பிரையன் டிரேசி வெற்றி நூலகம்

பிரையன் டிரேசி

ஊக்குவிப்பு

தமிழில்: நாகலட்சுமி சண்முகம்

Tamil translation of
The Brian Tracy Success Library Series:

ஊக்குவிப்பு

பிரையன் டிரேசி

தமிழில்:
நாகலட்சுமி சண்முகம்

மஞ்சுள் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ்

First published in India by

MANJUL

Manjul Publishing House

Corporate and Editorial Office

· 2nd Floor, Usha Preet Complex,
42 Malviya Nagar, Bhopal 462 003 - India

Sales and Marketing Office

·7/32, Ansari Road, Daryaganj, New Delhi 110 002 - India
Website: www.manjulindia.com

Distribution Centres

Ahmedabad, Bengaluru, Bhopal, Kolkata, Chennai,
Hyderabad, Mumbai, New Delhi, Pune

Tamil translation of *Motivation*.
Copyright © 2016 Brian Tracy
Originally published in English by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

This edition first published in India in 2018

ISBN 978-93-87383-53-1

Translation by Nagalakshmi Shanmugam
Editing and layout by PSV Kumarasamy

Printed and bound in India by Thomson Press (India) Ltd

This publication is designed to provide accurate information in regards to the subject matter covered. It is sold with the understanding that the publisher is not engaged in rendering legal, accounting, or other professional service. If legal advice or any

other expert assistance is required, the services of a competent professional person should be sought.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages..

‘பிரையன் டிரேசி வெற்றி நூலகம்’ என்ற தலைப்பில்
மஞ்சுள் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ்
தமிழில் வெளியிட்டுள்ள பிற நூல்கள்

தனிநபர் வெற்றி
நேர நிர்வாகம்
தலைமைத்துவம்
நிர்வாகத் திறமை
விற்பனையில் வெற்றி
சந்தை நிர்வாகம்

உள்ளடக்கம்

முன்னுரை

அத்தியாயம் ஒன்று

ஒரு தனித்துவமான காரணி

அத்தியாயம் இரண்டு

சரியான நபர்களைத் தேர்ந்தெடுங்கள்

அத்தியாயம் மூன்று

துவக்கத்திலேயே அதிகமான வேலைகளைக் கொடுங்கள்

அத்தியாயம் நான்கு

உங்கள் எதிர்பார்ப்புகளைத் தெளிவாகத் தெரிவித்துவிடுங்கள்

அத்தியாயம் ஐந்து

உங்கள் குழுவினரைக் கலந்துரையாடலில் ஈடுபடுத்துங்கள்

அத்தியாயம் ஆறு

நான்கு ஊக்குவிப்புக் காரணிகள்

அத்தியாயம் ஏழு

வெகுமதிகள், அங்கீகாரம் மற்றும் வலுவூட்டம்

அத்தியாயம் எட்டு

விழுமியங்கள்தான் எல்லாமே

அத்தியாயம் ஒன்பது

இலக்குகள் மூலம் நிர்வாகம்

அத்தியாயம் பத்து

விதிவிலக்கு உத்தி

அத்தியாயம் பதினொன்று
பரேட்டோ கொள்கையைச் செயல்படுத்துங்கள்

அத்தியாயம் பன்னிரண்டு
ஓர் ஆசிரியராக இருங்கள்

அத்தியாயம் பதின்மூன்று
தொடர்ந்து பயிற்சி அளியுங்கள், தொடர்ந்து கற்றுக் கொடுங்கள்

அத்தியாயம் பதினான்கு
'பூஜ்ஜியம் பழுதுகள்' கொள்கையை வலியுறுத்துங்கள்

அத்தியாயம் பதினைந்து
தரப் பரிசீலனைக் குழுக்களை அறிமுகப்படுத்துங்கள்

அத்தியாயம் பதினாறு
கூட்டுச் சிந்தனையைக் கடைபிடியுங்கள்

அத்தியாயம் பதினேழு
ஒரு வழிகாட்டியாக ஆகுங்கள்

அத்தியாயம் பதினெட்டு
எடுத்துக்காட்டின் மூலம் முன்னின்று வழிநடத்துங்கள்

அத்தியாயம் பத்தொன்பது
உங்கள் ஊழியர்கள் கூறுவதைக் காது கொடுத்துக் கேளுங்கள்

அத்தியாயம் இருபது
நட்புறவு எனும் காரணியை நினைவுபடுத்திக் கொள்ளுங்கள்

அத்தியாயம் இருபத்தொன்று
ஊக்குவிப்பு மாயாஜாலத்தைஉருவாக்குங்கள்

மொழிபெயர்ப்பாளரைப் பற்றி

நூலாசிரியரைப் பற்றி

முன்னுரை

எந்தவொரு நிறுவனத்திலும் மிகவும் குறைவாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்ற, ஆனால் மிகவும் விலையுயர்ந்த வளம் அதன் மக்கள்தான். வளர்ச்சி, உற்பத்தித்திறன், செயற்திறன், சாதனை, லாபம் ஆகியவற்றுக்கான மிக உயர்ந்த ஆற்றல் ஒரு சராசரி நபரின் திறமைகளில்தான் அடங்கியுள்ளது. நிர்வாகத்தின் மிக முக்கியமான செயல்பாடுகளில் ஒன்றைப் பற்றி இந்நூலில் நீங்கள் கற்றுக் கொள்ளவிருக்கிறீர்கள். ஊழியர்கள் மிக உயர்ந்த செயற்திறனுடன் செயல்பட்டு மகத்தான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதற்கு அவர்களை ஊக்குவிப்பதற்கான திறன்தான் அது. உங்கள் ஊழியர்கள் உங்கள் நிறுவனத்திற்கு அதிகபட்சப் பங்களிப்பை வழங்க உதவக்கூடிய பல சிறந்த யோசனைகளையும் இதில் நீங்கள் கற்றுக் கொள்ளுவீர்கள்.

மக்களை உங்களால் நேரடியாக ஊக்குவிக்க முடியாது, ஆனால் அவர்கள் தங்களைத் தாங்களே ஊக்குவித்துக் கொள்ளுவதற்குக் குறுக்கே நிற்கின்ற முட்டுக்கட்டைகளை உங்களால் தகர்த்தெறிய முடியும். அனைத்து ஊக்குவிப்புமே சுய ஊக்குவிப்புதான். சுய ஊக்குவிப்பிற்கான இந்த ஆற்றல் இயல்பாகவும் எந்தத் தடையுமின்றியும் விடுவிடுக்கப்படுவதற்கு ஏற்ற ஒரு சூழலை உங்கள் ஊழியர்களுக்கு உருவாக்கிக் கொடுக்க வேண்டியது ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்களுடைய பொறுப்பு.

ஒரு சராசரி நபர் தன் திறனில் 50 சதவீதத்தை மட்டுமே பயன்படுத்தி வேலை செய்வதாக ஓர் ஆய்வு தெரிவிக்கிறது. மீதி 50 சதவீதத் திறன், சக ஊழியர்களுடனான அரட்டைகளில் வீணாக்கப்படுகிறது. அல்லது, இணையத்தளத்தைத் துழாவுதல், நீண்ட தேநீர் இடைவேளைகளையும் உணவு இடைவேளைகளையும் எடுத்துக் கொள்ளுதல், காலையில் தாமதமாக வேலைக்கு வந்துவிட்டு மாலையில் முன்னதாகவே வீட்டிற்குப் புறப்பட்டுச் செல்லுதல், வேலை நேரத்தில் தனிப்பட்ட விவகாரங்களைக் கையாளுதல் ஆகியவற்றின் மூலம் நாம் நம்முடைய நேரத்தை விரயம் செய்யும்போது, நம்முடைய திறனில் 50 சதவீதம் வீணாகிறது.

இந்த நேர விரயத்திற்கும், அதன் விளைவாக நிறுவனங்களுக்கு ஏற்படுகின்ற பொருளாதார இழப்பிற்குமான முக்கியக் காரணங்களில் ஒன்று, தங்கள் வேலையின்மீது போதிய கவனம் செலுத்திச் செயல்படுவதற்கு ஊழியர்களிடம் ஊக்கம்

இல்லாததுதான். தங்களிடம் ஒப்படைக்கப்பட்டுள்ள வேலைகளைச் செய்து முடிப்பதற்கான அவசரமும் கவனமும் அவர்களிடம் இல்லை. இது ஒரு நல்ல மேலாளர் சுலபமாகத் தீர்த்துவிடக்கூடிய ஒரு சவால்தான்.

பயன்படுத்தப்படாத 50 சதவீதத் திறனைக் கைவசப்படுத்துங்கள்

உங்கள் ஊழியர்கள் பயன்படுத்தாத அந்த மீதி ஐம்பது சதவீதத் திறனுக்கும் சேர்த்துத்தான் உங்கள் நிறுவனம் அவர்களுக்குச் சம்பளம் கொடுக்கிறது. எனவே, அவர்கள் அந்த ஐம்பது சதவீதத்தைப் பயன்படுத்தி, அந்த நேரத்தையும் ஆற்றலையும் கொண்டு அதிகமான வேலைகளைச் சிறப்பாக செய்து முடிக்கும்படி செய்வது உங்கள் வேலை.

நிறுவனத்தில் முதலீடு செய்யப்படுகின்ற மூலதனத்தின்மீது மிக உயர்ந்த பதிலீட்டைப் பெறுவதுதான் ஒரு வியாபாரத்தின் நோக்கம். அந்நிறுவனத்தில் வேலை செய்கின்ற மக்களுடைய ஆற்றலிலிருந்து அதிகபட்ச விளைவுகளைப் பெறுவதுதான் நிர்வாகத்தின் இலக்காகும். பொருளாதார மூலதனம் ‘டாலர்களில்’ கணக்கிடப்படுகிறது. மனித மூலதனம் ஒரு தனிநபரின் உளரீதியான ஆற்றலையும் உணர்ச்சிரீதியான ஆற்றலையும் உடல்ரீதியான ஆற்றலையும் உள்ளடக்கியுள்ளது. மனித மூலதனத்தை உச்சபட்சமாக அதிகரித்து, அதைப் பயன்படுத்தி நிறுவனத்திற்கு மிகவும் மதிப்புவாய்ந்த மற்றும் மிகவும் முக்கியமான விளைவுகளைப் பெறுவதுதான் ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்கள் வேலையாகும்.

ஊக்கமிழக்கச் செய்யும் இரண்டு காரணிகளைக் களையெடுங்கள்

தனிப்பட்ட வாழ்க்கையிலும் தொழில்வாழ்க்கையிலும் மக்களை ஊக்கமிழக்கச் செய்கின்ற இரண்டு முக்கியக் காரணிகள் இருக்கின்றன. அவை இரண்டும் குழந்தைப்பருவத்தில் தொடங்கி, இளமைப் பருவத்தின் ஊடாக வளர்ந்து, நாம் பெரியவர்களாக ஆன பின்பும் தொடர்ந்து நீடிக்கின்றன. அவை எதிர்மறைப் போக்குகள் என்று கூறலாம்.

முதலாவது காரணி, தோல்வி குறித்த பயம். வெற்றிக்கும் சாதனைகளுக்கும் குறுக்கே நிற்கின்ற மாபெரும் முட்டுக்கட்டை அதுதான். குழந்தைப்பருவத்தில் நம்மை நோக்கி அழிவுபூர்வமான விமர்சனங்கள் ஏவப்பட்டதன் விளைவாக, நாம் வளர்ந்த பிறகும்கூட, நம்முடைய வேலையில் தவறு செய்வது குறித்த ஒரு பயத்துடன் அல்லது நம் தொழில்வாழ்க்கையில் நாம் தோற்றுவிடுவோமோ என்ற ஒரு பயத்துடன் நாம் வாழுகிறோம். இந்த பயம் நம்மை முடக்கிப் போட்டுவிடுகிறது. துணிந்து ஒரு செயலில் இறங்குவதிலிருந்தும், புதிய பொறுப்புகளை ஏற்றுக் கொள்ளுவதிலிருந்தும், புதிய விஷயங்களைக் கற்றுக் கொள்ளுவதிலிருந்தும் இது நம்மை இழுத்துப் பிடிக்கிறது. தோல்வி குறித்த பயம், மக்கள் தங்களால் இயன்ற அளவு சிறப்பாக வேலை செய்யாமல் போவதற்கான சாக்குப்போக்குகளை உருவாக்குகிறது.

இரண்டாவது காரணி, நிராகரிப்புக் குறித்த பயம். பெற்றோர் தங்கள் குழந்தைகளிடம் 'நிபந்தனையுடன்கூடிய அன்பை'க் கடைபிடிக்கும்போது இந்த முட்டுக்கட்டை முளைவிடுகிறது. அவர்களுடைய குழந்தைகள் அவர்கள் நிர்ணயிக்கின்ற மிக உயர்ந்த தரத்துடன் செயல்பட்டால் மட்டுமே அவர்கள் அக்குழந்தைகள்மீது அன்பு செலுத்துகின்றனர், அவர்களை ஆதரிக்கின்றனர். இதன் விளைவாக, அடுத்தவர்களுடைய அபிப்பிராயங்களும் விமர்சனங்களும் கருத்துக்களும் அக்குழந்தைகளை வெகுவாக பாதிக்கின்றன. அக்குழந்தைகள் வளரும்போது அவ்விஷயங்களுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கத் தொடங்குகின்றனர். அவர்கள் வேலைக்குச் செல்லும்போது, தங்கள் மேலதிகாரிகளின் அபிப்பிராயங்களும் விமர்சனங்களும் கருத்துக்களும் அவர்களுக்கு மிக முக்கியமானவையாக இருக்கின்றன.

நிராகரிப்புக் குறித்த பயத்தை விமர்சனம் மற்றும் கண்டனம் குறித்த பயம் என்றும் கூறலாம். தாங்கள் ஒரு தவறு செய்தால் தாங்கள் நிராகரிக்கப்பட்டுவிடுமோ என்ற பயம் மக்களை வாட்டுகிறது. தலைசிறந்த மேலாளர்கள் தங்கள் ஊழியர்களிடம் 'நிபந்தனையற்ற ஏற்றுக் கொள்ளுதலை'க் கடைபிடிக்கின்றனர். இது அந்த ஊழியர்களிடம் ஒரு பாதுகாப்புணர்வை ஏற்படுத்தும். அவர்கள் தங்கள் மேலதிகாரி குறித்தும் தங்கள் வேலை குறித்தும் பயமின்றிச் செயல்பட அது அவர்களுக்கு உதவும்.

பயத்தை விரட்டியடியுங்கள்

வேலையில் ஊக்க இழப்பிற்கும் மோசமான செயற்திறனுக்கும் இன்னும் பிற காரணங்கள் இருக்கின்றன. ஆனால், இந்த இரண்டு பெரிய பயங்கள்தான் மக்கள் தங்களால் இயன்ற அளவு தங்களை வளர்த்துக் கொள்ள முடியாதபடி செய்துவிடுகின்றன. வெற்றிகரமான நிறுவனங்களும் வெற்றிகரமான மேலாளர்களும் இந்த முட்டுக்கட்டைகளைப் பிரக்ஞையோடு களைகின்றனர். தங்கள் ஊழியர்கள் தோல்வியுற்றாலோ அல்லது ஏதேனும் தவறு செய்தாலோ அவர்கள் அதை ஒரு பெரிய விஷயமாக ஆக்குவதில்லை. ஊழியர்கள் தங்கள் வேலையில் ஒரு தவறு செய்துவிட்டால் அதற்காக அவர்கள் நிராகரிக்கப்படவோ, உதாசீனப்படுத்தப்படவோ, விமர்சிக்கப்படவோ, அல்லது அச்சுறுத்தப்படவோ மாட்டார்கள் என்பதை அந்த மேலாளர்கள் அவர்களிடம் தெளிவுபடுத்திவிடுகின்றனர். மக்கள் தங்களால் இயன்ற அளவு சிறப்பாகச் செயல்படுவதற்கான ஒரு சூழலை உருவாக்கிக் கொடுக்கின்றவர்களே சிறந்த மேலாளர்களாவர்.

ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள எல்லோரும் மிக உயர்ந்த செயற்திறனுடன் செயல்பட வேண்டும் என்றால் பயத்தை விரட்டியடிக்க வேண்டியது இன்றியமையாதது என்று மேலாண்மை வல்லுனரான எட்வர்ட்ஸ் டெமிங் கூறியுள்ளார். பயம் இல்லாத ஓர் இடத்தில், மக்கள் முன்பொருபோதும் இல்லாத அளவுக்கு மிக உயர்ந்த நிலையில் மிகவும் ஆக்கபூர்வமாகச் செயல்படுவர், மிகச் சிறந்த விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பர்.

தோல்வி மற்றும் நிராகரிப்புக் குறித்த பயங்களைக் குறைப்பதற்கும், அதிகமான விஷயங்களை முயற்சித்துப் பார்ப்பதற்கான மனப்போக்கை வளர்க்கவும், உங்கள் நிறுவனத்தில் வேலை செய்வது குறித்து அவர்கள் தங்களைப் பற்றிச் சிறப்பாக உணரும்படி செய்வதற்கும் இந்நூலில் ஏகப்பட்ட வழிமுறைகளும் உத்திகளும் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன. மக்கள் தங்களைப் பற்றி நலவிதமாக உணர்ந்தால் மட்டுமே கடினமாக உழைப்பதற்கும் வெற்றி பெறுவதற்குமான ஊக்கம் அவர்களிடம் உருவாகும்.

முக்கியக் காரணி

ஊக்குவிப்பிலும் உயர்ந்த செயற்திறனிலும் உள்ள முக்கியக்

காரணி ஒன்றே ஒன்றுதான். ஒரு மேலாளருக்கும் அவரின்கீழ் வேலை செய்பவர்களுக்கும் இடையேயான தொடர்புதான் அது. ஒரு மேலாளருக்கும் அவருடைய ஊழியருக்கும் இடையே ஒரு சந்திப்போ அல்லது கருத்துப் பரிமாற்றமோ ஏற்படும் கணத்தில் நிகழுகின்ற விஷயம்தான் அந்த ஊழியர் எவ்வளவு சிறப்பாகச் செயல்படுகிறார் என்பதையும், அவருடைய உற்பத்தித்திறனையும், அவர் பெற்றுக் கொடுக்கும் விளைவுகளையும், நிறுவனத்தின் லாபங்களையும் தீர்மானிக்கின்ற முக்கியக் காரணியாகும்.

ஒரு முதலாளிக்கும் அவருடைய ஊழியருக்கும் இடையேயான இந்தத் தொடர்பு நேர்மறையானதாகவும் ஆதரவு அளிப்பதாகவும் இருக்கும்போது, அந்த ஊழியரின் செயற்திறனும் உற்பத்தித்திறனும் விளைவுகளும் மிக உயர்ந்த நிலையை எட்டும். இதற்கு நேர்மாறாக, ஏதேனும் காரணத்தால் அந்தத் தொடர்பு எதிர்மறையானதாக அமைந்துவிட்டால், அவருடைய செயற்திறன் குன்றத் தொடங்கும், அவர் பெற்றுக் கொடுக்கின்ற விளைவுகள் மோசமடையத் தொடங்கும். ஓர் ஊழியர் தன் மேலதிகாரியுடன் ஓர் எதிர்மறையான உறவைக் கொண்டிருந்தால், தோல்வி பயமும், நிராகரிப்புக் குறித்த பயமும், தான் ஏற்றுக் கொள்ளப்படாமல் போய்விடுவோமோ என்ற பயமும் அந்த ஊழியரிடம் தலைதூக்கும்.

இந்நூலில் கொடுக்கப்பட்டுள்ள யோசனைகள் அனைத்தும் இந்த முதலாளி-தொழிலாளி உறவின் தரத்தை மேம்படுத்துவதையே நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளன. இந்தத் தொடர்பை மேம்படுத்துவதற்கு நீங்கள் செய்கின்ற எதுவொன்றும் உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையின் தரத்தை மேம்படுத்தும். நிர்வாக ஏணியில் நீங்கள் எந்தப் படியில் இருக்கிறீர்கள் என்பது இங்கு ஒரு பொருட்டல்ல.

“ஏதேனும் ஒன்று நகர்ந்தாலொழிய எதுவும் நிகழுவதில்லை,” என்று ஆல்பர்ட் ஐன்ஸ்டீன் கூறியுள்ளார். அதேபோல, யாரேனும் செயலில் இறங்கினாலொழிய எதுவும் நிகழுவதில்லை. இந்நூலில் கொடுக்கப்பட்டுள்ள யோசனைகளை நீங்கள் உங்கள் வாழ்க்கையில் நடைமுறையில் செயல்படுத்தினால் மட்டுமே அவை உங்களுக்குப் பலனளிக்கும். எனவே, விரைவாகச் செயலில் இறங்குங்கள்.

உயர்ந்த செயற்திறனுடன் செயல்படும் மேலாளர்கள் செயல்வீரர்களாக இருக்கின்றனர். அவர்கள் ஏதேனும் ஒரு நல்ல

யோசனையைக் கேள்விப்படும்போது, அந்த யோசனையை நடைமுறையில் செயல்படுத்துவதற்கு விரைவாகச் செயலில் இறங்குகின்றனர். எனவே, நீங்கள் இப்புத்தகத்தைப் படித்துக் கொண்டிருக்கும்போது, உங்கள் ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கக்கூடும் என்று நீங்கள் நினைக்கின்ற எதையேனும் நீங்கள் கற்றுக் கொண்டால், காலம் தாழ்த்தாதீர்கள். அந்த விஷயத்தை அன்றே அக்கணமே செயல்படுத்துங்கள். அப்போது உங்களுக்குக் கிடைக்கும் விளைவுகளைக் கண்டு நீங்கள் வியந்து போவீர்கள்.

அத்தியாயம் ஒன்று

ஒரு தனித்துவமான காரணி

1940களின் பிற்பகுதியிலும் 1950களின் முற்பகுதியிலும் ஐரோப்பாவில் நிர்வாக ஆலோசனையாளர்கள் ஏராளமான ஆய்வுகளை மேற்கொண்டனர். ஆங்கிலேயர்களின் கார் உற்பத்தித் தொழிற்சாலைகளையும் மேற்கு ஜெர்மனியின் கார் உற்பத்தித் தொழிற்சாலைகளையும் அவர்கள் ஒப்பீடு செய்தனர். மிக உயர்ந்த செயற்திறனுடன் செயல்பட்ட மேற்கு ஜெர்மானியத் தொழிற்சாலைகள் ஆங்கிலேயத் தொழிற்சாலைகளைவிட நான்கு மடங்கு அதிகமாக உற்பத்தி செய்ததை அவர்கள் கண்டறிந்தனர். ஜெர்மானியத் தொழிற்சாலைகள் அனைத்தும் இரண்டாம் உலகப் போருக்குப் பின்பு உருவாக்கப்பட்டவை என்பதால் அவை புதிய கருவிகளைக் கொண்டிருந்தன என்றும், பெரும்பாலான ஆங்கிலேயத் தொழிற்சாலைகள் 1930களின் கருவிகளைக் கொண்டு செயல்பட்டுக் கொண்டிருந்ததால் அவை பழையவை என்றும், இதுவே உற்பத்தித்திறனில் இருந்த வேறுபாட்டிற்குக் காரணம் என்றும் துவக்கத்தில் ஆங்கிலேய ஆராய்ச்சியாளர்கள் குறை கூறினர்.

அவர்களுடைய இந்தக் கருத்தைப் பரிசோதிப்பதற்காக, புதிய ஆங்கிலேயத் தொழிற்சாலைகளையும் புதிய ஜெர்மானியத் தொழிற்சாலைகளையும் ஆராய்ச்சியாளர்கள் ஒப்பு நோக்கினர். ஒரே அளவிலான கார்களை உற்பத்தி செய்த, ஒரே மாதிரியான தொழில்நுட்பத்தையும் கச்சாப் பொருட்களையும் பயன்படுத்திய ஆலைகளை அவர்கள் இப்பரிசோதனைக்காகத் தேர்ந்தெடுத்தனர். இரு நாடுகளிலும், சிறப்பாக நிர்வகிக்கப்பட்டத் தொழிற்சாலைகளுக்கும் மோசமாக நிர்வகிக்கப்பட்டத் தொழிற்சாலைகளுக்கும் இடையே நான்கிற்கு ஒன்று என்ற கணக்கில் உற்பத்தித்திறனில் ஒரு வேறுபாடு இருந்ததை அவர்கள் கண்டறிந்தனர்.

இந்த வேறுபாட்டைப் பொருட்களைக் கொண்டோ அல்லது தொழில்நுட்பக் காரணிகளைக் கொண்டோ அவர்களால் விளக்க முடியவில்லை. அதை அவர்கள் ஒரு ‘தனித்துவமான காரணி’ என்று அழைத்தனர். அது இப்போது உளவியல் காரணி என்று அழைக்கப்படுகிறது. கடந்த அறுபது ஆண்டுகளாக நிர்வாகத்தில்

நிகழ்ந்துள்ள ஒரு புரட்சிக்கு அது வழி வகுத்தது.

1930களில் பெரும் பண வீழ்ச்சி ஏற்படும்வரை, நிர்வாகத்தில் ஏற்பட்ட மேம்பாடுகள் அனைத்துமே தொழில்நுட்பம், அறிவியல், உற்பத்திச் செயல்முறைகள் ஆகியவற்றில் ஏற்பட்ட மேம்பாடுகளின் விளைவாக நிகழ்ந்தவையே. இரண்டாம் உலகப் போர் முடிந்ததிலிருந்து, நிர்வாகிகளும் உளவியலும் முக்கியப் பங்கு வகிக்கத் தொடங்கின. ஏன் சில நிறுவனங்கள் மட்டும் வெற்றி பெறுகின்றன, மற்றவை தோற்கின்றன என்பதையும், ஒவ்வொரு தொழிற்துறையிலும் மேல்மட்டத்தில் உள்ள 20 சதவீத நிறுவனங்கள் ஏன் 80 சதவீத லாபத்தை ஈட்டுகின்றன என்பதையும், மிகச் சிறந்த திறமைசாலிகளை ஏன் தலைசிறந்த நிறுவனங்கள் கவர்ந்திழுக்கின்றன என்பதையும் வேறு எதுவொன்றையும்விட அதிகமாக அந்தத் தனித்துவமான காரணி அழகாக விளக்குகிறது.

செயற்திறனையும் உற்பத்தித்திறனையும் தீர்மானிக்கின்ற அந்த உளவியல் காரணியைச் சரியாகப் பயன்படுத்துவதன் மூலம், ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்கள் செயற்திறன்மீதும் விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதற்கான உங்கள் திறன்மீதும் ஒரு மிகப் பெரிய வித்தியாசத்தை உங்களால் ஏற்படுத்த முடியும்.

கட்டுப்பாட்டு மையம்

சுயகோட்பாடுதான் அந்த முக்கியமான உளவியல் காரணியாகும். இருபது மற்றும் இருபத்தோராம் நூற்றாண்டுகளில் மனித ஆற்றலின் வளர்ச்சியில் ஏற்பட்ட மிக முக்கியமான கண்டுபிடிப்பு அது என்று கூறினால் அது மிகையாகாது.

சுயகோட்பாடு என்பது ஒரு தனிநபர் கொண்டுள்ள நம்பிக்கை அமைப்புமுறை அல்லது விழுமிய அமைப்புமுறையாகும். அது நம் குழந்தைப்பருவத்திலிருந்தே உருவாகி வளரத் தொடங்குகிறது. ஒருவருடைய உணர்ச்சிகள், அனுபவங்கள், தீர்மானங்கள், கல்வி, இன்றுவரை அவருடைய வாழ்வில் நிகழ்ந்துள்ள நிகழ்வுகள் ஆகியவற்றின் ஒரு கலவை அது. ஒரு நபர் தன்னைப் பற்றி என்ன நினைக்கிறார், தன்னைப் பற்றி எவ்வாறு உணருகிறார், எஞ்சிய உலகத்தோடு அவர் தன்னை எவ்வாறு தொடர்புபடுத்திப் பார்க்கிறார் ஆகியவற்றை அவருடைய

சுயகோட்பாடுதான் தீர்மானிக்கிறது.

ஆளுமை மற்றும் உற்பத்தித்திறனுக்கான கட்டுப்பாட்டு மையமாக அது விளங்குகிறது. தனிநபர்களின் செயற்திறனையும் நடத்தையையும் விளைவுகளையும் அதுதான் கட்டுப்படுத்துகிறது. புறவயமான செயற்திறனிலும் நடத்தையிலும் ஏற்படுகின்ற மாற்றங்களும் மேம்பாடுகளும் சுயகோட்பாட்டில் ஏற்படும் மேம்பாடுகளிலிருந்துதான் தொடங்குகின்றன. இதை வேறு விதமாகக் கூறினால், ஒரு தனிநபரின் புறவுலகில் ஏற்படுகின்ற அனைத்து மாற்றங்களும் அவருடைய அகவுலகில் ஏற்படுகின்ற மாற்றங்களில் இருந்தே தொடங்குகின்றன.

சுயகோட்பாடும் செயற்திறனும்

சுயகோட்பாடு மூன்று அம்சங்களை உள்ளடக்கியுள்ளது. சுயநோக்கம், சுயபிம்பம், சுயமதிப்பு ஆகியவைதான் அவை.

ஒருவர் தன் வாழ்வில் யாராக ஆக விரும்புகிறார் என்பதைப் பற்றிய ஒரு தொகுப்புதான் அவருடைய சுயநோக்கம். அது அவர் தனக்காகக் கொண்டுள்ள எதிர்காலக் கனவுகளையும், இலக்குகளையும், நம்பிக்கைகளையும், விருப்பங்களையும் உள்ளடக்கியுள்ளது.

தொழிலுலகைப் பொருத்தவரை, பெருநிறுவன விழுமியங்களும், அந்நிறுவனங்களில் உள்ள மூத்த அதிகாரிகள் பிரதிநுதப்படுத்துகின்ற முன்மாதிரிகளும், நிறுவனக் கலாச்சாரமும் ஒரு தனிநபரின் சுயநோக்கத்தின்மீது அளப்பரிய தாக்கம் ஏற்படுத்துகின்றன.

சுயகோட்பாட்டின் இரண்டாவது அம்சம் சுயபிம்பம். தன்னை மற்றவர்கள் எப்படிப் பார்க்கின்றனர் என்று ஒரு நபர் நினைக்கிறாரோ, அதுதான் அவர் தன்னைப் பற்றிக் கொண்டுள்ள சுயபிம்பமாகும். தாங்கள் மற்றவர்கள் விரும்பக்கூடியவர்களாகவும், தன்னம்பிக்கை மிக்கவர்களாகவும், தகுதி வாய்ந்தவர்களாகவும் இருக்கிறோம் என்று நினைக்கின்ற மக்கள், அப்படி நினைக்காத மக்களைவிடத் தங்கள் வேலையில் அதிகச் சிறப்பாகச் செயல்படுகின்றனர்.

மற்றவர்கள் உங்களை அன்றாடம் நடத்தும் விதம் உங்கள் சுயபிம்பத்தின்மீது ஓர் அளப்பரிய தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது. தாங்கள் முக்கியமானவர்கள், மதிப்பு வாய்ந்தவர்கள்,

மரியாதைக்கு உரியவர்கள் என்பதுபோல மக்கள் நடத்தப்படும்போது, அவர்கள் தங்களை அதிக நேர்மறையான ஒரு கண்ணோட்டத்தில் பார்க்கின்றனர், தங்களைப் பற்றி அதிக நேர்மறையான ஒரு விதத்தில் சிந்திக்கின்றனர். அதன் விளைவாக, அவர்கள் மிக உயர்ந்த செயற்திறனுடன் வேலை செய்கின்றனர், அதிகச் சிறப்பான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கின்றனர்.

சுயகோட்பாட்டின் மூன்றாவது அம்சமான சுயமதிப்புதான் எல்லாவற்றையும்விட அதிக முக்கியமானது. அதுதான் சுயகோட்பாட்டின் மையமாகும். 'உங்களை நீங்கள் எந்த அளவு விரும்புகிறீர்கள்' என்பதுதான் சுயமதிப்பாகும். மக்கள் அகரீதியாகத் தங்களை எந்த அளவு விரும்புகிறார்களோ, எந்த அளவு மதிக்கிறார்களோ, வெளியுலகில் அவர்கள் அவ்வளவு அதிகச் சிறப்பாகச் செயல்படுகின்றனர். அவர்கள் தங்களுக்கென்று மிகப் பெரிய இலக்குகளை வகுத்துக் கொள்ளுகின்றனர், தங்கள் வேலைக்கென்று மிக உயர்ந்த தரங்களை நிர்ணயித்துக் கொள்ளுகின்றனர். மக்கள் தங்களைத் தாங்களே நேசிக்கும்போது, அவர்கள் மற்றவர்களையும் அதிகமாக விரும்புகின்றனர், ஒரு குழுவாக இணைந்து செயல்படும்போது மிகச் சிறப்பாகப் பங்களிக்கின்றனர்.

சுயமதிப்பு என்பது மனித ஆளுமையின் மையம் என்பதே உண்மை. ஒரு தனிநபரின் உற்சாகத்தையும் வலிமையையும் தன்னம்பிக்கையையும் அது பெருமளவு தீர்மானிக்கிறது.

உயர்ந்த செயற்திறன் கொண்ட மக்களை உள்ளடக்கிய ஒரு நிறுவனத்தை நீங்கள் வளர்த்தெடுக்க விரும்பினால், மக்கள் மிக உயர்ந்த அளவிலான சுயமதிப்பைக் கொண்டிருப்பதற்கு ஏற்ற ஒரு சூழலை நீங்கள் அவர்களுக்கு உருவாக்கிக் கொடுக்க வேண்டியது இன்றியமையாதது. மக்களுடைய தனிப்பட்டச் செயற்திறனைப் பெரிதும் மட்டுப்படுத்துகின்ற தோல்வி மற்றும் நிராகரிப்புக் குறித்த பயங்களை அவர்களிடமிருந்து அகற்றுவதன் மூலம் அதைச் செய்ய வேண்டும். ஒரு நேர்மறையான, உயர்ந்த சுயமதிப்பை வளர்த்தெடுக்கின்ற வேலைச் சூழலை உருவாக்குகின்ற மேலாளர்களிடம் வேலை செய்பவர்கள் மிக உயர்ந்த செயற்திறனையும் அதிக உற்பத்தித்திறனையும் கொண்டிருப்பர், முன்னறிவிப்பின்றி அடிக்கடி விடுப்பு எடுக்க மாட்டார்கள், மிகக் குறைவான தவறுகளையே செய்வர். இந்த மேலாளர்களின்கீழ் பணியாற்றுவோர் தங்கள் வேலையைவிட்டு

விலகுவதும் அரிதாகவே நிகழும்.

ஒரு மேலாளர் வகிக்க வேண்டிய பாத்திரம்

தங்களுடைய ஒவ்வோர் ஊழியரிடத்திலும் ஒரு நேர்மறையான சுயகோட்பாட்டை உருவாக்கி அதை வளர்த்தெடுப்பதற்கு மேலாளர்களுக்கு உதவக்கூடிய ஏழு வழிகள் இருக்கின்றன. அவை ஏழு ஊக்குவிப்புக் காரணிகளுடன் தொடர்பு கொண்டிருக்கின்றன.

1. சவால். மக்கள் தங்களுடைய சௌகரிய வட்டத்தைவிட்டு வெளியேறி, புதிதாக எதையேனும் முயற்சிக்க அவர்களைக் கட்டாயப்படுத்துகின்ற வேலைகளை அவர்களுக்குக் கொடுங்கள். மக்கள் தங்களுடைய வேலையில் எவ்வளவு அதிகமான சவால்களை எதிர்கொள்ளுகின்றனரோ, அவர்கள் தங்கள் வேலையில் அவ்வளவு அதிக ஈடுபாட்டுடன் நடந்து கொள்ளுவர், தங்களைப் பற்றி அவ்வளவு அதிக நேர்மறையாக உணருவர்.

2. சுதந்திரம். உங்கள் ஊழியர்கள் உங்களுடைய நெருக்கமான மேற்பார்வை இல்லாமல் வேலை செய்வதற்குப் போதிய அளவு சுதந்திரத்தை அவர்களுக்குக் கொடுங்கள். தங்கள் வேலையைத் தாங்களாகவே தங்கள் சொந்த வழியில் செய்து முடிப்பதற்கு அவர்களுக்கு எவ்வளவு அதிக சுதந்திரம் இருக்கிறதோ, அவர்கள் தங்களைப் பற்றி அவ்வளவு அதிக நல்லவிதமான உணர்வைப் பெறுவர்.

3. கட்டுப்பாடு. உங்கள் ஊழியர்கள் பெற்றுக் கொடுக்கும் விளைவுகளையும் அவர்களுடைய செயற்திறனையும் பரிசீலிப்பதற்கும், அவர்கள் வேலை செய்யும் விதம் குறித்து அவர்களுக்குப் பின்னூட்டக் கருத்துக்களைக் கொடுப்பதற்கும், அவர்களுடைய வேலையைப் பற்றிக் கலந்துரையாடுவதற்கும் குறிப்பிட்டக் கால இடைவெளிகளில் அவர்களைச் சந்தித்துப் பேசுவதற்கு முறையாக நேரம் ஒதுக்கிக் கொள்ளுங்கள். அவர்கள் செயல்படும் விதம் குறித்தப் பின்னூட்டக் கருத்துக்களை நீங்கள் எவ்வளவு அடிக்கடி அவர்களோடு பகிர்ந்து கொள்ளுகிறீர்களோ, அவர்கள் தங்களைப் பற்றி அவ்வளவு அதிகச் சிறப்பாக உணருவர், தங்கள் வேலை அவ்வளவு அதிக மதிப்பு வாய்ந்தது என்று கருதுவர்.

4. மதிப்பு. உங்களின்கீழ் வேலை செய்கின்றவர்களுடைய அபிப்பிராயங்களை நீங்கள் அவர்களிடம் கேட்கும்போதும், அவர்கள் உங்களுடன் பேச விரும்பும்போது அவர்கள் கூறுவதை

நீங்கள் உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேட்கும்போதும், தாங்கள் மதிப்பு வாய்ந்தவர்கள் என்றும் முக்கியமானவர்கள் என்றும் அவர்கள் கருதுகின்றனர். உங்கள் ஊழியர்கள் கூறுவதை உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேட்பதன் மூலமும், அவர்களுடைய அபிப்பிராயங்களை கவனமாகக் கருத்தில் கொள்ளுவதன் மூலமும், அவர்கள் ஒவ்வொருவருடைய தனித்துவத்தையும் நீங்கள் உண்மையிலேயே மதிக்கிறீர்கள் என்பதை நீங்கள் வெளிப்படுத்துகிறீர்கள். அவர்கள் கொடுக்கின்ற யோசனைகள் மற்றும் கருத்துக்களை நீங்கள் செயல்படுத்துகிறீர்களா இல்லையா என்பது இங்கு ஒரு பொருட்டல்ல. தங்கள் யோசனைகளும் கருத்துக்களும் கருத்தில் கொள்ளப்படுகின்றன என்ற விஷயம் மக்களுக்கு நல்லவிதமான உணர்வைக் கொடுக்கிறது.

5. பரிவு**.** தனிநபர்கள் என்ற முறையில் தங்கள்மீது நீங்கள் அக்கறை காட்டுவதையும், தங்களை நீங்கள் உண்மையிலேயே விரும்புவதையும் மக்கள் எவ்வளவு அதிகமாகக் காணுகிறார்களோ, அவர்கள் அவ்வளவு அதிகச் சிறப்பாக வேலை செய்வர். உங்களின்கீழ் வேலை செய்பவர்களை உங்களுடைய நண்பர்களைப்போலவும், பெருநிறுவனக் 'குடும்பத்தில்' அவர்கள் உங்களுடைய சக உறுப்பினர்கள் என்பதுபோலவும் நீங்கள் நடத்துவதன் மூலம், அவர்களை அதிகப் பாதுகாப்பாகவும் அதிக முக்கியமானவர்களாகவும் நீங்கள் உணரச் செய்கிறீர்கள்.

6. வெற்றி அனுபவங்கள்**.** ஊழியர்களின் திறமைகளுக்கும் அனுபவத்திற்கும் ஏற்ற வகையான வேலைகளைக் கொடுத்து அவர்கள் அவற்றை வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றும்படி செய்வது அவர்களுடைய சுயமதிப்பையும் சுயகோட்பாட்டையும் வளர்த்தெடுப்பதற்கான முக்கியமான வழிகளில் ஒன்று. அவர்கள் ஒரு வேலையைச் செய்து முடிக்கும்போது, அவர்களுடைய சாதனையைத் தனிப்பட்ட முறையிலும் மற்றவர்கள் முன்னிலையிலும் நீங்கள் அங்கீகரிக்கும்போது, தாங்கள் 'வெற்றியாளர்கள்' என்ற உணர்வை அவர்கள் பெறுகின்றனர்.

