவென்றால், அவற்றைக் கவனிக்கத் தொடங்கும்போது, நாம் முன்பு பார்த்ததைவிடவும், கேட்டதைவிடவும், அறிந்ததைவிடவும் அதிகமாகப் பார்க்கவும், கேட்கவும், அறிந்துகொள்ளவும் தொடங்குகிறோம்! அறையில் நிலவும் மௌனத்திற்குள், நீங்கள் காண்பதையும்

கேட்பதையும் தாண்டி இன்னும் ஏதாவது இருக்கிறதா என்று கடைசியாக எப்போது தேடிப் பார்த்தீர்கள்? சரி, அதற்கான அடுத்த வாய்ப்பு எப்போதும் இருக்கிறது.

ஒன்றிணைவழி வாழ்க்கை முறையை வாழ்வது, இன்றைய உலகில் செயல்திறனை மேம்படுத்தும் ஒரு மிகப்பெரிய ஊக்கியாக பல நேரங்களில் அமைகிறது. நீங்கள் எந்தத் தொழிலில் இருக்கிறீர்கள் என்பது முக்கியமல்ல. உங்களுக்குள் இருக்கும் ஒன்றிணைவழித் திறனை வலுப்படுத்திக் கொள்வது, உங்களுக்கு மிகுந்த பயனை அளிக்கும். இதற்கான காரணங்கள் பல உள்ளன. அவற்றில் இரண்டைப் பார்ப்போம்.

முதலாவதாக, சமூகத் தொழில்நுட்பங்களின் (Social Technologies) பரவலுடன், புவியியல் எல்லைகள் கடந்த காலத்தின் விஷயமாகிவிட்டன; உலகம் சுருங்கிக்கொண்டிருக்கிறது. அறிவு இன்று ஒவ்வொருவரின் விரல் நுனியிலும் இருக்கிறது; தேவைக்கேற்ப அதை இலவசமாகப் பயன்படுத்திக்கொள்ள முடிகிறது. ஆனால், இதுவே நம்முடைய சொந்த உலகத்திற்குள் நம்மை நாமே அடைத்துக்கொள்ளவும் வழிவகுக்கலாம். நமது கருத்துகளையும் சார்புகளையும் ஆதரிக்கும் தகவல்களால், நமது மனதில் பெரிய சுவர்கள் எழுந்துவிடுகின்றன போல இருக்கிறது. அதன் விளைவாக, நம்மிடமிருந்து மாறுபட்ட கருத்தைக் கொண்டவர்களுக்கு இடம் குறைந்து விடுகிறது.

> *“நாம் நமது செவியைத் திறந்து கொடுத்தால், மக்கள் தங்கள் இதயத்தைத் திறக்கத் தயாராக இருப்பார்கள்.”*

இந்தக் கோளின் எதிர்காலமே கேள்விக்குறியாக உள்ளது; அதற்காக அனைத்துத் தரப்பினரும் தங்களால் இயன்ற பங்களிப்பைச் செய்ய வேண்டும். உருவாகிக்கொண்டிருக்கும் உலகை ஒரு கூட்டாகப் புரிந்துகொண்டு, அதன் மூலம் நமது எதிர்காலத்தை வடிவமைப்பது என்பது நம்முன் நிற்கும் ஒரு முக்கியமான பொறுப்பாகும்.

“சுவர்கள்” தானாகவே எழுகின்றன; பாலங்களை நாம் திட்டமிட்டு உருவாக்க வேண்டும் என்பதற்கான தெளிவான சுட்டுக்காட்டுகள் உள்ளன. சுவர்கள் முதலில் மனதில் எழுகின்றன. அவை எளிதானவை; சிந்திக்காமல் ஏற்றுக்கொள்ளப்படும் இயல்பான வழிகள்.

நம்மிடையே உள்ள ஒற்றுமைகள் அதிகமாக இருக்கும் சமூகங்களுக்குள் நாம் ஒன்றுகூடுவதற்கு தொழில்நுட்பம் உதவியுள்ளது. முந்தைய அத்தியாயங்களில் நாம் பார்த்ததுபோல, எதிரொலி அறையை (Echo Chamber) கடந்து சென்று, வேறுபாடுகளைத் தழுவுவதற்கு நாம் அதிக முயற்சி மேற்கொள்ள வேண்டும். அப்போதுதான் புதிய உலகங்களைப் பார்க்க முடியும்.

இரண்டாவதாக, வருமானச் சமத்துவமின்மையுடன் இணைந்துள்ள மக்கள்தொகை சார்ந்த வேறுபாடுகள் (Demographic Differences), உலகம் எதிர்கொள்ளும் மிகப்பெரிய சவால்களில் ஒன்றாகும். உலகில் Millennials (1980–2000) மற்றும் Gen Z (2000–2020) தலைமுறையினர் அதிகரித்து வரும் நிலையில், அவசரமாகக் கவனம் செலுத்த வேண்டிய பெரும் மாற்றங்கள் நிகழ்ந்து வருகின்றன. இவற்றில் அவர்களது கூட்டான எதிர்காலமே பணயம் வைக்கப்பட்டுள்ளது. இங்கு முன்வைக்கப்படும் ஒவ்வொரு கருத்துக்கும் பல கோணங்கள் உள்ளன. ஒவ்வொரு கோணத்திலிருந்தும் பார்க்கும்போது, ஒவ்வொன்றும் நியாயமானதாகவே இருக்கலாம். வெளிப்படையாகச் சொல்வதானால், நாம் மேற்கொள்ள வேண்டிய பணிகள் இந்தப் பல்வேறு கோணங்கள் சந்திக்கும் இடங்களில்தான் உள்ளன. அதற்கு ஒன்றிணைவழிச் சிந்தனை கொண்ட மனநிலை தேவைப்படுகிறது.

வரலாறு, எல்லைகள், கலாச்சாரம், காலநிலை, செல்வம், தொழில்நுட்பம் எனப் பல்வேறு சவால்களும், கூர்மையான முரண்பாடுகளும் நம்முன் உள்ளன. இந்தத் தளங்களில் எழும் கேள்விகளுக்கான பதில்கள், சிக்கலான பல மாறிகளைக் (variables) கொண்டிருக்கும்; அவற்றைத் தீர்க்க உரையாடல் அவசியமாகும். வேலையின் எதிர்காலமும், இந்தக் கோளில் நிலையான வாழ்க்கையும், நாம் ஒருவருடன் ஒருவர் எவ்வாறு தொடர்புகொள்கிறோம், மற்றவரின் பார்வையை எவ்வாறு கேட்கிறோம், வேறுபாடுகளை எவ்வாறு தீர்த்துக்கொள்கிறோம், எவ்வாறு ஒன்றாக வாழ்கிறோம் என்பதிலேயே தங்கியுள்ளது.

கிராமப் பஞ்சாயத்துத் தலைவரான ராஜ்வேல், இசைக்கலைஞரான டேவிட், ஒப்பந்ததாரரான வேணு, மேலும் நாங்கள் சந்தித்த ஒவ்வொருவரும் தங்களது வாழ்க்கையைப் பற்றி அமைதியான துணிச்சலுடன் பேசினர். அவர்கள் எங்களுக்குக் கற்றுத்தந்தது: “நாம் நமது செவியைத் திறந்து கொடுத்தால், மக்கள் தங்கள் இதயத்தைத் திறக்கத் தயாராக இருப்பார்கள்.” அவர்கள் தங்களது பணியை மிகுந்த அர்ப்பணிப்புடன் செய்துகொண்டிருந்தனர். அவர்கள் உலகையே மாற்ற முயற்சி செய்யவில்லை. ஆனால், தங்களது பணியை அர்ப்பணிப்புடன் செய்வதிலும், தங்களுடன் இருப்பவர்களையும் உடன் அழைத்துச் செல்வதிலும், அவர்கள் உலகில் ஏற்படும் மாற்றத்திற்கு தங்களது பங்களிப்பைச் செய்துகொண்டிருந்தனர்.

உலகை மாற்றுவது என்பது ஒரு மிகப்பெரிய சுமையாகத் தோன்றலாம். எல்லா நல்ல விஷயங்களையும் போலவே, எல்லாவற்றையும் நீங்கள் அறிந்திருக்கவில்லை என்பதை

பூரணமாக உணர்ந்துகொண்டு இதுவும் முழுமையாக இருப்பதிலிருந்தே (Showing Up) தொடங்குகிறது. முழுமையாக இருப்பதை சாத்தியக்கூறுகளுக்குத் திறந்த மனநிலையுடன் (open to possibilities) இணைத்து, நீங்கள் காண்பவற்றையும் காணத் தவறவிடுபவற்றையும் முழுமையான இருப்புடன் கவனிக்கும்போது, உங்களுக்குள் இருக்கும் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை நீங்கள் பயன்படுத்தத் தொடங்குகிறீர்கள். அதுவே முழுமையாக இருப்பது (Showing Up), மேல்நிலை அறிதல் (Meta-Knowing), வலைப்பின்னல் உணர்திறன் (Lattice Sensing).

இந்த அத்தியாயத்தின் இறுதி வரிகளை நாங்கள் தட்டச்சு செய்துகொண்டிருக்கும்போதுகூட, மக்களிடம் சென்று தொடர்ந்து உரையாட வேண்டும் என்ற இன்னும் ஆழமான உறுதியுடனேயே இருக்கிறோம். இறுதி வார்த்தை நம்முடைய பிடியில் ஒருபோதும் இருக்காது, ஏனெனில் மனிதகுலம் தொடர்ந்து பரிணமித்துக்கொண்டே இருக்கிறது. உருவாகும் புதிய யதார்த்தங்களை மனிதகுலம் தொடர்ந்து புரிந்துகொள்ளவும், புதிய அர்த்தங்களை கூட்டாக உருவாக்குவதற்காக மீண்டும் மீண்டும் ஒன்றுகூடவும், அதற்கேற்ப செயல்படவும் வேண்டியிருக்கும்.

நாம் தொடங்குவோம்.

Visual summary by Chitra Chandrashekhar

அத்தியாயம் 9

வாடிக்கையாளர் ஈடுபாட்டை மறுவடிவமைப்பதற்கான ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்

ரமேஷ் ஸ்ரீனிவாசன் (*Ramesh Srinivasan, EF*)
முனைவர் நளினி ராஜேஷ் (*Dr Nalini Rajesh*)

நிறுவனச் சூழல்

நிறுவனங்கள் பல நேரங்களில், கடந்த காலத்தில் தங்கள் வளர்ச்சிக்கு உதவிய அம்சங்கள், அவை எதிர்காலத்தை நோக்கி அவர்களை முன்னெடுத்துச் செல்லப் போதுமானதாக இல்லாத ஒரு நிலையை அடைகின்றன. இந்த வாடிக்கையாளர் நிறுவனமும் அதன் வளர்ச்சிப் பயணத்தில் ஒரு முக்கியமான திருப்புமுனையாக (Inflection Point) இருந்தது. திட்ட அடிப்படையிலான தீர்வுகளிலிருந்து (Project-based Solutions), மேலும் விரிவாக்கக்கூடிய, மென்பொருள் தீர்வை மையமாகக் கொண்ட SaaS மாதிரியை (Product-led SaaS Model) நோக்கி அந்நிறுவனம் தனது செயல்பாட்டை மாற்றத் திட்டமிட்டிருந்தது.

இந்த வாடிக்கையாளர் நிறுவனம், தரவுகள், தொழில்நுட்பம், செயற்கை நுண்ணறிவு மற்றும் நிலைத்தன்மைத் (Sustainability) துறைசார்ந்த நிபுணத்துவம் ஆகியவற்றை ஒருங்கிணைத்து, நிறுவனங்கள் சிறந்த அதிகத்தகவலறிந்த முடிவுகளை எடுக்க உதவும் நிலைத்தன்மைத் தரவு-நுண்ணறிவு (Sustainability Data-Intelligence) போன்ற சேவைகளை வழங்கும் நிறுவனமாகும். அதன் மென்பொருள் தளம், ஒருங்கிணைந்த நுண்ணறிவுத் தளமாக (Unified Intelligence Platform) நிலைநிறுத்தப்பட்டுள்ளது. இது நிலைத்தன்மை செயல்திறன் (sustainability performance), செயல்பாட்டு மீள்திறன் (operational resilience), விநியோகச் சங்கிலி செயல்திறன் (supply chain performance), இடர் (risk) மற்றும் தாக்கம் (impact) ஆகிய பல்வேறு துறைகளை உள்ளடக்கிய தீர்வுகளை வழங்குகிறது. இந்த நிறுவனம், தற்போது பல கண்டங்களை உள்ளடக்கிய தொழில்துறைகளுக்குச் சேவை வழங்குகிறது.

வணிகச் சூழல் பரிணமித்துவரும் நிலையில், வாடிக்கையாளர் நிறுவனமும் பெரும்பாலும் திட்ட அடிப்படையிலான தீர்வுகளை வழங்கும் அணுகுமுறையிலிருந்து, மென்பொருள் தீர்வை மையமாகக் கொண்ட, மேலும் விரிவாக்கத்திற்கேற்ற SaaS மாதிரியை நோக்கி நகர்ந்து வருகிறது. இது தொழில்நுட்பம் அல்லது வணிக மாதிரியில் ஏற்படும் மாற்றம் மட்டுமல்ல. இந்நிறுவனம் தனது வாடிக்கையாளர்களைப் புரிந்துகொள்ளும் விதம், மதிப்பை வழங்கும் விதம், பல்வேறு செயல்பாடுகளுக்கிடையே செயல்படும் விதம் மற்றும் வாடிக்கையாளரின் பயணத்தைப் பற்றி சிந்திக்கும் விதம் ஆகியவற்றிலும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது.