7. நேர்மறையான எதிர்பார்ப்புகள்**.** எல்லாவற்றையும்விட மிகப் பெரிய ஊக்குவிப்புக் காரணி இதுதான். தாங்கள் நல்லவர்கள் என்றும், தகுதியானவர்கள் என்றும், வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்து முடிக்கும் திறன் கொண்டவர்கள் என்றும் தங்கள் மேலதிகாரி நம்புகிறார் என்பதை மக்கள் உணருவது, வேறு எதுவொன்றையும்விட அதிகமாக அவர்களுடைய சுயமதிப்பையும்

செயற்திறனையும் மேம்படுத்துகிறது.

மக்கள் தங்களைப் பற்றி நேர்மறையாகவும் நல்லவிதமாகவும் உணரும்படியான ஒரு சூழ்நிலையை உருவாக்கிக் கொடுக்கின்ற நிறுவனங்களே வெற்றிகரமான நிறுவனங்களாகும். ஒருவருடைய நடத்தையில் சுயகோட்பாடு வகிக்கும் பங்கைப் புரிந்து கொள்ளுவதுதான் மேலாண்மையும் ஊக்குவிப்பும் ஆற்றல்மிக்கவையாக ஆவதன் துவக்கமாகும்.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. உங்களின்கீழ் வேலை செய்கின்ற ஒவ்வோர் ஊழியரையும் நல்லவிதமாக நடத்துங்கள். தாங்கள் முக்கியமானவர்கள், மதிப்பு வாய்ந்தவர்கள், அறிவார்ந்தவர்கள், தகுதி வாய்ந்தவர்கள் என்ற உணர்வை அவர்களுக்கு ஏற்படுத்துங்கள். அவர்களுடன் நீங்கள் உரையாடும் ஒவ்வொரு முறையும் அவர்களுடைய சுயமதிப்பையும் தன்னம்பிக்கையையும் வளர்த்தெடுப்பதற்கான வாய்ப்பைத் தேடுங்கள்.

2. உங்கள் ஊழியர்கள் மிகச் சிறந்த பணியாளர்கள் என்றும், அவர்களுடைய வேலையின் தரம் குறித்து நீங்கள் மிகவும் மகிழ்ச்சியடைந்துள்ளீர்கள் என்றும் உங்கள் ஊழியர்களிடம் தொடர்ந்து கூறுங்கள். அவர்கள் மிக உயர்ந்த செயற்திறனுடன் செயல்படுவார்கள் என்று நீங்கள் நம்பிக்கையோடு எதிர்பார்க்கும்போது, அவர்கள் எப்போதும் உங்கள் எதிர்பார்ப்பிற்கு ஏற்ப நடந்து கொள்ளுவர்.

அத்தியாயம் இரண்டு

சரியான நபர்களைத் தேர்ந்தெடுங்கள்

சரியான நபர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பது சிறந்த நிர்வாகத்திற்கான துவக்கமாகும். ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்கள் வெற்றியின் 95 சதவீதம், சரியான நபர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான உங்கள் திறனில் குடிகொண்டுள்ளது. நீங்கள் தவறான நபர்களைப் பணிநியமனம் செய்தால், நீங்கள் வேறு என்ன செய்தாலும் சரி, எந்த உத்திகளைப் பயன்படுத்தினாலும் சரி, நீங்கள் எவ்வளவு கடினமாக உழைத்தாலும் சரி, அது அவ்வளவாக எந்த வித்தியாசத்தையும் ஏற்படுத்தப் போவதில்லை. ஒரு மேலாளராக நீங்கள் எதிர்கொள்ளக்கூடிய அனைத்துப் பிரச்சனைகளும் நீங்கள் தவறான நபர்களை வேலைக்கு அமர்த்துவதிலிருந்துதான் முளைக்கின்றன.

“பேருந்தில் சரியான நபர்களை ஏற்றுவதும், அவர்களுக்குச் சரியான இருக்கைகளைக் கொடுப்பதும், தவறான நபர்களைப் பேருந்திலிருந்து கீழே இறக்கிவிட்டுவிடுவதும்தான் நிர்வாகத்தின் முதல் வேலை,” என்று நூலாசிரியர் ஜிம் காலின்ஸ் கூறுகிறார்.

கிறைஸ்லர் நிறுவனத்தைக் காப்பாற்றுவதற்காக லீ அயகோக்கா அதன் தலைவராகப் பணிநியமனம் செய்யப்பட்டபோது, அந்நிறுவனம் திவாலாகும் நிலையில் இருந்தது. அந்நிறுவனம் மீண்டும் லாபம் ஈட்டும்வரை அதைக் கட்டிக் காப்பதற்காக அவர் 35 கோடி டாலர்கள் பணத்தைக் கடன் வாங்கினார். அடுத்த மூன்று ஆண்டுகளின் ஊடாக, அந்நிறுவனத்தின் 36 துணைத் தலைவர்களில் 35 பேரை அவர் பணிநீக்கம் செய்தார். அவர்களுக்கு பதிலாக, மிக உயர்ந்த திறமைகளும் மிகுந்த அனுபவமும் வாய்ந்த 35 அதிகாரிகளை அப்பதவிகளில் அமர்த்தினார். அமெரிக்காவின் பல்வேறு பகுதிகளிலிருந்தும் அவர் அவர்களைத் தேடிக் கண்டுபிடித்திருந்தார்.

சரியான நபர்கள் சரியான பதவிகளில் அமர்த்தப்பட்டதைத் தொடர்ந்து, கிறைஸ்லர் நிறுவனம் முழுமையாக மாற்றமடைந்தது, பெரும் லாபம் சம்பாதிக்கத் தொடங்கியது. மூன்று ஆண்டுகளுக்குள், அயகோக்கா தான் வாங்கியிருந்த 35

கோடி டாலர்கள் கடனைத் திருப்பிச் செலுத்தினார், கிறைஸ்லர் நிறுவனத்தை மீண்டும் தூக்கி நிறுத்தினார்.

வேலையைப் பற்றிய அனைத்து விபரங்களையும் ஆய்வு செய்யுங்கள்

சரியான நபர்களை வேலைக்கு அமர்த்துவதான் ஒரு மேலாளராக நீங்கள் வெற்றி பெறுவதற்கான முக்கியக் காரணியாகும். எந்த வேலைக்காக நீங்கள் ஒருவரை நியமிக்க விரும்புகிறீர்களோ, அந்த வேலையைப் பற்றிய அனைத்து விபரங்களையும் ஒரு தாளில் எழுதிக் கொள்ளுங்கள். நீங்கள் அந்த நபரிடம் எதிர்பார்க்கின்ற பண்புநலன்களையும் தகுதிகளையும் பட்டியலிட்டுக் கொள்ளுங்கள். பிறகு, நீங்கள் அப்புதிய ஊழியரிடமிருந்து எதிர்பார்க்கின்ற திட்டவட்டமான மற்றும் அளவிடத்தக்க விளைவுகளைப் பட்டியலிடுங்கள்.

அடுத்து, அந்த வேலையிலிருந்து கிடைக்க வேண்டிய விளைவுகளைப் பெறுவதற்குத் தேவையான எந்த அடிப்படைத் திறமைகள் அந்நபரிடம் இருக்க வேண்டும் என்பதை ஆய்வு செய்து எழுதிக் கொள்ளுங்கள். நீங்கள் அந்த வேலைக்காக ஒருவரை நேர்முகத் தேர்வு செய்யும்போது, நீங்கள் பட்டியலிட்டுள்ள திறமைகளை அவர் தன்னுடைய முந்தைய வேலைகளில் பயன்படுத்தியிருப்பதை உறுதி செய்து கொள்ளுங்கள். “ஒருவர் கடந்தகாலத்தில் எவ்வளவு சிறப்பாக வேலை செய்துள்ளார் என்பதுதான் எதிர்காலத்தில் அவர் எவ்வளவு சிறப்பாக வேலை செய்வார் என்பதைக் கணிப்பதற்கான துல்லியமான அளவீடு,” என்று மேலாண்மை வல்லுனரான பீட்டர் டிரக்கர் கூறியுள்ளார்.

இறுதியாக, நீங்கள் நியமிக்கவிருக்கின்ற நபருடைய மனப்போக்கும் ஆளுமையும் நடத்தையும் சிறப்பாக இருப்பதை உறுதி செய்து கொள்ளுங்கள். திறமை எவ்வளவு முக்கியமோ, இம்மூன்றும் அதே அளவு முக்கியம். நீங்கள் நியமிக்கவிருக்கின்ற நபர் உங்கள் நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்திற்குள் கச்சிதமாகப் பொருந்த வேண்டும், உங்களுடனும் மற்றவர்களுடனும் இணைந்து சிறப்பாக வேலை செய்யும் திறன் கொண்டவராக இருக்க வேண்டும். எனவே, அவற்றையும் உறுதி செய்து கொள்ளுங்கள். சரியான மனப்போக்கையும் சரியான ஆளுமையையும் கொண்ட நபர்களை நீங்கள் தேர்ந்தெடுத்தால்,

வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்வதற்கு உங்களால் அவர்களுக்குப் பயிற்சியளிக்க முடியும், அவர்களைத் திறமையாக நிர்வகிக்கவும் முடியும்.

மூன்றின் விதி

சரியான நபர்களை நியமிப்பதற்கான உங்கள் திறனை இந்த மூன்றின் விதியைக் கொண்டு உங்களால் அதிகரித்துக் கொள்ள முடியும், உங்கள் வெற்றி விகிதம் 90 சதவீதம்வரை உயரும் என்று என்னால் உறுதியாகக் கூற முடியும். ஏனெனில், ஆயிரக்கணக்கான உயரதிகாரிகளுடனும் வியாபார உரிமையாளர்களுடனும் இணைந்து பணியாற்றியதன் வாயிலாக நான் கண்டுகொண்டுள்ள உண்மை இது. அது எப்படி வேலை செய்கிறது என்பதை இப்போது பார்க்கலாம்.

முதலில், ஒரு வேலைக்குக் குறைந்தபட்சம் மூன்று நபர்களையாவது நேர்முகத் தேர்வு செய்யுங்கள். அவர்களுக்கு இடையேயான பண்புநலன்களையும் திறமைகளையும் ஒப்பிட்டுப் பார்க்கவும் வேறுபடுத்திப் பார்க்கவும் போதுமான நேரத்தை இது உங்களுக்குக் கொடுக்கும். நீங்கள் அதிக நபர்களை நேர்முகத் தேர்வு செய்தால் உங்களுக்கு இந்த நேரம் வாய்க்காது. இரண்டாவதாக, அந்த மூவரில் யாரை உங்களுக்கு அதிகமாகப் பிடித்திருக்கிறதோ, அவரை மூன்று வெவ்வேறு சமயங்களில் மீண்டும் சந்தித்து அவரிடம் நேர்முகத் தேர்வு நடத்துங்கள். முதல் நேர்முகத் தேர்வின்போது ஒருவர் தன்னால் இயன்ற அளவு மிகச் சிறப்பாகத் தோன்றுவார். அதற்குப் பிறகு, திரை மெல்ல மெல்ல விலகி, அவருடைய உண்மையான வடிவம் வெளிப்படும்.

மூன்றாவதாக, அந்நபரை மூன்று வெவ்வேறு இடங்களில் வைத்து நேர்முகத் தேர்வு செய்யுங்கள். ஏதோ காரணத்தால் பலரிடம் ஒரு ‘பச்சோந்திப் போக்கு’ இருப்பதை நான் கண்டுள்ளேன். நீங்கள் விரும்புகின்ற அந்த விண்ணப்பதாரர் உங்கள் அறையில் வைத்து ஒரு குறிப்பிட்ட விதத்தில் நடந்து கொள்ளக்கூடும். அவரை வேறொரு சூழலுக்கு நீங்கள் அழைத்துச் சென்றால், அங்கு அவர் வேறு மாதிரி நடந்து கொள்ளுவார், வேறு மாதிரி எதிர்வினையாற்றுவார்.

நான்காவதாக, எந்த விண்ணப்பதாரர் உங்களைப் பெரிதும் கவர்ந்திருக்கிறாரோ, அவரை உங்கள் குழுவில் உள்ள வேறு மூன்று நபர்கள் நேர்முகத் தேர்வு செய்யும்படி திட்டமிட்டுக்

கொள்ளுங்கள். பல சமயங்களில், நேர்முகத் தேர்வின் மூலம் நான் தேர்ந்தெடுத்த ஒருவரை என் குழுவில் இருந்த மற்றவர்கள் ஒட்டுமொத்தமாக நிராகரித்தனர். அதற்கு அவர்களிடம் நியாயமான காரணங்கள் இருந்ததைப் பின்னர் நான் அறிந்து கொண்டேன்.

ஐந்தாவதாக, அந்த விண்ணப்பதாரரைத் தெரிந்த மூன்று நபர்களிடம் பேசுங்கள். முன்பு அவர் எந்தெந்த நிறுவனங்களில் வேலை செய்தாரோ, அவர்களை நீங்கள் தொடர்பு கொண்டால், அவர் அந்நிறுவனங்களில் எவ்வளவு காலம் வேலை செய்தார் என்பது பற்றிய தகவல்களை மட்டுமே அவர்கள் உங்களுக்குக் கொடுப்பர். ஆனாலும், பயனுள்ள தகவல்களை வெளிப்படுத்தக்கூடிய வேறு சில கேள்விகளையும் நீங்கள் அவர்களிடம் கேட்கலாம். நீங்கள் அந்நிறுவனங்களைத் தொடர்பு கொண்டு யாரிடமேனும் பேசும்போது, “நாங்கள் இந்த நபரை இந்தக் குறிப்பிட்ட வேலைக்காக நேர்முகத் தேர்வு செய்து கொண்டிருக்கிறோம். இந்த வேலை இந்தக் குறிப்பிட்ட நடவடிக்கைகளையும் பொறுப்புகளையும் உள்ளடக்கிய ஒன்று,” என்று கூறிவிட்டு, கீழ்க்கண்டவற்றை ஒத்தக் கேள்விகளை நீங்கள் கேட்கலாம்:

1. இப்படிப்பட்ட ஒரு வேலையைச் செய்வதில் இந்த நபருக்கு இருக்கக்கூடிய வலிமைகளையும் பலவீனங்களையும் பற்றி உங்களால் ஏதேனும் கூற முடியுமா?

2. இவரைப் பணிநியமனம் செய்யலாமா கூடாதா என்பதைத் தீர்மானிப்பதில் எனக்கு உதவக்கூடிய வேறு ஏதேனும் தகவல்களை உங்களால் கூற முடியுமா?

3. இவர் உங்கள் நிறுவனத்தில் ஒரு வேலைக்கு விண்ணப்பித்தால், நீங்கள் இவரை மீண்டும் வேலைக்கு எடுத்துக் கொள்ளுவீர்களா?

நீங்கள் யாருடன் பேசிக் கொண்டிருக்கிறீர்களோ, அவர் அந்த விண்ணப்பதாரரைப் பற்றி எதுவும் பேசத் தயங்கினாலோ அல்லது உங்களுடைய முதல் இரண்டு கேள்விகளுக்கும் விடையளிக்க மறுத்தாலோ, மூன்றாவது கேள்வியை அவரிடம் கேளுங்கள். அதுதான் முக்கியமான கேள்வி. ‘ஆமாம்’ என்பது அதற்கான பதிலாக இல்லை என்றால், அந்த விண்ணப்பதாரரை நீங்கள் உங்கள் நிறுவனத்தில் வேலைக்கு எடுத்துக் கொள்ளுவதில் மிகவும் எச்சரிக்கையாக இருக்க வேண்டும்.

ஆறாவதாக, நீங்கள் சற்றுமுன் யாருடன் உரையாடிக் கொண்டிருந்தீர்களோ, அவரிடம், உங்களுடைய விண்ணப்பதாரருடன் முன்பு வேலை செய்த சக ஊழியர்களில் மூவரின் பெயர்களைக் கேளுங்கள். பிறகு அவர்களோடு பேசுங்கள். தன்னுடைய வேலைக்கான விண்ணப்பப் படிவத்தில் உங்கள் விண்ணப்பதாரர் குறிப்பிட்டிராத நபர்களிடம் நீங்கள் பேசும்போது, அவர்களிடமிருந்து நீங்கள் தெரிந்து கொள்ளுகின்ற விஷயங்கள் உங்களை வியப்பில் ஆழ்த்தும்.

தாங்கள் பணிநியமனம் செய்கின்ற நபர்களுடைய தரத்தையும் தங்கள் குழுவின் ஒட்டுமொத்தச் செயற்திறனையும் இந்த மூன்றின் விதி வெகுவாக மேம்படுத்தியுள்ளதாகப் பல அதிகாரிகள் என்னிடம் கூறியுள்ளனர்.

ஸ்வான் சூத்திரம்

நிறுவனங்களுக்கு மக்களைப் பணிநியமனம் செய்வதில் மிகவும் திறமை வாய்ந்தவராக விளங்கிய ஜான் ஸ்வான் என்பவர் சில ஆண்டுகளுக்கு முன்பு பரிந்துரைத்தச் சூத்திரம் இது. சரியான நபர்களைப் பணிநியமனம் செய்ய இச்சூத்திரத்தை நீங்கள் பயன்படுத்தலாம். இது நான்கு அம்சங்களை உள்ளடக்கியுள்ளது.

முதலாவது, சாமர்த்தியம். சாமர்த்தியமான நபர்களை வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுங்கள். ஒருவருடைய அறிவை எவ்வாறு எடை போடுவது? அது மிகவும் எளிது. கேள்விகள்! சராசரி நபர்களைவிட அறிவார்ந்த நபர்கள் அதிக ஆர்வம் கொண்டவர்களாக இருக்கின்றனர்.

அடுத்தது, கடின உழைப்பு. கடினமாக உழைக்கத் தயாராக இருக்கின்ற மக்களைத் தேடுங்கள். முந்தைய வேலைகளில் அவர்கள் கடினமாகவும் மிக நீண்ட நேரமும் வேலை செய்திருந்ததை உணர்த்தக்கூடிய விஷயங்களைப் பாருங்கள்.

மூன்றாவது, லட்சியம். சரியான நபர் தன் வாழ்க்கையில் முன்னேற விரும்புகின்ற ஒருவராக இருப்பார். லட்சியம் கொண்ட மக்கள் கூடுதல் பயிற்சிகளை மேற்கொள்ளத் தயாராகவும் ஆர்வமாகவும் இருப்பர். அவர்கள் புத்தகங்கள் படிக்கும் பழக்கத்தைக் கொண்டிருப்பர், தனிப்பட்ட முறையிலும் தொழில்ரீதியாகவும் வளருவதற்கான வாய்ப்புகளை அவர்கள் ஏற்கனவே தேடிக் கொண்டிருப்பர்.

இறுதியாக, இனிமை. நீங்கள் தேர்ந்தெடுக்கும் நபர் இனிமையானவராகவும் விரும்பத்தக்கவராகவும் இருக்க வேண்டியது முக்கியம். குறிப்பாக, பொதுமக்களையோ அல்லது வாடிக்கையாளர்களையோ கையாள வேண்டிய ஊழியர்களுக்கு இந்தப் பண்புநலன் குறிப்பாக முக்கியமானதாக இருக்கிறது.

உங்கள் குழுவிற்குச் சரியான நபர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான உங்கள் திறன் பின்னர் அவர்களை ஊக்குவிப்பதற்கு இன்றியமையாதது. தவறான நபர்களைப் பணிநியமனம் செய்துவிட்டு, அவர்கள் உங்கள் குழுவிற்காகச் சிறப்பாகச் செயல்பட அவர்களை ஊக்குவிக்க முயற்சிப்பது வீண் முயற்சியாகும். எனவே, முதலிலேயே சரியான நபர்களைத் தேர்ந்தெடுத்து வேலையில் அமர்த்துவது அறிவார்ந்த செயலாக இருக்கும்.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. இன்று உங்கள் குழுவில் உள்ள மிகச் சிறந்த நபர்களிடம் இருக்கின்ற பண்புநலன்களைக் கண்டுபிடியுங்கள். அவர்களைப் போன்றவர்களை எதிர்காலத்தில் அதிகமாக நியமிப்பதை உறுதி செய்வதற்கு உங்களால் என்னவெல்லாம் செய்ய முடியும்?

2. அடுத்த முறை நீங்கள் ஒருவரை வேலைக்கு எடுக்கும்போது, இந்த அத்தியாயத்தில் விவரிக்கப்பட்டிருப்பதைப்போல மூன்றின் விதியைத் துல்லியமாகக் கடைபிடியுங்கள். நீங்கள் இந்த உத்தியை ஒருமுறை பயன்படுத்தி ஒருவரை நியமித்துவிட்டால், பிறகு நீங்கள் தொடர்ந்து இதைப் பயன்படுத்துவீர்கள்.

அத்தியாயம் மூன்று

துவக்கத்திலேயே அதிகமான வேலைகளைக் கொடுங்கள்

டெலாயிட் - டூஷே நிறுவனம் சுமார் முப்பது ஆண்டுகளாக மேற்கொண்ட ஓர் ஆராய்ச்சியில், தன்னுடைய ஊழியர்களில் ஆயிரக்கணக்கானோரை ஆய்வு செய்தது. அவர்கள் பணிநியமனம் செய்யப்பட்ட நாளில் தொடங்கி, காலப்போக்கில் அவர்கள் எவ்வாறு செயல்பட்டு வந்திருந்தனர் என்பதை அந்நிறுவனம் ஆய்வு செய்தது. நீண்டகால நோக்கில் அவர்கள் உயர்ந்த செயற்திறனுடன் செயல்படுவதற்கு எந்தக் காரணிகள் பங்களித்தன என்பதைத் தெரிந்து கொள்ளுவது அந்த ஆய்வின் நோக்கமாக இருந்தது. அந்த ஆய்வின் முடிவில் தெரிய வந்த விஷயம் அந்த ஆராய்ச்சியாளர்களுக்கு சுவாரசியமூட்டியது.

முதலில், சுயதேர்ந்தெடுப்பு எதிர்காலத்தில் ஒருவர் எவ்வாறு செயல்படுவார் என்பதைக் கணிப்பதற்கான ஒரு முக்கியக் காரணியாக இருந்ததை அவர்கள் கண்டறிந்தனர். சுயதேர்ந்தெடுப்பு என்ற வார்த்தை, ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட வேலைகளுக்கான வாய்ப்புகள் கிடைக்கப் பெற்றுள்ள ஊழியர்களைக் குறிக்கின்ற ஒன்று. பல நிறுவனங்கள் அவர்களைத் தங்கள் நிறுவனங்களில் வேலைக்குச் சேர்த்துக் கொள்ளத் தயாராக இருந்தபோது, அவர்கள் ஒவ்வொருவரும் டெலாயிட் - டூஷேவுக்கு வந்து, "நான் இங்கு வேலை செய்ய விரும்புகிறேன்," என்று உற்சாகமாகக் கூறினர்.

இதை வேறு வார்த்தைகளில் கூறினால், டெலாயிட் நிறுவனம்தான் தாங்கள் வேலை செய்வதற்கு ஏற்றச் சிறந்த நிறுவனம் என்று அவர்கள் தீர்மானித்திருந்தனர், அந்தக் குறிப்பிட்ட வேலையைப் பெறுவதில் அவர்கள் உறுதியாக இருந்தனர். பல ஆண்டுகளுக்குப் பிறகும்கூட, அந்நிறுவனத்தில் சேருவதைத் தாங்களாகவே தேர்ந்தெடுத்திருந்த ஊழியர்கள், துவக்கத்தில் அவ்வளவு உற்சாகமாக இருந்திராத மக்களைவிட மிக உயர்ந்த நிலையில் செயல்பட்டுக் கொண்டிருந்தனர்.

அவர்களுடைய வேலைச் சுமையை

அதிகரியுங்கள்

உயர்ந்த செயற்திறனுடன் செயல்பட்டுக் கொண்டிருந்த நபர்களுடைய மேலாளர்கள், அந்நபர்கள் அந்நிறுவனத்தில் வேலைக்குச் சேர்ந்த முதல் நாளிலிருந்தே அவர்களுக்கு ஏகப்பட்ட வேலைகளைக் கொடுத்தனர், சில சமயங்களில், அளவுக்கதிகமான வேலைகளைக் கொடுத்தனர் என்பது அந்த ஆராய்ச்சியாளர்கள் கண்டறிந்த இரண்டாவது விஷயம்.

இந்நூலின் முதலாம் அத்தியாயம் சுயகோட்பாட்டைப் பற்றியும், ஒருவருடைய ஆளுமையையும் நடத்தையையும் தீர்மானிப்பதில் அதன் மையப் பங்கையும் பற்றிப் பேசியது. சுயகோட்பாடு எப்படி ஒரு தனிநபருடைய குழந்தைப்பருவ அனுபவத்திலிருந்து உருவாகிறதோ, அதேபோல, ஊழியர்கள் தங்கள் வேலையில் வெளிப்படுத்துகின்ற செயற்திறன் மற்றும் நடத்தை தொடர்பான சுயகோட்பாடு அவர்கள் தங்கள் நிறுவனத்துடன் முதன்முதலில் தொடர்பு கொள்ளுகின்ற நாளிலிருந்து உருவாகத் தொடங்குகிறது. புதிய ஊழியர்கள் தங்களுடைய முதல் அனுபவத்தின் தாக்கத்திற்கு வெகுவாக ஆளாகின்றனர். அவர்கள் வேலைக்குச் சேர்ந்த நாளிலிருந்தே, அவர்களைத் திணறடிக்கக்கூடிய அளவுக்கு வேலைகளும் பொறுப்புகளும் இலக்குகளும் அவர்களிடம் ஒப்படைக்கப்பட்டால், விரைவில், காலையிலிருந்து மாலைவரை தாங்கள் மிகக் கடினமாக உழைக்க வேண்டிய ஓர் இடம் இது என்ற நம்பிக்கையை அவர்கள் விரைவில் தங்களிடம் வளர்த்துக் கொண்டுவிடுவர்.

முதல் நாளிலிருந்தே ஏராளமான வேலைகள் கொடுக்கப்பட்ட ஊழியர்கள், குறைவான வேலைகளுடன் தங்கள் தொழில்வாழ்க்கையைத் துவக்கியவர்களைவிட அதிகக் கடினமாக உழைத்தனர், நிறுவனத்திற்குப் பங்களிப்பதில் அதிகத் தீவிரமாக இருந்தனர், உயர்ந்த செயற்திறனோடு செயல்பட்டனர் என்பது கண்டுபிடிக்கப்பட்டது. இந்தப் போக்கு, அவர்கள் அந்நிறுவனத்தில் வேலையில் நீடித்தக் காலம் நெடுகிலும் தொடர்ந்ததையும் அந்த ஆராய்ச்சியாளர்கள் கண்டுபிடித்தனர். அதேபோல, தங்களுடைய சக ஊழியர்களைச் சந்தித்துப் பேசுவதற்கு ஏராளமான நேரம் கொடுக்கப்பட்ட, தங்கள் வேலையை மெதுவாகத் துவக்க அனுமதிக்கப்பட்ட ஊழியர்கள், பத்து ஆண்டுகளுக்குப் பிறகும்கூடத் தங்கள் வேலையில்

மெதுவாகச் செயல்பட்டதையும் குறைந்த மதிப்புவாய்ந்த பங்களிப்புகளை வழங்கியதையும் அந்த ஆராய்ச்சியாளர்கள் கண்டுபிடித்தனர்.

தங்களுடைய வேலை தங்களுக்குச் சவாலானதாக இருக்க வேண்டும் என்பதுதான் ஒவ்வோர் ஊழியரின் முதன்மை விருப்பமாக இருக்கிறது. ஒருவருடைய தொழில்வாழ்க்கையைப் பொருத்தவரை, அதுதான் அவரை ஊக்குவிக்கின்ற முதன்மைக் காரணியாகவும் இருக்கிறது. தங்களுடைய சௌகரிய வட்டத்தைவிட்டு வெளியேறி மிகவும் சவாலான முயற்சிகளை மேற்கொள்ளவும், அதற்காகத் தங்களிடம் புதிய திறமைகளை வளர்த்துக் கொள்ளவும், அடுத்தவரோடு போட்டிப் போட்டுக் கொண்டு வேலையை விரைவாகச் செய்து முடிக்கவும் ஊழியர்கள் விரும்புகின்றனர். தங்களிடம் அளவுக்கதிகமாக வேலை வாங்கப்படுவதாகப் பலர் குறை கூறக்கூடும், ஆனால் நீங்கள் அவர்களிடம் தொடர்ந்து பேச்சுக் கொடுத்தால், வேலையின்றி ஓய்ந்திருப்பதைவிட ஏதேனும் வேலையில் மும்முரமாக இருப்பதைத் தாங்கள் விரும்புவதை அவர்கள் ஒப்புக் கொள்ளுவர்.

உங்கள் நிறுவனத்தில் புதிதாக வேலைக்குச் சேருகின்றவர்களுக்கு, முதல் நாளிலிருந்தே அதிகமான வேலைகளைக் கொடுங்கள். அவர்களால் கையாள முடிவதைவிட அதிகமான வேலைகளைக் கொடுங்கள். பிறகு, கூடுதல் பொறுப்புகளை அவர்களுக்குக் கொடுத்துக் கொண்டே இருங்கள். உங்கள் ஊழியர்களுக்குத் துவக்கத்திலிருந்தே அதிகமான வேலைகளையும் பொறுப்புகளையும் கொடுத்து, அவற்றைச் செவ்வனே நிறைவேற்றுவதற்கான திறன் அவர்களிடம் இருப்பதாக நீங்கள் தொடர்ந்து அவர்களிடம் தெரிவித்து வரும்போது, அவர்கள் அந்தச் சவாலை ஏற்றுக் கொண்டு, உங்களுடைய மிகச் சிறந்த ஊழியர்களாக ஆவர்.

வேலையைச் சவாலானதாக ஆக்கிக் கொடுப்பதோடு கூடவே, அது சுவாரசியமூட்டுவதாக இருக்கும்படியும் பார்த்துக் கொள்ளுங்கள். தாங்கள் செய்ய வேண்டிய வேலைகள் எவ்வளவு அதிகமாக இருந்தாலும், அவை சுவாரசியமூட்டுகின்ற வேலைகளாக இருக்கும்போது, ஊழியர்களுக்கு அதைவிட அதிக மகிழ்ச்சியளிக்கக்கூடிய விஷயம் வேறு எதுவும் இருக்க முடியாது.

உங்கள் ஊழியர்களுக்குப் பயிற்சியளியுங்கள்

புதிய ஊழியர்களுக்கு அதிகமான வேலைகளைக் கொடுப்பதோடு கூடவே, முதல் நாளிலிருந்தே அவர்களுக்கு நீங்கள் பயிற்சியளிக்க வேண்டும், அவர்களுக்கு ஆதரவு காட்ட வேண்டும். வேலையைப் பொருத்தவரை கடந்தகாலத்தில் ஒருவருக்கு எவ்வளவு அனுபவங்கள் வாய்த்திருந்தாலும் சரி, அவர் ஒரு புதிய வேலையில் சேரும்போது, அவர் மீண்டும் முதலிலிருந்து துவக்குகிறார். தான் என்ன செய்ய வேண்டும், அதை எப்படிச் செய்ய வேண்டும் என்பது பற்றிய எந்த யோசனையும் அவருக்கு இருப்பதில்லை.

எனவே, புதிய ஊழியர்கள்மீது நீங்கள் தனிப்பட்ட அக்கறை செலுத்த வேண்டும், அவர்கள் தங்களுடைய புதிய வேலையின் அனைத்துப் பகுதிகளையும் செய்வதற்கு நீங்கள் அவர்களோடு இருந்து அவர்களுக்கு வழிகாட்ட வேண்டும். அவர்களாகக் கற்றுக் கொள்ளட்டும் அல்லது மூழ்கி மூச்சுத் திணறட்டும் என்று உங்களால் ஓய்ந்திருக்க முடியாது. ஒரு புதிய நபரிடம் வேலை வாங்குவதற்கான அறிவார்ந்த வழி அதுவல்ல.

ஒரு புதிய ஊழியருக்குத் தனிப்பட்ட முறையில் பயிற்சியளிக்க உங்களுக்கு நேரமில்லை என்றால், அவர் தன்னுடைய வேலையைப் பற்றியும் உங்கள் நிறுவனத்தையும் பற்றியும் அனைத்து விஷயங்களையும் அறிந்து கொள்ளுவதை உறுதி செய்வதற்கான பொறுப்பை வேறு யாரிடமாவது நீங்கள் ஒப்படைக்கலாம். புதிய ஊழியர்கள் தங்கள் வேலையைத் தன்னம்பிக்கையோடு துவக்கவும், தாங்கள் தங்கள் நிறுவனத்தின் ஒரு பகுதி என்ற உணர்வைப் பெறவும் இந்த வழிமுறை அவர்களுக்கு வெகுவாக உதவும்.

ஒரு திடமான அடித்தளத்தை அமைத்துக் கொடுங்கள்

புதிதாக வேலைக்குச் சேர்ந்திருப்பவர்கள் மிகவும் நிதானமாகத் தங்கள் வேலையைத் துவக்கும்போது, இந்த நிதானப் போக்கைத் தங்கள் நிறுவனம் ஏற்றுக் கொள்ளுவதாக விரைவில் அவர்கள் நம்பத் தொடங்குகின்றனர். இத்தகைய நபர்களிடம் பின்னாளில் அதிகமாக வேலை வாங்குவதும் உயர்ந்த செயற்திறனுடன் செயல்பட அவர்களை ஊக்குவிப்பதும் கடினமாகிவிடுகிறது. நீங்கள் அமைத்துக் கொடுத்துள்ள அடித்தளம் அவர்களை அப்படி நடந்து கொள்ள வைக்கிறது. அவர்கள் உங்கள் நிறுவனத்தில்

எத்தனை மாதங்கள் அல்லது எத்தனை வருடங்கள் வேலை செய்தாலும், அவர்களுடைய செயற்திறன் கீழ்மட்ட நிலையிலேயே இருக்கும்.

ஸ்வான் சூத்திரத்தின் இரண்டாவது அம்சம் ‘கடின உழைப்பு’ என்பது உங்களுக்கு நினைவிருக்கும் என்று நம்புகிறேன். மக்கள் உங்கள் நிறுவனத்தில் வேலைக்குச் சேரும் நாளிலிருந்து உங்கள் நிறுவனத்தைவிட்டு விலகும் நாள்வரை அவர்கள் கடினமாக உழைப்பதை உறுதி செய்வதற்கு உங்களால் இயன்ற எல்லாவற்றையும் செய்யுங்கள். அப்போதுதான் எதிர்காலத்தில் அவர்கள் உயர்ந்த செயற்திறனுடன் செயல்பட்டு அளப்பரிய விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதற்கு அவர்களை உங்களால் ஊக்குவிக்க முடியும்.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. உங்கள் நிறுவனத்தில் வேலை செய்வதற்குத் தகுதியான நபர்களிடம் நீங்கள் நேர்முகத் தேர்வு நடத்தும்போது, உங்களோடு இணைந்து வேலை செய்யவும் உங்கள் நிறுவனத்திற்காக வேலை செய்யவும் அவர்கள் ஒரு தீவிர விருப்பத்தை வெளிப்படுத்தும்வரை காத்திருங்கள். வேலையை ஏற்றுக் கொள்ளும்படி நீங்கள் ஒருவரை வற்புறுத்த வேண்டியிருந்தாலோ அல்லது ஒப்புக் கொள்ள வைக்க வேண்டியிருந்தாலோ, அவரை ஒருபோதும் வேலைக்கு எடுத்துக் கொள்ளாதீர்கள்.

2. இப்போதிலிருந்து, புதிய ஊழியர்களை நீங்கள் நியமிக்க வேண்டியிருக்கும்போதெல்லாம், முதல் நாளிலிருந்தே அவர்களிடம் ஒரு வேலைப் பட்டியலைக் கொடுத்துவிடுங்கள். அவர்களுக்கு அவர்களுடைய வேலையைக் கற்றுக் கொடுங்கள். அவர்கள் கடினமாக உழைக்கவும் உங்கள் குழுவிற்கு மதிப்பு வாய்ந்த பங்களிப்புகளை வழங்கவும்கூடிய நபர்களாக ஆவதற்கு அவர்களுக்கு உதவுங்கள். அவர்களுக்குப் பயிற்சியளிக்கவும் வேலையில் அவர்களுக்கு ஆதரவாக இருக்கவும் ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்களுக்கு நேரமில்லை என்றால், வேறொருவரிடம் அப்பொறுப்பை வழங்குவதை உறுதி செய்யுங்கள்.

அத்தியாயம் நான்கு

உங்கள் எதிர்பார்ப்புகளைத் தெளிவாகத் தெரிவித்துவிடுங்கள்

மக்கள் தங்களைப் பற்றி மிகவும் நல்லவிதமாக உணரும்படி செய்வது அவர்களை ஊக்குவிப்பதற்கு இன்றியமையாதது. தாங்கள் வெற்றியாளர்கள் என்ற உணர்வை அவர்களிடம் ஏற்படுத்துவது அவர்கள் தங்களைப் பற்றி நல்லவிதமாக உணரும்படி செய்வதற்கான ஒரு வழியாகும். வெற்றியுணர்வை அனுபவிக்க எல்லோருமே விரும்புகின்றனர். தாங்கள் தகுதியானவர்கள், வெற்றிகரமானவர்கள், மற்றவர்கள் தங்களை மதிக்கிறார்கள் என்ற உணர்வை அனுபவிக்க மக்கள் விரும்புகின்றனர்.

ஒரு போட்டியிலோ அல்லது பந்தயத்திலோ மக்கள் எப்படி வெற்றி பெறுகின்றனர்? எல்லைக் கோட்டை அவர்கள் முதலில் தொட்டுவிடுவதன் மூலம்தான்!

வேலையுலகில் ஒருவர் எப்படி வெற்றி பெறுகிறார்? குறிப்பிட்ட மற்றும் திட்டவட்டமான ஒரு வேலையை நிறைவேற்றுவதன் மூலமாகத்தான்! ஒரு வேலையை முழுமையாகச் செய்து முடிப்பது உங்களுக்குள் ஆற்றலும் உற்சாகமும் பெருக்கெடுக்கும்படி செய்கிறது, உங்கள் சுயமதிப்பை அதிகரிக்கிறது.

தங்களிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்பதை ஊழியர்கள் அறிந்திருக்கும்போது, அவர்களால் தங்கள் வேலையின்மீது சிறப்பாகக் கவனம் செலுத்த முடிகிறது. தங்களிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்பதை அவர்கள் அறியாமல் இருக்கும்போது, அவர்களால் தங்கள் வேலையில் திறம்படச் செயல்பட முடியாமல் போகிறது.

தெளிவான எதிர்பார்ப்புகளை நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களிடம் தெரிவிக்கும்போது, அவர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையைச் செய்து முடிப்பதையும் தாங்கள் வெற்றியாளர்கள் என்ற உணர்வை அனுபவிப்பதையும் நீங்கள் சாத்தியமாக்குகிறீர்கள். உங்கள் எதிர்பார்ப்புகள் தெளிவற்றவையாகவோ அல்லது குழப்பமூட்டுபவையாகவோ இருக்கும்போது, உங்கள் ஊழியர்கள்

அந்த வெற்றியுணர்வை அனுபவிக்க முடியாதபடி நீங்கள் செய்துவிடுகிறீர்கள்.

வெற்றி பெறுவதற்கான ஐந்து காரணிகள்

எல்லைக் கோட்டைத் தாண்டிச் சென்று வேலையில் ஒரு வெற்றியாளரைப்போல உணருவதற்கு ஓர் ஊழியருக்கு ஐந்து விஷயங்கள் தேவைப்படுகின்றன:

1. தெளிவான இலக்குகள் மற்றும் நோக்கங்கள். அவற்றைப் பற்றி முன்கூட்டியே கலந்து பேசப்பட்டிருக்க வேண்டும், சம்பந்தப்பட்ட எல்லோரும் அவற்றை ஒப்புக் கொண்டிருக்க வேண்டும்.

2. தெளிவான அளவீடுகள் மற்றும் தரங்கள். தன்னுடைய வெற்றி அளவிடப்படும் என்பதை அந்த ஊழியர் அப்போது அறிந்து கொள்ளுவார்.

3. தெளிவான காலக்கெடுக்கள். தன்னிடம் ஒப்படைக்கப்பட்டுள்ள வேலை எப்போது நிறைவேற்றப்பட வேண்டும் என்பது அப்போது அந்த ஊழியருக்குத் தெரியும்.

4. வெற்றி அனுபவங்கள். அந்த ஊழியர் தன்னுடைய வேலையை அதற்காக நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ள காலக்கெடுவுக்குள்ளும், அதற்காக ஒதுக்கப்பட்டுள்ள நிதிக்கு உட்பட்டும், நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ள தரத்திற்கு ஏற்பவும் செய்து முடிக்க வேண்டும்.

5. அங்கீகாரம் மற்றும் வெகுமதிகள். ஒரு வேலையை ஒருவர் வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றும்போது, அவருடைய மேலதிகாரி அவரை அங்கீகரிக்க வேண்டும். அதோடு, முடிந்தபோதெல்லாம், அந்த ஊழியர் தன் வேலையை வெற்றிகரமாகச் செய்து முடித்துள்ளதற்காக அவருக்கு வெகுமதியளிக்கப்பட வேண்டும்.

"உங்களால் பார்க்க முடியாத ஓர் இலக்கை உங்களால் குறி வைத்துத் தாக்க முடியாது," என்ற கூற்றை நீங்கள் கேள்விப்பட்டிருப்பீர்கள். தாங்கள் வெற்றியாளர்கள் என்ற உணர்வை உங்கள் ஊழியர்கள் பெற வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்பினால், அவர்கள் குறி வைப்பதற்குத் தெளிவான இலக்குகள் அவர்களுக்குக் கொடுக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும். இலக்குகளும் நோக்கங்களும் எவ்வளவு அதிகத் தெளிவாக இருக்கின்றனவோ, அவற்றை அடைவது அவர்களுக்கு அவ்வளவு

அதிக எளிதாக இருக்கும். அவர்கள் தங்கள் இலக்குகளை எவ்வளவு அதிகமாக அடைகிறார்களோ, அவ்வளவு அதிகமாக அவர்கள் வெற்றியுணர்வை அனுபவிப்பர். தாங்கள் வெற்றியாளர்கள் என்ற உணர்வு அவர்களிடம் எவ்வளவு அதிகமாக ஏற்படுகிறதோ, அவர்களுடைய சுயமதிப்பு அவ்வளவு அதிகரிக்கிறது, அவர்கள் தங்கள் வேலை குறித்து அவ்வளவு அதிக மகிழ்ச்சி அடைகின்றனர்.

பல மேலாளர்கள், நேரப் பற்றாக்குறையின் காரணமாக, வேலையைப் பற்றிய எந்த விபரங்களையும் தங்கள் ஊழியருடன் கலந்து பேசாமல் வெறுமனே அந்த வேலையை அவரிடம் ஒப்படைத்துவிடும் தவறைச் செய்கின்றனர். தான் அவரிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கிறோம் என்பதை அவர் அறிவார் என்று அவர்கள் அனுமானித்துக் கொள்ளுகின்றனர். பின்னர், அந்த வேலை நிறைவேற்றப்படாமல் இருக்கும்போது அல்லது மோசமாகச் செய்து முடிக்கப்பட்டிருக்கும்போது, அல்லது நீங்கள் விரும்பியதிலிருந்து வேறுபட்ட விதத்தில் செய்யப்பட்டிருக்கும்போது, அந்த ஊழியர் அந்த வேலைக்குத் தகுதியற்றவர் என்று நீங்கள் அவர்மீது பழி சுமத்துகிறீர்கள். ஆனால், பெரும்பாலான சமயங்களில், தவறு எப்போதும் மேலாளருடையதாகத்தான் இருக்கிறது.

சிறந்த செயல்பாடு என்றால் என்ன என்பதை வரையறுத்துக் கொள்ளுங்கள்

ஒரு குறிப்பிட்ட வேலை மிகச் சிறப்பாகச் செய்யப்படும்போது அது எத்தகைய விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கும் என்பதை மக்கள் அறிந்திருக்க வேண்டும். நீங்கள் ஒரு வேலையுடன் ஓர் ஊழியரை அணுகுவதற்கு முன்பு, “இந்த வேலை மிகச் சிறப்பாகச் செய்யப்பட்டிருந்தால், அதன் விளைவுகள் எப்படி இருக்கும்? ஒரு சிறந்த செயல்பாட்டை நான் எவ்வாறு வரையறுப்பேன்?” என்று உங்களை நீங்களே கேட்டுக் கொள்ளுங்கள்.

நீங்கள் ஒருவரிடம் ஒரு வேலையை ஒப்படைக்கும்போது, அது ஒரு குறிப்பிட்டக் காலக்கெடுவுக்கு உட்பட்டும் ஒரு குறிப்பிட்டத் தரத்துடனும் செய்யப்பட்டால் அது சிறப்பாகச் செய்யப்பட்டிருப்பதாக அர்த்தமாகும் என்பதை அவரிடம் தெரிவித்துவிடுங்கள்.

பிறகு, நீங்கள் அவரிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கிறீர்களோ,

அந்த எதிர்பார்ப்புகளை அவர் நிறைவேற்றுகிறாரா என்பதை மேற்பார்வையிடுங்கள். நீங்கள் ஒப்படைக்கும் வேலை எவ்வளவு அதிக முக்கியமானதாக இருக்கிறதோ, அன்றாடம் அதை நீங்கள் மேற்பார்வையிடுவதும் அதன் முன்னேற்றத்தைக் குறித்துக் கொள்ளுவதும் அந்த அளவு முக்கியமானதாக இருக்கும்.

நீங்கள் ஒரு வேலையை ஒருவரிடம் ஒப்படைத்துவிட்டு அதற்குப் பிறகு அதை முற்றிலுமாக மறந்துவிட்டதுபோல நடந்து கொள்ளுவதற்கு பதிலாக, அந்த வேலை எவ்வளவு தூரம் முன்னேறியிருக்கிறது என்பதைக் கண்காணிப்பதற்கு ஒரு முறையான கால அட்டவணையை நீங்கள் அமைத்துக் கொள்ளும்போது, அந்த வேலை மிகவும் முக்கியமானது என்பதை உங்கள் ஊழியர் அறிந்து கொள்ளுவார். நீங்கள் தொடர்ந்து இவ்வாறு கண்காணிப்பது அந்த வேலையின் முக்கியத்துவத்தையும் அதைச் செய்கின்ற நபரின் முக்கியத்துவத்தையும் தொடர்ந்து வலியுறுத்துவதாக இருக்கும். அதோடு, தான் மதிப்பு வாய்ந்தவர் என்ற உணர்வை அது அவரிடம் ஏற்படுத்தும், அவருடைய சுயமதிப்பும் வெகுவாக அதிகரிக்கும்.

தாங்கள் எந்தெந்த வேலைகளைச் செய்ய வேண்டும் என்று நீங்கள் எதிர்பார்க்கிறீர்கள், அவை எந்த வரிசைப்படி முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவை, அவை சிறப்பாகச் செய்து முடிக்கப்பட்டால் அவை எத்தகைய விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கும், அவற்றுக்கான காலக்கெடுக்கள் என்ன ஆகியவற்றை உங்களின்கீழ் பணியாற்றுகின்ற ஒவ்வொருவரும் துல்லியமாக அறிந்திருப்பதை உறுதி செய்ய வேண்டியது ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்களுடைய மிக முக்கியமான பொறுப்புகளில் ஒன்று. இந்த அனைத்துத் தகவல்களையும் நீங்கள் அவர்களுக்கு வழங்கும்போது, அவர்கள் சிறப்பாகச் செயல்படுவதற்கும் வெற்றியுணர்வை அனுபவிப்பதற்கும் தேவையான கச்சாப் பொருளை நீங்கள் அவர்களுக்குக் கொடுக்கிறீர்கள்.

எதிர்பார்ப்புகளைத் தெளிவாக வரையறுக்கின்ற வேலையை உங்கள் ஒருவரால் மட்டுமே செய்ய முடியும். ஒரு குறிப்பிட்ட வேலை மிகச் சிறப்பாகச் செய்யப்பட்டால் அதன் விளைவு எப்படிப்பட்டதாக இருக்கும் என்பதை நீங்கள் தெளிவாக வரையறுத்து அதை உங்கள் ஊழியர்களிடம் தெரிவிக்காவிட்டால், வேலை செய்வதிலுள்ள மகிழ்ச்சியை நீங்கள் அவர்களிடமிருந்து பறித்துவிடுகிறீர்கள். என்ன செய்யப்பட வேண்டும், அது எப்போது

செய்து முடிக்கப்பட வேண்டும் என்பது பற்றிய தெளிவின்மை, மக்கள் தங்கள் வேலை நேரத்தை வீணாக்குவதற்கும் தங்கள் வேலை குறித்துத் திருப்தியற்று இருப்பதற்குமான ஒரு முக்கியக் காரணமாக இருக்கிறது.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. அடுத்த முறை நீங்கள் ஒரு வேலையை ஒருவரிடம் ஒப்படைக்கும்போது, என்ன செய்யப்பட வேண்டும், அது எப்படி அளவிடப்படும், அது எந்தத் தேதிக்குள் செய்து முடிக்கப்பட வேண்டும் போன்ற விபரங்களை அவரோடு கலந்து பேசுவதற்கு ஒருசில நிமிடங்களை ஒதுக்கிக் கொள்ளுங்கள். நீங்கள் கொடுக்கின்ற இலக்குகளுடனும் நோக்கங்களுடனும் அவர் உடன்படுவதை உறுதி செய்து கொள்ளுங்கள்.

2. அந்த வேலையைப் பற்றி நீங்கள் இருவரும் கலந்து பேசி ஓர் உடன்பாட்டிற்கு வந்த பிறகு, அவர் அந்த விபரங்களைத் தன் சொந்த வார்த்தைகளில் உங்களிடம் ஒருமுறை மீண்டும் கூறும்படி செய்யுங்கள். உங்கள் எதிர்பார்ப்புகளை அவர் தெளிவாகப் புரிந்து கொண்டுள்ளதை இது உறுதி செய்யும். சில சமயங்களில், எளிய வேலைகளைப் பற்றிய விபரங்களைக்கூட உங்கள் ஊழியர்கள் எவ்வளவு தவறாகப் புரிந்து கொண்டுள்ளனர் என்பதைக் கண்டு நீங்கள் வியப்படைவீர்கள்.

அத்தியாயம் ஐந்து

உங்கள் குழுவினரைக் கலந்துரையாடலில் ஈடுபடுத்துங்கள்

எந்தவொரு வேலையை நிறைவேற்ற வேண்டியிருக்கும்போதும், அந்த வேலை தொடர்பான கலந்துரையாடல்களில் உங்கள் குழுவினரையும் ஈடுபடுத்துவது அவர்கள் தங்கள் வேலையில் அதிக ஈடுபாட்டுடனும் அர்ப்பணிப்புடனும் விசுவாசத்துடனும் நடந்து கொள்ளுவதையும் தங்கள் வேலைக்கு முழுப் பொறுப்பு ஏற்றுக் கொள்ளுவதையும் உறுதி செய்வதற்கான சக்திவாய்ந்த ஒரு வழியாகும். ஒரு வேலைக்கான இலக்குகளையும் தரங்களையும் நிர்ணயிப்பதில் ஒருவர் எந்த அளவு ஈடுபடுத்தப்படுகிறாரோ, அந்த வேலை தரமாகச் செய்து முடிக்கப்படுவதற்கு அவர் அந்த அளவு அர்ப்பணிப்போடு செயல்படுவார்.

"ஒரு விஷயத்தைப் பற்றிக் கலந்துரையாடுவதன் மூலமாகவே நாம் அதைப் பற்றி முழுமையாகத் தெரிந்து கொள்ளுகிறோம்," என்று சாக்ரடீஸ் ஒருமுறை கூறினார். கலந்துரையாடலுக்கும் ஊக்குவிப்பிற்கும் இடையே ஒரு நேரடித் தொடர்பு இருக்கிறது. உங்கள் ஊழியர்கள் சிறப்பாகச் செயல்பட்டு அற்புதமான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதற்கான ஊக்கத்துடன் இருக்க வேண்டும் என்றும், அவர்கள் மிக உயர்ந்த அளவிலான சுயமதிப்பையும் தன்னம்பிக்கையையும் அனுபவிக்க வேண்டும் என்றும் நீங்கள் விரும்பினால், தாங்கள் செய்து கொண்டிருக்கும் வேலையைப் பற்றித் தங்கள் மேலதிகாரியான உங்களுடன் அவ்வப்போது கலந்துரையாடுவதற்கான வாய்ப்பு அவர்களுக்கு இருக்க வேண்டும்.

வேலை தொடர்பான கலந்துரையாடல்களில் மக்கள் ஈடுபடுத்தப்பட வேண்டியது முக்கியம் என்று நீங்கள் நம்ப வேண்டும். உங்கள் நிறுவனத்தின் மேல்மட்ட நிர்வாகிகளும் இந்த முக்கியத்துவத்தை உணர்ந்து கொண்டு அதற்குத் தங்களை அர்ப்பணித்துக் கொள்ள வேண்டும். தாங்கள் செய்கின்ற வேலையைத் தீர்மானிப்பதிலும், அதற்கான தரங்களை நிர்ணயிப்பதிலும், அந்த வேலை எப்படிச் செய்யப்பட வேண்டும்

என்பதைத் திட்டமிடுவதிலும் ஈடுபடுவதற்கு உங்கள் குழுவினர் தகுதியானவர்கள் என்று நீங்கள் உண்மையிலேயே நம்ப வேண்டும்.

உயர்ந்த செயற்திறனைக் கணிக்கக்கூடிய இரண்டு விஷயங்கள்

குழந்தைகள் எதிர்காலத்தில் உயர்ந்த செயற்திறன் கொண்டவர்களாக உருவாவார்களா என்பதைக் கணிக்கக்கூடிய இரண்டு முக்கியக் காரணிகளை உளவியலாளர்கள் கண்டுபிடித்துள்ளனர். பெற்றோரின் நேர்மறையான எதிர்பார்ப்பும் ஒரு ஜனநாயகமான குடும்பச் சூழலும்தான் அவை.

பெரியவர்களும் குழந்தைகளைப் போன்றவர்கள்தான், ஆனால் அவர்களிடம் சிறப்பான சாக்குப்போக்குகள் இருக்கின்றன, அவ்வளவுதான். எனவே, ஒரு வேலைச் சூழலில் அவர்கள் உயர்வான செயற்திறனுடன் செயல்படுவார்களா என்பதை மேற்குறிப்பிடப்பட்ட அதே இரண்டு காரணிகள்தான் தீர்மானிக்கின்றன: நேர்மறையான எதிர்பார்ப்புகள் மற்றும் ஒரு ஜனநாயகமான சூழல்.

ஆற்றல்மிக்கக் குழுக்கள் ஜனநாயகரீதியாகச் செயல்படுகின்றன. அவற்றில் மேலதிகாரிகளும் ஊழியர்களும் ஒரு குழுவாக இணைந்து வேலை செய்கின்றனர். என்ன செய்யப்பட வேண்டுமோ, அதைப் பற்றி எல்லோரும் ஒன்றுகூடிக் கலந்து பேசித் தீர்மானிக்கின்றனர்.

நீங்கள் உங்கள் குழுவினரை அடிக்கடிச் சந்தித்துப் பேசும்போது, தீர்மானம் மேற்கொள்ளுவதில் தாங்களும் ஈடுபடுத்தப்படுகிறோம் என்ற உணர்வை அவர்கள் பெறுகின்றனர், அவர்களுடைய சுயமதிப்பு அதிகரிக்கிறது. உங்கள் குடும்ப உறவு நல்லவிதமாக இருக்க வேண்டும் என்றால், நீங்கள் உங்கள் குடும்பத்தினரோடு சேர்ந்து உணவருந்த வேண்டும், அவர்களோடு கூடிப் பேச வேண்டும், விளையாட வேண்டும், அவர்களோடு போதிய நேரம் செலவிட வேண்டும். நீங்கள் அவற்றைச் செய்யத் தவறும்போது, உங்கள் குடும்ப வாழ்க்கை விரைவில் சீர்கெடத் தொடங்கும். உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையும் இதே போன்றதுதான்.

ஒரு குழுவை வளர்த்தெடுப்பதற்கான ஐந்து

முக்கிய நடவடிக்கைகள்

உயர்ந்த செயற்திறன் கொண்ட ஒரு குழுவை உருவாக்குவதற்கு ஐந்து இன்றியமையாத அம்சங்கள் உள்ளன:

1. பொதுவான இலக்குகள் மற்றும் நோக்கங்கள்**.** ஒரு குழு தன்னுடைய இலக்குகளையும் நோக்கங்களையும் பற்றிக் கலந்து பேசுவதற்காக அடிக்கடிக் கூடுகிறது. என்ன செய்யப்பட வேண்டும், எந்த நேரத்திற்குள் அது செய்யப்பட வேண்டும், அது எத்தகைய தரத்துடன் இருக்க வேண்டும் ஆகியவை பற்றிப் பேசப்படுகிறது.

2. பொதுவான விழுமியங்கள் மற்றும் வழிகாட்டிக் கொள்கைகள்**.** தாங்கள் எவ்வாறு இணைந்து செயல்படப் போகிறோம், தங்களுடைய பொதுவான விழுமியங்கள் (நேரம் தவறாமை, பொறுப்பேற்றல், உதவி செய்தல், ஒத்துழைப்பு, ஒருவருக்கொருவர் வாக்குத் தவறாமை போன்றவை) என்னென்ன ஆகியவற்றைப் பற்றிக் குழு உறுப்பினர்கள் அனைவரும் கலந்துரையாடுகின்றனர், பிறகு ஓர் உடன்பாட்டிற்கு வருகின்றனர்.

3. பொதுவான செயற்திட்டங்கள்**.** தங்கள் குழுவில் உள்ள ஒவ்வொருவரிடமிருந்தும் என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்பதையும் அவர்களுடைய பங்களிப்புகளையும் எல்லோரும் துல்லியமாக அறிந்துள்ளனர். தத்தம் வேலைகளை அவற்றுக்கு நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ள தரத்துடனும் உரிய நேரத்திலும் செய்து முடிக்க அவர்கள் அனைவரும் தங்களை அர்ப்பணித்துக் கொள்ளுகின்றனர்.

4. ஒரு செயற்தலைவர்**.** தன் குழு உறுப்பினர்கள் அனைவரும் தத்தம் வேலைகளைச் சிறப்பாகச் செய்து முடிக்கத் தேவையான எல்லாவற்றையும் அவர்கள் பெற்றிருப்பதை உறுதி செய்ய வேண்டியது தன் வேலை என்று ஒரு மேலாளர் கருதுகிறார். குழு உறுப்பினர்கள் உரிய நேரத்தில் தங்கள் வேலைகளைச் செய்து முடிக்கத் தடையாக இருக்கின்ற விஷயங்களைக் களைவதும் அவருடைய வேலைதான்.

5. முறையான பரிசீலனை மற்றும் பின்னூட்டக் கருத்துக்கள்**.** குழுவினர் அனைவரும் ஒரு குறிப்பிட்டக் கால இடைவெளியில் ஒன்றுகூடி, “நம் வேலை எப்படிப் போய்க் கொண்டிருக்கிறது?” என்று கேட்டுக் கொள்ளுகின்றனர். அவர்களுக்கு இடையே ஒரு

நேர்மறையான கருத்துப் பரிமாற்றம் நிலவுகிறது. அவர்கள் திறந்த மனத்துடன் கலந்துரையாடுகின்றனர். ஒரு குழு என்ற முறையில் மிகச் சிறந்த விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதற்குத் தங்கள் திறனை மேம்படுத்திக் கொள்ளுவதன்மீது அவர்கள் கவனம் செலுத்துகின்றனர்.

கலந்துரையாடல்களில் குழுவினரை ஈடுபடுத்துவதை உள்ளடக்கிய நிர்வாகத்தில், மேலாளார் ஒரு பயிற்றுவிப்பாளரைப்போலவோ அல்லது வேலையில் ஒரு கூட்டாளியைப்போலவே பங்காற்றுகிறார். தன் குழுவினர் எப்படிச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கின்றனர் என்பதை அவர்களிடம் எடுத்துரைப்பதும், அவர்களுக்கு வழிகாட்டுவதும், அவர்களை ஊக்குவிப்பதும் அவருடைய வேலையாக இருக்கிறது.

ஊழியர்களால் எந்த அளவுக்குத் தங்களுடைய அபிப்பிராயங்களையும் யோசனைகளையும் தங்கள் மேலதிகாரியுடன் பகிர்ந்து கொள்ள முடிகிறதோ, அந்த அளவுக்கு அவர்கள் தங்கள் வேலையில் ஈடுபாடு காட்டுவார்கள், உற்சாகமாகச் செயல்படுவார்கள். நீங்கள் அவர்களை எந்த அளவு உங்கள் கலந்துரையாடல்களில் ஈடுபடுத்துகிறீர்களோ, அவர்கள் அவ்வளவு அதிக அர்ப்பணிப்புடனும் விசுவாசத்துடனும் உற்சாகத்துடனும் வேலை செய்வர்.

மக்களுக்கு எல்லாம் தெரிந்திருப்பதை உறுதி செய்து கொள்ளுங்கள்

ஊழியர்களுக்குத் தங்கள் வேலையைப் பற்றியும் தங்களைச் சுற்றி நடந்து கொண்டிருக்கின்ற விஷயங்களைப் பற்றியும் எல்லாத் தகவல்களும் தெரிந்திருப்பது அவர்களைப் பெரிதும் ஊக்குவிப்பதாக இருக்கிறது. அனைத்துத் தகவல்களும் தெரிந்திருக்கின்ற ஊழியர்களே மகிழ்ச்சியான ஊழியர்களாக இருக்கின்றனர். தாங்கள் ஒரு பெரிய குடும்பத்தின் மதிப்பான உறுப்பினர்கள் என்றும், தங்கள் நிறுவனத்தின் இலக்குகளையும் நோக்கங்களையும் அடைவதில் தாங்கள் பங்களித்துக் கொண்டிருக்கிறோம் என்றும் அவர்கள் உணருகின்றனர்.

மக்கள் தங்களைப் பற்றியும், தங்கள் வேலையைப் பற்றியும், தங்கள் நிறுவனத்தைப் பற்றியும் விவரிக்கும்போது பயன்படுத்துகின்ற வார்த்தைகள் அந்நிறுவனத்தில் அல்லது அவர்களுடைய துறையில் நிலவும் சூழலைத் துல்லியமாகப்

பிரதிபலிப்பதாக நிர்வாக ஆலோசனையாளர்கள் கூறுகின்றனர்.

தலைசிறந்த நிறுவனங்களில் மக்கள் தங்களுடைய வேலையைப் பற்றி விவரிக்கும்போது 'நான், என்னுடைய' போன்ற வார்த்தைகளையும், தங்கள் வியாபாரத்தைப் பற்றி விவரிக்கும்போது 'எங்களுடைய' என்ற வார்த்தையையும் பயன்படுத்துகின்றனர். சராசரி நிறுவனங்களில், 'அவர்கள், இந்த நிறுவனம்,' போன்ற வார்த்தைகளை ஊழியர்கள் பயன்படுத்துகின்றனர். தாங்கள் வேறு, தங்கள் நிறுவனம் வேறு என்ற எண்ணம் அவர்களிடம் நிலவுவதை அது வெளிச்சம் போட்டுக் காட்டுகிறது.

உங்கள் ஊழியர்கள் அதிகமாக ஊக்குவிக்கப்பட்டு இருக்க வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்பினால், அவர்கள் ஒருவிதமான பொறுப்புணர்வை அனுபவிக்கும்படி செய்வது இன்றியமையாதது. பொதுவாக, ஒரு நிறுவனத்திற்கான இலக்குகளை நிர்ணயிப்பதும் வேலைகளை நிறைவேற்றுவதும் அந்நிறுவனத்தின் மற்றும் அதன் மேலாளர்களின் பொறுப்பாக மட்டுமே இருக்கிறது. ஊழியர்கள் வெறுமனே தங்கள் மேலதிகாரி அவருடைய வேலையைச் செய்து முடிக்க உதவுகின்றனர், அவ்வளவுதான்.

பொறுப்புணர்வை வளர்த்தெடுங்கள்

நீங்கள் ஒரு வேலையைப் பற்றியும் அதைச் செய்து முடிப்பதற்கான சிறந்த வழியைப் பற்றியும் உங்கள் ஊழியர்களிடம் கலந்து பேசும்போது, அவர்களை அந்தக் கலந்துரையாடலில் ஈடுபடுத்தும்போது, அவர்கள் அந்த வேலைக்குப் பொறுப்பேற்றுக் கொள்ளுகின்றனர். அந்த வேலை தங்களுக்குச் சொந்தம் என்று அவர்கள் கருதுகின்றனர். இந்தப் 'பொறுப்பு மாற்றம்' நிகழும்போது, மக்கள் அதிகமாக ஊக்குவிக்கப்படுகின்றனர், தங்கள் வேலையைச் சிறப்பாகவும் உரிய நேரத்திலும் செய்து முடிக்க உறுதி பூணுகின்றனர். ஏனெனில், இப்போது அந்த வேலை அவர்களுக்குச் சொந்தமானதாக இருக்கிறது. அது அவர்களுடைய சொத்தாக ஆகிவிட்டது. அந்த வேலை மிகச் சிறப்பாகச் செய்து முடிக்கப்படுவது அவர்களுடைய தனிப்பட்டத் திறன்களின் ஒரு பிரதிபலிப்பாக இருக்கிறது.

தனிப்பட்ட முறையில் தாங்கள் பொறுப்பேற்றுக் கொண்டுள்ள

ஒரு வேலையைச் செய்து முடிக்கின்ற ஊழியர்கள் பெரும் மனநிறைவை அனுபவிக்கின்றனர். தாங்கள் வெற்றியாளர்கள் என்ற உணர்வை அவர்கள் பெறுகின்றனர். அவர்களுடைய சுயமதிப்பு அதிகரிக்கிறது. கூடுதல் பொறுப்புகளையும் வேலைகளையும் ஏற்றுக் கொள்ளுவதில் அவர்கள் அதிக ஆர்வம் காட்டுகின்றனர். ஏனெனில், அவர்கள் அந்த மனநிறைவையும் அதனோடு வருகின்ற நேர்மறையான உணர்வுகளையும் விரும்புகின்றனர்.

உயர்ந்த செயற்திறன் கொண்ட மக்களை உள்ளடக்கிய ஒரு நிறுவனத்தை உருவாக்குவதற்கு உங்களின்கீழ் பணியாற்றுகின்ற ஒவ்வொருவரும் இந்தத் தனிப்பட்டப் பொறுப்புணர்வைக் கொண்டிருக்க வேண்டியது முற்றிலும் இன்றியமையாததாக இருக்கிறது.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. ஒரு வேலையைப் பற்றியும், அதைச் செய்து முடிப்பதற்கான சிறந்த வழியைப் பற்றியும் உங்கள் ஊழியர்களுடன் கலந்து பேசுவதற்கு நேரம் ஒதுக்கிக் கொள்ளுங்கள், அவர்களை அதில் ஈடுபடுத்துங்கள்.

2. ஒரு வேலைக்குத் தனிப்பட்டப் பொறுப்பு ஏற்றுக் கொள்ளுவதற்கு உங்கள் ஊழியர்களை ஊக்குவியுங்கள், அவர்கள் கூறுவதைக் காது கொடுத்துக் கேளுங்கள். அவர்களால் எந்த அளவுக்குத் தங்கள் வேலையைப் பற்றி வெளிப்படையாக உங்களுடன் கலந்து பேச முடிகிறதோ, அந்த வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்து முடிப்பதற்கு அவர்கள் அந்த அளவுக்குத் தங்களை அர்ப்பணித்துக் கொள்ளுவர்.

அத்தியாயம் ஆறு

நான்கு ஊக்குவிப்புக் காரணிகள்

ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும், நேர்மறையாகவோ அல்லது எதிர்மறையாகவோ, மக்கள் எவ்வளவு தூரம் ஊக்குவிக்கப்பட்டுள்ளனர் என்பதை நான்கு காரணிகள் தீர்மானிக்கின்றன. இந்த நான்கு அம்சங்களையும் ஒரு நேர்மறையான விதத்தில் நம்மால் மாற்ற முடியும் என்பது நல்ல செய்தி. பொதுவாக, தன்னுடைய ஊழியர்களிடமிருந்து மிகச் சிறந்த விளைவுகளைப் பெற முடியாத ஒரு நிர்வாக முறையைக் கொண்டிருக்கும் ஒரு தலைவர் அப்பதவியிலிருந்து நீக்கப்பட்டு, ஒரு புதிய தலைவர் அப்பொறுப்பை ஏற்றுக் கொள்ளும்போது அந்த மாற்றம் சாத்தியப்படுகிறது.

ஊக்குவிப்பின் அடிப்படைகள்

எந்தவொரு நிறுவனத்திலும் மக்களை ஊக்குவிக்கின்ற நான்கு அடிப்படைக் காரணிகள் இவைதான்: தலைமைத்துவப் பாணி, வெகுமதி அமைப்புமுறை, நிறுவனச் சூழல், மற்றும் வேலை அமைப்புமுறை.

தலைமைத்துவப் பாணி

மக்கள் தங்கள் நிறுவனத்தைப் பற்றி உணருகின்ற விதத்தையும் அவர்கள் எவ்வளவு தூரம் ஊக்குவிக்கப்பட்டுள்ளனர் என்பதையும் தீர்மானிக்கின்ற முக்கியக் காரணி இது. பல சமயங்களில், நிறுவனத்தின் தலைவரை மாற்றுவது அதன் ஒட்டுமொத்த உளவியல் சூழலை மாற்றிவிடுகிறது. இதன் விளைவாக, மக்கள் செயல்படும் விதமும் ஒட்டுமொத்தமாக மாறுகிறது.

ஒரு நிறுவனத்திற்கு எந்த விதமான தலைமைத்துவப் பாணி ஏற்றதாக இருக்கும் என்பது அந்நிறுவனத்தின் இலக்குகளையும், நோக்கங்களையும், ஊழியர்களையும், புறச் சூழலையும் சார்ந்துள்ளது.

தீயணைப்புத் துறையை எடுத்துக் கொண்டால், சர்வாதிகாரப் பாணி மிகப் பொருத்தமாக இருக்கும். ஏனெனில், அத்துறையின்

தலைவர், மற்றவர்கள் விரைவாக என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை நேரடியாகக் கூற வேண்டும், ஊழியர்களின் விருப்பு வெறுப்புகளைப் பற்றி அவர் கவலைப்பட மாட்டார். தத்தளித்துக் கொண்டிருக்கின்ற பெருநிறுவனங்களிலும் இந்தத் தலைமைத்துவப் பாணியைப் பார்க்க முடியும். ஆனால், இன்றைய ஊழியர்கள் சர்வாதிகார முறையை விரும்புவதில்லை. தங்கள் கருத்துக்களை முன்வைப்பதற்கான சுதந்திரத்தை அவர்கள் எதிர்பார்க்கின்றனர். தாங்கள் கூறுவதைத் தலைவர்கள் செவிமடுக்க வேண்டும் என்றும் அவர்கள் விரும்புகின்றனர். தாங்கள் விரும்பும் விதத்தில் வேலை செய்ய அவர்கள் விரும்புகின்றனர்.

வெவ்வேறு நபர்களுக்கு வெவ்வேறு பாணி

இன்னொரு வகையான தலைமைத்துவத்தில், ஒரு நபர் ஒரு துறைக்குப் பொறுப்பேற்று இருந்தாலும், அத்துறையைச் சேர்ந்த மற்றவர்களுடைய அதே நிலையில் அவர் செயல்படுவார். அவர்களுடைய அதே திறமைகளும் அறிவும் அவரிடம் இருக்கும். இந்த வகையான தலைமைத்துவம் நிலவுகின்ற நிறுவனங்களில், மக்கள் அவர்களுடைய அறிவுக்காகவும் திறமைக்காகவும் வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்வதற்கான திறனுக்காகவும் மதிக்கப்படுகின்றனர்.

மக்களைத் தாஜா செய்து வேலை வாங்குவது, அவர்களுக்கு நேரடியாக அறிவுறுத்தல்களைக் கொடுப்பது, தீர்மானம் மேற்கொள்ளுவதில் அவர்களை ஈடுபடுத்துவது போன்றவை பிற தலைமைத்துவப் பாணிகளாகும். ஓர் ஊழியர் முதன்முதலாகத் தொழில்வாழ்க்கையில் அடியெடுத்து வைத்திருக்கிறாரா அல்லது அனுபவம் வாய்ந்தவரா என்பதைப் பொருத்தும், ஒரு வேலை அவசரமாகச் செய்து முடிக்கப்பட வேண்டுமா அல்லது மெதுவாகச் செய்யப்பட்டால் போதுமா என்பதைப் பொருத்தும் மேற்குறிப்பிடப்பட்ட ஏதோ ஒரு பாணி ஏற்றதாக இருக்கும். சில சமயங்களில், பல்வேறு சூழல்களில் பல்வேறு வகையான மக்களிடம் பல்வேறு வகையான தலைமைத்துவப் பாணிகளைப் பயன்படுத்த வேண்டிய கட்டாயம் ஒரு மேலாளருக்கு ஏற்படும்.

வெகுமதி அமைப்புமுறை

ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் ஒரு குறிப்பிட்ட வகையான வெகுமதி அமைப்புமுறை வகுக்கப்பட்டிருக்கும். அது நபருக்கு

நபரும் துறைக்குத் துறையும் மாறுபடும்.

எந்த வேலைக்கு வெகுமதி அளிக்கப்படுகிறதோ, அந்த வேலை செய்து முடிக்கப்படும் என்று நூலாசிரியரான மைக்கேல் லெபஃப் கூறுகிறார். ஒரு நிறுவனத்தில் ஒரு குறிப்பிட்ட வேலை அதிகமாகச் செய்யப்பட வேண்டும் என்றால், அதற்கு மாபெரும் வெகுமதிகளை நிர்ணயம் செய்யுங்கள். ஒரு குறிப்பிட்ட நடவடிக்கை குறைவாகச் செய்யப்பட வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்பினால், வெகுமதிகளைக் குறைத்துத் தண்டனையை அதிகரியுங்கள் அல்லது அந்த வகையான நடத்தையைக் கண்டியுங்கள். வேறு எதுவொன்றைவிடவும் வெகுமதிகளுக்கு மக்கள் சிறப்பாகச் செயல்விடை அளிக்கின்றனர்.

தங்களுடைய எந்தப் பொருட்களும் சேவைகளும் தங்களுக்கு அதிக லாபங்களைப் பெற்றுக் கொடுக்கின்றன என்பதைக் கண்டுபிடித்து, அந்தக் குறிப்பிட்டப் பொருட்களையும் சேவைகளையும் விற்கின்ற விற்பனையாளர்களுக்கு விற்பனைக் கமிஷன் சதவீதத்தை அதிகரிப்பதும், குறைவான லாபத்தை ஈட்டுகின்ற பொருட்களுக்கும் சேவைகளுக்கும் கமிஷன் சதவீதத்தைக் குறைப்பதும் நிறுவனங்கள் வழக்கமாக மேற்கொள்ளுகின்ற ஒரு நடவடிக்கைதான். விற்பனையாளர்களும் மேலாளர்களும் பொருளாதார வெகுமதிகளுக்கு மிக விரைவாகச் செயல்விடை அளிக்கின்றனர்.

நிறுவனச் சூழல்

உங்கள் நிறுவனம், வேலை செய்ய மிகச் சிறந்த ஓர் இடமாக இருக்கிறதா? நிறுவனச் சூழலை அதன் நிர்வாகம்தான் உருவாக்கித் தக்க வைக்கிறது. அடுக்கதிகார அமைப்புமுறையில் மேலிருந்து கீழாகவும் கீழிருந்து மேலாகவும் மக்கள் ஒருவரையொருவர் எப்படி நடத்துகிறார்கள் என்பதை உள்ளடக்கியது அது.

தாமஸ் வாட்ஸன் சீனியர் ஐபிஎம் நிறுவனத்தைத் துவக்கியபோது, தன்னுடைய நிறுவனத்திற்கென்று மூன்று மைய விழுமியங்களை வகுத்தார். தலைசிறந்த பொருட்கள் மற்றும் சேவைகள், தலைசிறந்த வாடிக்கையாளர் சேவை, தனிநபர்களுக்கு மரியாதை ஆகியவைதான் அந்த மூன்று விழுமியங்கள். அவைதான் ஐபிஎம் நிறுவனத்தை உலகிலேயே மிகப் பெரிய மற்றும் மிகவும் மதிக்கப்படுகின்ற கணினி நிறுவனமாக ஆக்கியது.

‘தனிநபர்களுக்கு மரியாதை’ என்ற கொள்கை தேசிய அளவிலும் சர்வதேச அளவிலும் ஐபிஎம் நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு நிலையிலும் செயல்படுத்தப்பட்டது. இதற்கு எந்த விதிவிலக்கும் அளிக்கப்படவில்லை. ஐபிஎம்மில் நீங்கள் எந்தவொரு தவறையும் செய்யலாம் - ஒன்றே ஒன்றைத் தவிர. இன்னொருவரை எக்காரணம் கொண்டும் உங்களால் அவமதிக்க முடியாது, சிறுமைப்படுத்த முடியாது, அல்லது ஏளனம் செய்ய முடியாது. நிறுவனத்திற்கு உள்ளே மட்டுமல்லாமல், நிறுவனத்திற்கு வெளியேயும் இக்கொள்கையை அதன் ஊழியர்கள் கடைபிடிக்க வேண்டியிருந்தது. மக்களை மோசமாக நடத்துவது, குறிப்பாக உங்களின்கீழ் வேலை செய்கின்றவர்களை மோசமாக நடத்துவது, சற்றும் பொறுத்துக் கொள்ளப்படவில்லை. யாரேனும் அவ்வாறு நடந்து கொண்டால் அவர் உடனடியாக வேலையிலிருந்து நீக்கப்பட்டார். அவர் அந்நிறுவனத்தில் எவ்வளவு அதிக காலம் வேலை செய்திருந்தாலும் அது கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளப்படவில்லை.

இந்த வகையான நிறுவனச் சூழலின் விளைவாக, ஐபிஎம் நிறுவனத்தில் வேலை செய்ய மக்கள் கடுமையாகப் போட்டியிட்டனர். பிற எந்தவொரு நிறுவனத்தோடும் ஒப்பிடுகையில், ஐபிஎம் ஊழியர்கள் அதிக மகிழ்ச்சியானவர்களாகவும், அதிக ஆக்கபூர்வமானவர்களாகவும், அதிகப் படைப்பாற்றல் கொண்டவர்களாகவும் விளங்கினர்.

வேலை அமைப்புமுறை

சில வேலைகள் இயல்பாகவே ஊக்குவிப்பவையாக இருக்கின்றன, படைப்பாற்றலும் கற்பனைத் திறனும் அதிக ஆற்றலும் தேவைப்படுகின்றவையாக இருக்கின்றன. வேலையை விரைவாகச் செய்து முடிப்பதற்கு ஏற்ற விதத்தில் மற்றவர்களுடைய ஒத்துழைப்பைப் பெறுவதற்கு அவர்களோடு கருத்துப் பரிமாற்றமும் பேரப்பேச்சும் கலந்துரையாடலும் மேற்கொள்ளுவதை உள்ளடக்கிய வேலை ஒரு தனிநபரின் சிறந்த ஆற்றல்களை வெளிக்கொணருகிறது. அத்தகைய வேலை சுவாரசியமூட்டுவதாகவும் உற்சாகமூட்டுவதாகவும் இருக்கிறது. அது பொதுவாக அதிக வெகுமதியளிப்பதாகவும் இருக்கிறது.

ஆனால், சிறப்பாகவும் அதிகச் செலவின்றியும் செய்யப்பட வேண்டிய ஏராளமான வேலைகள் மக்களுக்கு அவ்வளவு உற்சாகமூட்டுபவையாக இருக்காது. நாள் முழுவதும்

உற்பத்தியில் ஈடுபடுகின்ற தொழிற்சாலைப் பணியாளர்களை ஊக்குவிப்பது மிகவும் கடினம். ஏனெனில், அவர்கள் அதிகபட்சமாக உற்பத்தி செய்வதை உறுதி செய்வதற்கு அவர்களுடைய நடவடிக்கைகள் தொடர்ந்து கண்காணிக்கப்படுகின்றன, முறைப்படுத்தப்படுகின்றன.

நல்ல நிறுவனங்கள் எப்போதும் ஊழியர்களின் இயல்புக்கு ஏற்ப வேலையின் இயல்பு இருக்கும்படி வேலையை வடிவமைக்க முயற்சிக்கின்றன. ஊழியர்களுக்கு அவர்களுடைய வேலை சுவாரசியமூட்டுவதாகவும் குதூகலமூட்டுவதாகவும் இருப்பதை உறுதி செய்வதற்காக அவை அவ்வாறு செய்கின்றன.