திட்ட அடிப்படையிலான சூழலில், ஒரு தனிப்பட்ட வாடிக்கையாளரின் குறிப்பிட்ட தேவைகளைச் சுற்றி அணிகள் தங்களது செயல்பாடுகளை அமைத்துக்கொள்ள முடியும். ஒவ்வொரு ஈடுபாடும் அதற்கென தனித்துவமான சூழல், எதிர்பார்ப்புகள், மாற்றியமைப்புகள் மற்றும் தீர்வுகளைக் கொண்டிருக்கலாம். ஆனால், மென்பொருள் தீர்வை மையமாகக் கொண்ட SaaS மாதிரி (product-led SaaS model), வேறுபட்ட அளவிலான சீரான தன்மையையும் மீண்டும் மீண்டும் செயல்படுத்தக்கூடிய தன்மையையும் கோருகிறது.

ஒரு நிறுவனம் ஒரு வாடிக்கையாளருக்கு ஒரு தீர்வை வழங்குவதைக் கடந்து சிந்திக்க வேண்டும். மேலும், “ஒரு வாடிக்கையாளருக்கு மட்டும் அல்லாமல், தொடர்ந்து சீராகவும், திறம்படவும், பெரிய அளவிலும் (at scale) செயல்படக்கூடிய வாடிக்கையாளர் அனுபவத்தையும் சேவை வழங்கல் அமைப்பையும் நாம் எவ்வாறு உருவாக்குவது?” என்ற கேள்வியை அதிகமாக எழுப்ப வேண்டும்.

இது, நிறுவனத்தின் பல்வேறு அணிகளில் உள்ளவர்கள் பரிசீலிக்க வேண்டிய முக்கியமான கேள்விகளை எழுப்புகிறது.

- வாடிக்கையாளரின் பயணம் தொடக்கம் முதல் முடிவு வரை எவ்வாறு அமைகிறது?
- அந்தப் பயணத்தில் முக்கியமான கட்டங்கள் எவை ?
- வாடிக்கையாளர் அனுபவத்தை எந்தெந்த இடங்களில் மேலும் வலுப்படுத்தலாம் ?
- வெவ்வேறு செயல்பாடுகள் எந்தெந்த இடங்களில் இன்னும் நெருக்கமாக இணைந்து செயல்பட வேண்டும் ?
- மேலும், மிக முக்கியமாக, வாடிக்கையாளருக்கு தொடர்ந்து மதிப்பை உருவாக்கிக்கொண்டே இருக்கும் வகையில், விரிவாக்கத்திற்கேற்ற சேவை வழங்கல் மாதிரியை நிறுவனம் முழுவதும் நாம் எவ்வாறு கூட்டாக உருவாக்க முடியும் ?

இந்தப் பின்னணியில்தான், பல்வேறு துறைகளைச் சேர்ந்த ஊழியர்களுக்காக, ஒன்றிணைவழியின் மூலம் முன்னெடுக்கப்பட்ட ஓர் அமர்வு வடிவமைக்கப்பட்டது.

ஒரு வணிகச் சவாலிலிருந்து ஒன்றிணைவழிக்கான வாய்ப்பாக விளக்க அமர்வில், நிறுவனர் மற்றும் தலைமைச் செயல் அதிகாரி (Founder & CEO) எங்களிடம் கூறினார்:

“இது ஒரு முக்கியமான மாற்றம். எனவே, முக்கியப் பங்காற்றும் அனைத்து துறை ஊழியர்களும் இதற்கான பொறுப்புணர்வுடன் இதை ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டும் என்று நாங்கள் விரும்புகிறோம். இது ‘மேலிருந்து கீழாக’ (Top down) வழங்கப்படும் ஒரு உத்தரவாகப் பார்க்கப்படுவதையும், அதன் செயல்படுத்தலில் ஒருங்கிணைவு இல்லாமல் போவதையும் நாங்கள் விரும்பவில்லை.”

இதைக் கருத்தில் கொண்டு, **வாடிக்கையாளர் ஈடுபாடு மறுவடிவமைப்பு** (Reframing Customer Engagement) என்ற தலைப்பில், 4 பிப்ரவரி 2026 அன்று இணையவழி அமர்வு ஒன்றிணைவழியின் மூலம் முன்னெடுக்கப்பட்டது. இதன் வெளிப்படையான நோக்கம், வாடிக்கையாளர் ஈடுபாட்டைப் பற்றி விவாதிப்பது மட்டுமல்ல; மாறாக, வாடிக்கையாளருக்கு சேவை வழங்கும் செயல்முறையை குழுவாக ஆராய்ந்து, அந்தச் சிந்தனையை செயல்படுத்தக்கூடிய மேம்பாடுகளாக மாற்றுவதற்கு குழுவினருக்கு உதவுவதாகும்.

அமர்வின் எதிர்பார்க்கப்பட்ட முடிவுகள் தெளிவாக வரையறுக்கப் பட்டிருந்தன :

- எட்டு கட்டங்களையும் உள்ளடக்கிய தற்போதைய வாடிக்கையாளர் சேவை வழங்கல் அமைப்பின் (Customer Delivery System) ஒரு பகிரப்பட்ட வரைபடத்தை உருவாக்கி, அதை மேலும் வலுப்படுத்துவதற்கான இரண்டு அல்லது மூன்று முன்னுரிமை வாய்ப்புகளை அடையாளம் காணுதல்.
- தொழில்நுட்பம் (Technology) மற்றும் வாடிக்கையாளர் தீர்வு வழங்கல் (Customer Delivery) அணிகளுக்காக, அனைவராலும் இணைந்து ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட ஒரு சுருக்கமான தீர்வு வழங்கல் மேம்பாட்டுப் பாதை வரைபடத்தை (Delivery Improvement Roadmap) உருவாக்குதல். இதில், அடுத்த மூன்று மாதங்களுக்கான தெளிவான செயல்பாடுகளும், ஆறு மாதங்களுக்கான திசைகாட்டும் செயல்பாடுகளும், குறிப்பிட்ட சேவை வழங்கல் கட்டங்களுடன் இணைக்கப்பட்டிருத்தல்.

எனவே, அமர்வின் வடிவமைப்பு :

புரிந்துகொள்ளுதல் → ஆராய்தல் → முன்னுரிமைப்படுத்துதல் → செயல்படுதல்
என்ற வரிசையில் திட்டமிட்டே அமைக்கப்பட்டது.

முன்கூட்டியே வடிவமைக்கப்பட்ட ஒரு தீர்வை பங்கேற்பாளர்களுக்கு வழங்குவதற்குப் பதிலாக, பணியுடன் நேரடியாகத் தொடர்புடையவர்கள் தங்கள் செயல்முறையை ஒன்றாக ஆராயவும், தங்களது பார்வைகளைப் பகிர்ந்து கொள்ளவும், முன்னோக்கிச் செல்வதற்கான தங்களது சொந்த வழிமுறையை உருவாக்கவும் ஒன்றிணைவழி ஒரு தளத்தை உருவாக்கியது. நிறுவன மாற்றத்தின் பின்னணியில் இது குறிப்பாக முக்கியமானதாக இருந்தது.

ஒரு நிறுவனம் மதிப்பை உருவாக்கும் மற்றும் வழங்கும் முறையை மாற்றிக்கொண்டிருக்கும்போது, அதற்கான விடைகள் எப்போதும் ஒரே ஒரு செயல்பாட்டிலிருந்தோ அல்லது நிறுவனத்தின் ஒரே ஒரு நிலையிலிருந்தோ வர முடியாது. தொழில்நுட்பம், வாடிக்கையாளர் சேவை வழங்கல் மற்றும் மதிப்புச் சங்கிலியின் (Value Chain) பிற பகுதிகளில் ஈடுபட்டுள்ளவர்கள், வாடிக்கையாளர் அனுபவத்தின் வெவ்வேறு அம்சங்களைப் பார்க்கின்றனர்.

எனவே, இந்தப் பல்வேறு பார்வைகளை ஒன்றிணைப்பதற்கான ஒரு வழிமுறையாக ஒன்றிணைவழி அமைந்தது.

ஒன்றாகச் சிந்திப்பதற்கான தளத்தை உருவாக்குதல்

ஒன்றிணைவழி என்பது வெறுமனே ஒரு செயல்முறையைத் திரையில் காண்பித்து, அதற்கு மக்கள் பதிலளிக்குமாறு கேட்பது மட்டுமல்ல. மக்கள் தயாராகவும் விருப்பத்துடனும் பங்கேற்கக்கூடிய சூழலை உருவாக்குவதிலிருந்தே அது தொடங்குகிறது.

பங்கேற்பாளர்கள், தங்களது சொந்த அனுபவங்களையும் பார்வைகளையும் அடிப்படையாகக் கொண்டு வாடிக்கையாளர் சேவை வழங்கல் செயல்முறையை ஆராயுமாறு அழைக்கப்பட்டனர். எட்டு கட்டங்கள் முன்கூட்டியே அவர்களுக்கு வழங்கப்படுவதற்குப் பதிலாக, அவற்றைப் பற்றி விவாதித்து, விரும்பிய எட்டு கட்டங்களைக் கொண்ட வாடிக்கையாளர் சேவை வழங்கல் செயல்முறையை கூட்டாக உருவாக்குவதற்கு அவர்களுக்கு வாய்ப்பு அளிக்கப்பட்டது.

இது திட்டமிட்டே விரிவாக்கச் சிந்தனையும் (Divergent Thinking), ஒருங்கிணைப்புச் சிந்தனையும் (Convergent Thinking) கொண்ட ஒரு செயல்முறையாக

வடிவமைக்கப்பட்டது. முதலில், பங்கேற்பாளர்கள் தங்களது தனிப்பட்ட புரிதல்கள், அனுபவங்கள் மற்றும் பார்வைகளை கலந்துரையாடலுக்கு கொண்டு வந்தனர். பின்னர், ஒன்றிணைவழியின் மூலம் முன்னெடுக்கப்பட்ட உரையாடலின் வழியாக, இந்தப் பல்வேறு பார்வைகளும் ஒன்றிணைக்கப்பட்டு, வாடிக்கையாளர் சேவை வழங்கல் செயல்முறை குறித்த பொதுவான புரிதல் உருவாக்கப்பட்டது.

இதன் நோக்கம் வெறுமனே ஒரு செயல்முறை பாதையை உருவாக்குவது மட்டுமல்ல. இதன் ஆழமான நோக்கம், அந்தச் செயல்முறையின் மீதான அனைவரின் கூட்டுப் பொறுப்புணர்வையும் உரிமையுணர்வையும் உருவாக்குவதாகும். ஒரு செயல்முறையை ஒருவர் வடிவமைத்து, பின்னர் அதை ஒரு குழுவிடம் ஒப்படைக்கும்போது, அது தொடர்ந்து வேறொருவரின் செயல்முறையாகவே இருக்கக்கூடும். ஆனால், அந்தச் செயல்முறையைச் செயல்படுத்துபவர்கள் அதனை ஒன்றாக ஆராய்ந்து, தங்களது புரிதலைச் சவாலுக்குட்படுத்தி, இடைவெளிகளைக் கண்டறிந்து, ஒரு பொதுவான புரிதலுக்கு வந்தால், அது அவர்களது செயல்முறையாக மாறுகிறது. “அந்தச் செயல்முறை” என்பதிலிருந்து “நமது செயல்முறை” என்ற நிலைக்கு ஏற்படும் இந்த மாற்றம், நிறுவன மாற்றத்திற்கு ஒன்றிணைவழி வழங்கக்கூடிய முக்கியமான பங்களிப்புகளில் ஒன்றாகும்.

செயல்முறையை வரைபடமாக்குவதிலிருந்து எதிர்காலத்திற்கான உரிமையுணர்வை உருவாக்குதல்

பங்கேற்பாளர்கள், வாடிக்கையாளர் தீர்வு வழங்கல் செயல்முறை (customer delivery process) குறித்த பொதுவான புரிதலை உருவாக்கிய பிறகு, ஒன்றிணைவழி ஆராய்தல் நிலையிலிருந்து செயல்பாட்டை நோக்கி நகர்ந்தது.

பங்கேற்பாளர்கள் சிறு குழுக்களாகப் பிரிக்கப்பட்டு, அடுத்த மூன்று மாதங்களில் தங்களால் என்ன செய்ய முடியும் என்பதையும், எட்டு கட்டங்களைக் கொண்ட வாடிக்கையாளர் சேவை வழங்கல் செயல்முறையைச் செயல்படுத்தி மேலும் வலுப்படுத்துவதற்காக, அதற்குப் பின்னர் வரும் ஆறு மாதங்களில் கருத்தில் கொள்ள வேண்டிய திசைகாட்டும் செயல்பாடுகள் என்ன என்பதையும் விவாதிக்குமாறு அழைக்கப்பட்டனர்.