ஒரு தலைவரால் ஓர் உடனடி வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்த முடியும்

வெகுமதி அமைப்புமுறை, நிறுவனச் சூழல், வேலை அமைப்புமுறை ஆகியவற்றை மாற்ற முடியும், ஆனால் அந்த மாற்றத்தை மெதுவாகத்தான் செய்ய முடியும். எல்லா விஷயங்களையும் பற்றி கவனமாகச் சிந்தித்துப் பார்க்கப்பட வேண்டும். ஆனால், ஒரு நிறுவனத்தின் தலைமைத்துவப் பாணியை விரைவாக மாற்றிவிடலாம். கிட்டத்தட்ட ஒரே இரவில் அது ஒரு மிகப் பெரிய வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்திவிடக்கூடும்.

நான் எங்கோ படித்த ஒரு கதையை இங்கு உங்களுடன் பகிர்ந்து கொள்ளுவது பொருத்தமானதாக இருக்கும் என்று நம்புகிறேன். ஒரு தொழிற்சாலையின் மேலாளர்கள் தங்கள் தொழிலாளர்களின் நலனைவிடத் தங்கள் நலன்மீது அதிக அக்கறை செலுத்தினர். அவர்கள் தங்கள் சொந்த வெகுமதிகளைப் பற்றி மட்டுமே சிந்தித்தனர். இதனால் தொழிலாளர்கள் ஊக்கமிழந்தனர், தொழிற்சாலையின் உற்பத்தி மிகவும் கீழ்மட்டத்தைத் தொட்டது. விரைவில் அத்தொழிற்சாலை இழுத்து மூடப்படும் நிலைக்குப் போயிற்று.

ஆனால் அதை இழுத்து மூடுவதற்கு பதிலாக, அதன் தலைமையகம், அத்தொழிற்சாலையின் பொது மேலாளரை நீக்கிவிட்டு, அவருக்கு பதிலாக வேறொரு பொது மேலாளரை அங்கு அனுப்பி வைத்தது. அவர் தன்னுடைய வேலையின் முதல் நாளன்று காலையில், முதல் ஷிஃப்ட் தொழிலாளர்கள் வேலைக்கு வருவதற்காக முன்னதாகவே அங்கு வந்து காத்திருந்தார். அத்தொழிலாளர்கள் தங்கள் கார்களை ஒரு மண்

சாலையில் நிறுத்திவிட்டு, அந்த மண்ணின் ஊடாக நடந்து வந்து தொழிற்சாலைக்குள் நுழைந்தனர். எல்லாத் தொழிலாளர்களும் வேலைக்கு வந்தவுடன், அப்புதிய மேலாளர் தன்னை அவர்களுக்கு அறிமுகப்படுத்திவிட்டு, அவர்கள் முன்னிலையில் தொழிற்சாலை வாசலை நோக்கிச் சென்றார். வாசலுக்கு வெளியே உயரதிகாரிகள் தங்கள் கார்களை நிறுத்துவதற்காக அவரவர் பெயர்களில் ஒதுக்கப்பட்டிருந்த இடத்திற்கு அவர் சென்றார். அப்போது, பெயின்ட் நிரம்பிய ஒரு வாளியை அவருடைய உதவியாளர் அவரிடம் கொடுத்தார். அந்த மேலாளர் அந்தப் பெயின்ட்டை அங்கு எழுதப்பட்டிருந்த பெயர்கள் அனைத்தின்மீதும் பூசி அப்பெயர்களை மறைத்தார். பிறகு அவர் தன் தொழிலாளர்களைப் பார்த்து, “இன்றிலிருந்து, யார் முதலில் வேலைக்கு வருகிறார்களோ, அவர்கள் இந்த இடத்தில் தங்கள் கார்களை நிறுத்திக் கொள்ளலாம்,” என்று கூறினார்.

ஆறு மாதங்களுக்குள், அத்தொழிற்சாலை முன்பொருபோதும் இல்லாத அளவுக்கு மிகப் பெரிய அளவில் உற்பத்தி செய்து கொண்டிருந்தது, மிக ஆக்கபூர்வமாகவும் மிக லாபகரமாகவும் இயங்கிக் கொண்டிருந்தது. நிறுவனம் குறித்த ஒரு தெளிவான முன்னோக்கைக் கொண்டுள்ள, மக்களை எவ்வாறு ஊக்குவிக்க வேண்டும் என்பதை அறிந்துள்ள ஒரு தலைவரால் மாற்றத்திற்கான ஒரு பெரும் ஊக்குவிப்புக் காரணியாகத் திகழ முடியும்.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. உங்கள் நிறுவனத்தின் சூழலைப் பரிசீலனை செய்யுங்கள். தனிநபர்களை மரியாதையோடு நடத்த வேண்டும் என்ற கொள்கை அங்கு வலியுறுத்தப்பட்டுள்ளதா? ஊழியர்கள் ஒருவரையொருவர் அவமானப்படுத்துவது எந்த விதத்திலும் பொறுத்துக் கொள்ளப்பட மாட்டாது என்பதை நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களிடம் நேரடியாகத் தெரிவித்துவிடுங்கள்.

2. உங்கள் ஊழியர்களின் வேலை அவர்களுக்கு சுவாரசியமூட்டுவதாகவும் சவாலானதாகவும் இருக்கிறதா என்பதை அவர்களிடம் கேட்டறியுங்கள். அவர்களுடைய வேலையை அதிக சுவாரசியமூட்டுவதாக ஆக்குவதற்கு அவர்களுடைய யோசனைகளைக் கேளுங்கள்.

அத்தியாயம் ஏழு

வெகுமதிகள், அங்கீகாரம் மற்றும் வலுவூட்டம்

முந்தைய அத்தியாயத்தில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள நான்கு ஊக்குவிப்புக் காரணிகளோடு கூடவே, ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் இன்னும் மூன்று ஊக்குவிப்புக் காரணிகளும் நடைமுறையில் இருக்கின்றன. ஊழியர்களின் உற்சாகத்தின்மீதும் அர்ப்பணிப்பின்மீதும் அவை ஒரு முக்கியத் தாக்கம் ஏற்படுத்துகின்றன. வெகுமதிகள், அங்கீகாரம், வலுவூட்டம் ஆகியவைதான் அந்த மூன்று ஊக்குவிப்புக் காரணிகள்.

வெகுமதிகள்

வெகுமதிகள் மக்களை ஊக்குவிப்பதால், அவை அவர்களுடைய செயற்திறனின் அடிப்படையில் அமைந்திருக்க வேண்டும். குறிப்பாக, நிறுவனம் தன்னுடைய உற்பத்தி இலக்குகளையும் லாப இலக்குகளையும் அடைவதற்கு உதவக்கூடிய வேலைகளை அவர்கள் வெற்றிகரமாகச் செய்து முடிப்பதன் அடிப்படையிலேயே வெகுமதிகள் வழங்கப்பட வேண்டும்.

பணி மூப்பு, கல்வித் தகுதி, அரசியல் தொடர்புகள் ஆகிய எவற்றுக்கும் வெகுமதி அளிக்கப்படக்கூடாது. ஊழியர்கள் செயல்படுகின்ற விதத்திற்காகவும் அவர்கள் பெற்றுக் கொடுக்கின்ற விளைவுகளுக்காகவும் மட்டுமே வெகுமதிகள் வழங்கப்பட வேண்டும். அப்போதுதான் நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு அது பங்களிக்கும்.

வேகமாக வளர்ந்து கொண்டிருக்கின்ற நிறுவனங்கள் ஊழியர்களின் செயற்திறனின் அடிப்படையிலேயே வெகுமதியளிக்கின்றன. இந்நிறுவனங்களில் நீங்கள் முன்னேறுவதற்கு ஒரே ஒரு வழிதான் இருக்கிறது. நீங்கள் உங்கள் வேலையை மிகச் சிறப்பாகச் செய்வதும், உங்கள் சக ஊழியர்களுடன் இணக்கமாக நடந்து கொள்ளுவதும், உங்கள் நிறுவனம் வளருவதற்கு உதவுவதும்தான் அது.

சில நிறுவனங்களில், ‘காய்களை நீங்கள் எப்படி நகர்த்துகிறீர்கள்’ என்பது உங்கள் வெற்றிக்கான முக்கியக் காரணியாக இருக்கிறது. நீங்கள் வெற்றி ஏணியில் மேலேறிச் சென்று உச்சத்தை அடையக்கூடிய விதத்தில் மற்றவர்கள்மீது தாக்கம் ஏற்படுத்துவதற்கும், அவர்கள் உணராதபடி அவர்களை உங்களுக்குச் சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுவதற்குமான உங்கள் திறனின் அடிப்படையில் அங்கு உங்களுக்கு ஊதிய உயர்வுகளும் பதவி உயர்வுகளும் வழங்கப்படுகின்றன. இந்நிறுவனங்களில், நிறுவனத்தின் கவனம் மக்களுடைய செயல்பாட்டிலிருந்து விலகி, அரசியல் நடவடிக்கைகளின்மீது குவிகிறது.

அரசியல் போக்கைக் கொண்ட நிறுவனங்கள் பொதுவாகச் சந்தையில் ஆதிக்கம் செலுத்துகின்றவையாகவும், குறிப்பிடத்தக்கக் காலம் மிகவும் லாபகரமாகவும் இருந்து வருகின்ற நிறுவனங்களாகத்தான் இருக்கின்றன. இங்கு செயற்திறன் ஒரு பொருட்டாகக் கருதப்படுவதில்லை, மாறாக, இங்கு அரசியல்தான் எல்லாமே. செயற்திறனின்மீது கவனம் செலுத்துகின்ற நிறுவனங்களோடு இவற்றால் ஒருபோதும் போட்டியிட முடிவதில்லை.

இரண்டு வகையான வெகுமதிகள்

தொட்டுணரப்படக்கூடிய வெகுமதிகள், தொட்டுணரப்பட முடியாத வெகுமதிகள் என்று இரண்டு வகையான வெகுமதிகள் இருக்கின்றன. பணம், உல்லாச விடுமுறைகள், லௌகிகப் பொருட்கள் ஆகியவை தொட்டுரணப்படக்கூடிய வெகுமதிகளாகும்.

உங்கள் ஊழியர்கள் ஒரு வேலையை வெற்றிகரமாகச் செய்து முடிக்கும்போது அல்லது ஓர் இலக்கை அடையும்போது ஒரு குறிப்பிட்டத் தொகை அவர்களுக்கு ஊக்கத் தொகையாக வழங்கப்படும் என்று அவர்களுடைய செயற்திறனுக்கும் ஊக்கத் தொகைக்கும் ஒரு நேரடித் தொடர்பை நீங்கள் ஏற்படுத்துவது பணத்தை ஒரு வெகுமதியாகப் பயன்படுத்துவதற்கான ஒரு சிறந்த வழி. ஊழியர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட இலக்கை வெற்றிகரமாக அடையும்போது அவர்களுக்கு ஒரு நிரந்தரமான ஊதிய உயர்வைக் கொடுக்கும் தவறைச் சில நிறுவனங்கள் செய்கின்றன. ஆனால் அந்த ஊதிய உயர்வுக்குப் பிறகு ஒரு குறிப்பிட்ட ஊழியர் ஒழுங்காக

வேலை செய்யாமல் போனாலும்கூட, அவருக்கு அந்தக் கூடுதல் சம்பளம் தொடர்ந்து கிடைத்துக் கொண்டே இருக்கும். எனவே, ஒரு குறிப்பிட்ட இலக்கிற்கு ஒரு குறிப்பிட்ட ஊக்கத் தொகையை நிர்ணயிப்பது சிறப்பானதாக இருக்கும்.

பரிசுகள், பாராட்டு மடல்கள், விருதுகள் போன்ற, தொட்டுணரப்பட முடியாத வெகுமதிகளை நிறுவனத்தின் ஆண்டு விழாவின்போது ஊழியர்களுக்கு வழங்கலாம். ஒருவருடைய செயற்திறனுக்காக நீங்கள் அவருக்கு வெகுமதியளிக்க விரும்பும்போது, அவர் கூடுதலாகக் கல்வி கற்க நீங்கள் ஏற்பாடு செய்யலாம். இது அவருக்கும் உங்கள் நிறுவனத்திற்கும் பலனளிக்கும். ஆனால், அதற்கான செலவை உங்கள் நிறுவனம் ஏற்றுக் கொள்ள வேண்டும். ஓரிரு நாட்கள், சம்பளத்துடன்கூடிய விடுப்பை அவர் எடுத்துக் கொள்ள அவரை அனுமதிப்பது அவரை ஊக்குவிப்பதற்கான இன்னொரு வழி. இதனால் நிறுவனத்திற்குப் பெரிய செலவு எதுவும் ஏற்படாது.

மற்றவர்கள் முன்னிலையில் அந்த ஊழியரைப் புகழ்ந்து பேசுவது அவருடைய உற்சாகத்தையும் ஊக்குவிப்பையும் மேம்படுத்துவதற்கான ஓர் அற்புதமான வெகுமதியாகச் செயல்படும். இது அவருடைய செயற்திறனையும் தொடர்ந்து மேம்படுத்தும். உணர்ச்சிரீதியான ஒரு வெகுமதி இது. இந்த வெகுமதியால் உங்கள் நிறுவனத்திற்கு எந்தச் செலவும் இருக்காது, ஆனால் இது மாபெரும் பலன்களைக் கொடுக்கும்.

அங்கீகாரம்

தங்கள் ஊழியர்கள் ஒரு வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்து முடிக்கும்போது அவர்களை அங்கீகரிக்க வேண்டியது அவர்களுடைய மேலாளரின் கடமையாகும். தங்களிடம் எதிர்பார்க்கப்படுவதைவிட அதிகமாகச் செய்து, அதிகச் சிறப்பான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கின்ற நபர்களை ஊக்குவிப்பதற்கான தலைசிறந்த வழிகளில் ஒன்று அவர்களுடைய அந்தப் பங்களிப்பை மனதார அங்கீகரிப்பது. மறுபுறம், மக்கள் மிகக் கடினமாக உழைத்து ஒரு வேலையை வெற்றிகரமாகவும் அற்புதமாகவும் செய்து முடித்திருக்கும்போது அவர்களுடைய முயற்சிகளையும் சாதனைகளையும் அவர்களுடைய மேலதிகாரி கண்டுகொள்ளாமல் விட்டுவிடும்போது, அது அவர்களை ஊக்கமிழக்கச் செய்கிறது.

பல நிறுவனங்களில் ஊழியர்கள் அதிகமாகக் குறைபட்டுக் கொள்ளுகின்ற விஷயம் இதுதான்.

ஒருவர் தன்னுடைய வேலையின் தேவைகளைத் தாண்டி இன்னும் அதிகமானவற்றைத் தனித்துவமான முறையில் செய்திருக்கும்போது (அல்லது சிறப்பாக முயற்சித்திருக்கும்போது), அவருடைய மேலாளர் தனிப்பட்ட முறையிலும் மற்றவர்கள் முன்னிலையிலும் அவருடைய அந்தச் சாதனையை அல்லது முயற்சியை அங்கீகரிக்க வேண்டும். எந்த விஷயத்தை நீங்கள் அங்கீகரிக்கிறீர்களோ, அந்த விஷயம் மீண்டும் மீண்டும் நிகழ்த்தப்படும் என்பது விதி.

வலுவூட்டம்

மிகவும் சக்திவாய்ந்த ஊக்குவிப்பு உத்திகளில் ஒன்று இது. நீங்கள் எந்த விஷயத்திற்காக ஒருவரைப் பாராட்டுகிறீர்களோ, அங்கீகரிக்கிறீர்களோ, அல்லது வலுவூட்டுகிறீர்களோ, அந்த விஷயம் மீண்டும் மீண்டும் நிகழ்த்தப்பட்டுக் கொண்டே இருக்கும். உங்கள் ஊழியர்கள் செய்துள்ள ஒரு வேலைக்காக அவர்களை மெச்சுவதன் மூலம் நீங்கள் அவர்களுடைய அந்த நடத்தைக்கு வலுவூட்டும்போது, அவர்கள் தங்களைப் பற்றிப் பெருமிதம் கொள்ளுவர். அதன் விளைவாக, அவர்கள் மீண்டும் மீண்டும் அவ்வாறு நடந்து கொள்ளுவதற்கான வாய்ப்புகளைத் தேடுவர். நீங்கள் அவர்களைப் பாராட்டாவிட்டாலோ, அல்லது அவர்கள் சிறப்பாகச் செய்துள்ள வேலையையும் அவர்களுடைய நேர்மறையான நடத்தைகளையும் நீங்கள் வலுவூட்டாமல் போனாலோ, அவர்கள் தங்கள் வேலையில் அதிகமான முயற்சிகளை மேற்கொள்ள மாட்டார்கள்.

மக்கள் ஒரு வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்யும்போது அவர்களுக்குத் தனியாக எந்த வெகுமதியும் அளிக்கப்பட வேண்டியதில்லை, மாறாக, அவர்களுக்குக் கொடுக்கப்படுகின்ற சம்பளமே போதுமான வெகுமதிதான் என்று பல மேலாளர்கள் நினைக்கின்றனர். ஆனால் சராசரி நபர்களின் கண்ணோட்டம் வேறு விதமாக இருக்கிறது. ஊழியர்கள் தங்களிடம் எதிர்பார்க்கப்படுவதையும் தாண்டி அதிகமாக முயற்சித்து ஒரு வேலையை அருமையாகச் செய்து முடிக்கும்போது, அதற்காகத் தாங்கள் அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும், தங்கள் நடத்தை வலுவூட்டப்பட வேண்டும் என்று அவர்கள் விரும்புகின்றனர்,

அதற்குத் தாங்கள் தகுதி பெற்றிருப்பதாக அவர்கள் கருதுகின்றனர்.

மிக அற்புதமான செயற்திறனுடன் செயல்பட உங்கள் ஊழியர்களை உந்தித் தள்ளுங்கள்

என்னுடைய வாடிக்கையாளர் நிறுவனங்களில் ஒன்று, செயற்திறன் குறித்த நான்கு நிலைகளை உருவாக்கியுள்ளது. ஊழியர்களுக்கு ஊதிய உயர்வும் பதவி உயர்வும் அவற்றின் அடிப்படையில் வழங்கப்படுகின்றன. அதோடு, ஆண்டு இறுதியில் ஊக்கத் தொகைகளும் வழங்கப்படுகின்றன. சிறந்த செயற்திறனை ஊக்குவிப்பதற்குப் பண வெகுமதிகளைப் பயன்படுத்துவதற்கான சிறந்த வழி ஊக்கத் தொகைகள்தான் என்பதை நான் ஏற்கனவே குறிப்பிட்டுள்ளேன். சராசரிச் செயற்திறன், நல்ல செயற்திறன், அற்புதமான செயற்திறன், மிக அற்புதமான செயற்திறன் ஆகியவைதான் சற்று முன் நான் குறிப்பிட்ட நிறுவனம் அறிமுகப்படுத்தியுள்ள நான்கு செயற்திறன் நிலைகளாகும்.

அந்நிறுவனத்தில் ஒருவர் சராசரிச் செயற்திறனுடன் செயல்பட்டால், அந்த ஆண்டு இறுதியில் அவருடைய வேலைக்கு உத்தரவாதம் இல்லை என்று பொருள். ஒருவர் நல்ல செயற்திறனுடன் செயல்பட்டால், அவர் தன் வேலையைத் தக்க வைத்துக் கொள்ளுவதற்குப் போதுமான அளவு தரத்துடன் வேலை செய்கிறார் என்றும், பதவி உயர்வுக்கு அவர் கருத்தில் கொள்ளப்படக்கூடும் என்றும் பொருள்.

ஒருவர் தன்னிடம் எதிர்பார்க்கப்படுவதைவிட அதிகமாக முயற்சித்துச் சிறப்பான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுத்தால், அவர் அற்புதமாகச் செயல்படுவதாக அர்த்தம். அவர் மூன்றாம் நிலைச் செயற்திறனுடன் செயல்பட்டுக் கொண்டிருப்பதாகக் கருதப்படுகிறது. ஒருவர் யாரும் எதிர்பார்க்காத அளவுக்கு மிகத் தனித்துவமான செயற்திறனுடன் செயல்பட்டு அளப்பரிய பங்களிப்பை வழங்கினால், அவர் மிகவும் அற்புதமாகச் செயல்படுவதாகக் கருதப்படுகிறது, அவருக்கு ஒரு சிறப்பு விருதும் வழங்கப்படுகிறது. இத்தகைய நபர்கள், பல்வேறு துறைகளில் கீழ்மட்ட நிலையில் இருக்கின்றவர்களுடைய செயற்திறன்மீது அளப்பரிய தாக்கம் ஏற்படுத்துகின்றனர்.

நல்ல செயற்திறனுடன் செயல்படுகின்றவர்களுக்கு

அவர்களுடைய வருடாந்திர வருவாயில் 10-20 சதவீதம் அந்த ஆண்டின் இறுதியில் ஊக்கத் தொகையாக வழங்கப்படுகிறது. அற்புதமாகச் செயல்படுகின்றவர்கள் தங்கள் வருடாந்திரச் சம்பளத்தில் 50 சதவீதத்தையும், மிகவும் அற்புதமாகச் செயல்படுகின்றவர்கள் 50-100 சதவீதத்தையும் ஊக்கத் தொகையாகப் பெறுகின்றனர்.

தன்னுடைய ஊழியர்கள் மிக உயர்ந்த செயற்திறனுடன் செயல்படுவதை வெகுமதிகள் மற்றும் அங்கீகாரத்தின் மூலம் இந்நிறுவனம் ஊக்குவிக்கிறது. அதன் விளைவாக, மிக வேகமாகவும் மிகவும் லாபகரமாகவும் வளர்ந்து கொண்டிருக்கின்ற ஒரு நிறுவனமாக அது திகழுகிறது.

வெகுமதிகள், அங்கீகாரம், வலுவூட்டம் ஆகிய மூன்று காரணிகளும் உங்கள் நிறுவனத்தில் செயற்திறனின் தரத்தை வரையறுக்க உங்களுக்கு உதவும். மேலாளர்களும் நிர்வாகிகளும் எவற்றுக்காக வெகுமதிகளை அள்ளி வழங்குகிறார்களோ, அவற்றை அவர்கள் அதிக அளவில் பெறுவர் என்பதை நினைவில் கொள்ளுங்கள். அதாவது, நீங்கள் எந்த விஷயங்களுக்காக உங்கள் ஊழியர்களுக்குத் தொடர்ந்து வெகுமதிகளை வழங்குகிறீர்களோ, எவற்றை நீங்கள் அங்கீகரிக்கிறீர்களோ, உங்கள் ஊழியர்களின் எந்த நடவடிக்கைகளை நீங்கள் வலுவூட்டுகிறீர்களோ, அவற்றின் அடிப்படையில் அவர்களுடைய நடத்தையையும் செயற்திறனையும் உங்களால் விரைவாகச் செதுக்கி வடிவமைக்க முடியும், அவர்களைச் சிறப்பாக வழிநடத்த முடியும்.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களிடம் காண விரும்புகின்ற நடத்தைகளுக்கும் செயற்திறனுக்கும் வெகுமதிகளையும் அங்கீகாரத்தையும் வழங்குவதற்கான திட்டவட்டமான வழிகளைப் பற்றிச் சிந்தியுங்கள். தினமும் அதற்கான வாய்ப்புகளைத் தேடுங்கள்.

2. சிறந்த செயற்திறனுக்கு நீங்கள் வெகுமதியளிக்க விரும்புவதாக உங்கள் ஊழியர்களிடம் கூறிவிட்டு, அவர்களுக்கு எது மிகவும் மதிப்பு வாய்ந்த வெகுமதியாக இருக்கும் என்று அவர்களிடமே கேளுங்கள். நீங்கள் அவர்களை ஒவ்வொருவராகத் தனியாக அழைத்து இக்கேள்வியைக் கேட்கலாம் அல்லது எல்லோரையும் கூட்டி வைத்துக் கேட்கலாம். தங்களை எது அதிகமாக ஊக்குவிக்கும் என்பதை அவர்கள் துல்லியமாக

உங்களிடம் கூறுவர்.

அத்தியாயம் எட்டு

விழுமியங்கள்தான் எல்லாமே

ஒவ்வொரு நபரும் அகமிருந்து புறமாக வாழுகிறார். உங்களுடைய உள்ளார்ந்த நம்பிக்கைகளும் ஆழமான விழுமியங்களும்தான் உங்கள் வாழ்க்கையின் மையமாக இருந்து உங்களை வழிநடத்துகின்றன. உங்கள் விழுமியங்கள்தான் உங்கள் நடத்தையையும் உங்கள் ஆளுமையையும் தீர்மானிக்கின்றன. நீங்கள் எவற்றைப் பொறுத்துக் கொள்ள மாட்டீர்கள், எவற்றை ஆதரிப்பீர்கள் என்பதையும் அவைதான் தீர்மானிக்கின்றன. மேன்மக்கள் தங்கள் விழுமியங்கள் குறித்துத் தெளிவாக இருக்கின்றனர். எந்தவொரு சூழ்நிலையிலும் அவர்கள் அவற்றை விட்டுக்கொடுக்க மறுத்துவிடுகின்றனர்.

நீங்கள் உங்கள் விழுமியங்களுக்கு இசைவாக வாழும்போது மட்டுமே நீங்கள் உண்மையிலேயே மகிழ்ச்சியாக இருக்கிறீர்கள். உங்களுடைய நடத்தை நீங்கள் பொன்போல மதிக்கின்ற கொள்கைகளுடன் ஒத்திசைவாக இருக்கும்போது மட்டுமே நீங்கள் மிகச் சிறப்பாகச் செயல்படுகிறீர்கள். மறுபுறம், உங்கள் நடத்தையும் நடவடிக்கைகளும் உங்களுடைய உள்ளார்ந்த நம்பிக்கைகளுடன் முரண்பட்டு நிற்கும்போது நீங்கள் மன அழுத்தத்தையும் மனச் சோர்வையும் அனுபவிக்கிறீர்கள். ஓர் ஊழியரின் விழுமியங்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் விழுமியங்களுடன் முரண்பட்டு இருந்தால் அவர் தன் வேலையில் சிறப்பாகச் செயல்படுவதற்கு அவரை அந்நிறுவனத்தால் ஊக்குவிக்க முடியாது என்பதைத் தலைசிறந்த நிறுவனங்கள் அறிந்துள்ளன.

ஆளுமை அமைப்பு

உங்கள் மைய விழுமியங்கள்தான் உங்கள் ஆளுமைக்கான அடித்தளம். நீங்கள் உங்களைப் பற்றியும் யதார்த்தத்தைப் பற்றியும் கொண்டுள்ள நம்பிக்கைகளை உங்கள் விழுமியங்கள்தான் தீர்மானிக்கின்றன. உங்கள் நம்பிக்கைகள் உண்மையானவையாக இருந்தாலும் சரி அல்லது அப்படி இல்லாவிட்டாலும் சரி, அவை உங்களை மட்டுப்படுத்துபவையாக இருந்தாலும் சரி அல்லது உங்களை உயர்த்துபவையாக

இருந்தாலும் சரி, அந்த நம்பிக்கைகள் எனும் திரையின் ஊடாகத்தான் நீங்கள் உங்கள் உலகத்தைப் பார்க்கிறீர்கள்.

இதை வேறு விதமாகக் கூறினால், உள்ளது உள்ளபடி உலகத்தைப் பார்ப்பதற்கு பதிலாக, உலகம் எப்படி இருப்பதாக நீங்கள் நம்புகிறீர்களோ அந்தக் கண்ணோட்டத்தில் அதை நீங்கள் பார்க்கிறீர்கள். “நம்பிக்கைகள்தான் யதார்த்தத்தை உருவாக்குகின்றன,” என்று தத்துவவியலாளரான வில்லியம் ஜேம்ஸ் கூறியுள்ளார்.

உங்கள் ஆளுமையின் மூன்றாவது அம்சம் உங்களுடைய எதிர்பார்ப்புகள். உங்கள் விழுமியங்கள் எப்படி உங்கள் நம்பிக்கைகளைத் தீர்மானிக்கின்றனவோ, அதேபோல, உங்களையும் மற்றவர்களையும் உங்களைச் சுற்றி இருக்கின்ற உலகத்தையும் குறித்து நீங்கள் கொண்டுள்ள எதிர்பார்ப்புகளை உங்கள் நம்பிக்கைகள்தான் தீர்மானிக்கின்றன. உங்கள் எதிர்பார்ப்புகள் உங்களுடைய சொந்த யதார்த்தமாக ஆகின்றன. மற்றவர்கள் குறித்து நீங்கள் கொண்டுள்ள எதிர்பார்ப்புகள் அவர்கள் நடந்து கொள்ளும் விதத்தின்மீது ஓர் ஆழமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்றன. குறிப்பாக, உங்கள் குழந்தைகள், உங்கள் வாழ்க்கைத் துணைவர், மற்றும் உங்கள் ஊழியர்கள் எவ்வாறு நடந்து கொள்ளுவர்கள் என்று நீங்கள் எதிர்பார்க்கிறீர்களோ, அவர்கள் துல்லியமாக அவ்வாறே நடந்து கொள்ளுவர். உங்களைப் பற்றி நீங்கள் கொண்டுள்ள எதிர்பார்ப்புகள் நேர்மறையானவையோ அல்லது எதிர்மறையானவையோ, அவைதான் உங்களுடைய நடத்தையையும் உங்களுடைய செயற்திறனையும் பெருமளவு தீர்மானிக்கின்றன.

உங்கள் மனப்போக்கு உங்கள் ஆளுமையைத் தீர்மானிக்கிறது

உங்கள் விழுமியங்களும் நம்பிக்கைகளும் எதிர்பார்ப்புகளும் சேர்ந்து உங்கள் மனப்போக்கையும் உங்கள் உலகத்தை நீங்கள் அணுகும் விதத்தையும் தீர்மானிக்கின்றன. நீங்கள் நல்ல விழுமியங்களையும் நேர்மறையான நம்பிக்கைகளையும் உறுதியான எதிர்பார்ப்புகளையும் கொண்டிருந்தால், உங்களைக் குறித்தும் இவ்வுலகைக் குறித்தும் நீங்கள் ஒரு நேர்மறையான மற்றும் நன்னம்பிக்கையுடன்கூடிய மனப்போக்கைக்

கொண்டிருப்பீர்கள்.

உங்கள் ஆளுமையின் இறுதி அம்சம் உங்கள் நடத்தை. உங்கள் விழுமியங்களும் நம்பிக்கைகளும் எதிர்பார்ப்புகளும் மனப்போக்குகளும் சேர்ந்து உங்கள் நடத்தையைத் தீர்மானிக்கின்றன.

செயல்நடவடிக்கைதான் எல்லாமே

ஒருவர் அகரீதியாக எப்படிப்பட்டவராக இருக்கிறார் என்பதை அவருடைய வார்த்தைகளோ, ஆசைகளோ, நம்பிக்கைகளோ, அல்லது நோக்கமோ விளக்குவதில்லை. மாறாக, அவர் மேற்கொள்ளுகின்ற நடவடிக்கைகள்தான் இங்கு முக்கியமாக இருக்கின்றன. குறிப்பாக, இரண்டு நடவடிக்கைகளில் அல்லது இரண்டு முரண்பட்ட விழுமியங்களில் ஏதேனும் ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுக்கின்ற அழுத்தத்திற்கு அவர்கள் உட்படும் நேரத்தில் அவர்கள் மேற்கொள்ளுகின்ற நடவடிக்கைகள்தான் மிக முக்கியமானவையாக இருக்கின்றன.

விழுமியங்கள் பற்றிய விவாதம் ஏன் முக்கியமானதாக இருக்கிறது? ஏனெனில், உங்கள் விழுமியங்கள் கிட்டத்தட்ட உங்கள் டிஎன்ஏவின் ஒரு பகுதியாக இருக்கின்றன. அவை ஓர் ஆழமான, பிரக்ஞையற்ற நிலையில் உங்களுக்குள் பதியப்பட்டுள்ளன. அவை உங்கள் மனப்போக்கையும் நடத்தையையும் தீர்மானிக்கின்றன. உங்கள் வாழ்நாளில் அவை அரிதாகவே மாறுகின்றன.

தலைசிறந்த நிறுவனங்களும் மேலாளர்களும் விழுமியங்களைக் கொண்டு தங்கள் ஊழியர்களை நிர்வகிக்கின்றனர். தங்களுடைய விழுமியங்கள் குறித்து அவர்கள் மிகத் தெளிவாக இருக்கின்றனர். அவை தங்களுடைய ஊழியர்களின்மீது தாக்கம் ஏற்படுத்தி எப்படி அவர்களுடைய செயல்களிலும் நடத்தைகளிலும் வெளிப்படுகின்றன என்பதையும் அவர்கள் தெளிவாக அறிந்துள்ளனர். ஒருவரை வேலைக்கு எடுத்துக் கொள்ளும்போது அவருடைய திறன்களையும் தகுதிகளையும் மட்டுமே கருத்தில் கொள்ளாமல், அவர் தீவிரமாகக் கடைபிடிக்கின்ற விழுமியங்களுக்காகவும் அவர்கள் அவரைத் தேர்ந்தெடுக்கின்றனர்.

தாங்கள் மிகவும் மதிக்கின்ற விழுமியங்களை ஆதரித்து அவற்றைக் கடைபிடிக்கின்ற நிறுவனங்களில் வேலை

செய்கின்றவர்கள் மிகவும் மகிழ்ச்சியாக இருக்கின்றனர். விழுமியங்கள்தான் எல்லாமே.

என்னுடைய வாடிக்கையாளர் நிறுவனங்களில் ஒன்று, ஓர் எளிய யோசனையுடன் துவக்கப்பட்டு தேசிய அளவில் ஒரு வெற்றிகரமான நிறுவனமாக வளர்ந்தது. அந்நிறுவனம் துவக்கப்பட்டக் காலத்தில், அதன் மூத்த நிர்வாகிகள் அனைவரும் ஒன்றுகூடி, தங்களுடைய நடத்தையையும் தங்கள் நிறுவனத்தில் வேலை செய்த அனைவருடைய நடத்தையையும் கட்டுப்படுத்துவதற்குத் தாங்கள் பயன்படுத்த விரும்பிய ஐந்து விழுமியங்களைத் தீர்மானித்தனர்.

பிறகு, தங்களுடைய தொழிலிலும் தனிப்பட்ட வாழ்க்கையிலும் அந்த விழுமியங்களைத் தாங்கள் எப்படிக் கடைபிடிப்போம் என்பதை அவர்கள் துல்லியமாக வரையறுத்தனர். அன்றிலிருந்து, எப்போதெல்லாம் அவர்கள் ஒரு தீர்மானம் மேற்கொள்ள வேண்டியிருந்ததோ, அப்போது அவர்கள் அந்த ஐந்து விழுமியங்களையும் பட்டியலிட்டு, அவை எப்படி வெளிப்படுத்தப்பட வேண்டும் என்பதைத் தீர்மானித்தனர். பிறகு, தங்களுடைய தீர்மானம் அந்த வழிகாட்டிக் கொள்கைகளுக்கு இசைவாக இருந்ததா என்பதைப் பற்றி அவர்கள் கலந்து பேசினர்.

நான் அந்நிறுவனத்துடன் இணைந்து பணியாற்றியபோதும், அவர்களுடைய வருடாந்திர சந்திப்புக்கூட்டம் ஒன்றில் கலந்து கொண்டபோதும், அந்நிறுவனத்தில் வேலை செய்த நூற்றுக்கணக்கான மக்கள் நேர்மறையான மனப்போக்கையும் தன்னம்பிக்கையையும் கொண்டவர்களாகவும் எல்லோருடனும் சகஜமாகப் பழகுபவர்களாகவும் இருந்ததைக் கண்டு நான் வியப்படைந்தேன். மகிழ்ச்சியும் உற்சாகமும் அவர்களிடம் பொங்கி வழிந்தன. அவர்கள் தங்கள் நிறுவனத்தின் வெற்றிக்குத் தங்களை முற்றிலுமாக அர்ப்பணித்திருந்தனர்.

500 அதிர்ஷ்டக்கார நிறுவனங்கள்

கென்னத் பிளான்சார்டும் நார்மன் வின்செண்ட் பீலும் இணைந்து எழுதியுள்ள 'த பவர் ஆஃப் எத்திகல் மேனேஜ்மென்ட்' என்ற நூலில், 500 அதிர்ஷ்டக்கார நிறுவனங்கள் என்ற ஒரு கோட்பாடு விரிவாக விளக்கப்பட்டுள்ளது. எந்தவொரு தொழிற்துறையிலும் தொடர்ச்சியாகப் பெரும் லாபங்களைச் சம்பாதித்த மேல்மட்ட 20 சதவீத நிறுவனங்கள் தெளிவான

மற்றும் எழுத்துபூர்வமான விழுமியங்களைக் கொண்டிருந்தன என்றும், அந்நிறுவனங்களைச் சேர்ந்த அனைவரும் அவற்றை அறிந்திருந்தனர், அவற்றில் ஆழமான நம்பிக்கை கொண்டிருந்தனர், அவற்றின்படி வாழ்ந்தனர் என்றும் அந்நூலில் கூறப்பட்டுள்ளது.

தம்மிடமும் விழுமியங்கள் இருந்ததாகப் பிற நிறுவனங்கள் கூறின. ஆனால் அவை எழுத்துபூர்வமானவையாக இருக்கவில்லை, அவற்றை வெகுசில ஊழியர்களே அறிந்திருந்தனர். எனவே, அவை அந்நிறுவனத்தின் வழிகாட்டிக் கொள்கைகளாக இருந்தபோதிலும், நடைமுறையில் அவை அரிதாகவே கடைபிடிக்கப்பட்டன.

அர்த்தமும் நோக்கமும் ஒரு வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்துகின்றன

தங்களுடைய தனிப்பட்ட வாழ்க்கையிலும் தொழில்வாழ்க்கையிலும் ஓர் அர்த்தமும் நோக்கமும் இருக்க வேண்டும் என்று ஒவ்வொருவரும் விரும்புகின்றனர். அது மனிதர்களுடைய ஆழமான தேவைகளில் ஒன்றாகவும் அவர்களுடைய ஆளுமையின் மையமாகவும் இருக்கிறது. உங்கள் தொழிலைப் பொருத்தவரை, “நாம் செய்து கொண்டிருக்கும் தொழிலை நாம் ஏன் செய்து கொண்டிருக்கிறோம்?” என்ற கேள்விக்கான விடை, அர்த்தம் மற்றும் நோக்கம்தான். ஒரு புதிய ஊழியரை வேலைக்கு எடுக்கும்போது, அவருடைய வேலை மற்றவர்களுக்கு எந்த அளவுக்கு அர்த்தமும் முக்கியத்துவமும் வாய்ந்ததாக இருக்கிறது என்பதை அவரிடம் விவரிக்க மறக்காதீர்கள். உங்களுடைய விற்பனைப் பொருட்களும் சேவைகளும் உங்கள் வாடிக்கையாளர்களின் வாழ்க்கையிலும் வேலையிலும் எந்த வகையான வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்துகின்றன? அவை எவ்வாறு பிறருடைய வாழ்க்கையை மாற்றுகின்றன, எவ்வாறு மேம்படுத்துகின்றன?

அர்த்தமும் நோக்கமும் ஒரு தனிநபரின் விழுமியங்களிலிருந்துதான் எப்போதும் முளைக்கின்றன. அதனால்தான், ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்கள் நிறுவனத்தின் விழுமியங்களையும் தனிப்பட்ட முறையில் நீங்கள் ஆழமாக நம்புகின்ற விழுமியங்களையும் உங்கள் ஊழியர்களிடம் மீண்டும் மீண்டும் எடுத்துரைத்துக் கொண்டே இருப்பது மிகவும்

முக்கியமானதாக இருக்கிறது. தரம், நாணயம், நட்புணர்வு, சேவை, தனிநபர்களுக்கு மதிப்பு, தனிப்பட்ட வளர்ச்சி, சுயமதிப்பு போன்ற விழுமியங்களும் சமுதாயப் பொறுப்பும் மக்களைத் தூண்டுகின்றன, அவர்களுக்கு ஊக்கமும் உத்வேகமும் அளிக்கின்றன.

தாங்கள் செய்யும் வேலை ஓர் உயர்ந்த நோக்கத்திற்குப் பங்களிக்கிறது, தங்கள் வேலையின் தரத்தின் மூலம் மற்றவர்களுடைய வாழ்க்கையில் தாங்கள் ஒரு வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்திக் கொண்டிருக்கிறோம் என்ற உணர்வை மக்கள் பெறும்போது, தங்களால் இயன்ற அளவு மிகச் சிறப்பாகச் செயல்பட அவர்கள் ஊக்குவிக்கப்படுகின்றனர்.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. உங்கள் தொழிலுக்கும் உங்கள் தீர்மானங்களுக்கும் அடித்தளமாக இருக்கின்ற ஐந்து முக்கியமான விழுமியங்களை ஒரு பட்டியலிடுங்கள். அவற்றைப் பற்றி மற்றவர்களுடன் கலந்து பேசுங்கள், அந்த விழுமியங்கள் எவை என்பதை அவர்கள் அனைவரும் அறிந்திருப்பதை உறுதி செய்து கொள்ளுங்கள்.

2. உங்களுடைய வேலை உங்களுக்கு எந்த வகையில் அர்த்தம் வாய்ந்ததாக இருக்கிறது என்பதன் அடிப்படையிலும், உங்களுடைய பொருட்களும் சேவைகளும் உங்கள் வாடிக்கையாளர்களின் வாழ்வில் எத்தகைய வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்துகின்றன என்பதன் அடிப்படையிலும் உங்கள் வேலையை வரையறை செய்யுங்கள். அந்த வரையறைதான் நீங்கள் இந்தத் தொழிலில் நீடிப்பதற்கான உண்மையான காரணம்.

அத்தியாயம் ஒன்பது

இலக்குகள் மூலம் நிர்வாகம்

'இலக்குகள் மூலம் நிர்வாகம்' என்பது ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கின்ற மிகவும் சக்திவாய்ந்த காரணிகளில் ஒன்று. இந்த உத்தியைப் பீட்டர் டிரக்கர்தான் முதன்முதலில் தன்னுடைய ஒரு நூலில் விவரித்தார். ஒரு வேலையை ஒரு தகுதியான நபரிடம் ஒப்படைத்துவிட்டு, உரிய நேரத்திற்குள்ளும் குறிப்பிட்ட பட்ஜெட்டுக்குள்ளும் எப்படி அதை நிறைவேற்றுவது என்பதை அவரே தீர்மானிப்பதற்கு அவரை அனுமதிப்பதை உள்ளடக்கிய உத்தி அது.

இலக்குகள் மூலம் நிர்வகிப்பதற்கான நான்கு நடவடிக்கைகள்

இந்த நிர்வாகச் செயல்முறை நான்கு தெளிவான நடவடிக்கைகளை உள்ளடக்கியுள்ளது:

1. எந்த இலக்குகள் அடையப்பட வேண்டும் என்பது பற்றிய ஒரு தெளிவான உடன்பாட்டிற்கு வாருங்கள். ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில், எந்த இலக்கு அடையப்பட வேண்டும் என்பதில் நீங்கள் தெளிவாக இருக்க வேண்டும், ஆனால் அது எப்படி அடையப்பட வேண்டும் என்பதில் நீங்கள் சற்று வளைந்து கொடுத்துப் போக வேண்டும். எந்த ஊழியரிடம் அந்த வேலையை ஒப்படைக்க நீங்கள் முடிவு செய்திருக்கிறீர்களோ, அவருடன் அது குறித்துக் கலந்து பேசி ஓர் உடன்பாட்டிற்கு வாருங்கள்.

2. அந்த இலக்கை அடைவதற்கு அல்லது அந்த வேலையை நிறைவேற்றுவதற்கான பல்வேறு வழிகளைப் பற்றி உங்கள் ஊழியருடன் கலந்து பேசுங்கள். உங்களுடைய அனுபவத்தின் அடிப்படையில், அந்த வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்து முடிப்பதற்கு உதவக்கூடிய யோசனைகளையும் உள்ளீடுகளையும் பரிந்துரைகளையும் அவருக்குக் கொடுங்கள்.

3. தெளிவான அளவீடுகளையும் அளவுகோல்களையும் நிர்ணயம் செய்யுங்கள். ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில், நீங்கள் உங்கள் ஊழியரிடம் ஒப்படைத்துள்ள வேலை எவ்வாறு அளவிடப்படும்

என்பதை நீங்கள் அவரிடம் துல்லியமாக எடுத்துரைக்க வேண்டும். அந்த வேலை அதற்கு நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ள காலக்கெடுவுக்கும் பட்ஜெட்டுக்கும் உட்பட்டு நிறைவேற்றப்படுவதை உறுதி செய்வதற்கு நீங்கள் எந்த மாதிரியான அளவுகோல்களைப் பயன்படுத்துவீர்கள் என்பதையும் அவரிடம் விரிவாக எடுத்துக் கூறுங்கள்.

4. வேலையில் எந்த அளவு முன்னேற்றம் ஏற்பட்டுள்ளது என்பது பற்றிய பின்னூட்டக் கருத்துக்களைப் பெறுவதற்கு முறையான கால இடைவெளிகளில் உங்கள் ஊழியர்களைச் சந்தித்துப் பேச முன்கூட்டியே திட்டமிட்டுக் கொள்ளுங்கள். யாருடைய மேற்பார்வையும் இல்லாமல் தானாகவே ஒரு வேலையை வெற்றிகரமாகச் செய்து முடிக்கக்கூடிய திறன் வாய்ந்த, அத்திறனை ஏற்கனவே நிரூபித்துள்ள, போதிய தகுதிகளைக் கொண்ட மக்களுடன் மட்டுமே 'இலக்குகள் மூலமான நிர்வாகம்' செயல்முறையை நீங்கள் பயன்படுத்த வேண்டும். அப்படிப்பட்ட ஓர் ஊழியர் உங்களிடம் இருக்கும்போது, ஒரு வேலையைச் செய்து முடிப்பதற்கான 100 சதவீதப் பொறுப்பை நீங்கள் அவரிடம் தாராளமாக ஒப்படைத்துவிடலாம்.

உங்கள் ஊழியர்களுக்கு சுயாட்சியையும் சுதந்திரத்தையும் கொடுங்கள்

சுயாட்சியும் சுதந்திரமும் வேலையுலகில் மக்களை ஊக்குவிக்கின்ற இரண்டு சக்திவாய்ந்த காரணிகளாகும். அவை இரண்டும் ஒன்றோடொன்று இணைந்தே செயல்படுகின்றன. மக்கள் தனிநபர்கள் என்ற முறையில் தனித்துத் தெரிய வேண்டும், முக்கியமான வேலைகளை நிறைவேற்றுவதற்கான பொறுப்பு அவர்களுக்கு வழங்கப்பட வேண்டும், அவர்களுடைய தனிப்பட்டச் செயற்திறனுக்காக அவர்கள் மதிப்பிப்பட வேண்டும். வெறுமனே அவருடைய குழுவின் செயல்பாட்டை மட்டுமே கருத்தில் எடுத்துக் கொள்ளக்கூடாது. அதே நேரம், தங்களுக்குக் கொடுக்கப்பட்டுள்ள வேலையைத் தங்கள் சொந்த வழியில், தாங்கள் அமைக்கின்ற கால அட்டவணையின்படி செய்வதற்கான முழு சுதந்திரத்தையும் மக்கள் எதிர்பார்க்கின்றனர்.

சுதந்திரமும் பொறுப்பும் ஒன்றோடொன்று கைகோர்த்துச் செல்லுகின்றன. மக்கள் தங்கள் வேலையைச் செய்வதற்கு நீங்கள் அவர்களுக்கு எவ்வளவு அதிகச் சுதந்திரத்தைக்

கொடுக்கிறீர்களோ, குறிப்பிட்டக் காலக்கெடுவுக்குள்ளும் குறிப்பிட்டத் தரங்களுக்கு உட்பட்டும் அந்த வேலையைச் செய்து முடிப்பதற்கு அவ்வளவு அதிகப் பொறுப்பை அவர்கள் ஏற்றுக் கொள்ளுவர்.

தான் தகுதியானவர், ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையைச் செய்து முடிப்பதற்கான திறன் பெற்றவர் என்பதை நிரூபித்து, அந்த வேலையைச் செய்வதற்கான முழுப் பொறுப்பையும் ஒருவர் ஏற்றுக் கொள்ளும்போது, அவருக்கு நீங்கள் அதிகபட்ச சுதந்திரத்தைக் கொடுக்கலாம். அவரை நீங்கள் எப்போதும் கண்காணித்துக் கொண்டிருக்க வேண்டியதில்லை. அவர் தன் வேலையில் எந்த அளவு முன்னேறியிருக்கிறார் என்பதைத் தெரிந்து கொள்ளுவதற்கு நீங்கள் ஒருசில நேரம் அவரிடம் கலந்து பேசினால் போதுமானதாக இருக்கும்.

தகுதி வாய்ந்த ஒருவரைக் கையாளுவதற்கு இலக்குகள் மூலமான நிர்வாகம் உங்கள் நேரத்தை மிச்சப்படுத்திக் கொடுக்கின்ற ஒரு சிறந்த கருவியாக விளங்குகிறது. உங்களுடைய ஈடுபாடோ அல்லது நேரடி மேற்பார்வையோ இல்லாமல் தாங்களாகவே தங்கள் வேலைகளை வெற்றிகரமாகச் செய்து முடிக்கக்கூடிய திறன் பெற்ற ஊழியர்கள் உங்களின்கீழ் பணியாற்றும்போது, உங்களால் மட்டுமே செய்ய முடிகின்ற வேலைகள்மீது கவனம் செலுத்துவதற்கு உங்களுக்கு அதிக நேரமும் அதிகச் சுதந்திரமும் கிடைக்கும். உங்களின்கீழ் வேலை செய்கின்றவர்களிடம் தற்சார்பையும் சுயமதிப்பையும் தன்னம்பிக்கையையும் வளர்த்தெடுப்பதற்கான ஒரு சிறந்த வழியாக இந்த நிர்வாகச் செயல்முறை விளங்குகிறது. ஒரு முக்கியமான வேலையைத் தாங்களாகவே தங்கள் சொந்த வழியில் செய்து முடிப்பதற்கான சுதந்திரம் மக்களுக்கு இருக்கும்போது, அவர்கள் அதிக ஊக்கத்துடனும் அதிகப் படைப்பாற்றலோடும் செயல்படுவதோடு, அவர்களுடைய சுயமதிப்பும் வெகுவாக அதிகரிக்கிறது. அவர்கள் அந்த வேலைகளை நிறைவேற்றும்போது, தாங்கள் வெற்றியாளர்கள் என்ற உணர்வைப் பெறுவர்.

கொடுத்த வேலையைத் திரும்ப எடுத்துக் கொள்ளாதீர்கள்

நீங்கள் ஒரு மேலாளராக இருக்கும் பட்சத்தில், உங்களின்கீழ்

பலர் வேலை செய்து கொண்டிருப்பர். முன்பு நீங்கள் ஒரு சாதாரண ஊழியராக இருந்தபோது செய்த வேலைகளை இப்போது உங்கள் குழுவினருக்கு நீங்கள் பகிர்ந்தளித்திருக்கிறீர்கள். மற்றவர்களிடம் வேலை வாங்குவதற்கான திறன் உங்களுக்கு இருப்பதால்தான் நீங்கள் ஒரு மேலாளராக இருக்கிறீர்கள்.

ஆனால், ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையைச் செய்வதற்கான திறனும் தகுதியும் உங்களுக்கு இருப்பதை நீங்கள் ஏற்கனவே வெளிப்படுத்தியிருப்பதால், ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் நீங்கள் அதை இன்னொருவரிடம் ஒப்படைத்திருக்கும்போதிலும் அதில் அவ்வப்போது ஈடுபடுவதற்கான சபலம் உங்களுக்கு ஏற்படுவதை நீங்கள் காணுவீர்கள். மேலாளர்களாக உயர்த்தப்பட்டப் பிறகும்கூட, மற்றவர்களிடம் தாங்கள் ஒப்படைக்க வேண்டிய வேலைகளை முன்புபோல இப்போதும் தாங்களே செய்வது பல மேலாளர்களிடம் இருக்கின்ற ஒரு மிகப் பெரிய பலவீனமாகும். அவர்கள் இந்த வேலைகளைத் தங்களின்கீழ் பணியாற்றுவோரிடம் பகிர்ந்தளிக்காமல் இருப்பதால், ஒரு மேலாளராகத் தாங்கள் நிறைவேற்ற வேண்டிய முக்கியமான பொறுப்புகளைக் கையாளுவதற்கான நேரம் அவர்களுக்குக் கிடைக்காமல் போய்விடுகிறது.

நீங்கள் ஒரு வேலையை ஒருவரிடம் முழுமையாக ஒப்படைத்தப் பிறகு அந்த வேலையில் நீங்கள் குறுக்கிட்டால், அதை நீங்கள் அவரிடமிருந்து பறித்துவிடுகிறீர்கள் என்று அர்த்தமாகிறது. நீங்களும் அவரும் ஏற்கனவே ஒப்புக் கொண்ட விதத்தில் அவர் அந்த வேலையைச் செய்து கொண்டிருக்கும்போது, நீங்கள் தொடர்ந்து அவருக்குப் புதிய பரிந்துரைகளையும் கட்டளைகளையும் கொடுத்துக் கொண்டிருந்தால் அவ்வாறு நிகழக்கூடும். நல்ல நோக்கத்துடன் நீங்கள் கொடுத்துள்ள அறிவுறுத்தல்களை நிறைவேற்றும்போது ஒரு பிரச்சனை எழுந்தால், அந்நபர் தன்னுடைய வேலையைப் பாதியில் நிறுத்திவிட்டு, நீங்கள் இன்னொரு பரிந்துரையைக் கொடுப்பதற்காகக் காத்துக் கொண்டிருப்பார்.

நான் இச்சூழ்நிலையை ஓர் எளிய வழியில் கையாளுகிறேன். ஒரு வேலையைப் பற்றிய ஒரு கேள்வியுடன் ஊழியர்கள் என்னை அணுகும்போது, நான் வெறுமனே, "நாம் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று நீங்கள் நினைக்கிறீர்கள்?" என்று அவர்களிடம் கேட்கிறேன். அவர்கள் எதிர்கொண்டுள்ள பிரச்சனையை அல்லது

முட்டுக்கட்டையைப் பற்றி அவர்களே முழுமையாகச் சிந்தித்து, அதிலிருந்து மீளுவதற்கான ஒரு பரிந்துரையை அல்லது யோசனையை அவர்களே கொடுப்பதற்கு நான் அவர்களை உந்தித் தள்ளுகிறேன். இந்த அணுகுமுறை மிகச் சிறப்பாகப் பலனளிக்கிறது. ஏனெனில், நூற்றுக்குத் தொண்ணூற்று ஒன்பது முறை அவர்கள் அதற்கு ஒரு நல்ல யோசனையுடன் என்னிடம் வருவர். நான் வெறுமனே, “அது ஓர் அருமையான யோசனை,” என்று கூறுகிறேன்.

பிறகு, தற்போதையப் பிரச்சனையைத் தீர்ப்பதற்கு அப்புதிய யோசனையைச் செயல்படுத்தும்படி நான் அவர்களை ஊக்குவிக்கிறேன். அல்லது, அவர்கள் தங்களுடைய அந்தச் சொந்த யோசனையைச் சிறப்பாகச் செயல்படுத்த உதவக்கூடிய பரிந்துரைகளை நான் கொடுக்கிறேன். ஆனால், நான் ஒருவரிடம் ஒரு வேலையை ஒப்படைத்துவிட்டால், நானாக அதில் ஒருபோதும் குறுக்கிடுவதில்லை. அதைச் செய்து முடிப்பதற்கான முழுப் பொறுப்பையும் நான் அவரிடமே விட்டுவிடுகிறேன்.

ஒருவர் ஒரு குறிப்பிட்டப் பகுதியில் தன்னுடைய தகுதியையும் திறனையும் நிரூபித்தவுடன், இலக்குகள் மூலமான நிர்வாகத்தை நீங்கள் அவரிடம் பயன்படுத்தத் தொடங்கலாம். தீர்மானம் மேற்கொள்ளுதலையும் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுதலையும் உங்களால் இயன்ற அளவு உங்களின்கீழ் வேலை செய்கின்றவர்களின் பொறுப்பில் விட்டுவிடுவதுதான் உங்களுடைய இலக்காக இருக்க வேண்டும். இதன் மூலம், அதிக மதிப்புவாய்ந்த வேலைகளைச் செய்வதற்கான நேரம் உங்களுக்குக் கிடைக்கும். ‘இலக்குகள் மூலமாக நிர்வாகம்’ உத்தியைப் பயன்படுத்தி உங்களுடைய மற்றும் மற்றவர்களுடைய செயற்திறனையும் உற்பத்தித்திறனையும் விளைவுகளையும் குறிப்பிடத்தக்க அளவு உங்களால் அதிகரித்துக் கொள்ள முடியும். உங்கள் ஊழியர்களின் வேலை சுவாரசியமூட்டுவதாகவும் சவாலானதாகவும் இருப்பதை உறுதி செய்வதன் மூலமும், அந்த வேலைக்கான முழுப் பொறுப்பையும் நீங்கள் அவர்களிடம் விட்டுவிடுவதன் மூலமும், மிக அதிக ஊக்கத்தை நீங்கள் அவர்களிடம் வளர்த்தெடுக்கிறீர்கள்.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. எந்த வேலைகள் உங்களுடைய நேரத்தை அதிக அளவில் எடுத்துக் கொள்ளுகின்றன என்பதைக் கண்டுபிடியுங்கள். பிறகு,

அவற்றை மற்றவர்களிடம் எப்படி ஒப்படைக்கலாம் என்பதைப் பற்றிச் சிந்தியுங்கள். இதன் மூலம், உங்களுக்குக் கூடுதல் நேரம் கிடைப்பதோடு, உங்கள் ஊழியர்களின் தன்னம்பிக்கையையும் தகுதியையும் நீங்கள் அதிகரிப்பீர்கள்.

2. இந்த அத்தியாயத்தில் கொடுக்கப்பட்டுள்ள பரிந்துரைகளின் அடிப்படையில் ஒரு சரிபார்ப்புப் பட்டியலை உருவாக்கிக் கொள்ளுங்கள். பிறகு, நீங்கள் ஒருவரிடம் ஒரு வேலையை ஒப்படைக்கின்ற ஒவ்வொரு முறையும் அதைப் பயன்படுத்துங்கள். மக்களை இலக்குகள் மூலம் நிர்வகிப்பதில் நீங்கள் எவ்வளவு அதிகத் திறன் வாய்ந்தவராக ஆகிறீர்களோ, மற்றவர்களுக்கு அவ்வளவு அதிகமான சுதந்திரத்தை நீங்கள் கொடுப்பீர்கள், உங்களுக்கும் அவ்வளவு அதிகமான சுதந்திரம் கிடைப்பதை நீங்கள் உறுதி செய்வீர்கள்.

அத்தியாயம் பத்து

விதிவிலக்கு உத்தி

பெரும்பாலான ஊழியர்கள் தங்கள் செயற்திறனில் 50 சதவீதத்தை மட்டுமே பயன்படுத்துவதாக முன்பு நான் குறிப்பிட்டிருந்தேன். அந்த மீதி 50 சதவீதத்தை அவர்கள் பயன்படுத்துவதை உறுதி செய்வதுதான் ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்களுடைய இலக்காகும். அவர்களை அதற்குக் கட்டாயப்படுத்துவதற்கு பதிலாக, அவர்கள் தாங்களாகவே மனமுவந்து 100 சதவீதச் செயற்திறனோடு செயல்பட நீங்கள் அவர்களை ஊக்குவிக்கும்போதுதான் அந்த இலக்கை உங்களால் அடைய முடியும். புறத்திலிருந்து ஒருவரை உங்களால் ஊக்குவிக்க முடியாது. மக்கள் தங்கள் வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்யவும் அதிகப்படியான வேலைகளைச் செய்யவும் அவர்கள் அகரீதியாக ஊக்கம் பெறுவதற்கு ஏற்ற ஒரு புறச் சூழலை மட்டுமே உங்களால் உருவாக்கிக் கொடுக்க முடியும்.

விதிவிலக்கு உத்தியானது உங்களுக்குக் கிடைக்கும் ஒவ்வொரு வாய்ப்பிலும் நீங்கள் பயன்படுத்த வேண்டிய ஒன்று. ஊழியர்களின் செயற்திறனை ஊக்குவிக்கக்கூடிய சக்திவாய்ந்த ஓர் ஊக்குவிப்புக் கருவி அது. ஏனெனில், அது மக்களிடம் அளப்பரிய தன்னம்பிக்கையையும் தகுதிகளையும் வளர்த்தெடுக்கிறது. மேலும், ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்களுடைய தனிப்பட்டத் திறமைகளும், உங்கள் ஊழியர்கள் அதிகப்படியான வேலைகளைச் செய்து முடிப்பதை உறுதி செய்வதற்கான உங்கள் திறனும் வெகுவாக மேம்பட அது உதவுகிறது.

உங்களுடைய ஊழியர்களின் வேலையில் குறுக்கிடாதீர்கள்

ஒரு வேலையைத் தெளிவாகவும் முழுமையாகவும் ஒருவரிடம் நீங்கள் ஒப்படைக்கும்போது விதிவிலக்கு உத்தியை நீங்கள் பயன்படுத்த வேண்டும். செய்யப்பட வேண்டிய வேலையைப் பற்றியும், அது எவ்வாறு அளவிடப்படும் என்பதைப் பற்றியும், அது

எப்போது நிறைவேற்றப்பட வேண்டும் என்பதைப் பற்றியும் முதலிலேயே நீங்களும் அவரும் கலந்து பேசி ஓர் உடன்பாட்டிற்கு வர வேண்டும். தேவைப்பட்டால், குறிப்பிட்டக் கால இடைவெளிகளில் நீங்கள் இருவரும் சந்தித்துக் கொண்டு, அந்த வேலையில் எந்த அளவுக்கு முன்னேற்றம் ஏற்பட்டுள்ளது என்பது பற்றிக் கலந்துரையாட வேண்டும். இந்தச் சந்திப்புகளையும் முன்கூட்டியே நீங்கள் அட்டவணைப்படுத்த வேண்டும். பிறகு, அந்நபர் தானே அந்த வேலையைச் செய்ய நீங்கள் விட்டுவிட வேண்டும். அந்த வேலை குறித்து நீங்கள் இருவரும் ஒப்புக் கொண்டுள்ள தரங்களில் அல்லது வேறு ஏதேனும் விஷயங்களில் ஒரு மாறுதல் ஏற்பட்டாலோ, அல்லது எதிர்பாராமல் ஏதேனும் தவறாகப் போனாலோ மட்டுமே நீங்கள் குறுக்கிட வேண்டும். இவை விதிவிலக்குகளாகும்.

நீங்களும் உங்கள் ஊழியரும் சேர்ந்து வகுத்துள்ள திட்டத்தின்படி வேலை நடைபெற்றுக் கொண்டிருக்கும்போது, அவர் உங்களிடம் அவ்வப்போது வந்து அது குறித்தத் தகவல்களை உங்களுக்குக் கொடுக்க வேண்டியதில்லை. ஆனால், அத்திட்டத்தில் ஏதேனும் மாற்றம் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டியிருந்தால் அவர் உங்களுடன் அது பற்றிக் கலந்து பேச வேண்டும். சாதாரணமாக அந்நபர் உங்களிடம் வரவில்லை என்றால், எல்லாம் திட்டப்படிப் போய்க் கொண்டிருப்பதாக நீங்கள் தாராளமாக அனுமானித்துக் கொள்ளலாம்.

எடுத்துக்காட்டாக, ஒவ்வொரு வாரமும் 100 காப்பீடுகளை விற்க வேண்டும் என்று ஒரு விற்பனையாளருக்கு நீங்கள் ஓர் இலக்கை நிர்ணயித்திருந்தால், வாராந்திர விற்பனை 100க்குக் கீழே சென்றால் மட்டுமே அந்நபர் உங்களிடம் வந்து அது பற்றிப் பேச வேண்டும். ஏனெனில், அச்சூழ்நிலை ஒரு விதிவிலக்கு. மற்றபடி, அவர் உங்களைச் சந்திக்க வேண்டியதே இல்லை. அவர் அந்த வேலையைத் தன் சொந்த வழியில் செய்வதற்கான முழுச் சுதந்திரமும் அவருக்கு இருக்கிறது.

விதிவிலக்கு உத்தியைப் பயன்படுத்தும்போது, விஷயங்கள் எப்படிப் போய்க் கொண்டிருக்கின்றன என்று எப்போதேனும் நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களிடம் விசாரிக்கலாம். 'இலக்குகள் மூலம் நிர்வாகம்' உத்தியின் விஷயத்தைப்போலவே, இதிலும் அவர்களுடைய வேலையில் குறுக்கிடுவதற்கு உங்களுக்கு ஏற்படக்கூடிய சபலத்தை நீங்கள் விட்டுத்தள்ள வேண்டும். ஒரு வேலையைத் தங்கள் சொந்த வழியில் செய்வதற்கு

ஊழியர்களுக்கு நீங்கள் எவ்வளவு அதிகப் பொறுப்பையும் சுதந்திரத்தையும் கொடுக்கிறீர்களோ, அவர்கள் அவ்வளவு அதிக நேர்மறையாகவும் ஊக்கத்துடனும் நடந்து கொள்ளுவர்.

இது உங்களுக்கு ஏகப்பட்ட நேரத்தை மிச்சப்படுத்திக் கொடுக்கும். ஒரு வேலை அதற்குரிய காலக்கெடுவுக்குள் செய்து முடிக்கப்படுவதை உறுதி செய்வதற்காகத் தொடர்ந்து அதைக் கண்காணிப்பதிலிருந்தும் கட்டுப்படுத்துவதிலிருந்தும் உங்களை உங்களால் விடுவித்துக் கொள்ள முடியும்போது, ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் பிற முக்கியமான வேலைகளைச் செய்வதற்கு உங்களுக்கு அதிக நேரம் கிடைக்கும். உங்கள் ஊழியர் தன் வேலையை முழுமையாக நிறைவேற்றும்போது, "இந்த வேலைக்கு நானே முழுப் பொறுப்பு ஏற்று, அதை வெற்றிகரமாகச் செய்து முடித்திருக்கிறேன்," என்று அவரால் பெருமையாகக் கூறிக் கொள்ள முடியும், பெரும் மனநிறைவும் அவருக்குக் கிடைக்கும்.

மிக மிகக் குறைவான அறிவுறுத்தல்கள் அல்லது வழிகாட்டுதலுடன் ஒரு வேலையைத் தாங்களாகவே சிறப்பாகச் செய்து முடித்திருக்கிறோம் என்ற உணர்வு ஊழியர்களிடம் ஏற்படுவதற்கான சூழல்களைத் தொடர்ந்து உருவாக்கிக் கொடுக்கின்ற ஒருவரே ஒரு சிறந்த மேலாளராவார். ஊழியர்கள் அந்த மனநிறைவைப் பெறும்போது, தாங்கள் வெற்றியாளர்கள் என்ற உணர்வும் அவர்களுக்குள் எழும். அவர்கள் நேர்மறையாகவும் மகிழ்ச்சியையும் உணருவர். இன்னும் அதிகப்படியான வேலைகளைச் செய்வதற்கு அவர்களிடம் ஊக்குவிப்பும் உற்சாகமும் பெருக்கெடுக்கும். "ஒரு வேலை செய்து முடிக்கப்பட்டிருக்கும்போது, 'இதை நாங்களாகவே செய்தோம்,' என்று மக்களால் கூற முடிந்தால், அவர்களுக்கு வாய்த்திருப்பவர் ஓர் அற்புதமான தலைவர் என்பதில் சந்தேகமில்லை," என்று கன்பூசியஸ் கூறியுள்ளார். நிறுவனத்தின் அனைத்து இலக்குகளையும் அடைவதற்கு நீங்கள் இந்த விதிவிலக்கு உத்தியை தாராளமாகப் பயன்படுத்தலாம். ஆனால், உண்மையிலேயே தகுதி வாய்ந்த மக்களிடம் மட்டுமே இதை உங்களால் பயன்படுத்த முடியும்.

இரண்டு அடிப்படைத் தேவைகளை நிறைவேற்றுங்கள்

தனிநபர்கள் சிறப்பாகச் செயல்பட வேண்டும் என்றால், அவர்களுடைய இரண்டு அடிப்படைத் தேவைகள் நிறைவேற்றப்பட வேண்டும். தாங்கள் ஒரு தனிநபராகப் பார்க்கப்பட வேண்டும், மதிக்கப்பட வேண்டும் என்றும், தங்களுடைய தனிப்பட்டச் செயற்திறனுக்காகவும் சாதனைகளுக்காகவும் தாங்கள் அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும் என்றும் அவர்கள் விரும்புகின்றனர். இது அவர்களுடைய முதலாவது தேவை.

தங்களைவிடப் பெரிய ஒரு விஷயத்தின் ஒரு பகுதி தாங்கள் என்ற உணர்வு மக்களுக்கு ஏற்பட வேண்டியது அவர்களுடைய இரண்டாவது தேவை. ஊழியர்கள் ஒரு குழுவின் ஒரு பகுதியாக இருக்க விரும்புகின்றனர். உளவியலாளர் ஆபிரகாம் மாஸ்லோ இதைச் 'சார்புத் தேவை' என்று அழைக்கிறார். தாங்கள் ஒரு குழுவின் ஒரு பகுதி என்று அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும், அவ்வாறு ஏற்றுக் கொள்ளப்பட வேண்டும் என்று ஊழியர்கள் விரும்புகின்றனர். இது அவர்களுடைய ஒரு முக்கியமான தேவையாகும்.

தாங்கள் தனித்துவமானவர்கள், தாங்கள் முக்கியமானவர்கள் என்ற உணர்வைத் தங்கள் ஊழியர்களிடம் ஏற்படுத்தக்கூடிய சூழல்களை உருவாக்குபவர்களே சிறந்த மேலாளர்கள், அத்தகைய சூழல்களை உருவாக்குகின்ற நிறுவனங்களே சிறந்த நிறுவனங்கள். அதே சமயம், ஊழியர்களின் சார்புத் தேவையையும் அவர்கள் நிறைவேற்ற வேண்டும். தலைசிறந்த நிறுவனங்கள் தங்கள் ஊழியர்களின் தனிப்பட்டச் சாதனைகளுக்கு வெகுமதி அளிப்பதோடு கூடவே, குழுவின் சாதனைகளுக்கும் வெகுமதி அளிக்கின்ற விதத்தில் தம்முடைய வெகுமதி அமைப்புமுறையை வடிவமைத்துள்ளன.

இலக்குகள் மூலம் நிர்வாகம், விதிவிக்கு உத்தி ஆகிய இரண்டும் ஊழியர்கள் தங்களால் இயன்ற அளவு மிகச் சிறப்பாகச் செயல்பட்டு அற்புதமான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதற்கு அவர்களை ஊக்குவிக்கக்கூடிய சுதந்திரத்தை அவர்களுக்குக் கொடுப்பதற்காக உருவாக்கப்பட்டுள்ள இரண்டு அணுகுமுறைகளாகும்.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. விதிவிலக்கு உத்தியை உங்கள் ஊழியர்களிடம் பயன்படுத்துவதற்கான வாய்ப்புகளைத் தேடுங்கள். ஒருவரிடம்

ஒரு வேலையை ஒப்படைத்துவிட்டு, எல்லாம் சுமூகமாகச் சென்று கொண்டிருந்தால் அவர் உங்களிடம் வந்து அந்த வேலையில் ஏற்பட்டுள்ள முன்னேற்றத்தைப் பற்றி உங்களுக்கு அறிக்கை எதுவும் கொடுக்க வேண்டியதில்லை என்று அவரிடம் கூறுங்கள்.

2. ஏதேனும் காரணத்திற்காக அந்த வேலையைத் தொடர முடியாதபடி ஏதேனும் இடையூறுகள் ஏற்படும்போது அவருக்கு உங்கள் வழிகாட்டுதலோ அல்லது உதவியோ தேவைப்பட்டால், தயங்காமல் உங்களை அணுகும்படி அவரிடம் கூறுங்கள்.

அத்தியாயம் பதினொன்று

பரேட்டோ கொள்கையைச் செயல்படுத்துங்கள்

உங்கள் ஊழியர்கள் உயர்ந்த செயற்திறனுடன் செயல்படுவதற்கு அவர்களை ஊக்குவிப்பதில் நீங்கள் நிறைவேற்ற வேண்டிய முக்கியமான பொறுப்புகளில் ஒன்று, அவர்கள் தங்களுடைய முக்கியமான வேலைகளைத் துவக்கி அவற்றை வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றுவதன்மீது அவர்களுடைய கவனம் குவிந்திருப்பதை உறுதி செய்வதுதான். ஒருவர் ஒரு முக்கியமான வேலையைச் செவ்வனே செய்து முடிக்கும்போது அவரிடம் அளப்பரிய ஆற்றலும் உற்சாகமும் ஊற்றெடுக்கும், அவருடைய சுயமதிப்பு உயரும்.

உலகின் மூன்றாவது பெரிய பணக்காரரான வாரன் பஃபே, உலகின் தனிப்பெரும் பணக்காரரான பில் கேட்ஸுடனும் அவருடைய தந்தையுடனும் ஒருமுறை உணவருந்திக் கொண்டிருந்தபோது, வெற்றிக்கான இன்றியமையாத அம்சங்களைப் பற்றி அவர்கள் கலந்துரையாடினர். உயர்ந்த சாதனைகளுக்கு, குறிப்பாக வியாபாரத்தில், மிகவும் இன்றியமையாத அம்சம் ஒருமித்தக் கவனம்தான் என்று அவர்கள் எல்லோரும் ஒருமனதாக ஒப்புக் கொண்டனர்.

திறமையான மக்கள் அடுத்தடுத்து ஒவ்வொரு முக்கியமான வேலையாகச் செய்து முடித்துக் கொண்டே இருப்பதை நாம் பார்க்கும்போது, அவர்கள் ஊக்குவிக்கப்பட்டிருப்பது நமக்கு வெளிப்படையாகத் தெரிகிறது. குறைந்த மதிப்புக் கொண்ட வேலைகளைச் செய்கின்ற மக்கள் ஊக்கமிழந்து இருக்கின்றனர். அவர்கள் அவ்வேலைகளைச் செய்து முடித்தாலும், அந்த வேலைக்கு ஏற்றச் சம்பளம் அவர்களுக்குக் கிடைப்பதில்லை.

80/20 விதி

இது பரேட்டோ கொள்கை என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. இத்தாலியப் பொருளாதார வல்லுனரான வில்ஃபிரெடோ பரேட்டோ 1895ல் இதைக் கண்டுபிடித்தார். ஓர் இரண்டு

ஆண்டுகால ஆராய்ச்சிக்குப் பிறகு அவர் தன் முடிவை வெளியிட்டார். சமுதாயத்தில் இரண்டு வகையான மக்கள் இருந்ததாகக் கூறிய அவர், 'இன்றியமையாத வெகுசிலர்' (மேல்மட்ட 20 சதவீத மக்கள்) என்றும், 'முக்கியத்துவமற்றப் பலர்' (கீழ்மட்ட 80 சதவீத மக்கள்) என்றும் அவர் அவர்களுக்குப் பெயரிட்டார். ஒவ்வொரு சமுதாயத்திலும், அதன் 80 சதவீதச் செல்வம் மேல்மட்ட 20 சதவீத மக்களுடைய கட்டுப்பாட்டில் இருந்ததாகவும், வெறும் 20 சதவீதச் செல்வமே கீழ்மட்ட 80 சதவீத மக்களின் கட்டுப்பாட்டில் இருந்ததாகவும் பரேட்டோ தெரிவித்தார்.

நூறு ஆண்டுகளுக்கு மேலாக, மனித நடவடிக்கை ஒவ்வொன்றிலும் இந்த 80/20 விதி செயல்படுத்தப்பட்டு வந்துள்ளது. வியாபார நடவடிக்கைகள் அனைத்திற்கும் இது பொருத்தமானதாக இருக்கிறது. உங்களுடைய வாடிக்கையாளர்களில் 20 சதவீதத்தினர் உங்களுடைய 80 சதவீத விற்பனைக்கும் லாபங்களுக்கும் காரணமாக இருப்பர். உங்களுடைய விற்பனைப் பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளில் 20 சதவீதம் உங்களுடைய 80 சதவீத விற்பனை நடவடிக்கைகளுக்குக் காரணமாக இருக்கும். உங்களுடைய ஊழியர்களில் 20 சதவீதத்தினர் உங்களுடைய 80 சதவீத விற்பனைக்கும் 80 சதவீத விளைவுகளுக்கும் காரணமாக இருப்பர்.

முக்கியமான வேலைகள்மீது கவனம் செலுத்துவது தொடர்பான விஷயத்திற்கும் பரேட்டோ கொள்கையை உங்களால் செயல்படுத்த முடியும். அதன்படி, உங்களுடைய நடவடிக்கைகளில் 20 சதவீதம் உங்களுடைய அனைத்து நடவடிக்கைகளின் ஒட்டுமொத்த மதிப்பில் அல்லது அவை பெற்றுக் கொடுக்கின்ற விளைவுகளில் 80 சதவீதத்திற்குப் பங்களிக்கும். அதாவது, ஒரு குறிப்பிட்ட நாளில் நீங்கள் செய்ய வேண்டிய பத்து வேலைகளை நீங்கள் ஒரு பட்டியலிட்டால், அவற்றில் இரண்டு வேலைகள், மற்ற அனைத்து வேலைகளும் சேர்ந்து பெற்றுக் கொடுக்கக்கூடிய மதிப்பைவிட அதிகமான மதிப்பைப் பெற்றுக் கொடுக்கும்.

மூன்றின் விதி

நான் பல பெருநிறுவனங்கள் மற்றும் சிறு நிறுவனங்களில் அவற்றின் உரிமையாளர்களுடனும் உயரதிகாரிகளுடனும் ஊழியர்களுடனும் இணைந்து செயல்பட்டிருக்கிறேன். அதன்

வாயிலாக 'மூன்றின் விதியை' நான் கண்டுகொண்டேன். வேலை தொடர்பான அனைத்து நடவடிக்கைகளுக்கும் அது பொருத்தமானதாக இருக்கிறது. ஒரு வாரத்தில் அல்லது மாதத்தில் நீங்கள் செய்கின்ற அனைத்தையும் (20-30 நடவடிக்கைகள் இருக்கக்கூடும்) நீங்கள் ஒரு பட்டியலிட்டால், அவற்றில் மூன்று நடவடிக்கைகள் மட்டுமே நீங்கள் செய்கின்ற அனைத்து வேலைகளின் ஒட்டுமொத்த மதிப்பில் 90 சதவீதத்திற்குப் பங்களிப்பவையாக இருப்பதை நீங்கள் கண்டறிவீர்கள்.

தொழிலுலகைப் பொருத்தவரை, 'பங்களிப்பு' என்பதுதான் மிக முக்கியமான வார்த்தை. ஒரு நிறுவனத்தில் ஒருவர் எந்த நிலையில் இருந்தாலும் சரி, தன்னுடைய வேலை நேரத்தில் தன்னால் முடிந்த உச்சபட்சப் பங்களிப்பை வழங்க வேண்டியது ஒவ்வோர் ஊழியரின் பொறுப்பாகும். ஒருவருடைய 90 சதவீதப் பங்களிப்பிற்கு அவர் மேற்கொள்ளுகின்றவற்றில் மூன்றே மூன்று நடவடிக்கைகள் மட்டுமே காரணமாக இருக்கும்.

அந்த மூன்று வேலைகளை அல்லது நடவடிக்கைகளை எப்படிக் கண்டுபிடிப்பது? மூன்று மாயாஜாலமான கேள்விகளை நீங்கள் கேட்க வேண்டும், அவ்வளவுதான்.

உங்களுடைய மிக அதிக மதிப்பு வாய்ந்த வேலை எது என்பதைக் கண்டுபிடியுங்கள்

"நாள் முழுவதும் என்னால் ஒரே ஒரு விஷயத்தை மட்டுமே செய்ய முடியும் என்றால், எந்த ஒரு நடவடிக்கை என்னுடைய தொழிலுக்கோ அல்லது நிறுவனத்திற்கோ மிக அதிக மதிப்பு வாய்ந்த பங்களிப்பை வழங்கும்?" என்பதுதான் உங்களை நீங்கள் கேட்டுக் கொள்ள வேண்டிய முதல் கேள்வி.

ஒரு வாரத்திலோ அல்லது ஒரு மாதத்திலோ நீங்கள் செய்கின்ற விஷயங்களை உள்ளடக்கிய பட்டியலை நீங்கள் பார்க்கும்போது, அவற்றில் எது மிகவும் முக்கியமான வேலையோ, அது உங்கள் கண்முன்னே வந்து குதிக்கும். அப்படி உங்களால் அதைக் கண்டுபிடிக்க முடியாவிட்டால், உடனடியாக அதைக் கண்டுபிடிக்க வேண்டியதுதான் அக்கணத்தில் உங்களுடைய மிக முக்கியமான வேலை. உங்கள் மேலதிகாரியிடமோ அல்லது சக ஊழியர்களிடமோ அதைப் பற்றிக் கலந்து பேசுங்கள். நீங்கள் என்ன செய்தாலும் சரி, நீங்கள் செய்கின்ற மிக முக்கியமான மற்றும் மிகவும் மதிப்பு வாய்ந்த விஷயம் எது என்பதை நீங்கள்

உறுதியாக அறிந்திருக்க வேண்டும்.