இது அமர்வின் வடிவமைப்பில் ஒரு முக்கியமான தேர்வாக இருந்தது. அமர்வு ஒரு சுவாரஸ்யமான விவாதத்துடனும், நன்கு உருவாக்கப்பட்ட செயல்முறை

வரைபடத்துடனும் எளிதாக முடிந்திருக்கலாம். ஆனால், உரையாடல் அடுத்த முக்கியமான கேள்வியை நோக்கி நகர்த்தப்பட்டது: "அப்படியானால், இதைப் பற்றி நாம் என்ன செய்யப் போகிறோம்?"

மூன்று மாத காலவரம்பு உடனடித் தன்மையையும் பொறுப்புணர்வையும் உருவாக்கியது. ஆறு மாத காலவரம்பு, பங்கேற்பாளர்கள் உடனடியாகச் செய்ய வேண்டிய தீர்வுகளைத் தாண்டி சிந்தித்து, வாடிக்கையாளர்கள் தீர்வு வழங்கல் மாதிரி (customer delivery model) எந்தத் திசையில் பரிணமிக்க வேண்டும் என்பதைப் பரிசீலிக்க ஊக்குவித்தது. எனவே, யோசனைகளை உருவாக்குவதில் மட்டுமே கவனம் இருக்கவில்லை; மாறாக, கூட்டாகச் சிந்தித்தவற்றை, அனைவராலும் இணைந்து ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட செயல்பாடுகளாக மாற்றுவதில் இருந்தது.

கலந்துரையாடலை மீண்டும் ஒன்றிணைத்தல்

சிறு குழு விவாதங்களைத் தொடர்ந்து, பங்கேற்பாளர்கள் அனைவரும் மீண்டும் பொது அமர்விற்கு (Plenary) வந்து, தாங்கள் மேற்கொள்ளவிருந்த செயல்பாடுகளைப் பகிர்ந்துகொண்டனர். இதன் மூலம், வெவ்வேறு குழுக்கள் சிந்தித்தவற்றை மற்ற குழுக்களும் அறிந்துகொள்ள முடிந்தது. மேலும், ஒருங்கிணைவு, ஒன்றையொன்று சார்ந்திருத்தல் மற்றும் சாத்தியமான கூட்டிணைவு ஆகியவற்றுக்கான வாய்ப்புகளையும் இது வெளிக்கொணர்ந்தது.

இறுதிக் கட்ட பிரதிபலிப்புகள், எட்டு கட்டங்களைக் கொண்ட வாடிக்கையாளர் தீர்வு வழங்கல் செயல்முறையின் (customer delivery process) முக்கியத்துவத்தை மீண்டும் வலியுறுத்தியதுடன், இந்த ஒட்டுமொத்த முயற்சியின் பரந்த நோக்கத்தையும் கலந்துரையாடலின் மையத்திற்குக் கொண்டு வந்தன.

இந்த ஒன்றிணைவழியை வேறுபடுத்தியது எது?

இந்த அமர்வின் மதிப்பு, நிறுவனம் சிறந்த தீர்வுகளைக் கூட்டாகக் கண்டறியக்கூடிய சூழலை உருவாக்கியதில் இருந்தது. இதில் குறிப்பாக மூன்று அம்சங்கள் முக்கியத்துவம் பெற்றன.

1. தனிப்பட்ட புரிதலிலிருந்து கூட்டுப் புரிதலுக்கு – வெவ்வேறு நபர்கள் வாடிக்கையாளரின் பயணத்தை வெவ்வேறு விதமாக பார்க்கிறார்கள். தொழில்நுட்பக்

குழு செயல்முறையின் ஒரு பகுதியைப் பார்க்கலாம்; வாடிக்கையாளர் தீர்வு வழங்கல் குழு (Customer delivery department) மற்றொரு பகுதியைப் பார்க்கலாம். ஒன்றிணைவழியின் மூலம் முன்னெடுக்கப்பட்ட செயல்முறை, இந்தப் பல்வேறு பார்வைகளை ஒன்றிணைத்து, ஒரு பகிரப்பட்ட புரிதலை உருவாக்குவதற்கான வாய்ப்பை ஏற்படுத்தியது.

2. விவாதத்திலிருந்து உரிமையுணர்வுக்கு – வாடிக்கையாளர் சேவை வழங்கல் செயல்முறை எப்படி இருக்க வேண்டும் என்பதை அடையாளம் காண்பதுடன் இந்த அமர்வு நின்று விடவில்லை. அடுத்த மூன்று மற்றும் ஆறு மாதங்களுக்கான செயல்பாடுகளைப் பங்கேற்பாளர்களே உருவாக்கினர். இதன் மூலம், செயல்முறையைப் புரிந்துகொள்வதற்கும், அதை மேம்படுத்துவதற்கான பொறுப்பை ஏற்றுக்கொள்வதற்கும் இடையே வலுவான தொடர்பு உருவானது.
3. இன்றைய செயல்முறையிலிருந்து நாளைய மாதிரியை நோக்கி – நிறுவனம் ஒரு பெரிய அளவிலான வணிக மாற்றத்தை எதிர்கொண்டு வருகிறது. வாடிக்கையாளர் நிறுவனம், விரிவாக்கத்திற்கேற்ற மென்பொருள் மற்றும் தளத் திறன்களை (Product and Platform Capabilities) தொடர்ந்து உருவாக்கிவரும் நிலையில், வாடிக்கையாளர் அனுபவம் தனிப்பட்ட திட்டங்களைச் செயல்படுத்துவதில் மட்டுமே சார்ந்திருக்க முடியாது. மீண்டும் மீண்டும் செயல்படுத்தக்கூடிய, விரிவாக்கத்திற்கேற்ற மற்றும் தொடர்ந்து மேம்படுத்தக்கூடிய பணிமுறைகளை எவ்வாறு உருவாக்குவது என்பதை நிறுவனம் கற்றுக்கொள்ள வேண்டும்.

எனவே, இந்த ஒன்றிணைவழி, மிகப் பெரிய நிறுவனப் பயணத்தின் ஒரு சிறியதாயினும் அர்த்தமுள்ள தலையீடாக அமைந்தது.

நிறுவனத்தின் பிரதிபலிப்பு

ஒன்றிணைவழியின் மூலம் முன்னெடுக்கப்பட்ட ஓர் கலந்துரையாடலின் தாக்கத்தை, என்ன நடந்தது என்பதை ஒன்றிணைவழியாளர் விவரிப்பதைக் காட்டிலும், அந்த அமர்வுக்குப் பின்னர் பங்கேற்பாளர்கள் என்ன அனுபவித்தார்கள் என்பதன் மூலம் பெரும்பாலும் சிறப்பாகப் புரிந்துகொள்ள முடியும்.

பின்னர், வாடிக்கையாளர் இந்த அமர்வைப் பற்றி பொதுவெளியில் பிரதிபலிக்கும்போது, "நேர்மையான உரையாடல், புதிய பார்வைகள் மற்றும் கூட்டாகச் சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதற்கான சிந்தனை" ஆகியவற்றுக்கு இடமளித்த ஓர் ஈடுபாட்டுமிக்க அமர்வாக அதைக் குறிப்பிட்டார். இந்தப் பிரதிபலிப்பு, இந்தத் தலையீட்டின்

நோக்கத்துடன் குறிப்பாகத் தொடர்புடைய மூன்று விளைவுகளையும் எடுத்துக்காட்டியது:

(அ) புதுப்பிக்கப்பட்ட ஆற்றல்

(ஆ) மேலும் தெளிவான சிந்தனை மற்றும்

(இ) குழு ஒன்றாகச் செயல்படும் முறையை வலுப்படுத்துவதற்கான நடைமுறையில் செயல்படுத்தக்கூடிய யோசனைகள்.

ஒன்றிணைவழி எத்தகைய மாற்றங்களை உருவாக்க முடியும் என்பதற்கான வலுவான குறியீடுகள் இவை. இந்த அமர்வு, ஊழியர்கள் சற்றே தங்களது சிந்தனையை நிறுத்தி, தங்களது உடனடி செயல்பாட்டுப் பொறுப்புகளிலிருந்து சற்று விலகி, ஒட்டுமொத்த அமைப்பைப் பார்க்கவும், வெவ்வேறு பார்வைகளைக் கேட்கவும், மேலும் சிறப்பாக ஒன்றாகச் செயல்படுவதற்கு என்ன செய்யலாம் என்பதை கூட்டாகச் சிந்திக்கவும் ஒரு தளத்தை உருவாக்கியது.

வணிக மாற்றத்தைச் சாத்தியமாக்கும் ஒன்றிணைவழி

நிறுவன மாற்றம் என்பது பெரும்பாலும் தொழில்நுட்பம், செயல்முறைகள், கட்டமைப்புகள், தயாரிப்புகள் மற்றும் வணிக மாதிரிகள் ஆகியவற்றின் வழியாக விவரிக்கப்படுகிறது.

ஆனால், இந்த மாற்றங்கள் அனைத்திற்கும் அடிப்படையில் இருப்பவர்கள் ஊழியர்களே. ஊழியர்கள் மாற்றத்தைப் புரிந்துகொள்ள வேண்டும். தங்களது பணி, ஒட்டுமொத்த அமைப்புடன் எவ்வாறு தொடர்புபட்டுள்ளது என்பதை அவர்கள் பார்க்க வேண்டும். தற்போதைய பணிமுறைகளைப் பற்றிக் கேள்வி எழுப்புவதற்கான வாய்ப்புகள் அவர்களுக்கு வழங்கப்பட வேண்டும். தங்களுடைய பார்வையிலிருந்து மாறுபட்ட பார்வைகளைக் கேட்க வேண்டும். மேலும், முக்கியமாக, அடுத்து என்ன நிகழ வேண்டும் என்பதை வடிவமைப்பதில் அவர்கள் பங்கேற்க வேண்டும்.

இங்குதான் ஒன்றிணைவழி வலுவான பங்களிப்பை வழங்க முடியும். இந்த அமர்வில், ஒன்றிணைவழியாளர்கள் வாடிக்கையாளர் தீர்வு வழங்கல் மாதிரியைத் தாங்களாகவே நிர்ணயிக்கவில்லை. மாறாக, பங்கேற்பாளர்கள் தற்போதைய செயல்முறையைக் கூட்டாக ஆராயவும், பகிரப்பட்ட புரிதலை உருவாக்கவும், வாய்ப்புகளை அடையாளம் காணவும், செயல்பாட்டை நோக்கி நகரவும் உதவும் வகையில் ஒரு கட்டமைக்கப்பட்ட சூழலை உருவாக்கினர்.

இதன் விளைவாக உருவானது வெறுமனே ஒரு செயல்முறை குறித்த விவாதம் மட்டுமல்ல. அது, நிறுவனத்தின் அடுத்தகட்ட வணிகப் பயணத்திற்குத் தன்னைத் தயார்படுத்திக்கொள்ளும் அதே வேளையில், நிறுவனம் எவ்வாறு இன்னும் சிறப்பாக ஒன்றாகச் செயல்பட முடியும் என்பது குறித்த ஒரு உரையாடலாகவும் அமைந்தது.

முடிவுரை

நிறுவனத்தின் இந்த அனுபவம், ஒன்றிணைவழியின் ஒரு முக்கியக் கொள்கையை வெளிப்படுத்துகிறது: மக்கள் ஒன்றாகச் சிந்திப்பதற்கான சரியான தளமும், கட்டமைப்பும், வாய்ப்பும் வழங்கப்படும்போது, அவர்களுக்குத் தேவையான தீர்வுகளை உருவாக்குவதில் அவர்களே இணைந்து உருவாக்குபவர்களாக (Co-creators) மாற முடியும்.

சிறந்த மென்பொருள் தீர்வுகளை உருவாக்குவது மட்டும் சவால் அல்ல. தொடர்ந்து கற்றுக்கொள்ளவும், கூட்டிணைந்து செயல்படவும், மாறிவரும் சூழலுக்கு ஏற்ப தங்களை மாற்றிக்கொள்ளவும், தொடர்ந்து மேம்படுத்திக்கொள்ளவும் தேவையான நிறுவனத் திறனை உருவாக்குவதுமாகும்.

இந்தத் திறனை உருவாக்குவதற்கான வழிமுறைகளில் ஒன்றாக ஒன்றிணைவழி அமைய முடியும்.

இந்த அமர்வில், 90 நிமிடங்கள் ஒன்றிணைவழியின் மூலம் முன்னெடுக்கப்பட்ட ஓர் கலந்துரையாடல், அன்றாடப் பணியின் உடனடி அவசரத்திலிருந்து சற்று விலகி, வாடிக்கையாளர் சேவை வழங்கல் பயணத்தைக் கூட்டாக ஆராயவும், பகிரப்பட்ட புரிதலைச் செயல்பாடுகளாக மாற்றத் தொடங்கவும் ஒரு வாய்ப்பாக அமைந்தது.

வணிக மாற்றப் பயணத்தில் இதுவே ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்.