அடுத்து, அந்த முதல் கேள்வியைச் சற்று வித்தியாசமான ஒரு விதத்தில் இரண்டாவது முறையாக உங்களைக் கேட்டுக் கொள்ளுங்கள். “நாள் முழுவதும் இரண்டே இரண்டு விஷயங்களை மட்டுமே என்னால் செய்ய முடியும் என்றால், இரண்டாவதாக நான் செய்யக்கூடிய மிகவும் மதிப்பு வாய்ந்த விஷயம் எதுவாக இருக்கும்?” ஒருசில கணங்கள் நீங்கள் சிந்தித்தால், அதற்கான விடை மிக எளிதாக உங்களுக்குத் தெளிவாகும். பிறகு அக்கேள்வியை இன்னும் ஒரு முறை கேட்டுக் கொள்ளுங்கள். “நாள் முழுவதும் மூன்றே மூன்று விஷயங்களை மட்டுமே என்னால் செய்ய முடியும் என்றால், நான் மிக அதிகமான பங்களிப்பை வழங்குவதற்கு நான் செய்யக்கூடிய அந்த மூன்றாவது விஷயம் எதுவாக இருக்கும்?”

அந்த மூன்று முக்கியமான வேலைகளையும் நீங்கள் கண்டுபிடித்தப் பிறகு, காலையில் தொடங்கி மாலைவரை அம்மூன்றையும் செய்து முடிப்பதில் உங்கள் கவனம் முழுவதையும் குவித்துச் செயல்படுவதற்கு உறுதி பூணுங்கள்.

நீங்கள் அதிகபட்சப் பங்களிப்பை வழங்க விரும்பினால், பின்வரும் விதியைக் கடைபிடியுங்கள்: ‘வெகுசில விஷயங்களைச் செய்யுங்கள், ஆனால் அதிக முக்கியமான விஷயங்களைச் செய்யுங்கள். அவற்றை அதிகமாகச் செய்யுங்கள், ஒவ்வொரு முறையும் அவற்றில் சிறப்புறுங்கள்.’

மூன்றின் விதியை மற்றவர்களுக்குக் கற்றுக் கொடுங்கள்

நீங்கள் உங்களின்கீழ் பணியாற்றுவோருடன் அமர்ந்து, அவர்கள் தங்களுடைய மூன்று முக்கியமான நடவடிக்கைகளை அல்லது பொறுப்புகளை வரையறுத்துக் கொள்ள அவர்களுக்கு உதவுவது அவர்களுடைய மேலாளர் என்ற முறையில் நீங்கள் அவர்களுக்குச் செய்யக்கூடிய மதிப்புவாய்ந்த விஷயங்களில் ஒன்று. எல்லோரையும் ஒன்றுகூட்டி அதைச் செய்யுங்கள். அப்போதுதான் பரஸ்பரம் அடுத்தவருடைய முக்கியப் பொறுப்புகளும் அவர்கள் பெற்றுக் கொடுக்க வேண்டிய முக்கிய விளைவுகள் எவையெவை என்பதும் அவர்கள் எல்லோருக்கும் தெரியும். அப்படித் தெரிய வரும்போது, அவரவர் தங்களுடைய முக்கிய வேலைகள்மீது கவனம் செலுத்தி அவற்றை வெற்றிகரமாகச் செய்து முடிப்பதில் மும்முரமடைவர். இது அவர்களுக்கிடையே ஒரு நேர்மறையான போட்டியை உருவாக்கும். இது ஒரு பரஸ்பரக் கண்காணிப்பையும்

உருவாக்கும்.

80/20 விதி - ஒரு மறுபரிசீலனை

உங்கள் ஊழியர்களுடைய எந்த 20 சதவீத நடவடிக்கைகள் அவர்களுடைய 80 சதவீதப் பங்களிப்பிற்குக் காரணமாக இருக்கின்றனவோ அவற்றை அவர்கள் மேற்கொள்ளுவதை நீங்கள் உறுதி செய்வது அவர்கள் தங்கள் வேலையில் அதிகபட்ச ஊக்குவிப்பை அனுபவிப்பதையும் அதிகபட்சமான விஷயங்களைச் சாதிப்பதையும் உறுதி செய்வதற்கான ஒரு வழியாகும். இந்த விதியை உங்கள் ஊழியர்களிடம் மீண்டும் மீண்டும் தொடர்ந்து வலியுறுத்துங்கள். அவர்களுக்குத் தெளிவான முன்னுரிமைகளை நிர்ணயம் செய்யுங்கள். அப்போதுதான் அவர்களால் தங்களுடைய வேலை நேரத்தை முக்கியமான வேலைகளைச் செய்வதற்குப் பயன்படுத்தி மதிப்புவாய்ந்த பங்களிப்பை வழங்க முடியும்.

உங்கள் ஊழியர்கள் பரேட்டோ கொள்கையையும் மூன்றின் விதியையும் பயன்படுத்தித் தங்கள் வேலையை ஆய்வு செய்து முன்னுரிமைகளை நிர்ணயிக்க அவர்களுக்குக் கற்றுக் கொடுப்பது ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்களுடைய வேலைகளில் ஒன்று என்பதை நினைவில் கொள்ளுங்கள். மிகுந்த மதிப்புவாய்ந்த வேலைகளைச் செய்யும்போதும் அவற்றை வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றும்போதும்தான் மக்கள் நேர்மறையாக உணருகின்றனர், ஊக்கம் பெறுகின்றனர். அவர்கள் செய்யும் வேலை உங்கள் குழுவுக்கும் உங்கள் நிறுவனத்திற்கும் ஒரு வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்துவதாக இருக்க வேண்டும். தாங்கள் ஒரு மதிப்பான பங்களிப்பை வழங்கிக் கொண்டிருக்கிறோம் என்ற உணர்வு அவர்களுக்குள் எழ வேண்டும். அவர்கள் அந்த வேலையைச் செய்து முடிக்கும்போது அவர்கள் அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும்.

கவனச்சிதறல்களைத் தவிர்த்துவிடுங்கள்

இன்று, வேலையுலகில் மக்கள் உயர்ந்த செயற்திறனுடன் செயல்படுவதிலிருந்து அவர்களைத் தடுக்கின்ற ஒரு மிகப் பெரிய காரணி கவனச்சிதறல். இது அவர்களுடைய மிகப் பெரிய எதிரியாக இருக்கிறது. புதிய மின்னஞ்சல்களின் வரவை அறிவிக்கும் அறிவிப்புகள், அலைபேசி அழைப்புகள்,

குறுஞ்செய்திகள் போன்றவையும், பிறரால் ஏற்படும் இடையூறுகளும் சேர்ந்து இன்று மக்களின் கவனத்தைச் சிதறடிக்கின்றன.

உங்களுடைய மிக முக்கியமான மற்றும் மிக விலையுயர்ந்த சொத்து மனித வளம்தான். அவர்கள் அதிகபட்சச் செயற்திறனுடன் செயல்படும்படி செய்வதுதான் உங்களுடைய வேலை. அவர்கள் எப்போதும் முக்கியமான வேலைகளையே செய்து கொண்டிருக்க வேண்டும் என்றும், குறித்தக் காலக்கெடுவுக்குள்ளும் ஒதுக்கப்பட்டுள்ள பட்ஜெட்டுக்கு உட்பட்டும் அவ்வேலைகளைச் செய்து முடிப்பதற்கான ஒழுங்கை அவர்கள் தங்களிடம் வளர்த்துக் கொள்ள வேண்டும் என்றும் அவர்களிடம் தொடர்ந்து வலியுறுத்தி வாருங்கள்.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. ஒரு மாதம் முழுவதும் பொதுவாக நீங்கள் செய்கின்ற அனைத்து விஷயங்களையும் ஒரு பட்டியலிடுங்கள். பிறகு, முன்பு நான் குறிப்பிட்ட அந்த மூன்று மாயாஜாலமான கேள்விகளை உங்களை நீங்களே கேட்டுக் கொண்டு, உங்களுடைய மூன்று முக்கியமான வேலைகள் அல்லது நடவடிக்கைகள் எவை என்பதைப் பற்றி முழுமையாகத் தெளிவு பெறுங்கள்.

2. உங்கள் குழுவினர் அனைவருக்கும் ஒரு சந்திப்புக்கூட்டத்திற்கு அழைப்பு விடுங்கள். அவர்கள் எல்லோரும் தங்களுடைய வேலைப் பட்டியல்களைக் கொண்டுவரும்படி பார்த்துக் கொள்ளுங்கள். நிறுவனத்திற்கு மிகச் சிறந்த பங்களிப்பை வழங்குவதற்கு அவர்கள் செய்ய வேண்டிய மூன்று முக்கியமான வேலைகள் எவை என்பதை அவர்கள் ஒவ்வொருவரும் கண்டறிய அவர்களுக்குத் தனித்தனியாக உதவுங்கள். பிறகு, அவர்கள் வேறு எதுவொன்றையும் செய்வதற்கு முன்பாக அந்த முக்கியமான வேலைகளை முதலில் துவக்கி அவற்றை நிறைவேற்றுவதற்கு அவர்களை ஊக்குவியுங்கள்.

அத்தியாயம் பன்னிரண்டு

ஓர் ஆசிரியராக இருங்கள்

"உங்களுடைய விலையுயர்ந்த சொத்து எது?" என்ற கேள்வியுடன்தான் பொதுவாக நான் என்னுடைய பயிலரங்குகளைத் துவக்குகிறேன்.

பார்வையாளர்கள் சிறிது நேரம் யோசிக்க நான் ஒருசில கணங்கள் மௌனம் காக்கிறேன். பிறகு, "உங்களுடைய சம்பாத்தியத் திறன்தான் உங்களுடைய விலையுயர்ந்த சொத்து. நீங்கள் எந்த விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்க மக்கள் உங்களுக்குப் பணம் கொடுக்கத் தயாராக இருக்கிறார்களோ, அந்த விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதற்கான உங்கள் திறன்தான் அது," என்று நான் கூறுகிறேன்.

ஒரு நிறுவனத்தின் சொத்துக்களைப் பொருத்தவரை, மனித வளம் என்ற சொத்தின் மதிப்பை மட்டுமே உங்களால் தொடர்ந்து அதிகரிக்க முடியும். பிற சொத்துக்களும் வளங்களும் காலப்போக்கில் மதிப்பிழக்கின்றன. உங்களுடைய ஊழியர்களை வளர்த்தெடுப்பதற்கு நீங்கள் நேரம் ஒதுக்கிக் கொள்ளும்போது, அவர்களுடைய மதிப்பை உங்களால் அதிகரிக்க முடியும். அதாவது, அவர்களுடைய சம்பாத்தியத் திறனையும் பங்களிப்புத் திறனையும் உங்களால் அதிகரிக்க முடியும். அதேபோல, நிறுவனத்திற்கு அவர்கள் செய்கின்ற வேலையின் மதிப்பையும் உங்களால் அதிகரிக்க முடியும்.

ஒரு வேலையை எப்படிச் செய்ய வேண்டும் என்பதையும், அதை எப்படிச் சிறப்பாகச் செய்ய வேண்டும் என்பதையும் உங்களின்கீழ் வேலை செய்பவர்களுக்குக் கற்றுக் கொடுக்க வேண்டியதும் அவர்களுக்குப் பயிற்சியளிக்க வேண்டியதும் ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்களுடைய முக்கியப் பொறுப்புகளில் ஒன்று. நீங்கள் அவர்களுடைய ஆசிரியராக நடந்து கொள்ளும்போது, தாங்கள் அதிக மதிப்புவாய்ந்தவர்கள் என்றும், நிறுவனத்திற்கு முக்கியமான பங்களிப்பை வழங்குவதற்கான திறன் தங்களுக்கு இருக்கிறது என்றும் அவர்கள் உணரும்படி செய்ய நீங்கள் அவர்களுக்கு உதவுகிறீர்கள். அவர்களை ஊக்குவிப்பதற்கான ஒரு சக்திவாய்ந்த வழி இது.

கற்றுக் கொடுப்பது உங்கள் வேலை

நான் ஒரு மேலாளராக ஆக்கப்பட்டபோது, பல்வேறு பதவிகளுக்கு நான் மக்களைப் பணிநியமனம் செய்தேன். அவர்கள் அடிக்கடி என்னிடம் வந்து, ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையை எப்படிச் செய்ய வேண்டும் என்பது பற்றிய அறிவுறுத்தல்களைக் கொடுக்கும்படி கேட்பர். பல சமயங்களில், அந்தக் குறிப்பிட்ட வேலை எளிமையானதாக இருந்ததாக எனக்குத் தோன்றியது. அதை எப்படிச் செய்ய வேண்டும் என்பதை அவர்கள் ஏற்கனவே அறிந்திருக்க வேண்டும் என்று நான் நினைத்தேன். அவர்கள் அடிக்கடி இப்படி என்னைத் தொந்தரவு செய்தது எனக்கு எரிச்சலூட்டியது.

பிறகு ஒருநாள் ஒரு விஷயம் எனக்குப் புலப்பட்டது. கற்றுக் கொடுப்பது ஒரு விவகாரமோ அல்லது என் வேலையிலிருந்து என்னுடைய கவனத்தைச் சிதறடிக்கின்ற ஒரு விஷயமோ அல்ல, மாறாக, அது என் வேலையின் ஒரு முக்கியப் பகுதி என்ற தெளிவு எனக்குப் பிறந்தது. என்னுடைய குழுவினர் தற்போது செய்து கொண்டிருந்த வேலைகளில் நான் ஏற்கனவே வல்லுனராக ஆகியிருந்ததால், அதிகச் சிக்கலான மற்றும் அதிக முக்கியமான வேலைகளைக் கையாளுவதற்காகவே நான் ஒரு மேலாளராக ஆக்கப்பட்டிருந்தேன் என்பதையும், எனக்குக் கீழே வேலை செய்து கொண்டிருந்தவர்கள் அந்தச் சாதாரணமான வேலைகளை எப்படிச் செய்வது என்பதை அறிந்திருக்கவில்லை என்பதால்தான் அவர்கள் என்னுடைய குழு உறுப்பினர்களாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருந்தனர் என்பதையும் நான் உணர்ந்து கொண்டேன். ஆனால், அவர்கள் கற்றுக் கொள்ளத் தயாராக இருந்தனர்.

வணிக மேலாண்மைப் பட்டப்படிப்பை முடித்துள்ளவர்களுக்குக்கூட அறிவுறுத்தல்கள் தேவைப்படுகின்றன

சில ஆண்டுகளுக்கு முன்பு, வணிக மேலாண்மையில் புதிதாகப் பட்டம் பெற்றிருந்த ஓர் இளைஞரை நான் வேலைக்கு எடுத்தேன். அவர் நேர்மறையானவராக இருந்தார், எப்போதும் உண்மையுடன் நடந்து கொண்டார். அவர் நெடுந்தூர ஓட்டங்களில் ஆர்வத்தோடு கலந்து கொண்டு ஓடினார். கடின

உழைப்பைக் கண்டு அவர் பயப்படவில்லை. மேலும், எல்லாவற்றையும் சிறப்பாக ஒழுங்கமைப்பதற்கான திறனும் சுயஒழுங்கும் அவரிடம் இருந்தன.

அவர் தன் வேலையில் சேர்ந்த இரண்டாவது நாளன்று, நான் அவரை அழைத்து, நாங்கள் முதலீடு செய்யத் திட்டமிட்டுக் கொண்டிருந்த ஒரு வீடுமனைப் பணித்திட்டம் பற்றிய ஒரு மதிப்பாய்வுப் படிவத்தைத் தயாரித்துக் கொண்டுவரும்படி அவரிடம் கூறினேன். அவர் சரியென்று தலையாட்டிவிட்டுத் தன் அறைக்குச் சென்றுவிட்டார். ஓரிரு நாட்களுக்குப் பிறகு, நான் கொடுத்த வேலை எப்படிப் போய்க் கொண்டிருந்தது என்று நான் அவரிடம் கேட்டேன். அவர் ஒரு வேதனையான முகத்தோடு என்னை ஏறிட்டுப் பார்த்துவிட்டு, “உண்மையைக் கூற வேண்டும் என்றால், மதிப்பாய்வுப் படிவம் என்றால் என்ன என்று எனக்குத் தெரியாது,” என்று கூறினார்.

என்னைப் பொருத்தவரை, ஒரு மதிப்பாய்வுப் படிவம் என்பது ஒரு பணித்திட்டம் அல்லது முதலீடு நமக்குச் சரிப்பட்டு வருமா இல்லையா என்பது பற்றிய ஓர் எளிய மதிப்பீடு. அந்தப் பணித்திட்டத்திற்கு எவ்வளவு செலவாகும் என்பதைத் தீர்மானித்து, அந்தச் செலவுகள் போக அப்பணித்திட்டத்திலிருந்து எவ்வளவு வருவாயை உற்பத்தி செய்ய முடியும் என்பதைக் கணித்து, பிறகு இறுதியில் எவ்வளவு லாபம் கிட்டக்கூடும் என்று கணிக்க வேண்டும். பிறகு, இதன் அடிப்படையில், முதலீட்டிற்கு ஏற்ற பதிலீடு கிடைக்குமா என்று தீர்மானிக்க வேண்டும். மற்ற முதலீட்டு வாய்ப்புகளோடு ஒப்பிடுகையில் இது ஒரு நல்ல முதலீடுதானா என்பதைத் தீர்மானிக்க வேண்டும். எல்லா வியாபாரங்களிலும் இந்த மதிப்பாய்வுப் படிவம் ஓர் அடிப்படையான அம்சமாகும்.

ஆனால் இந்த வணிக மேலாண்மைப் பட்டதாரிக்கு அத்தகைய ஒரு மதிப்பாய்வுப் படிவத்தை எப்படித் தயாரிப்பது என்பது தெரிந்திருக்கவில்லை. அவர் அது பற்றிக் கற்றிருந்திருப்பார் என்றும், எனவே அதை அவரால் செய்ய முடியும் என்றும் நான் தவறாக அனுமானித்துவிட்டேன். உண்மையில் அது என்னுடைய தவறுதான்.

மக்களுக்கு எல்லாம் தெரியும் என்று ஒருபோதும் அனுமானிக்காதீர்கள்

கடினமான மற்றும் சிக்கலான வேலைகளை எப்படிச் செய்ய வேண்டும் என்பதை உங்கள் ஊழியர்கள் அறிவர் என்று ஒருபோதும் அனுமானிக்காதீர்கள். அவர்களுக்கு அது தெரிந்திருந்தால், அவர்கள் உங்களின்கீழ் வேலை செய்து கொண்டிருக்க மாட்டார்கள். எனவே, அவர்கள் எவ்வளவு தூரம் அந்த வேலையைப் பற்றிய அறிவையும் அனுபவத்தையும் பெற்றுள்ளனர் என்பதைக் கண்டுபிடிக்க வேண்டியது உங்கள் பொறுப்பு. ஒருவேளை அவர்கள் அந்தக் குறிப்பிட்ட விஷயத்தில் போதிய அறிவும் அனுபவமும் இல்லாதவர்களாக இருக்கும்பட்சத்தில், தனிப்பட்ட முறையில் அவர்களுக்குக் கற்றுக் கொடுப்பதும் பயிற்சி அளிப்பதும் உங்களுடைய வேலை. உங்களால் அவர்களுக்குப் பயிற்சியளிக்க முடியாவிட்டால், மற்றவர்கள் அவர்களுக்குக் கற்றுக் கொடுக்க நீங்கள் ஏற்பாடு செய்ய வேண்டும். அதுவும் முடியாவிட்டால், வெளியே நடைபெறும் பயிலரங்குகளுக்கும் கருத்தரங்குகளுக்கும் உங்கள் ஊழியர்களை அனுப்பி வைக்க வேண்டும்.

அவர்களுக்கு அறிவுறுத்தல்களைக் கொடுப்பதற்கும், அவர்கள் கேட்கும் கேள்விகளுக்கு விடையளிப்பதற்கும், அவர்கள் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கும் விதம் குறித்து அவர்களுக்குப் பின்னூட்டக் கருத்துக்களை வழங்குவதற்கும் நேரம் ஒதுக்கிக் கொள்ளுங்கள். அவர்களுக்குக் கற்றுக் கொடுத்து, அடுத்தத் தலைமுறை மேலாளர்களை உருவாக்க வேண்டியது உங்களுடைய மிக முக்கியமான பொறுப்புகளில் ஒன்று. மேலும், நீங்கள் ஏற்கனவே எந்த வேலைகளில் திறமை பெற்றிருக்கிறீர்களோ, அவற்றைச் செய்ய அடுத்தவர்களுக்கு நீங்கள் கற்றுக் கொடுக்கும்போது, உங்களுக்குக் கூடுதல் நேரம் கிடைக்கிறது.

கற்றுக் கொடுத்தல் என்பது ஒரு மேலாளரின் மிக முக்கியமான நடவடிக்கையாகும். நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களிடம் தகுதியையும் தன்னம்பிக்கையையும் வளர்த்தெடுக்க வேண்டும். அதன் மூலம், உங்கள் வேலையில் உங்களிடமிருந்து எதிர்பார்க்கப்படுகின்ற முக்கியமான விளைவுகளை உங்கள் ஊழியர்களின் வாயிலாகப் பெற்றுக் கொடுப்பதற்கான உங்கள் திறனை நீங்கள் பன்மடங்கு அதிகரிக்கிறீர்கள். நீங்கள் கற்றுக் கொடுப்பது மக்களுக்கு ஊக்கமும் உத்வேகமும் அளிக்கிறது. ஏனெனில், தாங்கள் தங்கள் நிறுவனத்திற்கு மதிப்புவாய்ந்தவர்களாகவும் முக்கியமானவர்களாகவும் ஆகிக் கொண்டிருக்கிறோம் என்பதை

அவர்கள் அறிகின்றனர். காலப்போக்கில் இது அவர்களுடைய சம்பாத்தியத் திறனையும் வெகுவாக அதிகரிக்கும்.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. இன்று உங்களால் மட்டுமே செய்ய முடிகின்ற முக்கியமான வேலைகளைக் கண்டுபிடியுங்கள். பிறகு, உங்களைச் சுற்றிலும் பார்த்து, யாருக்கு அந்த வேலைகளைக் கற்றுக் கொடுக்க முடியும் என்று தீர்மானியுங்கள். பிறகு, அவற்றை அவர்களுக்குக் கற்றுக் கொடுத்துவிட்டு அவர்களிடம் ஒப்படைத்துவிடுங்கள்.

2. நிறுவனத்திற்கு மதிப்புவாய்ந்த பங்களிப்புகளை வழங்குவதற்கு உங்கள் ஊழியர்கள் குறிப்பாக எந்தத் திறமைகளைக் கற்றுக் கொள்ள விரும்புகின்றனர் என்பதை அவர்களிடம் கேட்க நேரம் ஒதுக்கிக் கொள்ளுங்கள். பிறகு, அவர்களுக்கு அத்திறமைகளைக் கற்றுக் கொடுப்பதற்கும் பயிற்சியளிப்பதற்கும் அவர்களை வளர்த்தெடுப்பதற்கும் உங்களுக்குக் கிடைக்கின்ற ஒவ்வொரு வாய்ப்பையும் பயன்படுத்திக் கொள்ளுங்கள்.

அத்தியாயம் பதின்மூன்று

தொடர்ந்து பயிற்சி அளியுங்கள், தொடர்ந்து கற்றுக் கொடுங்கள்

உங்கள் ஊழியர்கள் மகிழ்ச்சியாக வேலை செய்வதற்கான ஒரு சூழலை உருவாக்கிக் கொடுப்பது அவர்களை ஊக்குவிப்பதற்கான ஒரு முக்கியமான வழியாகும். அவர்கள் எவ்வளவு அதிக மகிழ்ச்சியாக இருக்கின்றனரோ, அவர்கள் அவ்வளவு அதிகச் சிறப்பாக வேலை செய்வர், அவ்வளவு அதிகமாக ஒருவரோடு ஒருவர் ஒத்துழைப்பர், அவ்வளவு அதிகப் படைப்பாற்றலுடன் செயல்படுவர், உங்கள் வேலைச் சூழலும் அவ்வளவு அதிக நேர்மறையானதாக மாறும்.

“மகிழ்ச்சி என்பது மதிப்புவாய்ந்த ஓர் இலக்கு மெல்ல மெல்ல மெய்யாதலே,” என்று நூலாசிரியரும் பேச்சாளருமான ஏர்ல் நைட்டிங்கேல் கூறியுள்ளார்.

தனிப்பட்ட முறையில் தாங்கள் வளர்ந்து கொண்டிருக்கிறோம், மேன்மேலும் சிறப்புற்றுக் கொண்டிருக்கிறோம் என்று மக்கள் நம்பும்போது, அவர்கள் மகிழ்ச்சியையும் ஊக்குவிப்பையும் அனுபவிக்கின்றனர். ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்கள் ஊழியர்களுக்குத் தொடர்ந்து பயிற்சியளிப்பதற்கும் கற்றுக் கொடுப்பதற்கும் அவர்களை வளர்த்தெடுப்பதற்கும் நீங்கள் தொடர்ந்து உங்களை அர்ப்பணித்துக் கொள்ளும்போது, அவர்கள் மேன்மேலும் அதிக மகிழ்ச்சியையும் ஊக்குவிப்பையும் அனுபவிக்க நீங்கள் உதவுகிறீர்கள்.

தொடர்ச்சியான கற்றல்தான் உயர்ந்த செயற்திறனுக்கும், ஊக்கத்திற்கும், உற்சாகத்திற்கும், அர்ப்பணிப்புக்குமான திறவுகோல். தாங்கள் தங்கள் வேலையை எப்படிச் செய்ய வேண்டும் என்பது மக்களுக்குத் தெரியாதபோது, அவர்கள் சுயமதிப்புக் குறைவால் பெரிதும் துன்புறுவர். அதனால்தான், அவர்களுடைய வேலையை அவர்களுக்குக் கற்றுக் கொடுக்க வேண்டியது உங்களுடைய முக்கியமான வேலையாக இருக்கிறது. உங்கள் ஊழியர்கள் தங்கள் வேலைகளைச் சரியாகச் செய்வதற்கு அறிந்திருக்க வேண்டிய விஷயங்களைக் கற்றுக் கொள்ள வேண்டும் என்பது ஒருபுறம் இருக்க, புதிய பகுதிகளில்

புதிய விஷயங்களையும் அவர்கள் தொடர்ந்து கற்க வேண்டும், தங்களுடைய அறிவையும் திறமைகளையும் தொடர்ந்து மேம்படுத்த வேண்டும். அவர்கள் அவ்வாறு செய்யும்போது, அது அவர்களுடைய தனிப்பட்ட வளர்ச்சிக்கும் தொழில்ரீதியான வளர்ச்சிக்கும் வழி வகுக்கும்.

சரியான கேள்வி

தங்கள் ஊழியர்களுக்குப் பயிற்சியளிப்பதில் சில மேலாளர்களுக்கு உடன்பாடு இருப்பதில்லை. "இன்று நாம் அவர்களுக்குப் பயிற்சியளிக்கிறோம், ஆனால் நாளைக்கு அவர்கள் இந்நிறுவனத்தைவிட்டு விலகிவிட்டால் என்னவாகும்?" என்று அவர்கள் கேட்கின்றனர். அது தவறான கேள்வி. மாறாக, "அவர்களுக்கு நாம் பயிற்சியளிக்காமல் இருந்து, அவர்கள் தொடர்ந்து இங்கு நீடித்தால் என்னவாகும்?" என்பதுதான் சரியான கேள்வி.

ஐபிஎம், ஏடிஅன்ட்டி போன்ற நிறுவனங்கள் குறிப்பிட்டக் கால இடைவெளிகளில் தங்கள் ஊழியர்களுக்குப் பயிற்சியளிப்பதில் மிகவும் ஆர்வமாக இருக்கின்றன. ஐபிஎம் நிறுவனத்தில் புதிதாக வேலைக்குச் சேருகின்ற ஒருவர், தன்னுடைய வேலையைத் துவக்குவதற்கு முன்பாகப் பல மாதங்கள் பயிற்சி பெற்றாக வேண்டும். அதோடு, ஒவ்வோர் ஆண்டும் நாற்பதிலிருந்து எண்பது மணிநேரம் அவர் கூடுதல் பயிற்சி பெற வேண்டும். அவர் அந்நிறுவனத்தில் தொடர்ந்து வேலையில் நீடிக்க விரும்பினால், அது அவர் நிறைவேற்ற வேண்டிய குறைந்தபட்சத் தேவையாகும். எனவே, அங்குள்ள ஊழியர்கள், பயிற்சி பெறுவதற்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கின்றனர்.

தலைசிறந்த நிறுவனங்கள் தங்கள் ஊழியர்களுக்குப் பயிற்சியளிப்பதற்கு ஆண்டுதோறும் லட்சக்கணக்கான டாலர்கள் பணத்தைச் செலவிடுகின்றன. ஏனெனில், முறையான பயிற்சி நம்புதற்கரிய வெகுமதிகளைத் தங்களுக்குப் பெற்றுக் கொடுக்கும் என்பதை அவற்றின் தலைவர்கள் அறிந்துள்ளனர். ஒரு நிறுவனம் பயிற்சிக்காகச் செலவிடும் ஒவ்வொரு டாலரும் அவர்களுக்கு அளப்பரிய பதிலீடுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கிறது.

மக்கள்தான் மிகப் பெரிய செலவு

ஒரு நிறுவனம் தான் விற்கும் பொருட்களின் உற்பத்திக்குச் செய்யும் செலவைத் தவிர, அதன் நிர்வாகச் செலவுகளில் 85 சதவீதத்தை எடுத்துக் கொள்ளுவது ஊழியர்களின் சம்பளமும் அவர்களுக்குக் கொடுக்கப்படுகின்ற பிற பணரீதியான அனுகூலங்களும்தான். கட்டட வாடகை, மின்கட்டணம், தண்ணீர்க் கட்டணம் மற்றும் பிற செலவுகள் 15 சதவீதத்தை எடுத்துக் கொள்ளுகின்றன.

நிறுவனங்கள் தம்முடைய மொத்த வருமானத்தில் சுமார் ஒரு சதவீதத்தைத் தம்முடைய ஊழியர்களைப் பயிற்றுவிப்பதற்குச் செலவிடுகின்றன என்று ஓர் ஆய்வு தெரிவிக்கிறது. அதே ஊழியர்கள்தான் அந்நிறுவனங்களுக்கு அந்த மொத்த வருவாயை ஈட்டிக் கொடுக்க வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு தொழிற்துறையிலும் மிகப் பெரிய லாபங்களுடன் சிறப்பாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கின்ற மேல்மட்ட 20 சதவீத நிறுவனங்கள் தம்முடைய மொத்த விற்பனை வருமானத்தில் மூன்று சதவீதத்தைத் தம்முடைய விற்பனையாளர்களுக்குப் பயிற்சியளிப்பதற்குச் செலவிடுவதாக அதே ஆய்வு கூறுகிறது. தம்முடைய மொத்த விற்பனை வருமானத்தில் 5-10 சதவீதத்தை எந்த நிறுவனங்கள் தம்முடைய ஊழியர்களுக்குத் தொடர்ச்சியாகப் பயிற்சியளிக்கச் செலவிடுகின்றனவோ, அவைதான் மிகப் பெரிதாக வளருகின்றன, மிகவும் லாபகரமாக இயங்குகின்றன.

கார்களுக்கான உதிரிப் பாகங்களைத் தயாரிக்கின்ற டானா நிறுவனம், வாரத்திற்கு ஒரு நாளைத் தன்னுடைய மக்களுக்குப் பயிற்சியளிக்கச் செலவிடுகிறது. அந்த ஊழியர்கள் தங்கள் வேலைகளைச் சிறப்பாகச் செய்வதற்கு அவர்களுக்குத் தேவையான இன்றியமையாத திறமைகளை அவர்களுக்குக் கற்றுக் கொடுப்பதே அப்பயிற்சியின் நோக்கமாகும். வாரத்திற்கு ஐந்து நாட்களும் மக்களைக் கடுமையாக வேலை வாங்கி, அவர்களுக்கு எந்தப் பயிற்சியும் வழங்காத நிறுவனங்களைவிட அதிகச் சிறப்பாகவும் அதிக லாபகரமாகவும் டானா நிறுவனம் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கிறது.

பயிற்சியும் ஊக்குவிப்பும்

தொடர்ச்சியான பயிற்சிக்கும் மக்களுடைய தனிப்பட்ட வளர்ச்சிக்கும் இடையே ஒரு நேரடித் தொடர்பு இருக்கிறது.

அதேபோல, தொடர்ச்சியான பயிற்சிக்கும் அவர்களுடைய சுயமதிப்பு அதிகரிப்பதற்கும் இடையேயும் ஒரு நேரடித் தொடர்பு இருக்கிறது. மக்கள் எப்போதெல்லாம் புதிய தகவல்கள் கைவரப் பெற்றுத் தங்கள் வேலையில் மேலும் சிறப்பாகச் செயல்படுகிறார்களோ, அப்போதெல்லாம் அவர்களுடைய சுயமதிப்பு வெகுவாக அதிகரிக்கிறது. அவர்களுடைய சுயபிம்பமும் மேம்படுகிறது. அவர்கள் தங்களைக் குறித்து அதிக மகிழ்ச்சியாகவும் அதிக நேர்மறையாகவும் உணருகின்றனர்.

ஒவ்வொரு நபருக்கும் ஒரு பயிற்சித் திட்டத்தை உருவாக்க வேண்டியது நிர்வாகத்தின் வேலைகளில் ஒன்று. நீங்கள் உங்கள் ஊழியருடன் அமர்ந்து, நிறுவனத்திற்கு மேலும் சிறப்பான பங்களிப்பை அவர் வழங்குவதற்கு அவருக்குக் கூடுதலாக எந்தத் திறமைகள் தேவை என்பதைக் கண்டுபிடியுங்கள்.

நீங்கள் ஒரு பெரிய நிறுவனத்திற்கு வேலை செய்தால், நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயே பயிற்சி வழங்க உங்களால் ஏற்பாடு செய்ய முடியும். நீங்கள் ஒரு சிறிய நிறுவனத்தில் வேலை செய்தால், வெளியே ஆயிரக்கணக்கான அற்புதமான பயிற்சி நிறுவனங்கள் இருக்கின்றன. அவர்கள் உங்கள் ஊழியர்களுக்குத் தேவையான பயிற்சிகளை வடிவமைத்து வழங்கக்கூடிய திறமை பெற்றுள்ளனர். சில சமயங்களில், ஒரே ஒரு பயிற்சி ஓர் ஒட்டுமொத்தத் துறையின் அல்லது ஓர் ஒட்டுமொத்த நிறுவனத்தின் செயற்திறனை ஒரு நேர்மறையான விதத்தில் பரிபூரணமாக மாற்றிவிடும்.

தனிப்பட்ட முறையிலும் தொழில்ரீதியாகவும் மக்களால் தொடர்ந்து வளர முடியும்போது, அது அவர்கள் உயர்ந்த செயற்திறனுடன் செயல்படுவதற்கு அவர்களை உந்தித் தள்ளக்கூடிய மிக நம்பகமான ஊக்குவிப்புக் காரணியாகத் திகழுகிறது. உங்களுடைய ஊழியர்களுக்குப் பயிற்சியளிப்பது ஒரு வெற்றிகரமான நிறுவனத்தை உருவாக்குவதற்கு முற்றிலும் இன்றியமையாதது.

பயிற்சி ஒரு கூடுதல் அனுகூலத்தைக் கொடுக்கிறது

“புதிய யோசனைகளை எங்கள் போட்டியாளர்களைவிட வேகமாகக் கற்றுக் கொண்டு அவற்றைச் செயல்படுத்துவதற்கான திறன்தான் அவர்களோடு

ஒப்பிடுகையில் எங்களுக்குக் கிடைத்திருக்கின்ற கூடுதல் அனுகூலம்," என்று ஒரு மூத்த அதிகாரி என்னிடம் கூறினார்.

ஒரு முன்னணி விளையாட்டுக் குழு எப்படி ஒரு கடுமையான மற்றும் தொடர்ச்சியான பயிற்சித் திட்டத்தை நிலைப்படுத்தியுள்ளதோ, ஒரு முன்னணி நிறுவனமும் அதையே செய்ய வேண்டும். நீங்கள் சிறப்புறும்போதுதான் உங்கள் வாழ்க்கையும் சிறப்புறும் என்பது விதி.

அதேபோல, ஒரு மேலாளர் சிறப்புறும்போதுதான் அவருடைய குழுவினர் சிறப்புறுவர். ஊழியர்கள் சிறப்புறும்போதுதான் ஒரு நிறுவனம் சிறப்புறும். "நீங்கள் மேன்மேலும் சிறப்படைந்து கொண்டிருக்கவில்லை என்றால், நீங்கள் படிப்படியாக மோசமடைந்து கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்று பொருள்," என்று கூடைப்பந்துப் பயிற்றுவிப்பாளரான பேட் ரைலி கூறினார். இன்று ஒவ்வொரு தொழிற்துறையிலும் அதிவேக மாற்றம் நிகழ்ந்து கொண்டிருப்பதாலும் கடுமையான போட்டி நிலவுவதாலும், உங்கள் ஊழியர்களும் உங்கள் நிறுவனமும் தொடர்ந்து மேம்பட்டுக் கொண்டும் சிறப்புற்றுக் கொண்டும் இல்லை என்றால், தங்கள் ஊழியர்களுக்குத் தொடர்ந்து பயிற்சியளித்துக் கொண்டிருக்கும் நிறுவனங்களிடம் நீங்கள் தோற்றுவிடுவீர்கள், மேன்மேலும் பின்னுக்குப் போய்விடுவீர்கள்.

தொடர்ச்சியான பயிற்றுவிப்பும் மேம்பாடும் மிகவும் இன்றியமையாதவை. அவை உங்கள் விருப்பம் சார்ந்த விஷயங்கள் அல்ல. இன்றும் நாளையும் வணிகச் சந்தையில் நீங்கள் தாக்குப்பிடிக்க வேண்டும் என்றால், அவற்றை உங்களால் உதாசீனப்படுத்த முடியாது.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. நிறுவனத்திற்கு மிகச் சிறந்த பங்களிப்பை வழங்குவதற்குப் பயிற்சியின் மூலமாக உங்கள் ஊழியர்கள் கைவசப்படுத்த விரும்புகின்ற ஒரு திறமை என்ன என்று அவர்கள் ஒவ்வொருவரிடமும் தனித்தனியாகக் கேளுங்கள். பிறகு, அத்திறமையை அவரிடம் வளர்த்தெடுப்பதற்குத் தேவையான பணத்தையும் நேரத்தையும் முதலீடு செய்யுங்கள்.

2. நீங்கள் உங்கள் வேலையை மேலும் சிறப்பாகச் செய்ய உங்களுக்கு உதவக்கூடிய ஒரு திறமையைத் தேர்ந்தெடுத்துக் கொள்ளுங்கள். பிறகு, அத்திறமையை உங்களிடம் வளர்த்தெடுப்பதற்கு ஒரு தனிப்பட்டப் பயிற்சி அட்டவணையை

உருவாக்கிக் கொள்ளுங்கள், அத்திறமையைக் கற்றுக் கொடுக்கின்ற பயிலரங்குகளிலும் கருத்தரங்குகளிலும் கலந்து கொள்ளுங்கள். அத்திறமையை உங்கள் வேலையில் நடைமுறைப்படுத்திப் பழகுங்கள். உங்களுடைய எடுத்துக்காட்டு மற்றவர்களும் தங்கள் திறமைகளை மேம்படுத்திக் கொள்ளுவதற்கு அவர்களுக்கு ஊக்கமும் உத்வேகமும் ஊட்டும்.

அத்தியாயம் பதினான்கு

‘பூஜ்ஜியம் பழுதுகள்’ கொள்கையை வலியுறுத்துங்கள்

ஒரு சிறந்த பொருளை அல்லது சேவையை உருவாக்குவதற்கான உங்கள் திறன்தான் உங்கள் வியாபார வெற்றியில் 90 சதவீதத்தைத் தீர்மானிக்கிறது. உங்கள் விற்பனைப் பொருளின் அல்லது சேவையின் தரத்தைப் பற்றி மக்களிடையே நிலவுகின்ற அபிப்பிராயத்திற்கும் உங்கள் நிறுவனம் சம்பாதிக்கக்கூடிய லாபத்திற்கும் இடையே ஒரு நேரடித் தொடர்பு இருப்பதாக ஹார்வர்டு பல்கலைக்கழகம் பல ஆண்டுகளாக நூற்றுக்கணக்கான நிறுவனங்களிடம் மேற்கொண்ட ஓர் ஆய்வின் மூலம் கண்டுபிடித்துள்ளது.