குறிப்புதவி நூல்கள் / தகவல் ஆதாரங்கள்

i. Facilitator’s Guide to participatory decision making by Sam Kaner

ii. SPOT on Facilitation by Prabu Naidu and Janice Lua

iii. www.iaf-world.org

Illustration by Udayan Belsare

அத்தியாயம் 10

முடிவுரையும் இறுதிச் சிந்தனைகளும்

கிம்பர்லி பெயின் (*Kimberly Bain*)

முந்தைய அத்தியாயங்கள் முழுவதும், ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல்:

- நாம் மூலோபாய நோக்குடன் ஒன்றாகச் சிறப்பாகச் சிந்திக்க உதவும் ;
- அனைத்து நிலைகளிலும், நிறுவனத்தின் அனைத்து பிரிவுகளிலும், நிறுவனங்களை உருமாற்றி, நேர்மறையான மற்றும் நிலையான கலாச்சார மாற்றத்தை ஏற்படுத்த உதவும்;
- திறனாய்வுச் சிந்தனை செழித்து வளரவும், புதுமை மலரவும் தேவையான நேரத்தையும் இடத்தையும் உருவாக்கும் ;
- தனிநபர்கள், குழுக்கள் மற்றும் நாடுகளின், முரண்பாடுகளை ஆக்கப்பூர்வமான முறையில் தீர்த்துக்கொள்ள உதவும்; "வெற்றியும் தோல்வியும்" (Beat and Defeat) என்ற மனப்பாங்கிலிருந்து "ஒன்றாக நம்மால் முடியும்" (Together We Can) என்ற மனப்பாங்கிற்கு நகர்த்தும் ;
- வெவ்வேறு பின்னணிகளைக் கொண்ட தனிநபர்களின் குழுக்களை, உயர் செயல்திறன் கொண்ட அணிகளாக பரிணமிக்கச் செய்து, மேலும் உயர்ந்த நிலையில் கூட்டிணைந்து செயல்பட உதவும் ;
- நாம் ஒவ்வொருவரும் நமது உள்ளார்ந்த ஆழ்ந்த விருப்பங்களையும், நமது உயர்ந்த ஆற்றலையும் அடையாளம் கண்டு அவற்றை அடைய உதவும் ; மேலும்,
- காலத்தைக் கடந்த ஒன்றாகவும், மனிதர்கள் இன்று நாம் இருக்கும் நிலைக்கு பரிணமித்ததற்கான காரணங்களில் ஒன்றாகவும், முக்கியமான காரணமாகவும் விளங்குகிறது

என்று வலியுறுத்தி வந்திருக்கிறோம்.

இன்று நாம் பரிணமித்து வந்துள்ள நிலை நல்லதல்ல என்று சிலர் கருதலாம். அது வேறு ஒரு நேரத்தில் விவாதிக்க வேண்டிய விஷயம். எனினும், நமது வரலாறு முழுவதும், கூட்டிணைவு மற்றும் ஆழ்ந்த உரையாடல்கள் மூலம் மனிதர்கள் பரிணமித்து, பல நேர்மறையான முன்னேற்றங்களை உருவாக்கியுள்ளனர். ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் இன்னும் சற்று முன்னதாகவே, இன்னும் சற்று வெளிப்படையாக நமக்குத் தெரிந்திருந்தால், நாம் இப்போது இருக்கும் நிலையைக் காட்டிலும் இன்னும் சிறந்த ஒரு நிலைக்கு பரிணமித்திருக்கக்கூடும். இந்த நூலில் விவரிக்கப்பட்டுள்ள ஒன்றிணைவழி ஆற்றலின் தாக்கங்கள், எதிர்காலத்தின் மீது நமக்கு நம்பிக்கையை அளிப்பதோடு, நம் ஒவ்வொருவருக்கும் — நமது குழுக்கள், நமது நிறுவனங்கள் மற்றும் நமது சமூகங்கள் — ஒரு சிறந்த பொதுவான எதிர்காலத்தை நோக்கிப் பரிணமிக்கவும், ஆராயவும், வளரவும் உதவும் நடைமுறையில் செயல்படுத்தக்கூடிய தெளிவான வழிமுறைகளையும் வழங்குகின்றன. ஒன்றாகச் சிந்திப்பதே முக்கியம்; அங்கு நம்மை அழைத்துச் செல்லும் இயக்கியாக ஒன்றிணைவழி செயல்படுகிறது!

இந்த நூலில், தனிநபர்கள், தலைவர்கள், நிறுவனங்கள் மற்றும் சமூகங்கள் என நாம் அனைவரும் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பயன்படுத்தி, தீர்க்க முடியாதவை என்று தோன்றும் சிக்கல்களுக்குத் தீர்வு காண முடியும் என்பதை வலியுறுத்துவதற்கான முயற்சியை மேற்கொண்டுள்ளோம். இது ஒரு சவாலான பணியாகும் என்பதையும், சிலர் இதைச் சற்றே மிகைப்படுத்தப்பட்ட அல்லது இலட்சியவாதமான முயற்சி என்று கூறக்கூடும் என்பதையும் நாங்கள் உணர்கிறோம். அவர்கள் சொல்வது சரிதான். இது அப்படிப்பட்ட முயற்சிதான். எனினும், முந்தைய அத்தியாயங்கள் முழுவதிலும், இது எளிதானது என்று நாங்கள் ஒருமுறைகூட கூறவில்லை. அதேபோல், இது பயனற்றது அல்லது நம்பிக்கையற்றது என்றும் நாங்கள் ஒருபோதும் கூறவில்லை.

மக்கள் ஒன்றாகச் சிறப்பாகச் சிந்திக்க உதவும் ஒன்றிணைவழி முறைகளும் கருவிகளும், பனிப்பாறையின் நுனி மட்டுமே. எங்களது அனுபவத்தில், கருவிகளின் (tools) மீது மட்டுமே கவனம் செலுத்துவது, ஒன்றிணைவழி உருவாக்கக்கூடிய உண்மையான உருமாற்றத் தாக்கத்தை முழுமையாக வெளிக்கொணரத் தவறுகிறது. ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல், ஒன்றிணைவழியாளரின் தகைமை (competence), நெறிமுறைகள் (ethics) மற்றும் அணுகுமுறையிலிருந்து உருவாகிறது என்று நாங்கள் நம்புகிறோம். அது நாம் எவ்வாறு ஒன்றிணைவழியை மேற்கொள்கிறோம் என்பதிலிருந்து மட்டுமல்லாமல்; ஒன்றிணைவழியாளர்களாக நாம் எவ்வாறு

சிந்திக்கிறோம், எவ்வாறு செயல்படுகிறோம் என்பதிலிருந்தும் உருவாகிறது. ஒன்றிணைவழியாளரின் திறன்கள், அறிவு மற்றும் மனப்பாங்குகள் — இவை அனைத்திற்கும் அடிப்படையாக, ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் மீது ஆழமாகப் பதிந்துள்ள ஒரு தத்துவ நம்பிக்கை இருக்க வேண்டும். இந்த நூல் முழுவதும் விவரிக்கப்பட்டுள்ள உருமாற்றத் தாக்கங்களை உருவாக்குவதற்குத் தேவையான ஆற்றலை வழங்குவது இவையே. மேலும், நமது குழுக்கள், நிறுவனங்கள் மற்றும் சமூகங்கள் முன்னோக்கி நகர்வதற்கும் இவையே அவசியமானவை.

அவ்வாறு கூறியபோதிலும், எங்களது ஆழமான நம்பிக்கை என்னவென்றால், உங்களுக்குள் ஒரு சிறு பொறியை நாங்கள் பற்றவைத்திருக்க வேண்டும் என்பதே. ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பரிசோதித்துப் பார்க்கவும், இந்த நூலில் உள்ள சில கருத்துகளை நடைமுறையில் பயன்படுத்திப் பார்க்கவும் நாங்கள் விரும்புகிறோம். உங்கள் குழுக்களும் சமூகங்களும் ஒன்றாகச் சிறப்பாகச் சிந்திக்க எவ்வாறு உதவலாம் என்பதை நீங்கள் ஆராய வேண்டும் என்று விரும்புகிறோம். ஒன்றிணைவழியாளரின் அணுகுமுறையை ஏற்றுக் கொண்டு செயல்படுமாறு உங்களை அழைக்கிறோம். அதன் மூலம் நீங்கள் பெறும் முடிவுகள், ஒன்றிணைவழியை மேலும் ஆழமாக ஆராய உங்களை ஊக்குவிக்கும் என்று நாங்கள் நம்புகிறோம்.

சரி, ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் எனக்கு நம்பிக்கை அளித்துவிட்டது. அப்படியானால், அதை நான் எவ்வாறு பயன்படுத்திக்கொள்வது?

ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை கண்டறிவதே, அதன் வலிமையையும் ஆற்றலையும் நம் செயல்பாட்டில் பயன்படுத்துவதற்கான மிக முக்கியமான முதல் படியாகும். இந்த நூல், அர்ப்பணிப்புடன் செயல்படும் — ஆம், தீவிர ஈடுபாடு கொண்ட — ஒன்றிணைவழியாளர்கள் குழுவின் கூட்டுமுயற்சியாக எழுதப்பட்டுள்ளது. இந்த ஆற்றலை ஏற்கனவே உணர்ந்தவர்களுடன் பேசுவதும், இதுவரை அதன் ஆற்றலைக் கண்டறியாத மற்றவர்களும் அதை அறிந்துகொள்ள உதவுவதுமே எங்களது நோக்கம். இந்த நூலின் இறுதி இலக்கு, தனிநபர்கள், குழுக்கள், நிறுவனங்கள் மற்றும் சமூகங்கள், தங்களது சொந்தச் சூழலில் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் வளரவும், விரிவடையவும், செழித்தோங்கவும் உதவுவதாகும்.

ஒரு முடிவெடுப்பவராக, நீங்கள் ஒன்றிணைவழித் தலைவராக (Facilitative Leader) செயல்படுவதன் மூலம் *ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை* உங்கள் செயல்பாட்டில் பயன்படுத்திக்கொள்ளலாம். மேலும், இந்த நூலில் இடம்பெற்றுள்ள திறன்களையும்

செயல்முறைகளையும் பயன்படுத்தி, தீர்வு காண இயலாத சிக்கல்களுக்கு விடை காணவும், முரண்பாடுகளைத் தீர்க்கவும், பண்பாட்டை மாற்றவும், உருவாக்கவும், புதுமைகளைப் படைக்கவும் தேவையான ஆழ்ந்த உரையாடல்களில் மக்கள் ஈடுபடுவதற்கு நீங்கள் உதவலாம். உங்கள் ஈடுபாடு, பணி அல்லது சூழ்நிலைக்கு மிகவும் பொருத்தமான செயல்முறையை வடிவமைக்க உதவுவதற்காக, ஒரு நிபுணரின் உதவியைப் பெறுவதிலும் நீங்கள் முதலீடு செய்யலாம். செயல்முறை ஒன்றிணைவழியில் (Process Facilitation) பயிற்சி பெறலாம். மேலும், உங்கள் பணியாளர்களும் ஒன்றிணைவழியைப் பற்றி கற்றுக்கொள்ள ஊக்குவித்து, அவர்களுக்கு ஆதரவளிக்கலாம். உங்கள் பணியாளர்களுக்கு உண்மையான, சில நேரங்களில் சவாலான உரையாடல்களை மேற்கொள்ளவும், ஒன்றாக விமர்சனச் சிந்தனையில் ஈடுபடவும் தேவையான நேரத்தையும் அவகாசத்தையும் நீங்கள் உறுதிசெய்யலாம். எல்லாவற்றிற்கும் மேலாக, ஒன்றிணைவழி கூட்டிணைவின் மதிப்புகளையும், முடிவெடுப்பில் ஈடுபட்டுள்ள அனைவரின் நுண்ணறிவையும் அடிப்படையாகக் கொண்டதே சிறந்த முடிவுகள் என்ற நம்பிக்கையையும் நீங்கள் நிலைநிறுத்த வேண்டும்.

ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை உலகம் முழுவதும் பயன்படுத்திக்கொள்ள முடியும் என்பதே எங்களது வலியுறுத்தல். புரிதலை உருவாக்கவும், தொடர்புகளைக் கண்டறிந்து அவற்றை வலுப்படுத்தவும், முரண்பாடுகளைத் தீர்க்கவும், தீர்க்க முடியாதவை என்று தோன்றும் சிக்கல்களுக்குத் தீர்வு காணவும், படைப்பாற்றலையும் புதுமையையும் வலுப்படுத்தவும், மேலும் முடிவெடுக்கும் செயல்முறையில் அனைவரையும் பொதுவாக ஈடுபடுத்தவும் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைப் பயன்படுத்திக்கொள்ள முடியும்.

நாம் அறிமுகப் பகுதியில் குறிப்பிட்டதுபோல், நமது வரலாற்றில் இதற்கு முன் எப்போதும் இல்லாத அளவிற்கு, இன்றைய சூழலில் ஒன்றிணைவழி — அதன் தத்துவம், திறன், செயல்முறை மற்றும் ஒரு தொழில்முறைத் துறையாக அதன் நிலை — நமது எதிர்காலத்திற்கு மிகவும் முக்கியமானதாக உள்ளது. குழுக்கள், அணிகள், நிறுவனங்கள் மற்றும் சமூகங்கள் என்ற வகையில் நாம் நிலைத்து வாழ்ந்து வளர வேண்டுமெனில், நம்மையும், ஒருவரையொருவரையும், நம்மைச் சுற்றியுள்ள உலகத்தையும் புரிந்துகொள்ள உதவும் உண்மையான மற்றும் ஆழ்ந்த உரையாடல்களை மேற்கொள்வதற்கு *ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை* நாம் பயன்படுத்த வேண்டும்.