தங்களுடைய பொருட்களுக்கு மிக அதிக விலை வைத்து விற்று மிக அதிக லாபங்களைச் சம்பாதிக்கின்ற நிறுவனங்களின் பொருட்கள் மிகவும் உயர்ந்த தரம் கொண்டவையாக இருப்பதாக மக்களிடம் ஒரு நம்பிக்கை நிலவுகிறது.

தனிநபர்கள் விஷயத்திலும் இது பொருத்தமாக இருக்கிறது. தாங்கள் வெற்றியாளர்கள் என்ற உணர்வு உங்கள் ஊழியர்களிடம் ஏற்பட வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்பினால், அவர்கள் வெற்றி பெற ஊக்குவிக்கப்படுகின்ற ஒரு சூழலை நீங்கள் உருவாக்க வேண்டும். தொழிலுலகில் நீங்கள் வெற்றி பெறுவதற்கான ஒரே வழி நீங்கள் உங்கள் வேலையை உயர்ந்த தரத்துடன் செய்வதும், அதற்காக அங்கீகரிக்கப்படுவதும்தான்.

தரம் இலவசமானது

நூலாசிரியரும் தொழிலதிபருமான பிலிப் கிராஸ்பி, தரத்தை இவ்வாறு வரையறுக்கிறார்: “உங்கள் விற்பனைப் பொருளை அல்லது சேவையை நீங்கள் ஒரு வாடிக்கையாளரிடம் விற்றபோது அது என்னவெல்லாம் செய்யும் என்று கூறி நீங்கள் விற்றீர்களோ, அவர் அதை வாங்கிய பிறகு தொடர்ந்து அது அவ்வாறு செய்வதுதான் தரம். உங்கள் பொருட்கள் தம்முடைய வாக்குறுதிகளை எவ்வளவு தூரம் காப்பாற்றுகின்றன என்பதைக்

கொண்டுதான் உங்கள் தரம் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.”

மிக உயர்ந்த தரம் ‘பூஜ்ஜியம் பழுதுகள்’ என்று அழைக்கப்படுகிறது. உங்கள் பொருளை அல்லது சேவையை நீங்கள் ஒரு வாடிக்கையாளரிடம் விற்கும்போது அது என்ன செய்யும் என்று கூறி விற்கிறீர்களோ, அது எப்போதும் அதைச் செய்கிறது என்பது இதன் பொருள். அதேபோல, தனிநபர்களுக்கும் ஒரு தனிப்பட்டத் தரத்தை நிர்ணயிக்க முடியும். மக்கள் தங்கள் வேலையை 100 சதவீத நேரமும் மிகச் சிறப்பாகச் செய்யும்போது, அவர்களும் ‘பூஜ்ஜியம் பழுதுகள்’ என்ற உயர்ந்த தரத்தைப் பெறுகின்றனர்.

உங்கள் ஊழியர்கள் ஒவ்வொருவரும் எப்போதும் தரமான வேலையைச் செய்வதிலும் தரமான பொருட்களை உருவாக்குவதிலும் தரமான சேவைகளை வழங்குவதிலும் கவனம் செலுத்த நீங்கள் அவர்களை ஊக்குவிக்க வேண்டும். நீங்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் தலைவர் என்றால், உங்கள் நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொருவரும் உயர்ந்த தரத்திற்குத் தங்களை அர்ப்பணித்துக் கொள்ள நீங்கள் அவர்களை ஊக்குவிக்க வேண்டும். ஒவ்வொரு முறையும் தாங்கள் தங்களுடைய வேலையை அற்புதமாகச் செய்ய வேண்டும் என்ற சிந்தனை உங்கள் ஊழியர்களின் மனத்தை எப்போதும் ஆக்கிரமித்திருப்பதை நீங்கள் உறுதி செய்ய வேண்டும்.

உயர்வான தரங்களை நிர்ணயம் செய்யுங்கள்

‘பூஜ்ஜியம் பழுதுகள்’ கோட்பாட்டை வலியுறுத்துவதன் வாயிலாக 100 சதவீதத் தரத்தை நீங்கள் நிர்ணயிக்கிறீர்கள். எந்தத் தவறுகளும் எந்தப் பழுதுகளும் ஏற்படக்கூடாது என்பது அதன் பொருள். உயர்ந்த தரத்தை எப்போதும் கொண்டாடுங்கள். உங்கள் ஊழியர்கள் ஒவ்வொருவரும் செய்கின்ற உயர்தர வேலைகளை உடனடியாக அங்கீகரியுங்கள், அதற்கு வெகுமதியளியுங்கள், தரத்தை மீண்டும் அவர்களிடம் வலியுறுத்துங்கள்.

மிக அதிகமாக எதிர்பார்க்கின்ற மேலதிகாரிகளின்கீழ் வேலை செய்பவர்கள் மிகச் சிறப்பாகச் செயல்படுவதாகக் கூறப்படுகிறது. ஒரு மேலதிகாரி ஓர் ஒட்டுமொத்த நிறுவனத்திற்குமான ஒரு முன்மாதிரியாக இருக்கிறார். அதனால்தான், தரம் மற்றும் செயற்திறன் குறித்து அவர் கொண்டுள்ள மனப்போக்கு மற்ற எல்லோருக்கும் அவற்றுக்கான ஓர் அளவுகோலாக அமைகிறது.

திருப்பி அனுப்பிவிடுங்கள்

அமெரிக்க வெளியுறவுத் துறை அமைச்சராகச் செயல்பட்ட ஹென்ரி கிஸ்ஸிங்கரைப் பற்றிய பிரபலமான கதை ஒன்று கூறப்படுகிறது. ஒரு முக்கியமான தேசிய விவகாரம் தொடர்பான ஓர் அறிக்கையைத் தயாரித்துக் கொண்டுவரும்படி தன்கீழ் பணியாற்றிய ஒருவரிடம் அவர் கேட்டுக் கொண்டார். அந்நபர் அந்த அறிக்கையைத் தயாரித்துக் கொண்டுவந்து ஹென்ரியிடம் கொடுத்தார். தான் அதைப் படித்துப் பார்த்துவிட்டு மறுநாள் அது பற்றி அவரிடம் பேசுவதாக ஹென்ரி அவரிடம் கூறினார்.

மறுநாள் அந்த ஊழியர் அவரிடம் வந்தபோது, ஹென்ரி அந்த அறிக்கையை அவரிடம் திருப்பிக் கொடுத்துவிட்டு, அது போதுமான அளவு நன்றாக இல்லை என்று கூறி, அதைச் சற்று மெருகேற்றித் திருத்தியமைத்துக் கொண்டுவரும்படி அவரிடம் கேட்டுக் கொண்டார். அடுத்த இரண்டு மூன்று நாட்களுக்கு அந்த ஊழியர் அதைத் திருத்தியமைப்பதில் மும்முரமடைந்தார்.

பிறகு அவர் மீண்டும் அந்த அறிக்கையை ஹென்ரியிடம் எடுத்துச் சென்றார். அதற்கடுத்த நாள் ஹென்ரி அவரை அழைத்து, அது இன்னும் போதுமான அளவு சிறப்பாக இல்லை என்று கூறி, அது போதுமான தரம் கொண்டதாக இருக்க வேண்டும் என்றால் அவர் இன்னும் சற்றுக் கடினமாக உழைக்க வேண்டும் என்று கூறி, அந்த அறிக்கையை மீண்டும் அந்நபரிடம் திருப்பிக் கொடுத்தார். அந்நபர் இன்னும் இரண்டு மூன்று நாட்கள் வேலை செய்து அதைத் திருத்தியமைத்தார்.

கடைசியாக, அவர் அந்த அறிக்கையை ஹென்ரியிடம் எடுத்துச் சென்று அவரிடம் கொடுத்துவிட்டு, “என்னால் இயன்ற அளவு மிகச் சிறப்பாக உழைத்து இந்த அறிக்கையைத் தயாரித்திருக்கிறேன். இதற்கு மேல் இதை மேம்படுத்த முடியாது. இந்த அறிக்கை இப்போதும் உங்களுக்குத் திருப்தியளிக்காவிட்டால், இதற்கு மேல் நான் செய்வதற்கு எதுவுமில்லை,” என்று கூறினார்.

இதைக் கேட்டுவிட்டு, ஹென்ரி கிஸ்ஸிங்கர் அவரிடம், “இந்த அறிக்கையை இதற்கு மேல் சிறப்புறச் செய்ய முடியாது என்று நீங்கள் உறுதியாக நம்பினால், முதன்முறையாக இதை இப்போது நான் படிப்பேன்,” என்று கூறினார்.

ஒரு நல்ல எடுத்துக்காட்டாகத் திகழுங்கள்

ஒவ்வொரு நபரும் செய்யும் வேலை உயர்ந்த தரம் கொண்டதாக இருக்க வேண்டும் என்று உங்கள் ஊழியர்களிடம் வலியுறுத்துவதோடு கூடவே, உயர்ந்த தரத்துடன் வேலை செய்வதற்கான ஒரு நல்ல எடுத்துக்காட்டாகவும் நீங்கள் திகழ வேண்டும். நீங்கள் முன்னின்று அவர்களை வழிநடத்த வேண்டும். நீங்கள் அவர்களுக்கான ஒரு முன்மாதிரியாக இருக்க வேண்டும். உங்கள் வேலை உயர்ந்த தரம் கொண்டதாகவும் சிறப்பானதாகவும் இருக்கும்போது, உங்களின்கீழும் உங்களுடன் இணைந்தும் வேலை செய்கின்றவர்களுக்கு உங்கள் வேலையின் மூலம் நீங்கள் ஒரு தரத்தை நிர்ணயிக்கிறீர்கள்.

ஒருவர் ஒரு வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்து முடிக்கின்ற ஒவ்வொரு முறையும் அவருடைய சுயமதிப்பு அதிகரிக்கிறது. மக்கள் ஒரு சராசரியான வேலையைச் செய்யும்போதும், அதை மற்றவர்கள் ஏற்றுக் கொள்ளும்போதும், அவர்களுடைய சுயமதிப்பின்மீது அது எந்தத் தாக்கத்தையும் ஏற்படுத்துவதில்லை. அவர்கள் தங்கள் வேலையை மிக மோசமாகச் செய்திருக்கும்போது, அதை மற்றவர்கள் ஏற்றுக் கொண்டாலும்கூட அவர்களுடைய சுயமதிப்பு உண்மையில் பாதிக்கப்படுகிறது. மக்கள் ஒரு மோசமான தரம் கொண்ட வேலையைச் செய்திருக்கும்போது, அவர்கள் தங்களைப் பற்றித் தாழ்வாக நினைக்கின்றனர், தாங்கள் தோல்வியாளர்கள் என்ற உணர்வை அனுபவிக்கின்றனர்.

ஒருவர் ஓர் அற்புதமான வேலையைச் செய்து அதற்காக அங்கீகரிக்கப்படும்போதும், வெகுமதிகளைப் பெறும்போதும், பாராட்டப்படும்போதும், தான் ஒரு வெற்றியாளர் என்ற உணர்வை அவர் பெறுகிறார். ஆனால், வெகுசிலர் மட்டுமே தாங்களாகவே தங்கள் வேலையை உயர்ந்த தரத்துடன் செய்கின்றனர். பெரும்பாலான மக்களுக்கு அதற்கு ஒரு முன்மாதிரியின் தேவை இருக்கிறது. 'பூஜ்ஜியம் பழுதுகள்' உங்கள் இலக்காக இருக்க வேண்டும்.

தரமான வேலையின் மதிப்பு

உங்கள் ஊழியர்கள் தங்கள் வேலையில் பிழைத்திருப்பதும் வெற்றி பெறுவதும் அவர்கள் பெற்றுக் கொடுக்கின்ற விளைவுகளின் தரத்தைச் சார்ந்துள்ளது என்பதை அவர்களிடம் நீங்கள் விளக்கமாக எடுத்துரைக்க வேண்டியது முக்கியம்.

ஒவ்வொரு முறையும் அவர்கள் தங்கள் வேலையைக் கச்சிதமாகச் செய்யக் கடுமையாக முயற்சிக்க வேண்டும் என்று அவர்களை ஊக்கப்படுத்துங்கள். ஒரு கடிதம் எழுதுதல், ஒரு மின்னஞ்சலைத் தயாரித்தல் போன்ற சிறிய விஷயங்களில்கூடத் தரம் மிகவும் முக்கியம். உங்கள் நிறுவனத்தின் சார்பில் அனுப்பப்படுகின்ற ஒவ்வொரு கடிதமும் எந்தப் பிழையும் இன்றி இருக்க வேண்டும் என்றும், அவை முறையாகத் திருத்தியமைக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும் என்றும் உங்கள் ஊழியர்களிடம் வலியுறுத்துவதன் மூலம், உங்கள் நிறுவனம் நெடுகிலும் ஊடுருவிப் பரவக்கூடிய விதத்தில், செயற்திறன் குறித்த ஓர் உயர்ந்த தரத்தை நீங்கள் நிர்ணயிக்கிறீர்கள்.

ஒரு வாடிக்கையாளருக்கான ஒரு முன்மொழிவைத் தயாரிக்கும்போதும், ஒரு விற்பனை ஆர்டர் படிவத்தை நிரப்பும்போதும், துல்லியமும் கச்சிதமும் இன்றியமையாதவையாக இருக்கின்றன. உங்கள் நிறுவனத்தின் சார்பில் அனுப்பப்படுகின்ற ஒரு கடிதத்தை வெளியிலுள்ள ஒருவர் படிக்கும்போது, அது எவ்வளவு துல்லியமாகவும் கச்சிதமாகவும் எந்தத் தவறுமின்றியும் இருக்கிறது என்பதை வைத்துத்தான், உங்கள் நிறுவனத்தின் பொருட்கள், சேவைகள், ஊழியர்கள் ஆகியவை உட்பட உங்கள் ஒட்டுமொத்த நிறுவனத்தின் தரத்தை அவர் எடைபோடுகிறார்.

உங்கள் ஊழியர்களில் ஒருவர் மிக உயர்ந்த தரம் கொண்ட ஒரு வேலையைச் செய்திருக்கும்போது, அதை ஒரு பெரிய விஷயமாக எடுத்துக் கொண்டு கொண்டாடுங்கள். எதை நீங்கள் அங்கீகரிக்கிறீர்களோ, எதற்கு நீங்கள் வெகுமதி வழங்குகிறீர்களோ, எதை ஊக்கப்படுத்துகிறீர்களோ, அதை நீங்கள் அதிக அளவில் பெறுவீர்கள் என்பதை நினைவில் கொள்ளுங்கள். வேலையைத் தரமாகவும் அற்புதமாகவும் செய்ய வேண்டியதன் முக்கியத்துவத்தை நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களுக்குத் தொடர்ந்து நினைவுபடுத்தும்போது, நீங்கள் நிர்ணயிக்கின்ற தரம் மேன்மேலும் அதிகமானோரை ஊக்குவிக்கும், அவர்களுக்கு உத்வேகமளிக்கும். அவர்கள் தங்கள் வேலையைத் தரமாகச் செய்ய ஊக்குவிக்கப்படும்போது, அவர்களுடைய சுயமதிப்பு அதிகரிக்கிறது, அவர்களுடைய சுயபிம்பம் மேம்படுகிறது. எதிர்காலத்தில் அவர்கள் இன்னும் அதிகச் சிறப்பாகச் செயல்படத் தூண்டப்படுவர்.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. உங்கள் வாடிக்கையாளர்களைச் சென்றடைகின்ற ஒவ்வொரு பொருளுக்கும் ஒவ்வொரு சேவைக்கும் உயர்ந்த தரங்களை நிர்ணயம் செய்யுங்கள். உங்கள் ஊழியர்கள் ஒவ்வொருவரும் அவற்றைப் பற்றித் துல்லியமாக அறிந்திருப்பதை உறுதி செய்யுங்கள்.

2. நீங்கள் செய்கின்ற ஒவ்வொரு வேலையும் உயர்ந்த தரம் கொண்டதாக இருப்பதை உறுதி செய்வதன் மூலமும், நீங்கள் செய்கின்ற முக்கியமான விஷயங்கள் ஒவ்வொன்றிலும் மேன்மேலும் சிறப்புறுவதற்கு நீங்கள் தொடர்ந்து கடினமாக முயற்சிப்பதன் மூலமும் மற்றவர்களுக்கு ஒரு சிறந்த எடுத்துக்காட்டாகத் திகழுங்கள்.

அத்தியாயம் பதினைந்து

தரப் பரிசீலனைக் குழுக்களை அறிமுகப்படுத்துங்கள்

அனைத்து வேலைகளுமே குழுக்களால்தான் செய்யப்படுகின்றன. ஒரு குழு உருவாக்கிக் கொடுக்கின்ற விளைவுகள்தான் ஒரு மேலாளர் பெற்றுக் கொடுக்கின்ற விளைவுகளாகக் கருதப்படுகின்றன. ஒரு குழு எவ்வளவு அதிகச் செயற்திறனுடன் இணைந்து வேலை செய்கிறதோ, அதன் உற்பத்தி அந்த அளவு அதிகத் தரம் வாய்ந்ததாகவும் அவ்வளவு அதிகமாகவும் இருக்கும். அதன் மேலாளரும் அவ்வளவு சிறப்பானவராக மற்றவர்களுடைய பார்வையில் தோன்றுவார்.

தரப் பரிசீலனைக் குழுக்கள் என்பவை 1960களிலும் 1970களிலும் எட்வர்ட்ஸ் டெமிங் என்பவர் உருவாக்கிய ஒரு ஜப்பானிய நிர்வாக உத்தியாகும். தரமான பொருட்களை உற்பத்தி செய்வதில் ஜப்பான் உலகிலேயே தலைசிறந்த நாடாக அங்கீகரிக்கப்பட உதவியவர் அவர். தரப் பரிசீலனைக் குழுக்களை உருவாக்குவதன் மூலம், ஊழியர்கள் தாங்கள் செய்கின்ற எல்லாவற்றின் தரத்தையும் மேம்படுத்துவதற்குப் பெரும் பொறுப்பு ஏற்றுக் கொள்ளுவதற்கு நீங்கள் அவர்களை ஊக்குவிக்கிறீர்கள், அவர்களுக்கு உற்சாகமூட்டுகிறீர்கள்.

தரப் பரிசீலனைக் குழுக்களுக்கு நிறுவனத்தின் உயர்மட்ட நிர்வாகத்தின் முழுமையான மற்றும் பிரத்யேகமான ஆதரவு கிடைத்தால் மட்டுமே அவை பலனளிக்கும். அவற்றை மக்களை ஊக்குவிப்பதற்கான ஒரு செப்படி வித்தையாகவோ அல்லது கருவியாகவோ பயன்படுத்த முடியாது. தரத்தை நிலை நாட்டுவதற்கு மேற்கொள்ளப்படுகின்ற ஒவ்வொரு முயற்சியும் நிறுவனத்திற்கும் அதன் எதிர்கால விற்பனை மற்றும் லாபத்திற்கும் மிகவும் முக்கியமான ஒரு நடவடிக்கை என்பதை மேலாளர்கள் தங்கள் ஊழியர்களுக்குத் தெளிவாக எடுத்துரைக்க வேண்டும்.

ஊழியர்கள் மட்டும்

தரப் பரிசீலனைக் குழுக்களை உருவாக்குவது உயர்மட்ட நிர்வாகிகள்தான், ஆனால் அவற்றில் ஊழியர்கள் மட்டுமே இருப்பர். ஒவ்வொரு குழுவிலும் உள்ளவர்கள் தங்களுடைய குழுத் தலைவரைத் தாங்களாகவே தேர்ந்தெடுக்கின்றனர். குழு உறுப்பினர்கள் அனைவரும் வாரத்திற்கு ஒருமுறை தங்கள் வேலை நேரத்தின்போது ஒன்றுகூடி, தங்கள் வேலையின் தரத்தையும் தங்கள் பொறுப்பில் இருக்கும் விஷயங்கள் இயங்கும் விதத்தையும் மேம்படுத்துவதற்கான வழிகளைப் பற்றிக் கலந்து பேச வேண்டும். அது அவர்களுடைய பொறுப்புகளில் ஒன்று.

திட்டவட்டமான மற்றும் நடைமுறைச் சாத்தியம் கொண்ட தீர்வுகள் தேவைப்படுகின்ற குறிப்பிட்டக் கேள்விகளையும் பிரச்சனைகளையும் கையாளுவதற்கு வேலை நேரத்தின்போது கூடிச் சந்தித்துக் கலந்துரையாடுவதற்குத் தரப் பரிசீலனைக் குழுக்கள் ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டும். நிறுவனத்தின் விற்பனைப் பொருட்களின் தரத்தையும், விற்பனை ஆர்டர்களைக் கையாளும் விதத்தையும், இருப்புக் கணக்குகளைக் கையாளும் விதத்தையும் மேம்படுத்துவதற்கும், வாடிக்கையாளர்கள்மீதும் நிறுவனத்தின் மதிப்பின்மீதும் தாக்கம் ஏற்படுத்தக்கூடிய பிற பகுதிகளை மேம்படுத்துவதற்கும் கூட்டுச் சிந்தனை முறை மூலம் புதிய யோசனைகளை உருவாக்குவதற்கும் அக்குழுக்கள் ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டும்.

ஜப்பானில் ஒரு நிறுவனம் தரத்திற்குப் பெறக்கூடிய மிக உயர்ந்த விருதான ‘டெமிங்’ விருதுக்கு இணையாக அமெரிக்காவில் வழங்கப்படுகின்ற விருது ‘பால்ட்ரிஜ்’ விருதாகும். இந்த விருதை அறிமுகப்படுத்தியவர் அப்போதைய அமெரிக்க அதிபராக இருந்த ரொனால்டு ரீகன். அவருடைய அமைச்சரவையில் வர்த்தகத் துறை அமைச்சராக இருந்த மால்கம் பால்ட்ரிஜ் அவர்களின் பெயரில் அந்த விருது அமைக்கப்பட்டது.

ஒவ்வோர் ஆண்டும் அந்த விருதைப் பெறுவதற்கு அமெரிக்க நிறுவனங்கள் கடுமையாக முயற்சிக்கின்றன. அவர்கள் அந்த விருதுக்குக் கருத்தில் எடுத்துக் கொள்ளப்பட வேண்டும் என்றால், தங்களுடைய தற்போதைய வியாபாரச் செயல்முறைகளின் அனைத்து விபரங்களையும் தெளிவாக விவரித்து, ஐம்பதிலிருந்து அறுபது பக்கங்களைக் கொண்ட கேள்விகளுக்கு அவர்கள் விடையளிக்க வேண்டும். அந்த விடைகள் பால்ட்ரிஜ் விருதுக் குழுவின் நடுவர்களுக்குத் திருப்திகரமாக இருந்தால், பிறகு அந்நிறுவனங்கள் மிகத் தீவிரமான தர ஆய்வுக்கு உட்படுத்தப்படும்.

பொதுவாக, முந்தைய ஆண்டுகளில் அவ்விருதைப் பெற்ற நிறுவனங்களின் மூத்த நிர்வாகிகள்தான் அந்த விருதுக் குழுவில் நடுவர்களாக இருப்பார்கள்.

அளவிடுதலின் மூலம் நிர்வாகம்

காலப்போக்கில், 'அளவிடுதலின் மூலம் நிர்வாகம்' என்ற கோட்பாட்டின்மீது பால்ட்ரிஜ் விருதுகள் கவனம் செலுத்தி வந்துள்ளன. ஒரு நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு நடவடிக்கையும் எண்களாகக் கூறுபோட்டுக் கொள்ளப்படுகின்றன. பிறகு அவை கவனமாக அளவிடப்படுகின்றன. பின்னர் அவை முந்தைய அளவீடுகளோடும், அதே தொழிலில் ஈடுபட்டுள்ள பிற நிறுவனங்களின் அளவீடுகளோடும் ஒப்பிடப்படுகின்றன. தொடர்ந்து அவற்றைக் கண்காணித்து வருவதன் மூலம் அவற்றை உயர்த்துவதுதான் இங்கு இலக்கு.

எந்த இலக்கை அடைய வேண்டும், எந்த அளவை மேம்படுத்த வேண்டும் என்று மக்களுக்குத் தெளிவாகத் தெரிந்திருக்கும்போது, ஒவ்வொரு வேலையையும் அதிகச் சிறப்பாகவும், அதிக வேகமாகவும், அதிகச் சுலபமாகவும், அதிகப் படைப்பாற்றல்மிக்க வழிகளிலும் செய்வதற்கு அவர்கள் அகரீதியாக ஊக்குவிக்கப்படுகின்றனர். தொடர்ச்சியான மேம்பாட்டின்மீது கவனம் செலுத்துவதற்குத் தரப் பரிசீலனைக் குழுக்களை உருவாக்குவதன் மூலம், சிறப்பாகச் செயல்படுவதற்கு ஓர் உள்ளார்ந்த போட்டியை நிர்வாகம் உருவாக்குகிறது. இது ஊழியர்களை ஊக்குவிப்பதாக இருக்கிறது.

தலைசிறந்த நிறுவனங்களில், நிறுவனத்தில் உள்ள எல்லோரும் ஏதோ ஒரு தரப் பரிசீலனைக் குழுவில் ஓர் அங்கம் வகிக்கின்றனர். விற்பனை, லாபம், வாடிக்கையாளர் திருப்தி ஆகியவற்றின்மீது தாக்கம் ஏற்படுத்துகின்ற ஒவ்வொரு நடவடிக்கையும் தொடர்ந்து ஆய்வு செய்யப்படுகிறது. அந்நடவடிக்கைகளை மேம்படுத்துவதற்கான வழிகள் தொடர்ந்து கண்டுபிடிக்கப்படுகின்றன.

தரப் பரிசீலனைக் குழு ஒன்று, தரத்தை மேம்படுத்துவதற்கான யோசனைகளையும் பரிந்துரைகளையும் கண்டுபிடித்தப் பிறகு, அதன் தலைவர் இந்த யோசனைகளையும் பரிந்துரைகளையும் தங்கள் நிறுவனத்தின் உயர்மட்ட நிர்வாகத்திற்கு எழுத்துபூர்வமாகத் தெரிவிக்கிறார்.

ஊக்குவிப்புக் காரணி

நிறுவனத்தின் பல்வேறு நடவடிக்கைகள் மற்றும் வேலைகளின் தரத்தை மேம்படுத்துவதற்குத் தரப் பரிசீலனைக் குழு உறுப்பினர்களிடம் தொடர்ந்து அவர்களுடைய யோசனைகளும் அபிப்பிராயங்களும் கேட்கப்படும்போது, தாங்கள் மதிப்புவாய்ந்தவர்கள் என்ற உணர்வையும், தாங்கள் முக்கியமானவர்கள் என்ற உணர்வையும் அது அவர்களிடம் ஏற்படுத்துகிறது. எனவே, எதிர்காலத்தில் மேலும் சிறப்பாக வேலை செய்வதற்கு அவர்கள் ஊக்குவிக்கப்படுகின்றனர்.

ஊழியர்களை அவர்களுடைய மேலாளர்களும் நிறுவன அதிகாரிகளும் நடத்தும் விதம், அந்த ஊழியர்களின் சுயபிம்பத்தின்மீது ஓர் அளப்பரிய தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது. அவர்கள் தங்கள் நிறுவனத்தின் தலைவர்களால் மரியாதையோடும் மதிப்போடும் நடத்தப்பட்டால், அவர்கள் தங்களை ஒரு நேர்மறையான கண்ணோட்டத்தில் பார்ப்பர். அதன் விளைவாக, அவர்கள் மிக உயர்ந்த செயற்திறனுடன் செயல்படுவர். தரப் பரிசீலனைக் குழு ஒன்றில் ஓர் ஊழியர் பங்கு கொள்ளுவது, நிறுவனம் அவருடைய பங்களிப்புகளை மதிக்கிறது என்பதற்கான ஓர் அறிகுறியாகும். தங்களுடைய யோசனைகளையும் அபிப்பிராயங்களையும் தங்கள் நிறுவனத்தின் உயர்மட்ட அதிகாரிகள் கவனமாகக் காது கொடுத்துக் கேட்கின்றனர் என்பதையும், நிறுவனம் தங்களுடைய பங்களிப்புகளை மதிக்கிறது என்பதையும் ஊழியர்கள் அறிந்திருக்கும்போது, அவர்கள் தங்கள் வேலைகளையும் தாங்கள் உருவாக்கிக் கொடுக்கின்ற விளைவுகளின் தரத்தையும் அதிகத் தீவிரமாக எடுத்துக் கொள்ளுகின்றனர்.

தரப் பரிசீலனைக் குழுக்கள் மிகச் சிறந்த ஊக்குவிப்புக் காரணிகளாகவும் செயல்படுகின்றன. ஏனெனில், பத்தாவது அத்தியாயத்தில் நாம் பார்த்த இரண்டு அடிப்படை மனிதத் தேவைகளான சுதந்திரச் செயல்பாட்டுத் தேவையையும் சார்புத் தேவையையும் அவை நிறைவேற்றுகின்றன. மனிதர்கள் என்ற முறையில் நாம் சுதந்திரமாகச் செயல்படவும் ஒரு குழுவைச் சார்ந்திருக்கவும் விரும்புகிறோம். சுதந்திரமாகச் செயல்படுவதற்கான வாய்ப்பு நம்மை ஊக்குவிக்கிறது. அதே நேரம், நாம் ஒரு குழு உறுப்பினராக இருப்பது நமக்கு ஆற்றலும் உற்சாகமும் அளிக்கிறது.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. உங்கள் தொழிலில் வாடிக்கையாளர் திருப்தியின்மீது தாக்கம் ஏற்படுத்துகின்ற ஒரு பகுதியைக் கண்டுபிடித்து, அப்பகுதியில் உங்கள் நிறுவனத்தின் செயற்திறனையும் செயல்பாட்டையும் மேம்படுத்துவதற்குப் பரிந்துரைகளையும் யோசனைகளையும் கொடுக்கக்கூடிய தரப் பரிசீலனைக் குழு ஒன்றை உருவாக்குங்கள்.

2. உங்கள் நிறுவனத்தின் முக்கியப் பகுதிகள் ஒவ்வொன்றிலும் தரத்தை அளவிடுவதற்குத் திட்டவட்டமான அளவீடுகளை நிர்ணயித்துக் கொள்ளுங்கள். பிறகு, அப்பகுதிகளில் தொடர்ச்சியான மேம்பாடு ஏற்படுவதற்கு உதவக்கூடிய விஷயங்களைக் கடைபிடிப்பதற்கான வழிகளைத் தேடுங்கள்.

அத்தியாயம் பதினாறு

கூட்டுச் சிந்தனையைக் கடைபிடியுங்கள்

எந்தவொரு நிறுவனத்திலும் படைப்புச் சிந்தனையைக் கட்டவிழ்த்துவிடுவதற்கும் ஊக்குவிப்பை வளர்த்தெடுப்பதற்குமான மிக வேகமான வழிகளில் ஒன்று கூட்டுச் சிந்தனை. பிரச்சனைகளைத் தீர்ப்பதற்கும், தடைகளிலிருந்து மீளுவதற்கும், வியாபார இலக்குகளை அடைவதற்கும், உயர்ந்த அர்ப்பணிப்புக் கொண்ட ஒரு சக்திவாய்ந்த குழுவை உருவாக்குவதற்கும் ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் நீங்கள் பயன்படுத்தக்கூடிய மிக முக்கியமான கருவிகளில் ஒன்று இது.

கூட்டுச் சிந்தனைச் செயல்முறையை 1946ல் அலெக்ஸ் ஆஸ்பார்ன் என்ற ஒரு விளம்பரத் துறை அதிகாரிதான் முதன்முதலில் விவரித்தார். காலப்போக்கில் அது வெகுவாக மேம்படுத்தப்பட்டு வந்துள்ளது. இன்று, வேகமாக வளர்ந்து கொண்டிருக்கின்ற நிறுவனங்கள் இச்செயல்முறையைச் சிறப்பாகப் பயன்படுத்துகின்றன. உங்கள் வியாபாரத்தை முன்னோக்கி உந்தித் தள்ளுவதற்குக் கூட்டுச் சிந்தனைச் செயல்முறையை நீங்கள் இப்போது பயன்படுத்திக் கொண்டிருக்கவில்லை என்றால், அதை நீங்கள் மிக எளிதாகப் பயன்படுத்தத் தொடங்கலாம்.

உங்கள் நிறுவனத்தில் உள்ள அனைவருடைய படைப்பாற்றலையும் விடுவிப்பதுதான் கூட்டுச் சிந்தனையின் நோக்கமாகும். அதனால் ஏற்படும் விளைவுகள் உங்களுக்கு மகிழ்ச்சியளிப்பவையாகவும் வியப்பூட்டுபவையாகவும் இருக்கும். சில சமயங்களில், அதிகமாகப் பேசாதவர்களும் பிறரோடு சகஜமாகப் பழகாதவர்களும்கூட, கூட்டுச் சிந்தனையின்போது, உங்கள் நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகள்மீது ஓர் ஆழமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தக்கூடிய நம்புதற்கரிய யோசனைகளைக் கொடுக்கக்கூடும்.

ஒரு கூட்டுச் சிந்தனைப் பயிற்சி

சில ஆண்டுகளுக்கு முன்பு, பிரச்சனைகளைத் தீர்த்தல் மற்றும் தீர்மானம் மேற்கொள்ளுதல் பற்றிய தொடர்ச்சியான ஒரு-நாள் கருத்தரங்குகளை அமெரிக்கா நெடுகிலும் நடத்திக் கொடுக்கும்படி ஐபிஎம் நிறுவனம் என்னிடம் கேட்டுக் கொண்டது. மறு ஆண்டு நான் அதைச் செய்தேன். அந்த ஒரு-நாள் கருத்தரங்கில் கூட்டுச் சிந்தனைச் செயல்முறையை நான் கற்றுக் கொடுத்தேன். அக்கருத்தரங்கில் கலந்து கொண்டவர்கள், ஒரு மேசைக்கு ஆறேழு நபர்கள் என்ற கணக்கில் மேசைகளைச் சுற்றி அமர்ந்து கொண்டனர். பிறகு நான் அவர்கள் செய்வதற்குப் பல பயிற்சிகளைக் கொடுத்தேன். அவர்கள் ஒருவரோடு ஒருவர் கூட்டாகச் சேர்ந்து செய்ய வேண்டிய பயிற்சிகள் அவை.

இந்தக் கூட்டுச் சிந்தனைப் பயிற்சியில், அதில் ஈடுபட்டுள்ள ஒவ்வொருவரும் ஒரு குறிப்பிட்டப் பிரச்சனையைத் தீர்ப்பதற்குத் தங்களால் முடிந்த அளவுக்கு யோசனைகளைக் கொடுக்க வேண்டும். இந்தக் குறிப்பிட்டப் பயிற்சியில், பின்வரும் பிரச்சனையை நான் முன்வைத்தேன்: செங்கல் உற்பத்தித் தொழிற்சாலை ஒன்று ஆயிரக்கணக்கான செங்கற்களைக் கூடுதலாகத் தயாரித்துவிட்டது. சந்தையில் அவற்றை அதனால் விற்க முடியவில்லை. எனவே, சிமென்டையும் செங்கற்களையும் பயன்படுத்திச் சுவர்களைக் கட்டியெழுப்புவதைத் தவிர, அவற்றை வேறு வித்தியாசமான வழிகளில் பயன்படுத்துவதற்கான வழிகளை அத்தொழிற்சாலை தேடிக் கொண்டிருந்தது. இப்பிரச்சனையைத் தீர்ப்பதற்கான யோசனைகளைக் கொடுக்கும்படி என் பயிலரங்கில் கலந்து கொண்டவர்களிடம் நான் கேட்டுக் கொண்டேன். எந்தக் குழு மிக அதிகமான யோசனைகளைக் கொடுக்கிறது என்று பார்க்கலாம் என்று நான் அவர்களுக்கு ஒரு சவால்விட்டேன்.

ஒவ்வொரு குழுவிலும், குழு உறுப்பினர்கள் கொடுத்த யோசனைகளை எழுதிக் கொள்ளுவதற்கு அவர்கள் ஒருவரை நியமித்தனர். ஒவ்வொரு குழுவிலும், ஒரே பதவிகளை வகித்தவர்கள் அமர்ந்திருக்கும்படி நான் ஏற்பாடு செய்தேன். அதன்படி, ஒரு குழுவில் மேலாளர்கள் மட்டுமே இடம்பெற்றிருந்தனர். இன்னொரு குழுவில் உயரதிகாரிகள் மட்டுமே இருந்தனர். இன்னொரு குழுவில் தொழில்நுட்ப வல்லுனர்கள் மட்டுமே இடம்பெற்றிருந்தனர். ஒரு குறிப்பிட்டக் குழுவில், ஏழு செயலாளர்கள் இருந்தனர். அவர்கள் அனைவருமே பெண்கள்.

எண்ணிக்கையும் தரமும்

ஐபிஎம் நிறுவனத்திற்காக அமெரிக்கா நெடுகிலும் நான் நடத்திய கருத்தரங்குகளில், கூட்டுச் சிந்தனைப் பயிற்சியில் பங்கு பெற்றக் குழுக்கள் ஒவ்வொன்றும் சராசரியாக எழுபதிலிருந்து எண்பது யோசனைகளைக் கொடுத்தது. ஆனால், இந்தக் குறிப்பிட்டக் கருத்தரங்கில், அளவுக்கதிகமாக உற்பத்தி செய்யப்பட்டிருந்த செங்கற்களைப் பயன்படுத்துவதற்கு 200க்கும் அதிகமான யோசனைகளைக் கொடுத்தது அந்தப் பெண்கள் குழுதான். இருபது நிமிடங்களில் அவர்கள் அவ்வளவு யோசனைகளை முன்வைத்ததால், அக்குழுவில் மூன்று பேர் அவற்றை எழுதிக் கொள்ள வேண்டியதாயிற்று. மூத்த மேலாளர்களையும் உயரதிகாரிகளையும் உள்ளடக்கிய குழுக்களைவிட இந்தப் பெண்கள் குழு மிக அதிகப் படைப்பாற்றல் கொண்டதாகத் திகழ்ந்தது.

நான் கூற வருகின்ற விஷயம் இதுதான்: உங்கள் ஊழியர்களின் படைப்பாற்றலை ஒருபோதும் குறைவாக மதிப்பிட்டுவிடாதீர்கள். சில சமயங்களில், ஒரு நபர் கொடுக்கின்ற ஒரே ஒரு யோசனையால் அல்லது உள்நோக்கால் உங்கள் வியாபாரத்தின் ஒட்டுமொத்தப் போக்கையும் மாற்றிவிட முடியும். ஆனால் அந்நபர் தன்னுடைய படைப்பாற்றலை வெளிப்படுத்துவதற்கான வாய்ப்பை நீங்கள் அவருக்குக் கொடுக்க வேண்டும்.

கூட்டுச் சிந்தனைச் செயல்முறையின் ஏழு பகுதிகள்

1. கையாளத்தக்க எண்ணிக்கையில் உறுப்பினர்களை உள்ளடக்கிய ஒரு குழுவை உருவாக்கிக் கொள்ளுங்கள். ஒரு குழுவில் நான்கிலிருந்து ஏழு நபர்கள் இடம்பெற்றிருப்பது சிறப்பாக இருக்கும். நான்கிற்குக் குறைவான அல்லது ஏழுக்கு அதிகமான நபர்கள் இருந்தால், போதுமான யோசனைகள் கிடைக்காது அல்லது உச்சபட்சப் பங்களிப்பை வழங்குவதற்கான வாய்ப்பு எல்லோருக்கும் கிடைக்காது.

2. ஒரு குழுவிற்கு ஒரு தலைவரையும் குறிப்பெடுப்பதற்கு ஒருவரையும் தேர்ந்தெடுத்துக் கொள்ளுங்கள். கூட்டம் தடையின்றி நடப்பதை உறுதி செய்ய வேண்டியதும், பங்களிக்க

எல்லோருக்கும் வாய்ப்புக் கிடைப்பதை உறுதி செய்ய வேண்டியதும், ஒருவரே அந்த ஒட்டுமொத்த நேரத்தையும் ஆக்கிரமித்துக் கொள்ளாமல் இருப்பதை உறுதி செய்ய வேண்டியதும் குழுத் தலைவரின் வேலை. குழுவினர் கூறுகின்ற யோசனைகளை, குறிப்பெடுப்பதற்காக நியமிக்கப்பட்டிருப்பவர் வேகமாக எழுதிக் கொள்ள வேண்டும். ஒரு கூட்டம் தொடங்குவதற்கு முன்பாக, யார் அக்குழுவின் தலைவராக இருக்கப் போகிறார்கள் என்பதையும், யோசனைகளை யார் குறிப்பெடுப்பார்கள் என்பதையும் தீர்மானித்துக் கொள்ள வேண்டும்.