இன்று நம்மைச் சூழ்ந்துள்ள குழப்பம், நிச்சயமின்மை, சீர்குலைவு மற்றும் பிளவுகள் நிறைந்த சூழலைக் கடந்து முன்னேறுவதற்கு, நாம் அனைவரும் ஒன்றாகச் சிந்திக்க உதவும் வகையில் தேவையான அவகாசத்தையும் செயல்முறைகளையும் உருவாக்குவதற்கு ஒன்றிணைவழியும், ஒன்றிணைவழியாளர்களும் நமக்கு *அவசியம்* தேவை. மக்கள் தங்கள் கருத்துகளை வெளிப்படுத்தவும், பிறர் சொல்வதைக் கேட்கவும், திறனாய்வு ரீதியாகவும் படைப்பாற்றலுடனும் சிந்திக்கவும், தங்களது சொந்தக் கருத்துகளுடன் ஒத்துப்போகும், அவற்றைச் சவாலுக்குட்படுத்தும் அல்லது அவற்றுடன் முரண்படும் கருத்துகளை ஆராயவும் நாம் அவர்களுக்கு உதவ வேண்டும். ஆனால், எல்லாவற்றிற்கும் மேலாக, சாத்தியம் என்ன என்பதை மக்கள் நம்புவதற்கும், ஒவ்வொருவரின் நுண்ணறிவும் மிகச் சிறந்த முடிவுகளை உருவாக்குவதில் பங்களிப்பதை உறுதிசெய்வதற்கும் நாம் அவர்களுக்கு உதவ வேண்டும்.

ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை நம் செயல்பாட்டில் பயன்படுத்திக்கொள்ள, ஒன்றிணைவழியை மையமாகக் கொண்ட வாழ்க்கைமுறையை (Facilitative Lifestyle) மேற்கொள்ள நாம் நம்மையே சவாலுக்கு உட்படுத்திக்கொள்ள வேண்டும். நாம் செய்யும் ஒவ்வொரு செயலிலும், எடுக்கும் ஒவ்வொரு முடிவிலும், மற்றவர்களை எவ்வாறு ஈடுபடுத்துவது என்பதை முறையாகவும், திட்டமிட்டும் சிந்திக்க வேண்டும். ஆல்பர்ட் ஐன்ஸ்டீன் (Albert Einstein) கூறியதாகப் பிரபலமாகக் குறிப்பிடப்படும் ஒரு கூற்று: "ஒரே செயலை மீண்டும் மீண்டும் செய்துகொண்டு, ஒவ்வொரு முறையும் வேறுபட்ட முடிவை எதிர்பார்ப்பதே பைத்தியக்காரத்தனத்தின் வரையறை." இப்போது நாம் விஷயங்களை வேறுபட்ட முறையில் செய்ய வேண்டிய நேரம் வந்துவிட்டது என்பதே எங்களது கருத்து. ஒன்றிணைவழியின் தாக்கத்தை வெளிப்படுத்தும் இந்த நூலில் பகிரப்பட்டுள்ள கதைகளும் கருத்துகளும், *ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை* நம் செயல்பாட்டில் பயன்படுத்தி, நாம் அனைவரும் ஒன்றாகச் சிறப்பாகச் சிந்திப்பதற்கான நம்பிக்கையை அளிக்கும் என்று நம்புகிறோம் !

நமது பிரியாவிடைச் சிந்தனைகள்

ஊக்கமளிக்கும் பேச்சாளர் ஸ்டீவ் கில்லிலேண்ட் (Steve Gilliland) இவ்வாறு கூறுகிறார்: "வாழ்க்கையின் உண்மையான மகிழ்ச்சி பயணத்தில்தான் இருக்கிறது; ஆகவே, அந்தப் பயணத்தை மகிழ்ச்சியுடன் அனுபவியுங்கள்!" உலகின் பல்வேறு பகுதிகளைச் சேர்ந்த சகாக்களாகிய நாங்கள், ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் குறித்த

எங்களது தனிப்பட்ட மற்றும் கூட்டுச் சிந்தனைகளைப் பகிர்ந்துகொண்டு எழுத வேண்டும் என்ற நோக்கத்துடன் இந்தப் பயணத்தைத் தொடங்கினோம். எங்களது பணிகள் அனைத்தும் இணையவழியாகவே நடைபெற்றன; ஐந்து கண்டங்களிலும், எட்டு வெவ்வேறு நேர மண்டலங்களிலும் இருந்தபடியே நாங்கள் இணைந்து பணியாற்றினோம். இது ஒரு மிகப் பெரிய சவாலான பணியாகத் தோன்றியிருக்கலாம். ஆனால், இந்தப் பயணத்தின் ஒவ்வொரு கட்டத்திலும் நாங்கள் நிறைய மகிழ்ச்சியை அனுபவித்தோம். நாங்கள் தொடர்ந்து கற்றுக்கொண்டோம், ஆராய்ந்தோம்; மேலும், எங்களையும் ஒருவரையொருவரையும் சவாலுக்கு உட்படுத்திக்கொண்டோம். இறுதிக் கட்டத்தில், நூலாசிரியர்களும் காட்சி வரைவையாளர்களும் (Visual Contributors) இணைந்து நடத்திய அமர்வில், இந்த நூலை உருவாக்கவும் எழுதவும் நாங்கள் பயன்படுத்திய செயல்முறைகள், எங்களுக்கிடையே நடைபெற்ற பரஸ்பரத் தொடர்புகள் மற்றும் நாங்கள் கற்றுக்கொண்ட பாடங்கள் குறித்து சுய-ஒன்றிணைவழி பிரதிபலிப்பில் (Self-facilitated Reflection) ஈடுபட்டோம். நாங்கள் சிரித்தோம்; ஒருவருக்கொருவர் ஏற்பட்ட சிரமங்களைப் பகிர்ந்து அனுதாபப்பட்டோம்; இந்தப் பணிக்காக செலவிட்ட நேரம் மற்றும் மேற்கொண்ட முயற்சி குறித்து நிறையப் பேசினோம். ஆனால், ஒரு விஷயத்தில் மட்டும் நாங்கள் அனைவரும் ஒருமித்த கருத்துடன் இருந்தோம்: "நாங்கள் நிச்சயமாக இந்தப் பயணத்தை மகிழ்ச்சியுடன் அனுபவித்தோம்!"

கூட்டாகப் பார்க்கும்போது, ஒன்றிணைவழியின் மீதும், அது உருவாக்கக்கூடிய தாக்கங்களின் மீதும், இப்போது நாங்கள் முன்பைவிடவும் அதிக 'தீவிர ஈடுபாட்டுடன்' இருக்கிறோம். இந்த நூலை, உரையாடலின் முடிவாகவோ அல்லது எங்களது கூட்டுப் பணியின் முடிவாகவோ நாங்கள் பார்க்கவில்லை. மாறாக, இது ஒரு உற்சாகமூட்டும், தொடர்ந்து விரிவடையும் உலகளாவிய உரையாடலின் தொடக்கமாக அமையும் என்று நம்புகிறோம். நாம் வாழவும் பணியாற்றவும் விரும்பும் குழு, நிறுவனம், சமூகம் மற்றும் உலகத்தை உருவாக்குவதற்கு நாம் எவ்வாறு கூட்டாகச் செயல்பட முடியும் ? நமது முடிவுகளும் செயல்களும் நேர்மறையான விளைவுகளுக்கும் தாக்கங்களுக்கும் வழிவகுக்கும் வகையில், நாம் எவ்வாறு ஒன்றாகச் சிறப்பாகச் சிந்திக்க முடியும் ? நமது வாழ்க்கை, சமூகங்கள் மற்றும் நிறுவனங்களை மேம்படுத்துவதற்காக, நாம் அனைவரும் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை எவ்வாறு பயன்படுத்திக்கொள்ள முடியும்?

நாங்கள் இந்த நூலைக் கூட்டாக எழுதுவதன் நோக்கம், உங்களுக்குள்ளும் மற்றவர்களுக்குள்ளும் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலைக் கண்டறிந்து, அதை வெளிக்கொணர உங்களை ஊக்குவிப்பதே ஆகும். அனைத்துத் தீர்வுகளும் ஒரு உரையாடலிலிருந்தே தொடங்குகின்றன. இந்த நூல், உங்களுடைய சொந்தப் பயனுள்ள மற்றும் சுவாரஸ்யமான உரையாடல்களுக்கு ஒரு தூண்டுகோலாக அமையும் என்று நம்புகிறோம்.

மேலும், உங்கள் வாழ்க்கை, பிறருடனான தொடர்புகள், சிந்தனை, முடிவெடுத்தல் மற்றும் செயல்பாடுகள் அனைத்திலும் ஒன்றிணைவழியையும் ஒன்றிணைவழிக் கொள்கைகளையும் இயல்பாகப் பின்னிப் பிணைக்க இந்த நூல் உங்களை ஊக்குவிக்கும் என்றும் நம்புகிறோம். ஆனால், எல்லாவற்றிற்கும் மேலாக, இந்த நூலில் உள்ள கருத்துகள், எடுத்துக்காட்டுகள் மற்றும் கோட்பாடுகளை உங்கள் சொந்தப் பணியிலும் வாழ்க்கையிலும் பயன்படுத்திப் பார்த்து, அவற்றுடன் பரிசோதனை செய்து பாருங்கள் என்று உங்களை அழைக்கிறோம். எங்கும் ஆழமான மற்றும் உருமாற்றத்தை ஏற்படுத்தக்கூடிய நேர்மறையான மாற்றத்தை உருவாக்கும் வகையில், ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை வெளிக்கொணர நாம் மேற்கொள்ளும் இந்தப் பயணத்தில் எங்களுடன் இணையுமாறு உங்களை அழைக்கிறோம்.

வாசகர்களாகிய உங்களிடமிருந்து, ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் உங்கள் வாழ்க்கையில் எவ்வாறு தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியுள்ளது என்பதை அறிய நாங்கள் விரும்புகிறோம். இந்தத் துறையில் நீங்கள் பெற்ற அனுபவங்களை எங்களுடன் பகிர்ந்துகொள்ளுங்கள். ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை நீங்கள் எவ்வாறு பயன்படுத்தியுள்ளீர்கள் ? எத்தகைய தாக்கங்களை நீங்கள் நேரடியாகக் கண்டிருக்கிறீர்கள் அல்லது அவற்றில் பங்கேற்றிருக்கிறீர்கள் ? உலகத்தை மாற்றுவதற்கு ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றலை நீங்கள் எவ்வாறு பயன்படுத்த விரும்புகிறீர்கள் ? இந்த உரையாடலில் இணையுங்கள், கேள்விகளைக் கேளுங்கள், மேலும் ஒன்றிணைவழியின் ஆற்றல் குறித்த உங்களுடைய சொந்த எடுத்துக்காட்டுகளைப் பகிர்ந்துகொள்ளுங்கள் — #FacPower.

மேற்கோள்கள்

i. **Kahane, A. (2007).** ***Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*** **(2nd** ed.). Berrett-Koehler Publishers.

ii. Gilliland, S. (2019). *Enjoy The Ride* (Second ed.). Pearhouse Press..

இணைப்பு A

செயல்முறை விளக்கங்கள், முக்கியச் சொற்கள் மற்றும் வரையறைகள்

விசைப்புலப் பகுப்பாய்வு (Force Field Analysis)

விசைப்புலப் பகுப்பாய்வு (Force Field Analysis) முறையை கர்ட் லெவின் (Kurt Lewin) 1940-களில் உருவாக்கினார். ஆரம்பத்தில், சமூக உளவியலாளராக (Social Psychologist) அவர் மேற்கொண்ட ஆய்வுகளிலும் பணிகளிலும் இந்த முறையைப் பயன்படுத்தினார். இன்று, மாற்றத்தைப் புரிந்துகொள்வதற்கும், திட்டமிடுவதற்கும், குறிப்பாக நிறுவனங்களில், இந்த அணுகுமுறை பரவலாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

விசைப்புலப் பகுப்பாய்வின் அடிப்படைக் கருத்து என்னவெனில், எந்த ஒரு சூழ்நிலையும் இரண்டு வகையான விசைகளுக்கிடையேயான சமநிலையால் நிலைத்திருக்கிறது :

- மாற்றத்தை முன்னோக்கி நகர்த்தும் விசைகள் (Driving Forces)
- மாற்றத்தை எதிர்த்து நிற்கும் விசைகள் (Restraining Forces)

மாற்றம் நிகழ வேண்டுமெனில், மாற்றத்தை முன்னோக்கி நகர்த்தும் விசைகளை வலுப்படுத்த வேண்டும் அல்லது மாற்றத்தைத் தடுத்து நிறுத்தும் விசைகளை பலவீனப்படுத்த வேண்டும்.

ஆதாரம்:

Wikipedia contributors. (2021, April 9). *Force-field analysis*. https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field_analysis.

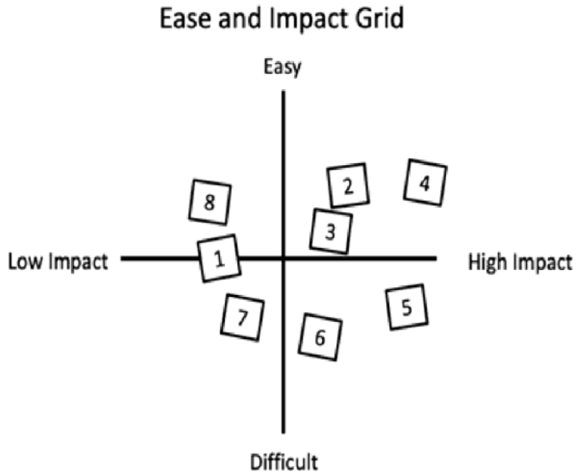
எளிமை–தாக்கம் கட்டம் (Ease and Impact Grid)

எளிமை–தாக்கம் கட்டம் (Ease and Impact Grid) என்பது முன்னுரிமை நிர்ணயிப்பதற்கும் (Prioritising), முடிவெடுப்பதற்கும் (Decision-making) பயன்படும் ஒரு கருவியாகும். இது, தனிநபர்கள், குழுக்கள் மற்றும் நிறுவனங்கள் தங்களது நேரத்தையும் முயற்சியையும் மேலும் திறம்பட நிர்வகிக்க உதவுகிறது. இந்தக் கருவியைப்

பயன்படுத்தும்போது, ஒரு நிறுவனம், குழு அல்லது தனிநபர், ஒரு செயல்பாடு அல்லது சாத்தியமான தீர்வை இரண்டு அடிப்படைகளில் மதிப்பிடுகின்றனர்:

- அந்தச் செயல்பாட்டை நிறைவேற்றுவது எவ்வளவு எளிதானது?
- அதைச் செயல்படுத்துவதன் மூலம் கிடைக்கக்கூடிய தாக்கம் அல்லது பயன் எவ்வளவு அதிகம்?

இந்த இரண்டு அளவுகோல்களின் அடிப்படையில், எந்த நடவடிக்கைகளுக்கு முன்னுரிமை அளிக்க வேண்டும் என்பதைத் தீர்மானிக்கலாம்.



டி போனோவின் ஆறு சிந்தனைத் தொப்பிகள் (De Bono's Six Thinking Hats)

ஆறு சிந்தனைத் தொப்பிகள் (Six Thinking Hats) என்பது, குழுக்கள் தங்களது சிந்தனைச் செயல்முறையை ஒழுங்குமுறையாகவும் ஒருங்கிணைந்த வகையிலும் திட்டமிடுவதற்கான ஒரு அணுகுமுறையாகும். இதன் மூலம், குழுவினர் மேலும் திறம்பட இணைந்து சிந்திக்க முடிகிறது. இந்த முறையை, சிக்கலான ஒரு சூழ்நிலை அல்லது சவாலைக் பல்வேறு கோணங்களில் ஆராய்வதற்குப் பயன்படுத்தலாம். ஒரு விஷயத்தைப் பல்வேறு பார்வைகளில் இருந்து அணுகுவது, குறிப்பாக மூலோபாய உருவாக்கத்திலும் மற்றும் சிக்கலான முடிவெடுக்கும் செயல்முறைகளிலும் மிகவும் பயனுள்ளதாக அமைகிறது.

இந்த முறையில், பல்வேறு மனநிலைகளையும் சிந்தனை முறைகளையும் குறிக்க வண்ணத் தொப்பிகள் உருவகங்களாக (Metaphors) பயன்படுத்தப்படுகின்றன. ஒரு குறிப்பிட்ட வகைச் சிந்தனைக்கு மாறுவதைக் குறிக்க, அந்த நிறத் தொப்பியை அணிவதாக — உண்மையிலோ அல்லது உருவகமாகவோ — கருதப்படுகிறது. இந்த ஆறு சிந்தனைத் தொப்பிகள், ஒரு விஷயத்தைப் பற்றிய மனிதர்களின் உடனடி கருத்துகள் அல்லது முன்முடிவுகளால் (prejudice) உருவாகும் வரம்புகளைக் கடந்து,

சிந்தனையின் பல்வேறு வகைகளை முழுமையாகவும் தெளிவாகவும் பிரித்துக் காட்டுகின்றன.

இந்த ஆறு சிந்தனைத் தொப்பிகளும், ஒரு குறிப்பிட்ட தலைப்பைப் பற்றி மேலும் ஆழமாகச் சிந்திக்க மக்களுக்கு உதவுகின்றன.

ஆறு சிந்தனைத் தொப்பிகள்

- வெள்ளைத் தொப்பி - தர்க்கமும் உண்மைத்தகவல்களும்
- சிவப்புத் தொப்பி - உணர்வுகளும் உணர்ச்சிகளும்
- மஞ்சள் தொப்பி - வாய்ப்புகளும் சாதகமான அம்சங்களும்
- கருப்புத் தொப்பி - அச்சுறுத்தல்கள், சிரமங்கள் மற்றும் தடைகள்
- பச்சைத் தொப்பி - படைப்பாற்றல்
- நீலத் தொப்பி - செயல்முறையைப் பற்றிய சிந்தனை அல்லது சிந்தனையைப் பற்றிய சிந்தனை

ஆதாரங்கள்:

Wikipedia contributors. (2021a, April 6). *Six Thinking Hats*. https://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats

De Bono, E. (1999). *Six Thinking Hats* (Revised and Updated ed.). Back Bay Books.

Process Descriptions, Terms and Definitions

நெருக்கம் உருவாக்கும் செயல்கள் (*Icebreakers*) மற்றும் உற்சாகமூட்டிகள் (*Energisers*)

Icebreaker என்ற சொல், "Break the Ice" (பனியை உடைத்தல்) என்ற சொற்றொடரிலிருந்து தோன்றியது. இந்தச் சொற்றொடர், ஆர்க்டிக் பகுதிகளில் உறைந்திருக்கும் பனிப்பரப்புகளை உடைத்து, பிற கப்பல்கள் எளிதாகப் பயணிக்க வழி ஏற்படுத்தும் Icebreaker என்ற சிறப்புக் கப்பல்களிலிருந்து உருவானது. அதேபோல, ஒரு Icebreaker செயல்பாடும், பங்கேற்பாளர்கள் சௌகரியமாக உணரவும், ஒருவருடன் ஒருவர் உரையாடத் தொடங்கவும் உதவுவதன் மூலம், கற்றல் நடைபெறுவதற்கான சூழலை உருவாக்குகிறது.

குறிப்பாக, Icebreaker என்பது, பங்கேற்பாளர்கள் ஒருவரையொருவர் அறிமுகப்படுத்திக்கொள்ளவும், பரஸ்பரம் நன்கு அறிந்துகொள்ளவும்

வடிவமைக்கப்பட்ட ஒரு செயல்பாடாகும். பொதுவாக, இதில் அவர்கள் தங்களது பெயரையும், பின்னணி தொடர்பான சில தகவல்களையும் பகிர்ந்து கொள்வார்கள்.

உற்சாகமூட்டிகள் (Energisers) என்பது, ஒரு குழுவிற்கு விரைவாக உற்சாகத்தையும் புத்துணர்ச்சியையும் அளிக்கும் சுருக்கமான, மகிழ்ச்சியான செயல்பாடுகளாகும். குறிப்பாக, குழுவினரின் உற்சாகம் குறையத் தொடங்கும்போது, சோர்வு ஏற்படும்போது, அல்லது ஊக்கம் தளரும்போது, இத்தகைய செயல்பாடுகள் மிகவும் பயனுள்ளதாக அமைகின்றன. பெரும்பாலான உற்சாகமூட்டும் செயல்பாடுகளில் உடல் இயக்கம் இடம்பெறும். அந்த உடல் இயக்கம், குழுவினரின் மனநிலையையும் ஆற்றலையும் விரைவாக மாற்றி, குழுவை மீண்டும் சுறுசுறுப்பான நிலைக்குக் கொண்டு வருகிறது.

மதிப்புணர்வு ஆராய்வு (Appreciative Inquiry)

மதிப்புணர்வு ஆராய்வு (Appreciative Inquiry) அணுகுமுறை, Case Western Reserve பல்கலைக்கழகத்தின் நிறுவன நடத்தைத் துறை (Department of Organisational Behaviour)யில் உருவாக்கப்பட்டது. இதன் அடித்தளம், டேவிட் கூப்பரைடர் (David Cooperrider) மற்றும் சுரேஷ் ஸ்ரீவஸ்தவா (Suresh Srivastva) ஆகியோர் 1987-ஆம் ஆண்டு வெளியிட்ட ஆய்வுக் கட்டுரையில அமைந்தது. அவர்களின் கருத்துப்படி, சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதில் (Problem Solving) அளவுக்கு மீறிய கவனம் செலுத்துவது, சமூக முன்னேற்றத்தைத் தடை செய்கிறது. அதற்குப் பதிலாக, புதிய சிந்தனைகளையும், புதிய அமைப்பு மாதிரிகளையும் உருவாக்க உதவும் புதிய வகையான **மதிப்புணர்வு ஆராய்வு** அணுகுமுறைகள் தேவைப்படுகின்றன என்று அவர்கள் வலியுறுத்தினர்.

மதிப்புணர்வு ஆராய்வு அடிப்படையான முன்னணிக் கருத்து என்னவெனில், நாம் எழுப்பும் கேள்விகளே, நமது கவனத்தை ஒரு குறிப்பிட்ட திசையில் திருப்புகின்றன. அதேபோல், ஒரு நிறுவனமும், அது தொடர்ந்து ஆர்வத்துடனும் அர்ப்பணிப்புடனும் எழுப்பிக்கொண்டிருக்கும் கேள்விகளின் திசையிலேயே வளர்ச்சி அடைகிறது. 1980-களின் நடுப்பகுதியில், ஒரு சூழ்நிலையை மதிப்பீடு செய்து அதற்கான தீர்வுகளை முன்வைக்கும் பெரும்பாலான அணுகுமுறைகள், குறைபாடுகளை மையமாகக் கொண்ட மாதிரியை (Deficiency Model) அடிப்படையாகக் கொண்டிருந்தன. அவற்றில்

பொதுவாகக் கேட்கப்பட்ட கேள்விகள்: "பிரச்சினைகள் என்ன?", "எது தவறாக உள்ளது?", "எதைச் சரிசெய்ய வேண்டும்?" என்பவையாக இருந்தன.

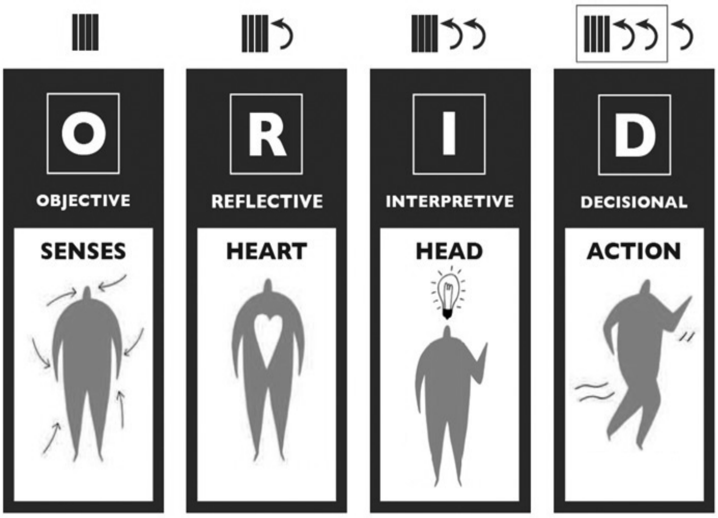
சிலர், "பிரச்சினை என்ன?" என்பதற்குப் பதிலாக, "சவால்கள் என்ன?" என்று கேட்கத் தொடங்கினார்கள். ஆனால், அந்தக் கேள்வியும் குறைபாடுகள், சரிசெய்ய வேண்டியவை, தீர்க்கப்பட வேண்டியவை ஆகியவற்றிலேயே கவனத்தைத் திருப்பியது. இந்த நிலையை மாற்றிய முதல் குறிப்பிடத்தக்க மேலாண்மை அணுகுமுறையாக மதிப்புணர்வு ஆராய்வு உருவானது. இது, எது நன்றாகச் செயல்படுகிறது? ஒரு நிறுவனத்தின் நேர்மறை மையவலிமை (Positive Core) என்ன? மக்கள் உண்மையாக எதைப் பற்றி அக்கறை கொள்கிறார்கள்? என்ற கேள்விகளின் மீது கவனத்தைத் திருப்பியது. இன்று, நிறுவன மாற்றத்தை அணுகுவதற்கான இந்தக் கண்ணோட்டம் உலகளவில் பரவலாக ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டு நடைமுறையில் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

ஆதாரங்கள்:

Cooperrider, D. L. (2008). *The Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Wikipedia contributors. (2021a, February 15). *Appreciative Inquiry*. https://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry.

கவனமைய உரையாடல் முறை (Focussed Conversation Method)



The Art of Focused Conversation: 100 Sample Conversations for the Workplace என்ற நூலில், பணியிடங்களில் பயன்படுத்தக்கூடிய பல பயனுள்ள உரையாடல் வழிகாட்டிகள் இடம்பெற்றுள்ளன. அவற்றிலிருந்து, சுருக்கமாகத் தழுவி (ஆசிரியரின் அனுமதியுடன்) ஒரு சிறிய பகுதி கீழே வழங்கப்பட்டுள்ளது. முழுமையான கேள்வித் தொகுப்பிற்காக அந்நூலைப் பார்க்கவும்.

The Art of Focused Conversation: 100 Ways to Access Wisdom in the Workplace என்ற நூலிலிருந்து ஆசிரியரின் அனுமதியுடன் மறுபதிப்பு. The Canadian Institute of Cultural Affairs, ICA Associates Inc., Toronto, 1999. New Society Press, Gabriola Island.

தொடக்கம்

இதைப் பற்றி சிறிது பேசலாமா ? ஒரு காபி அருந்திக்கொண்டே உரையாடலாமா?

தகவல் சார்ந்த கேள்விகள் (Objective Questions)

- நீங்கள் தற்போது எடுக்க வேண்டிய முடிவு தொடர்பான உண்மைத் தகவல்கள் என்னென்ன ?
- இந்தப் பிரச்சினையையும் தற்போதைய சூழலையும் நீங்கள் எவ்வாறு விவரிப்பீர்கள் ?
- இந்தப் பிரச்சினையின் பல்வேறு அம்சங்கள் என்ன ?

உணர்வுநிலை கேள்விகள் (Reflective Questions)

- இந்த முடிவைச் சுற்றி நீங்கள் எதிர்கொள்ளும் அழுத்தங்களும் எதிர்பார்ப்புகளும் என்ன ?
- முடிவெடுப்பதை எது கடினமாக்குகிறது ?
- இந்தச் சூழ்நிலையில் இருப்பது உங்களுக்கு எவ்வாறு உணரப்படுகிறது ?

பொருள்விளக்கக் கேள்விகள் (Interpretive Questions)

- இந்த முடிவை எடுக்கும்போது எந்த மதிப்புகளை நீங்கள் நிலைநிறுத்த விரும்புகிறீர்கள் ?
- முதல் விருப்பத்தை எடுத்துக்கொண்டால் அதன் நன்மைகள் என்ன? அதன் வரம்புகள் அல்லது பாதகங்கள் என்ன ?
- இரண்டாவது விருப்பத்தை எடுத்துக்கொண்டால் அதன் நன்மைகள் என்ன ? அதன் பாதகங்கள் என்ன ?
- உங்களிடம் என்னென்ன விருப்பத் தேர்வுகள் (options) உள்ளன ?

முடிவெடுக்கும் கேள்விகள் (Decisional Questions)

- இந்த முடிவு உங்கள் வாழ்க்கையில் என்ன தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் ?
- இந்த முடிவின் விளைவுகளுக்கு நீங்கள் எவ்வாறு தயாராக இருக்க வேண்டும் ?
- இந்த முடிவை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கான முதல் நடவடிக்கைகள் என்ன ?

நிறைவு

இது உண்மையிலேயே எளிதில் எடுக்க முடியாத ஒரு கடினமான முடிவாக இருந்தது... […]

மாற்றத்திற்கேற்ப வடிவமைக்கும் விரைவுச்சுற்றுகள் (Agile Design Sprints)

Sprint (விரைவுச்சுற்று) என்பது, முன்கூட்டியே நிர்ணயிக்கப்பட்ட குறுகிய காலக்கட்டத்திற்குள், ஒரு குழு குறிப்பிட்ட அளவிலான பணியை நிறைவேற்றுவதற்காக ஒருமுகமாகச் செயல்படும் காலப்பகுதியாகும். Agile செயல்முறைகள் பற்றிய மேலும் விரிவான தகவல்களுக்கு, agilemanifesto.org இணையதளத்தைப் பார்க்கலாம்.

ToP வரலாற்று ஆய்வு (Historical Scan) அல்லது வியப்புச் சுவர் *Wall of Wonder* / பயணச் சுவர் *Journey Wall*)

ToP **வரலாற்று ஆய்வு** (Historical Scan) என்பது, ஒரு குழு தாங்கள் இணைந்து மேற்கொண்ட பயணத்தை காலவரிசைப்படி மீள்பார்வையிட்டு, அதனைப் பற்றிய பல்வேறு பார்வைகளிலிருந்து கற்றுக்கொள்வதற்கு உதவும் சக்திவாய்ந்த ஒன்றிணைவழி முறையாகும். கடந்தகால அனுபவங்களிலிருந்து கற்றுக்கொண்டு, எதிர்காலத்திற்குத் தயாராக இந்த முறை குழுவிற்கு உதவுகிறது. இந்த அணுகுமுறையை சிறிய குழுக்களிலும், பெரிய குழுக்களிலும் திறம்படப் பயன்படுத்தலாம்.

பங்கேற்பு ஒன்றிணைவழி (Technology of Participation® – ToP)

பங்கேற்பு ஒன்றிணைவழி (Technology of Participation® ToP) என்பது, Institute of Cultural Affairs (ICA) கடந்த ஐம்பது ஆண்டுகளுக்கும் மேலாக உலகம் முழுவதும் மேற்கொண்ட அனுபவங்களின் அடிப்படையில் உருவாக்கி, தொடர்ந்து மேம்படுத்திய ஒன்றிணைவழி அணுகுமுறையாகும். இது, பல்வேறு வகையான குழுக்கள் இணைந்து பலவிதமான பணிகளை வெற்றிகரமாக நிறைவேற்ற உதவும். இவை காலத்தால் சோதிக்கப்பட்ட செயல்முறைகள் மற்றும் கருவிகளின் தொகுப்பாகும்.

ToP அணுகுமுறையின் அடிப்படை மதிப்புகள் (Values):

- அனைவரின் உள்ளடங்கிய பங்கேற்பு (Inclusive Participation)

- குழுப்பணி மற்றும் கூட்டிணைவு (Teamwork and Collaboration)
- தனிநபர் மற்றும் குழுவின் படைப்பாற்றல் (Individual and Group Creativity)
- பொறுப்புணர்வும் செயல் முனைப்பும் (Ownership and Action)
- பிரதிபலிப்பும் கற்றலும் (Reflection and Learning)

Technology of Participation (ToP) என்பது, ஒன்றிணைவழிக்கான செயல்முறைகள் மற்றும் கருவிகளின் ஒருங்கிணைந்த தொகுப்பாகும். இந்த அணுகுமுறையைப் பயன்படுத்தும் ஒன்றிணைவழியாளர்கள், குழுக் கூட்டங்களை வடிவமைத்து வழிநடத்துவதன் மூலம், குழுவில் உள்ள அனைவரும் முழுமையாகப் பங்கேற்கவும், தங்களது பணியின் தரம் மற்றும் எதிர்பார்க்கப்படும் விளைவுகளில் முழு கவனத்தையும் செலுத்தவும் உதவுகிறார்கள். ToP அணுகுமுறையை Institute of Cultural Affairs (ICA) உருவாக்கியது. இன்று, உலகம் முழுவதும் உள்ள ICA மற்றும் ToP ஒன்றிணைவழியாளர்கள் இதனைப் பயன்படுத்தி வருகின்றனர். நாற்பது ஆண்டுகளுக்கும் மேலாக, ICA, சமூகங்கள், நிறுவனங்கள், வணிக நிறுவனங்கள் மற்றும் பல்வேறு வலையமைப்புகளுடன் பணியாற்றுவதில் ToP செயல்முறைகளை வெற்றிகரமாகப் பயன்படுத்தி வருகிறது.

பங்கேற்புமிக்க களக் கணிப்பு (Participative Horizon Scanning)

பங்கேற்புமிக்க களக் கணிப்பு (Participative Horizon Scanning) என்பது, எதிர்காலத்தில் முக்கிய தாக்கத்தை ஏற்படுத்தக்கூடிய மாற்றங்களின் ஆரம்ப அறிகுறிகளை முறையாகக் கண்டறிய உதவும் ஒரு செயல்முறையாகும். இந்த அணுகுமுறையில், உருவாகக்கூடிய அச்சுறுத்தல்களும் (Threats), வாய்ப்புகளும் (Opportunities) முறையாக ஆராயப்படுகின்றன. குறிப்பாக, புதிய தொழில்நுட்பங்களும், அவை ஆய்வுக்குட்பட்ட பொருள் அல்லது சூழ்நிலையின் மீது ஏற்படுத்தக்கூடிய தாக்கங்களும் சிறப்பு கவனத்துடன் பரிசீலிக்கப்படுகின்றன.

இந்தச் செயல்முறை, பின்வரும் மூன்று கேள்விகளை ஆராய்வதற்கு அழைக்கிறது:

- எவை மாறாமல் நிலைத்திருக்கின்றன?
- எவை மாற்றமடைகின்றன?
- எவை தொடர்ந்து மாற்றமடைந்துகொண்டே இருக்கின்றன?

மேலும், இது: புதிய மற்றும் எதிர்பாராத போக்குகள், தொடர்ந்து நீடித்து வரும் சவால்கள், வளர்ந்து வரும் போக்குகள் (Trends) மற்றும் தற்போதைய சிந்தனையின் எல்லைப்பகுதிகளில் உருவாகும், கடந்தகால முன்னணிக் கருத்துக்களுக்கு சவால் விடுக்கும் புதிய சிந்தனைகள் ஆகியவற்றையும் ஆராய்கிறது.

— OECD Knowledge Bank

இணைப்பு B

கூடுதல் ஆதாரங்கள் மற்றும் பரிந்துரைக்கப்படும் நூல்கள்

இணைப்பு *A*-வில் ஏற்கனவே குறிப்பிடப்பட்டுள்ள நூல்களைத் தவிர, ஒன்றிணைவழி குறித்து மேலும் ஆழமாக அறிந்துகொள்ள உதவும், நாங்கள் பரிந்துரைக்கும் சில முக்கிய நூல்கள் பின்வருமாறு:

1. Wayne, & Nelson, J. (2017). Getting to the Bottom of ToP: Foundations of the Methodologies of the Technology of Participation. iUniverse.
2. Bain, K. (2014). Becoming a Reflective Practitioner: The Reflective Ethical Facilitator's Guide (1st ed.). BookBaby.
3. Dressler, L. (2006). Consensus Through Conversations: How to Achieve High-Commitment Decisions. Berrett-Koehler Publishers.
4. Stanfield, B. R., & Affairs, T. I. F. C. (2002). The Workshop Book: From Individual Creativity to Group Action (ICA Series) (Illustrated ed.). New Society Publishers.
5. Dressler, L. (2010). Standing in the Fire: Leading High-Heat Meetings with Clarity, Calm, and Courage (1st ed.). Berrett-Koehler Publishers.
6. Schwarz, R. M. (2016). The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers (3rd ed.). Jossey-Bass.
7. Strachan, D. (2006). Making Questions Work: A Guide to What and How to Ask for Facilitators, Consultants, Managers, Coaches, and Educators (1st ed.). Jossey-Bass.
8. Staples, B. (2013). Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Planning. iUniverse.
9. Barrett, F. J., & Fry, R. E. (2021). Appreciative Inquiry: A Positive Approach to Building Cooperative Capacity (Focus Book Series). CreateSpace Independent Publishing Platform.

10. Schuman, S. (2005). The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation (1st ed.). Jossey-Bass.
11. Schuman, S. (2010). The Handbook for Working with Difficult Groups: How They Are Difficult, Why They Are Difficult and What You Can Do About It (1st ed.). Jossey-Bass.
12. Schuman, S. (2006). Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook (1st ed.). Jossey-Bass.

நாங்கள் பரிந்துரைக்கும் வணிகம் மற்றும் தலைமைத்துவம் தொடர்பான நூல்கள்:

1. Covey, S. (1990). The 7 Habits of Highly Effective People. Fireside Book–Simon & Schuster.
2. Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2000). Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most. Penguin Books.
3. Zubizarreta, R. (2014). From Conflict to Creative Collaboration: A User's Guide to Dynamic Facilitation (1st ed.). Two Harbors Press.
4. Stanfield, B. R. (2012). The Courage to Lead (Second Edition): Transform Self, Transform Society. iUniverse.
5. Staples, B. (2013). Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Planning. iUniverse.
6. Mathews, D. (2014). The Ecology of Democracy (First ed.). Kettering Foundation Press.
7. Macaulay, K., Hindes, E., & Hall, B. (2014). From Cascade to Conversations.
8. Archer, D., & Cameron, A. (2013). Collaborative Leadership: Building Relationships, Handling Conflict and Sharing Control (2nd ed.). Routledge.
9. Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., Switzler, A., & Gregory, E. (2021). Crucial Conversations (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
10. Jackson, P. Z., & McKergow, M. (2006). The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE (2nd ed.). Nicholas Brealey Publishing.

11. McKergow, M., & Clarke, J. (2007). Solutions Focus Working: 80 Real-life Lessons for Successful Organisational Change.
12. Hällstén, F., & Tengblad, S. (2006). Medarbetarskap i praktiken. Studentlitteratur. (*ஸ்வீடிஷ் மொழியில்)*
13. Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science. (2013). Paperback.
14. Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science (1st ed.). Pfeiffer.
15. Heath, C., & Heath, D. (2010). Switch: How to Change Things When Change Is Hard (1st ed.). Crown Business.
16. Mann, D. (2014). Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions (3rd ed.). Productivity Press.
17. Hodges, C., & Steinholtz, R. (2017). Ethical Business Practice and Regulation: A Behavioural and Values-Based Approach to Compliance and Enforcement. Hart/Beck.

மேலும்*, Kotter, Drucker, Musashi, Sun Tzu, Von Clausewitz, Christensen, Collins, Kagermann, Kaplan, Norton, Porter, Porras* மற்றும் *Powers* ஆகியோரின் படைப்புகளையும் படிக்குமாறு பரிந்துரைக்கிறோம்.

குறிப்பு: இந்தப் பகுதியில் நூல்களின் தலைப்புகள் மொழிபெயர்க்கப்படாமல் ஆங்கிலத்திலேயே வழங்கப்பட்டுள்ளன. இதன் மூலம் வாசகர்கள் அவற்றை எளிதாகத் தேடி அறிந்துகொள்ளவும், வாங்கவும் அல்லது நூலகங்களில் கண்டுபிடிக்கவும் வசதியாக இருக்கும்.

சுவாரஸ்யமான ஆய்வுக் கட்டுரைகள்:

1. Tappin, B. M., & McKay, R. T. (2016). *The Illusion of Moral Superiority. Social Psychological and Personality Science*, 8(6), 623–631.
2. *Warring Egos, Toxic Individuals, Feeble Leadership: A Study of Conflict in the Canadian Workplace.* Psychometrics Canada Ltd., 2015.
3. Bain, K., & Hansen, A. S. (2020). *Strengthening Implementation Success Using Large-Scale Consensus Decision-Making – A New Approach to Creating Medical Practice Guidelines. Evaluation and Program Planning*, 79, 101730.

குறிப்பு: ஆய்வுக் கட்டுரைகளின் தலைப்புகள் ஆங்கிலத்திலேயே வழங்கப்பட்டுள்ளன. இதன் மூலம் வாசகர்கள் அவற்றை ஆய்விதழ்கள் மற்றும் இணையத் தரவுத்தளங்களில் எளிதாகத் தேடி அணுக முடியும்.

பின்தொடரத் தகுந்த தொழில்முறை அமைப்புகள்

- சர்வதேச ஒன்றிணைவழியாளர் கூட்டமைப்பு (International Association of Facilitators – IAF)

  இணையதளம்: www.iaf-world.org சமூக ஊடகம்: @IAFacilitators
- சர்வதேச வணிகத் தொடர்பாளர்கள் கூட்டமைப்பு (International Association of Business Communicators – IABC)

  இணையதளம்: www.iabc.com சமூக ஊடகம்: @IABC
- சர்வதேச காட்சிப்படுத்தல் வல்லுநர்கள் கூட்டமைப்பு (International Forum of Visual Practitioners – IFVP)

  இணையதளம்: www.ifvp.org சமூக ஊடகம்: @IFVP
- சர்வதேச பொதுப் பங்கேற்பு கூட்டமைப்பு (International Association for Public Participation – IAP2)

  இணையதளம்: www.iap2.org சமூக ஊடகம்: @iap2

ஒன்றிணைவழி தொடர்பான இணையதளங்கள் மற்றும் வலைப்பதிவுகள்

alignyour.org

BainGroup.ca

FacilProfundo.com

Flyntrok.com

ica-associates.ca

lorensbergs.se

martingilbraith.com

medium.com/facilitation-fieldnotes

northstarfacilitators.co

சமூக ஊடகங்களில் பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்படும் குறிச்சொற்கள் (*Hashtags*)

இந்தத் தலைப்புகள் தொடர்பாக மற்றவர்களுடன் தொடர்புகொண்டு உரையாடவும், கருத்துகளைப் பகிரவும், புதிய வாய்ப்புகளை அறிந்துகொள்ளவும் விரும்பினால், பின்வரும் குறிச்சொற்களைத் தேடுங்கள்:

#CommChat

#FacWeek

#ToPfacilitation

#FacilitationFriday

#Facilitation

#FACPOWER

#FacilitationFieldNotes

ஒன்றிணைவழி, ஒவ்வொருவரின் குரலும் கேட்கப்படுவதையும், அனைத்து சாத்தியக்கூறுகளும் ஆராயப்படுவதையும், எந்த வாய்ப்பும் வீணாகாமல் இருப்பதையும் உறுதிசெய்யும் ஆற்றல் கொண்டது. இதன் மூலம் இன்னும் சிறந்த முடிவுகளை அடைய முடியும்.

சொற்களஞ்சியம்
(GLOSSARY)

	English Term	Tamil Equivalent
1	Facilitation	ஒன்றிணைவழி
2	Facilitative Thinking	ஒன்றிணைவழி சிந்தனை
3	Facilitative Leadership	ஒன்றிணைவழி தலைமைத்துவம்
4	Facilitative Lifestyle	ஒன்றிணைவழி வாழ்க்கை முறை
5	Strategic Planning	மூலோபாயத் திட்டமிடல்
6	Strategic Plan	மூலோபாயத் திட்டம்
7	Facilitative Strategic Planning	ஒன்றிணைவழி மூலோபாயத் திட்டமிடல்
8	Positioning	நிலைநிறுத்தல்
9	Competitive Advantage	போட்டித் திறன் முன்னிலை
10	Living Document	உயிரோட்டமான ஆவணம்
11	Scarcity Thinking	பற்றாக்குறை சிந்தனை
12	Abundance Mind-set	வளமை மனப்பாங்கு
13	Solution-Focused Approach	தீர்வு-நோக்கு அணுகுமுறை
14	Momentum	முன்னேற்ற வேகம்
15	Authentic Conversations	உள்ளார்ந்த உரையாடல்கள்
16	Intentional Conversations	நோக்கமுள்ள உரையாடல்கள்
17	Continuous Learning Organizations	தொடர் கற்றல் நிறுவனங்கள்
18	Agile Organizations	நெகிழ்வுத்திறன் கொண்ட நிறுவனங்கள்
19	Blue Ocean Strategy	நீலக் கடல் மூலோபாயம்
20	Edge Strategy	முன்னிலை மூலோபாயம்
21	Porter's Five Forces	போர்டரின் ஐந்து சக்திகள்
22	Schumpeter's Gales of Destruction	ஷும்பீட்டரின் அழிப்பு அலைகள்
23	SWOT Analysis	SWOT பகுப்பாய்வு
24	Endorsements	ஏற்பிசைவுகள்
25	Stakeholder Engagement	பங்குள்ளவர்கள் / பங்காளர்கள் ஈடுபாடு
26	Engagement Process	ஈடுபாட்டு செயல்முறை
27	Storytelling	கதை சொல்லல்

28	Community Well-being	சமூக நல்வாழ்வு
29	Brainstorming	கருத்துப் பொழிவு
30	Organisational Focus	நிறுவனசார் மையப்படுத்தல்
31	Organisational Commitment	நிறுவன அர்ப்பணிப்பு
32	Change and Transformation	மாற்றம் மற்றும் உருமாற்றம்
33	Train-the-Facilitator Approach	ஒன்றிணைவழியாளர் பயிற்சி அணுகுமுறை
34	Internal Facilitator	உள்ளக ஒன்றிணைவழியாளர்
35	Organisational Transformation	நிறுவன உருமாற்றம்
36	Consensus Building	ஒருமித்த கருத்து உருவாக்கம்
37	Critical Thinking	ஆய்வு சிந்தனை
38	Diversity of Thought	பன்முக சிந்தனை
39	Analysis Paralysis	பகுப்பாய்வு முடக்கம்
40	Conflict Resolution	முரண்பாடு தீர்வு
41	Constructive Conflict	நேர்மறை முரண்பாடு
42	Beat and Defeat	வெற்றி-தோல்வி அணுகுமுறை
43	Team Learning	அணி கற்றல்
44	Dialogue	கலந்துரையாடல் / கருத்துப் பரிமாற்றம்
45	Relational Space	உறவு வெளி / தொடர்புடைய இடம்
46	High-Performance Team	உயர் செயல்பாட்டு அணி
47	Collaboration	கூட்டு செயல்பாடு
48	Communication	தொடர்பு
49	Self-Facilitation	சுய ஒன்றிணைவழி
50	Self-Reflection	சுய பிரதிபலிப்பு
51	Reflective Leadership	பிரதிபலிப்புமிக்க தலைமைத்துவம்
52	Reflective Practitioner	பிரதிபலிப்பு நடைமுறையாளர்
53	Force Field Analysis	விசை புல பகுப்பாய்வு
54	Ease and Impact Grid	எளிமை-தாக்கம் கட்டம்
55	Six Thinking Hats	ஆறு சிந்தனைத் தொப்பிகள்
56	Appreciative Inquiry	மதிப்புணர்வு ஆராய்வு
57	Deficiency Model	குறைபாடு அணுகுமுறை
58	Positive Core	நேர்மறை மையம்
59	Focused Conversation Method	கவனமைய உரையாடல் முறை

60	Objective Questions	புறநிலைக் கேள்விகள்
61	Reflective Questions	பிரதிபலிப்பு கேள்விகள்
62	Interpretive Questions	விளக்கக் கேள்விகள்
63	Decisional Questions	தீர்மானக் கேள்விகள்
64	Agile Design Sprint	நெகிழ்வுத்திறன் வடிவமைப்பு துரிதம்
65	Historical Scan	வரலாற்று ஆய்வு
66	Wall of Wonder	வியப்புச் சுவர்
67	Journey Wall	பயணச் சுவர்
68	Inclusive Participation	உள்ளடக்கிய பங்கேற்பு
69	Participative Horizon Scanning	பங்கேற்புமிக்க களக் கணிப்பு
70	Collective Voice	கூட்டுக் குரல்
71	Existential Issues	இருத்தலியல் சிக்கல்கள்
72	Advocacy	ஆதரவு வாதம்
73	Mandate	அதிகாரப் பொறுப்பு / ஆணை
74	Recalibrated Commitment	மறுசீரமைக்கப்பட்ட அர்ப்பணிப்பு
75	Collective Meaning	கூட்டுப் பொருள்
76	Sustainable Change	நிலையான மாற்றம்
77	Transformational Impact	உருமாற்றத் தாக்கம்
80	Positive Public Dialogue	நேர்மறை பொதுரையாடல்
81	Vision	தொலைநோக்கம் தொலைநோக்கு
82	Mission	நோக்கம்
83	Values	மதிப்புகள் / கொள்கைகள்
84	Improvisation	சமயோசித செயல்பாடு
85	Strategy Horizon	மூலோபாய பரப்பு

ஒன்றிணைவழி, ஒவ்வொருவரின் குரலும் கேட்கப்படுவதையும், அனைத்து சாத்தியக்கூறுகளும் ஆராயப்படுவதையும், எந்த வாய்ப்பும் வீணாகாமல் இருப்பதையும் உறுதிசெய்யும் ஆற்றல் கொண்டது. இதன் மூலம் இன்னும் சிறந்த முடிவுகளை அடைய முடியும்.

கத்தரீனா பெர்க்

முதன்மை மனிதவள அலுவலர் (Chief Human Resources Officer), Spotify

---

உலகம் மிகப் பெரிய மாற்றங்களை எதிர்கொண்டிருக்கும் இந்தக் காலத்தில், புதுமைகளை உருவாக்கவும், சிக்கல்களுக்கு தீர்வு காணவும் ஒன்றிணைந்து செயல்படுவதில்தான் வெற்றி அமையும். இந்த இரு உலகங்களின் சிறந்த அம்சங்களையும் ஒருங்கிணைத்து உங்கள் பணியில் பயன்படுத்த இந்த நூல் உங்களுக்கு வழிகாட்டும்.

போனி கேவர்

தலைவர், சர்வதேச வணிகத் தொடர்பாளர்கள் சங்கம் (International Association of Business Communicators)

நிலைத்த, நீடித்த மற்றும் நேர்மறையான மாற்றத்தை உலகில் உருவாக்க விரும்பும் ஒவ்வொருவரும் கட்டாயம் படிக்க வேண்டிய நூல் இது.

ஜோரி வூ

சான்றளிக்கப்பட்ட தொழில்முறை ஒன்றிணைவழியாளர் (CPF | Master)

இயக்குநர், CP Yen Foundation

குழுக்கள் ஆழமாகச் சிந்திக்கவும், திறம்பட இணைந்து செயல்படவும், ஆற்றல்மிக்க மாற்றத்தை உருவாக்கவும் உதவும் அறிவையும் நடைமுறைத் தீர்வுகளையும் பகிர்ந்து கொள்ள பல திறமையான ஒன்றிணைவழியாளர்கள் இந்த நூலில் ஒன்றிணைந்துள்ளனர்.

வினய் குமார்

சான்றளிக்கப்பட்ட தொழில்முறை ஒன்றிணைவழியாளர்

தலைவர், சர்வதேச ஒன்றிணைவழியாளர் சங்கம் (International Association of Facilitators)

ஒன்றிணைவழி உண்மையிலேயே பலன் தருகிறது... இந்த வலிமைமிக்க நூலுக்காக மனமார்ந்த நன்றி.

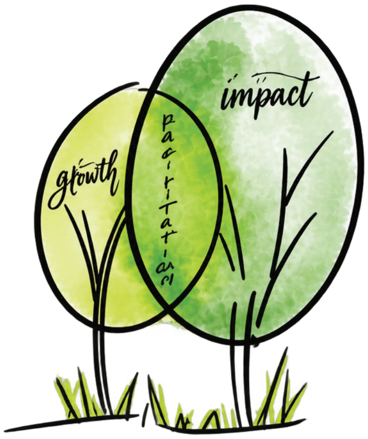
ராபர்ட்சன் வொர்க்

"A Compassionate Civilization" நூலாசிரியர், முன்னாள் கொள்கை ஆலோசகர், UNDP

பெரிய சவால்களை எதிர்கொண்டிருக்கும் ஒவ்வொருவரும் இந்த நூலை படிக்க வேண்டும் என்று நான் மனப்பூர்வமாக பரிந்துரைக்கிறேன்.

ஷான் மெக்கார்த்தி OBE

தலைவர், Action Sustainability



ISBN: 978-93-6163-120-7

#FacPower

ISBN 978-93-6163-120-7
9 789361 631207

SHANLAX #SINCE1990

SHANLAX PUBLICATIONS

www.shanlaxpublications.com
publisher@shanlaxpublications.com