3. ஒவ்வொரு சந்திப்புக்கூட்டத்திற்கும் ஒரு குறிப்பிட்ட அளவிலான நேரத்தை நிர்ணயித்துக் கொள்ளுங்கள்**.** பதினைந்து நிமிடங்களிலிருந்து நாற்பத்தைந்து நிமிடங்களுக்கு இடைப்பட்ட நேரம் போதுமானதாக இருக்கும். கூட்டத்தைச் சரியான நேரத்தில் துவக்கி, சரியான நேரத்தில் நிறைவு செய்யுங்கள். நேரத்திற்கு ஓர் எல்லையை நீங்கள் நிர்ணயிக்கும்போது, மக்கள் அதிக வேகமாகச் சிந்திப்பர், அதிகச் சிறப்பான மற்றும் அதிக எண்ணிக்கையிலான யோசனைகளை முன்மொழிவர்.

4. ஒரு திட்டவட்டமான பிரச்சனையை அல்லது கேள்வியை வரையறுத்துக் கொள்ளுங்கள்**.** “வாடிக்கையாளர்களை எப்படி மகிழ்ச்சிப்படுத்துவது?” என்று கேட்பதைவிட, “வாடிக்கையாளர்களுக்கு பதிலளிக்கும்போது அவர்களை அதிக நேரம் காக்க வைக்காமல் இருக்க நாம் என்ன செய்யலாம்?” என்று கேட்பது சிறந்தது. கேள்வி எவ்வளவு அதிகத் திட்டவட்டமானதாக இருக்கிறதோ, விடைகள் அவ்வளவு அதிக மதிப்பு வாய்ந்தவையாக இருக்கும்.

5. யோசனைகளின் தரத்தின்மீது அன்றி அவற்றின் எண்ணிக்கையின்மீது கவனம் செலுத்துங்கள்**.** ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்திற்குள், உங்களால் முடிந்த அளவு யோசனைகளை, முடிந்த அளவு வேகமாக உற்பத்தி செய்வதை ஒரு விளையாட்டுப்போலவோ அல்லது ஒரு போட்டியாகவோ ஆக்கிக் கொள்ளுங்கள்.

6. எதையும் எடைபோடாதீர்கள்**.** யோசனைகளை உற்பத்தி செய்வதோடு நிறுத்திக் கொள்ளுங்கள். கூட்டுச் சிந்தனைக் கூட்டத்தில் கூறப்படுகின்ற எந்த யோசனையையும் கேலி செய்யாதீர்கள், அதை விமர்சிக்காதீர்கள், அல்லது மதிப்பீடு

செய்யாதீர்கள். அடுத்தவர்கள் கூறுகின்ற யோசனைகளுக்கு மதிப்புக் கூட்டும் விதமாக நீங்கள் அதை மேம்படுத்தலாம். பல யோசனைகளை ஒன்றிணைத்து இன்னும் அதிகமான யோசனைகளைக் கண்டுபிடிக்கலாம். கூட்டுச் சிந்தனையில் ஈடுபட்டுள்ளவர்கள் சிரிக்காமல் இருந்தாலோ அல்லது அச்செயல்முறையை மகிழ்ச்சியாக ரசித்து அனுபவிக்காமல் இருந்தாலோ, அங்கு ஏதோ தவறாக இருக்கிறது என்று பொருள்.

7. பின்னர் ஒரு நேரத்தில் மதிப்பீடு செய்வதற்காக அனைத்து யோசனைகளையும் குறிப்பெடுத்துக் கொள்ளுங்கள்**.** இங்கு அகங்காரத்திற்கு இடமில்லை. ஒரு குறிப்பிட்ட யோசனைதான் சரி என்றும், மற்றவற்றைவிட அது அதிக மதிப்பு வாய்ந்தது என்றும் கூறுவது சரியல்ல.

கூட்டுச் சிந்தனை எப்படி வேலை செய்கிறது

உங்கள் நிறுவனத்தில் கூட்டுச் சிந்தனைப் பயிற்சியை நீங்கள் நடத்தும்போது, ஊழியர்களைப் பல குழுக்களாகப் பிரித்து, ஒவ்வொரு குழுவுக்கும் ஒரு மேசையை ஒதுக்குங்கள். ஒரு குறிப்பிட்டக் கேள்விக்கு விடை காணுவதற்கு ஒவ்வொரு குழுவும் ஐம்பதிலிருந்து எண்பது யோசனைகளை உருவாக்கிய பிறகு, அப்பயிற்சியை நிறுத்திவிட்டு ஒரு சிறிய இடைவேளை எடுத்துக் கொள்ளுங்கள். அந்த இடைவேளைக்குப் பிறகு, ஒவ்வொரு குழுவிலும் யோசனைகளைக் குறிப்பெடுத்துக் கொண்டவர் அப்பட்டியலை அடுத்தக் குழுவின் தலைவரிடம் கொடுக்க வேண்டும். அவர் அந்த யோசனைகள் ஒவ்வொன்றையும் பற்றிய ஒரு விவாதத்தை வழிநடத்த வேண்டும், அந்த யோசனைகளின் தரத்தை மதிப்பிட வேண்டும்.

இச்சூழ்நிலையில் அகங்காரம் தலைதூக்குவதில்லை. ஏனெனில், ஒரு குழுவின் யோசனைகளை இன்னொரு குழுவினர்தான் மதிப்பீடு செய்கின்றனர். இப்பயிற்சியின் முடிவில், எல்லோரும் ஒருமனதாகத் தேர்ந்தெடுத்த மிகச் சிறந்த யோசனைகள் அந்தந்தக் குழுவினரிடம் வழங்கப்படுகின்றன.

எட்டு அல்லது அதற்கு அதிகமான நபர்களைக் கொண்டும் நான் இப்பயிற்சியை நடத்தியிருக்கிறேன். நீங்கள் அவர்களை இரண்டு அல்லது மூன்று குழுக்களாகப் பிரித்துக் கொள்ளலாம். ஒரு குழுவினரின் யோசனைகளை இன்னொரு குழுவினர் மதிப்பீடு செய்வதை உறுதி செய்து கொள்ளுங்கள்.

கூட்டுச் சிந்தனையால் விளையும் நன்மைகள்

கூட்டுச் சிந்தனையால் எண்ணற்ற நன்மைகள் விளைகின்றன. கூட்டுச் சிந்தனையானது ஊழியர்களிடம் ஈடுபாட்டையும் அர்ப்பணிப்பையும் விசுவாசத்தையும் உற்சாகத்தையும் வளர்த்தெடுக்கிறது. கூட்டுச் சிந்தனையில் ஈடுபடுவது மக்களுடைய படைப்பாற்றலைத் தூண்டுகிறது, அதைக் கட்டவிழ்த்துவிடுகிறது. அது அவர்களுடைய சுயமதிப்பையும் அதிகரிக்கிறது. ஏனெனில், மக்களிடம் அவர்களுடைய பங்களிப்பும் யோசனைகளும் கேட்கப்படுகின்றன.

கூட்டுச் சிந்தனையின் வாயிலாக, ஒத்துழைப்பிற்கும் குழுப் பணிக்கும் ஏதுவான ஒரு சிறந்த சூழலை உங்களால் உருவாக்க முடியும். ஊழியர்கள் கூட்டுச் சிந்தனையில் ஈடுபடும்போது, அவர்களிடையே நட்புறவு உருவாகின்றது, சிறப்பான கருத்துப் பரிமாற்றம் நிகழுகிறது. ஏராளமான யோசனைகள் கிடைப்பது கூட்டுச் சிந்தனையின் மிக முக்கியமான நன்மையாகும். சில சமயங்களில், உங்கள் வியாபாரத்தின் போக்கை ஒட்டுமொத்தமாக மாற்றக்கூடிய யோசனைகள் உங்களுக்குக் கிடைக்கும். கூட்டுச் சிந்தனையின் விளைவாக உருவாகின்ற உயர்தர யோசனைகள் ஒரு நிறுவனத்தின் விற்பனையையும் லாபத்தையும் வெகுவாக அதிகரிக்கின்றன என்பது என் அனுபவத்தில் நான் கண்டுகொண்டுள்ள உண்மை.

கூட்டுச் சிந்தனைக் கூட்டங்களை அடிக்கடி நிகழ்த்த வேண்டியது மேலாளர்களின் தலையாய பொறுப்புகளில் ஒன்று. இப்போது நீங்கள் அதைச் செய்து கொண்டிருக்காவிட்டால், மிகவும் சக்திவாய்ந்த ஒரு நிர்வாகக் கருவியை நீங்கள் உதாசீனப்படுத்திக் கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்று அர்த்தம். உங்களுடைய மனித வளத்தின் மூளைத்திறனை நீங்கள் வீணாக்கிக் கொண்டிருக்கிறீர்கள்.

நீங்கள் அடிக்கடிக் கூட்டுச் சிந்தனைக் கூட்டங்களை நடத்தும்போது, நீங்கள் உங்கள் வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்யவும் உங்கள் நிறுவனத்தைச் சிறப்பாக இயக்கவும் உங்களுக்கு உதவுவதற்கு ஒரு சராசரி நபர் கொடுக்கின்ற எண்ணற்ற நல்ல யோசனைகளைக் கண்டு நீங்கள் வியந்து போவீர்கள்.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. இந்த அத்தியாயத்தில் விவரிக்கப்பட்டுள்ளது போன்ற கூட்டுச் சிந்தனைப் பயிற்சி ஒன்றை விரைவில் உங்கள் நிறுவனத்தில் நடத்துவதற்கு இன்றே உறுதி பூணுங்கள். அது குறித்த விபரங்களையும் அறிவுறுத்தல்களையும் தெளிவாக ஒரு காகிதத்தில் எழுதிக் கொண்டு, உங்கள் ஊழியர்களுடன் அவற்றைப் பகிர்ந்து கொள்ளுங்கள். கூட்டுச் சிந்தனைப் பயிற்சியில் தாங்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதையும், அதை எப்படிச் செய்ய வேண்டும் என்பதையும் அவர்கள் அறிந்து கொள்ள அது உதவும்.

2. இப்போதிலிருந்து, உங்கள் தொழிலில் ஒரு கேள்வியோ அல்லது ஒரு பிரச்சனையோ முளைக்கும்போதெல்லாம், விரைவில் ஒரு கூட்டுச் சிந்தனைக் குழுவை உருவாக்கி, அப்பிரச்சனையைத் தீர்ப்பதற்கு உதவக்கூடிய யோசனைகளைப் பதினைந்திலிருந்து நாற்பத்தைந்து நிமிடங்களுக்குள அவர்களால் இயன்ற அளவு முன்மொழிவதன்மீது அவர்கள் கவனம் செலுத்தும்படி செய்யுங்கள். இதனால் ஏற்படுகின்ற விளைவுகளைக் கண்டு நீங்கள் அதிசயிப்பீர்கள்.

அத்தியாயம் பதினேழு

ஒரு வழிகாட்டியாக ஆகுங்கள்

யாரும் தனியாக எதையும் சாதிப்பதில்லை. இன்று வெற்றியாளர்களாக இருக்கின்ற ஒவ்வொருவரும் தங்கள் தொழில்வாழ்க்கை நெடுகிலும் தாங்கள் சந்தித்து வந்துள்ள பலருடைய யோசனைகள், உள்ளீடுகள், அனுபவ அறிவு, வழிகாட்டுதல் ஆகியவற்றின் விளைவாகவே வெற்றியாளர்களாக விளங்குகின்றனர். சில சமயங்களில், நாம் ஒருவருடன் நேரடியாக நேரம் செலவிட்டு அவருடைய வழிகாட்டுதலைப் பெறுவது ஒரு வகை. நாம் எந்தெந்த விஷயங்களில் மேம்பட வேண்டும் என்பதைக் கண்டுபிடிப்பதற்கும், அவ்விஷயங்களில் புதிய யோசனைகளையும் திறமைகளையும் செயல்படுத்துவதற்கும் அவருடைய வழிகாட்டுதல் நமக்கு உதவுகிறது.

சில சமயங்களில், நேரடியாக அல்லாமல், அதிக ஞானமும் அனுபவமும் வாய்ந்த மூத்த ஊழியர்களுடன் இணைந்து பணியாற்றுவதிலிருந்தும், அவர்கள் தங்கள் வேலைகளைச் செய்கின்ற விதத்தையும் தங்கள் பொறுப்புகளைக் கையாளுகின்ற விதத்தையும் கவனிப்பதிலிருந்தும் நாம் வழிகாட்டுதலைப் பெறுகிறோம். என்னுடைய மிகச் சிறந்த வழிகாட்டியாக இருந்தவர் ஒரு மூத்த அதிகாரி. ஆனால் அவர் எனக்கு ஒருபோதும் வழிகாட்டவில்லை. நான் கூறுவது குழப்பமாக இருக்கிறதா? அவர் எனக்கு நேரடியாக வழிகாட்டவில்லை. மாறாக, முக்கியமான விஷயங்கள் கையாளப்பட்ட மற்றும் முக்கியமான தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளப்பட்டப் பல சந்திப்புக்கூட்டங்களில் நானும் கலந்து கொள்ள அவர் என்னை அனுமதித்தார். அவர் அவற்றைச் செய்த விதத்தை நேரில் பார்த்ததிலிருந்து பல விஷயங்களை நான் கற்றுக் கொண்டேன்.

தீவிர ஆர்வம் காட்டுங்கள்

உங்களின்கீழ் வேலை செய்கின்றவர்களுடைய தொழில்வாழ்க்கையில் நீங்கள் தீவிர ஆர்வம் காட்டுவது அவர்களை ஊக்குவிக்கின்ற சக்திவாய்ந்த காரணிகளில் ஒன்று.

நீங்கள் பல முக்கியமான பொறுப்புகளைக் கையாளுவதில் மும்முரமாக இருப்பதால், உங்களிடம் வேலை பார்க்கும் இளநிலை ஊழியர்களுடன் அமர்ந்து அவர்களோடு பேச உங்களுக்கு நேரம் இருக்காது. எனவே, அவர்களுக்காக ஒருசில நிமிடங்களை ஒதுக்கிக் கொண்டு, அவர்களுக்குச் சிறிது வழிகாட்டுதலைக் கொடுத்தும் சரியான திசையைக் காட்டியும் ஒரு வழிகாட்டியாக உங்களால் செயல்பட முடியும்.

நீங்கள் ஒரு வழிகாட்டியாக ஆவது குறித்துத் தீவிரமாக இருந்தால், உங்கள் நிறுவனத்தில் ஓரிரு நபர்களைத் தேர்ந்தெடுத்துக் கொண்டு, அவர்களுக்கு ஒரு வழிகாட்டியாகவும், நண்பராகவும், பயிற்றுவிப்பாளராகவும், ஆலோசனையாளராகவும் செயல்பட்டு அவர்களுக்கு உதவ நேரம் எடுத்துக் கொள்ளுங்கள். அவர்கள் உங்களின்கீழோ அல்லது உங்களுக்கு அருகிலோ அல்லது வேறு துறைகளிலோ வேலை செய்பவர்களாக இருக்கலாம். திறமையும் லட்சியமும் கொண்ட இளைஞர்களைப் பணிநியமனம் செய்து, அவர்களுக்கு உதவுவதும் அவர்களுடைய தொழில்வாழ்க்கையில் அவர்களை வழிநடத்துவதும் ஒரு மூத்த மேலாளர் என்ற முறையில் உங்களுடைய மிக முக்கியமான வேலைகளில் ஒன்று.

எல்லோராலும் மதிக்கப்படுகின்ற ஒரு மூத்த அதிகாரி ஒரு தனிநபரின்மீது காட்டும் கவனமும் அக்கறையும் அந்நபரின் தன்னம்பிக்கையையும் சுயமதிப்பையும் வளர்த்தெடுப்பதில் ஒரு முக்கியப் பங்கு வகிக்கின்றன. வழிகாட்டுதலைப் பற்றிய ஓர் அற்புதமான விஷயம் இது. வழிகாட்டப்படுகின்ற நபர், தான் முக்கியமானவர் என்றும் மதிப்புவாய்ந்தவர் என்றும் உணர அது வழி வகுக்கிறது. அவர் தன்னுடைய வேலை குறித்தும் நிறுவனம் குறித்தும் அதிக அர்ப்பணிப்புடன் நடந்து கொள்ளுவார். ஒரு மூத்த நபர் காட்டுகின்ற அக்கறை மக்களுடைய தனிப்பட்ட வளர்ச்சியையும் செயற்திறனையும் ஊக்குவிக்கின்ற ஒரு மிகப் பெரிய காரணியாகும்.

அக்கறையை வெளிப்படுத்துவது என்றால் மதிப்பளிப்பது என்று பொருள்

நாம் ஒருவர்மீது அக்கறையை வெளிப்படுத்தும்போது நாம் அவருக்கு மதிப்புக் கூட்டுகிறோம் என்பது ஓர் அடிப்படை விதி. அவருடைய சுயமதிப்பை அதிகரிப்பதற்கும் தான் முக்கியமானவர்

என்ற உணர்வை அவரிடம் ஏற்படுத்தவும் நாம் அவருக்கு உதவுகிறோம். உங்களின்கீழ் வேலை செய்கின்ற இளநிலை ஊழியர்களுக்கு நீங்கள் இந்த விதத்தில் மதிப்புக் கூட்டும்போதும், அவர்களுடைய வாழ்வின்மீதும் அவர்களுடைய எதிர்காலத்தின்மீதும் நீங்கள் உண்மையிலேயே ஆர்வம் கொள்ளும்போதும், அவர்கள் உங்களிடம் அதிக விசுவாசமாகவும் அதிக அர்ப்பணிப்போடும் நடந்து கொள்ளுவர், அவர்களுடைய வேலையும் உயர்ந்த தரம் கொண்டதாக இருக்கும்.

இன்று வெற்றிகரமாக இருக்கின்ற பல அதிகாரிகள் தொடர்ந்து ஒரு விஷயத்தை வெளிப்படுத்துகின்றனர். தாங்கள் வளர்ந்து வந்த காலத்தில் இன்னோர் அதிகாரி தங்கள் முன்னேற்றத்தில் ஆர்வம் காட்டியதுதான் தங்கள் தனிப்பட்ட வாழ்க்கையிலும் தொழில்வாழ்க்கையிலும் ஒரு மிகப் பெரிய வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்தியது என்று அவர்கள் கூறுகின்றனர். உங்களுக்கும் இப்படி நடக்கலாம்.

இன்று தாங்கள் வெற்றியாளர்களாகத் திகழுவதற்கு நீங்கள்தான் காரணம் என்று பலர் கூறுவதுதான் ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்கள் வெற்றிக்குக் கிடைக்கக்கூடிய மிகப் பெரிய புகழாரமாக இருக்கும். தாங்கள் வழிகாட்டுகின்ற நபர்கள் காலப்போக்கில் அனுபவிக்கின்ற முன்னேற்றத்தைத் தாங்கள் காண நேர்வதுதான் தங்களுக்குப் பெரும் மனநிறைவைக் கொடுப்பதாகப் பல மூத்த மேலாளர்கள் கூறுகின்றனர்.

வழிகாட்டும்போது நீங்கள் கருத்தில் கொள்ள வேண்டிய முக்கியமான விஷயங்கள்

வழிகாட்டுதல் என்பது இளநிலை ஊழியர்களைத் தேர்ந்தெடுத்து அவர்கள் தங்கள் வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்வதற்கு அவர்களுக்குத் தொடர்ந்து ஆலோசனை கொடுப்பதைப் போன்ற எளிய விஷயம் அல்ல. ஒரு வழிகாட்டிக்கும் அவரால் வழிகாட்டப்படுபவருக்கும் இடையேயான உறவு வேலை செய்ய வேண்டும் என்றால், அவர்கள் இருவரும் பரஸ்பரம் அடுத்தவர் முன்னிலையில் ஆசுவாசமாக இருக்க வேண்டும், சௌகரியமாக உணர வேண்டும்.

கடந்தகாலத்தில் நான் சில வழிகாட்டிகளைத் தேடிச் சென்றேன். ஆனால், முதல் சந்திப்பிலேயே, எனக்கும் அவர்களுக்கும் ஒத்துவராது என்பதைப் பலருடைய விஷயத்தில்

நான் கண்டுகொண்டேன். என்னுடைய வழிகாட்டியாலும் என்னாலும் பரஸ்பரம் ஒருவரோடொருவர் சகஜமாகப் பழக முடியவில்லை. எங்கள் உறவு சுமூகமானதாக இருக்காது என்பது மெல்ல மெல்ல எங்கள் இருவருக்குமே தெளிவாகியது.

கடந்தகாலத்தில், பலர் என்னை அணுகி, தங்களுடைய வழிகாட்டியாக இருக்கும்படி என்னிடம் கேட்டுக் கொண்டனர். சிலருக்கு ஒருசில மாதங்களோ அல்லது ஒருசில ஆண்டுகளோ நான் வழிகாட்டியிருக்கிறேன். மற்றவர்களைப் பொருத்தவரை, எங்களுடைய முதல் சந்திப்பிலேயே எங்களுக்கு ஒத்துவராது என்பது எனக்குத் தெளிவாகியது.

வேண்டிய நேரத்தை எடுத்துக் கொள்ளுங்கள்

உங்களைவிட உயர்ந்த நிலையில் உள்ள ஒருவரை நீங்கள் உங்கள் வழிகாட்டியாக ஆக்கிக் கொள்ள விரும்பினால், முதலில் அவரோடு சேர்ந்து தேநீர் அருந்துங்கள். பிறகு, எப்போதேனும் அவர் உங்களுக்கு ஏதேனும் அறிவுரையோ அல்லது வழிகாட்டுதலோ கொடுத்தால் நீங்கள் மிகவும் மெச்சுவீர்கள் என்று அவரிடம் கூறுங்கள். உங்களுக்கு வழிகாட்டும் யோசனை அவருக்குப் பிடித்திருக்கும் பட்சத்தில், உங்கள் இருவருக்கும் ஒத்துப் போகும் என்றால், அவருடைய நேரத்தை அதிகமாக எடுத்துக் கொள்ள முயற்சிக்காதீர்கள். வெறும் பத்து நிமிடங்கள் மட்டுமே அவரிடம் ஆலோசனைக்காகச் செல்லுங்கள்.

நீங்கள் உங்கள் வழிகாட்டியைச் சந்திக்கும்போது, கேள்விப் பட்டியல் ஒன்றுடன் செல்லுங்கள். அதைக் கூடுதலாக ஒரு நகலெடுத்துக் கொண்டு, ஒரு நகலை உங்கள் வழிகாட்டியிடம் கொடுத்துவிடுங்கள். நீங்கள் படிக்க வேண்டிய புத்தகங்களை அல்லது பங்கு கொள்ள வேண்டிய கருத்தரங்குகளை அவர் உங்களுக்குப் பரிந்துரைத்தால், அதை உடனடியாகச் செயல்படுத்துவதை உறுதி செய்து கொள்ளுங்கள். பிறகு, நீங்கள் அவருடைய அறிவுறுத்தலை எவ்வாறு பின்பற்றினீர்கள் என்பதையும் புதிதாக நீங்கள் என்ன கற்றுக் கொண்டுள்ளீர்கள் என்பதையும் பற்றி உங்கள் வழிகாட்டியிடம் கூறுங்கள். அவர் உங்களுடன் நேரம் செலவிடுவது எதிர்காலத்திற்கான ஒரு நல்ல முதலீடாக இருக்கும் என்ற நம்பிக்கையை அவருக்குக் கொடுங்கள்.

நீங்கள் யாருக்கு வழிகாட்டுகிறீர்களோ, அவர்களுக்கு அறிவுறுத்தல்களைக் கொடுங்கள்

நீங்கள் ஒருவருடைய வழிகாட்டியாக ஆகும்போது, அந்த வேலையை நீங்கள் சிறப்பாகச் செய்வதற்கு, வழிகாட்டுதல் பற்றிய பொதுவான விதிகளை அந்நபரிடம் தெளிவாக எடுத்துரைத்துவிடுங்கள். அவர் உங்களை அணுகும்போதெல்லாம், கேள்விகளை உள்ளடக்கிய ஒரு பட்டியலுடன் வர வேண்டும் என்று அவரிடம் உறுதியாகக் கூறிவிடுங்கள். பத்து நிமிடங்கள் நீங்கள் அவரோடு செலவிட்டால் போதுமானது. உங்களுக்கு நேரம் இருந்தால், கூடுதலாக ஒருசில நிமிடங்களை நீங்கள் அவருக்காகச் செலவிட்டுக் கொள்ளலாம். உங்கள் சந்திப்பை எப்போது துவக்குவீர்கள், எப்போது முடிப்பீர்கள் என்பதில் திட்டவட்டமாக இருங்கள். சரியாக அந்த நேரத்தில் துவக்கி, அந்த நேரத்தில் முடித்துவிடுங்கள்.

"தனக்காக ஒதுக்கப்பட்டுள்ள நேரத்தை நிரப்புவதற்கு வேலை தன்னை விரிவுபடுத்திக் கொள்ளுகிறது," என்று பார்க்கின்சன் விதி கூறுகிறது. ஒருவருக்கு வழிகாட்டுவதற்கு நீங்கள் பத்து அல்லது பதினைந்து நிமிடங்களை ஒதுக்கி, அது நீங்கள் வழிகாட்டுகின்ற நபருக்கும் தெரிந்திருக்கும் பட்சத்தில், அந்தக் குறுகிய நேரத்திற்குள் அவருடைய பட்டியலில் உள்ள அனைத்து விஷயங்களையும் நீங்கள் விரைவாகக் கையாண்ட விதம் குறித்து மகிழ்ச்சி கலந்த ஆச்சரியத்தை நீங்கள் அனுபவிப்பீர்கள்.

ஒரு வழிகாட்டியாக இருப்பதும் வழிகாட்டப்படுகின்றவராக இருப்பதும் உங்கள் வாழ்வை வளப்படுத்தக்கூடிய மாபெரும் அனுபவங்களாக ஆகக்கூடும். நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களுக்கு ஒரு வழிகாட்டியாக இருப்பதன் மூலம், அவர்களுடைய வாழ்நாள் முழுவதும் இல்லாவிட்டாலும் பல ஆண்டுகள் நீடிக்கக்கூடிய ஒரு தாக்கத்தை அவர்கள்மீது உங்களால் ஏற்படுத்த முடியும்.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. உங்கள் குழுவில் வழிகாட்டப்படக்கூடிய ஆற்றலைக் கொண்ட ஒருவரைத் தேர்ந்தெடுத்து, வாரத்திற்கு ஒரு முறை அவரோடு பத்து நிமிடங்களைச் செலவிடுங்கள். அவருடைய தொழில்வாழ்க்கைக்கு எல்லா விதத்திலும் உதவ நீங்கள் தயாராக

இருப்பதாக அவரிடம் கூறுங்கள்.

2. உங்களைச் சுற்றிலும் பாருங்கள். பிறகு, நீங்கள் விரும்புகின்ற மற்றும் மெச்சுகின்ற, உங்கள் துறையில் உங்களைவிட அதிக அறிவும் அனுபவமும் வாய்ந்த ஒருவரைத் தேர்ந்தெடுத்துக் கொள்ளுங்கள். அவரோடு சேர்ந்து தேநீர் அருந்திவிட்டு, மாதத்திற்கு ஓரிரு முறை அவரிடம் அறிவுரை கேட்க வரலாமா என்று அவரிடம் கேளுங்கள். இது ஓர் அழகான நட்புக்கான ஒரு நல்ல துவக்கமாக அமையக்கூடும்.

அத்தியாயம் பதினெட்டு

எடுத்துக்காட்டின் மூலம் முன்னின்று வழிநடத்துங்கள்

எடுத்துக்காட்டின் மூலம் முன்னின்று வழிநடத்துவதும் ஊழியர்களுக்கு ஒரு முன்மாதிரியாக இருப்பதும் நிர்வாகத்தின் முக்கியப் பொறுப்புகளில் ஒன்று. ஊழியர்கள் யாரைக் கண்டு பிரமிக்கிறார்களோ, யாரைப் பெரிதும் மதிக்கிறார்களோ, அவர்களைப் பின்பற்றுவர். எனவே, நிர்வாகத்தினர் அத்தகைய எடுத்துக்காட்டுகளாக விளங்கித் தங்கள் ஊழியர்களும் தங்களைப் போன்றவர்களாக ஆவதற்கு உதவ வேண்டும்.

எடுத்துக்காட்டின் மூலம் வழிநடத்துவது நிர்வாகத்தில் ஒரு முக்கியத் தேவையாக இருக்கிறது. அதேபோல, தலைமைத்துவத்திற்கும் அது ஒரு முன்தேவையாக இருக்கிறது. உங்கள் ஊழியர்களின் நடத்தையும் செயற்திறனும், நீங்கள் உட்பட, உங்கள் நிர்வாகத்தின் நடத்தையையும் தரத்தையும் நாணயத்தையும்விட உயர்வாகவோ அல்லது அதிகச் சிறப்பாகவோ இருக்க ஒருபோதும் வாய்ப்பில்லை.

ஒரு நிறுவனத்தில் ஊழியர்களின் தன்னம்பிக்கையையும் உற்சாகத்தையும் உங்களால் நேரடியாக அதிகரிக்க முடியாது. அவை மேல்மட்ட நிர்வாகத்தில் தொடங்கி, கீழ்நோக்கி எல்லா நிலைகளிலும் ஊடுருவ வேண்டும். அவை அந்நிறுவனத்தின் தலைவர் அல்லது மேலாளரின் நடத்தையையும் ஆளுமையையும் சார்ந்துள்ளன. ஒரு மேலாளரின் வார்த்தைகளும் செயல்களும் அவருடைய ஒட்டுமொத்தத் துறையின் மனபோக்கைத் தீர்மானிக்கின்றன. ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள் நேர்மறை மனப்போக்குடனும் ஆக்கபூர்வமாகவும் செயல்படுகின்றனரா அல்லது எதிர்மறை மனப்போக்குடனும் ஆக்கபூர்வமின்றியும் செயல்படுகின்றனரா என்பது அதன் தலைவரின் வார்த்தைகளையும் செயல்களையும் சார்ந்துள்ளது.

மாபெரும் கேள்வி

“என் நிறுவனத்தில் உள்ள எல்லோரும் துல்லியமாக

என்னைப்போலவே இருந்தால், என் நிறுவனம் எப்படிப்பட்டதாக இருக்கும்?" என்பது உங்களை நீங்களே கேட்டுக் கொள்ள வேண்டிய மாபெரும் கேள்விகளில் ஒன்று.

ஒரு நிறுவனத்தில், ஊழியர்களை அவர்களுடைய மேலாளர்கள் எப்படி நடத்துகிறார்களோ, அதே விதத்தில்தான் அந்த ஊழியர்கள் தங்கள் வாடிக்கையாளர்களை நடத்துவார்கள் என்பது எல்லோரும் ஒப்புக் கொண்டுள்ள ஓர் உண்மை. ஒரு வாடிக்கையாளர் என்ற முறையில் நீங்கள் எங்கெல்லாம் அற்புதமான வாடிக்கையாளர் சேவையை அனுபவிக்கிறீர்களோ, அங்கெல்லாம் தன்னுடைய ஊழியர்களை உண்மையிலேயே நன்றாக நடத்துகின்ற, அவர்கள்மீது உண்மையான அக்கறை கொண்டுள்ள மேலாளர் ஒருவர் அந்நிறுவனத்தில் இருந்து செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கிறார் என்று நீங்கள் தாராளமாக நம்பலாம். நீங்கள் எங்கெல்லாம் மோசமான வாடிக்கையாளர் சேவையை எதிர்கொள்ளுகிறீர்களோ, அங்கு வேலை செய்யும் ஊழியர்களுக்கு ஒரு மோசமான அல்லது எதிர்மறையான மேலாளர் வாய்த்திருக்கிறார் என்று நீங்கள் உறுதியாக நம்பலாம். தங்களை மோசமாக நடத்துகின்ற மேலாளருக்கு ஊழியர்களால் பதிலடி கொடுக்க முடியாது என்பதால், அவர்கள் அந்தக் கோபத்தை வாடிக்கையாளர்கள்மீது காட்டிவிடுகிறார்கள். இதை நீங்கள் எல்லா இடங்களிலும் எல்லா நேரத்திலும் பார்க்கலாம்.

நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களிடம் கனிவாகவும் தோழமையாகவும் நடந்து கொள்ள வேண்டியதும், அவர்களுக்கு ஆதரவாக இருக்க வேண்டியதும் முக்கியம். நீங்கள் ஒரு நேர்மறையான, குதூகலமான, மற்றும் தன்னம்பிக்கை கொண்ட நபராக இருக்கும்போது, ஒரு நேர்மறையான வேலைச் சூழலை நீங்கள் உருவாக்குகிறீர்கள்.

ஒரு நிறுவனத்தில், ஒரு மேலதிகாரியும் அவர் செய்கின்ற அனைத்து விஷயங்களும் அவருடைய ஊழியர்களின் எண்ணங்கள், உணர்வுகள், மனப்போக்குகள், மற்றும் நடத்தைகளின்மீது ஓர் அளப்பரிய தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்றன. ஒரு மேலாளரிடமிருந்து வருகின்ற ஒரு நேர்மறையான மற்றும் ஊக்குவிக்கின்ற வார்த்தை, ஓர் ஊழியருக்கு மகிழ்ச்சியைக் கொடுத்து, நாள் முழுவதும் அவர் அதிக ஆக்கபூர்வமாக வேலை செய்வதை உறுதி செய்யும். மறுபுறம், ஒரு மேலதிகாரியிடமிருந்து வருகின்ற ஓர் எதிர்மறையான விமர்சனமோ அல்லது எதிர்மறையான வார்த்தையோ

அவருடைய ஊழியரிடம் பாதுகாப்பின்மை உணர்வையும் கவலையையும் உருவாக்கும். இது அன்று முழுவதும் அந்நபருடைய உற்பத்தித்திறனை பாதிக்கிறது. ஒரு மேலாளராக நீங்கள் செய்கின்ற மற்றும் கூறுகின்ற விஷயங்கள் மற்றவர்கள்மீது ஒரு முக்கியத் தாக்கம் விளைவிக்கின்றன.

எல்லோரும் உங்களைக் கண்காணித்துக் கொண்டிருக்கின்றனர்

எல்லோரும் தங்கள் மேலதிகாரியை எல்லா நேரமும் கவனித்துக் கொண்டும் கண்காணித்துக் கொண்டும் இருக்கின்றனர். மக்கள் தங்கள் ஓரக்கண்களால் உங்களைப் பார்த்துக் கொண்டிருக்கின்றனர். ஒருவரிடம் நீங்கள் கூறுகின்ற எதுவொன்றும் விரைவில் மற்ற அனைவரிடமும் தெரிவிக்கப்பட்டுவிடுகிறது. எல்லோரும் எல்லாவற்றையும் அறிந்திருக்கின்றனர். ஒரு வியாபாரத்தில் அல்லது ஒரு நிறுவனத்தில் எந்த ரகசியங்களும் இருப்பதில்லை. நீங்கள் ஒருவரைப் பற்றி நேர்மறையாகவோ அல்லது எதிர்மறையாகவோ விமர்சித்தால், நீங்கள் நினைப்பதைவிட அதிக வேகமாக அது அந்நபரைச் சென்றடைந்துவிடும். பொதுவாக, நீங்கள் கூறிய விஷயம் அந்நபரின் காதுகளை எட்டும்போது, மிக நன்றாகத் திரிக்கப்பட்டிருக்கும். நீங்கள் கூறிய வார்த்தைகளுக்கும் அவர் செவிமடுத்த வார்த்தைகளுக்கும் இடையே மலையளவு வேறுபாடு இருக்கும்.

சந்திப்புக்கூட்டங்களில், நீங்கள் எல்லோருடைய பார்வையிலும் வெளிப்படையாகத் தெரிகிறீர்கள். எல்லோரும் உங்களை கவனித்துக் கொண்டிருக்கின்றனர். நீங்கள் கூறுகின்ற மற்றும் செய்கின்ற எல்லா விஷயங்களும் அவர்களுக்குத் தெரிகிறது. நீங்கள் எந்த விஷயங்களைச் செய்வதை அல்லது கூறுவதைப் புறக்கணிக்கிறீர்களோ, அவற்றைப் பற்றியும் அவர்கள் அறிந்திருக்கின்றனர்.

ஓர் எடுத்துக்காட்டாக இருந்து வழிநடத்துவதற்கான தலைசிறந்த வழிகளில் ஒன்று எப்போதும் நேர்மறையாக இருப்பது. ஓர் ஊழியரைப் பற்றி மற்றவர்களிடம் நீங்கள் பேசும்போதெல்லாம், ஒரு நேர்மறையான விதத்திலும் அவரை உயர்த்திப் பிடிக்கின்ற விதத்திலுமே பேசுங்கள். ஒருவரைப் பற்றி அவருடைய முதுகிற்குப் பின்னால் நீங்கள் பாராட்டும்போது,

அந்தப் பாராட்டு வார்த்தைகள் வேகமாக அந்நபரைச் சென்றடைந்து, உங்கள் விருப்பப்படி அவருடைய சுயமதிப்பை உயர்த்தி, அவருடைய சுயபிம்பத்தை மேம்படுத்துவதை உறுதி செய்கின்றன.

சோதனையான நேரம்

விஷயங்கள் தவறாகப் போகும்போதும், நீங்கள் அழுத்தத்திற்கு ஆளாகியிருக்கும்போதும், நிறுவனத்தில் ஒரு பெரிய பிரச்சனையோ அல்லது பின்னடைவோ ஏற்பட்டிருக்கும்போதும்தான் முக்கியமாக நீங்கள் ஓர் எடுத்துக்காட்டை நிலைப்படுத்த வேண்டும். இது 'சோதனையான நேரம்' என்று அழைக்கப்படுகிறது. இந்த நேரத்தில்தான் நீங்கள் உங்கள் நடத்தையின் உண்மையான பண்பை வெளிப்படுத்த வேண்டும். அகரீதியாக நீங்கள் எப்படிப்பட்டவர் என்பதை மற்றவர்களுக்கு வெளிக்காட்ட வேண்டிய நேரம் இதுதான்.

2010ல், எனக்குத் தொண்டையில் புற்றுநோய் இருந்தது கண்டுபிடிக்கப்பட்டது. சொற்பொழிவுகள், கருத்தரங்குகள், ஆடியோ பயிற்சி வகுப்புகள், வீடியோ பயிற்சி வகுப்புகள் ஆகியவற்றைச் சுற்றி ஒரு தொழிலை உருவாக்கி, இருபது ஊழியர்களைக் கொண்ட ஒரு நிறுவனத்தை நிலைப்படுத்தியுள்ள எனக்கு, இது ஒரு பெரும் அதிர்ச்சியாக அமைந்தது.

அதே நேரத்தில், எனக்கு இந்த நோய் இருப்பது கண்டுபிடிக்கப்பட்டிருப்பது என்னுடைய ஊழியர்கள் அனைவரையும் பாதிக்கும் என்பதை நான் உணர்ந்தேன். அவர்கள் தங்கள் வேலையைப் பற்றிக் கவலைப்படுவர் என்பதை நான் அறிந்திருந்தேன். மக்கள் எல்லா நேரமும் தங்கள் வருமானத்தைப் பற்றியே சிந்திக்கின்றனர்.

அதிர்ஷ்டவசமாக, எனக்கு அற்புதமான மருத்துவர்கள் வாய்த்தனர். எனக்கு வந்திருந்த புற்றுநோய், குணப்படுத்தப்படக்கூடிய ஒன்றாக இருந்தது. கதிர்வீச்சுச் சிகிச்சை, அறுவைச் சிகிச்சை, கீமோ சிகிச்சை போன்றவற்றுக்கு நான் உடன்பட வேண்டியிருந்தது என்றாலும், என் உயிருக்கு எந்த ஆபத்தும் ஏற்படவில்லை.

என்னுடைய நிலைமையின் தீவிரத்தை நான் புரிந்து கொண்டவுடன், ஒவ்வொரு வாரமும் நான் என் அலுவலகத்திற்குச் சென்று அங்கிருந்த ஒவ்வொருவரிடமும் பேசுவதை ஒரு

வழக்கமாக ஆக்கிக் கொண்டேன். நான் தொடர்ந்து நேர்மறையாகவும் உற்சாகமாகவும் குதூகலமாகவும் இருந்தேன். நான் பெற்றுக் கொண்டிருந்த சிகிச்சைகளைப் பற்றியும், எனக்கு என்ன நிகழக்கூடும் என்பதைப் பற்றியும், நான் எப்போது என் குரலை இழப்பேன் என்பதைப் பற்றியும், எவ்வளவு நாட்கள் என்னால் பேச முடியாமல் போகும் என்பதைப் பற்றியும், மற்ற பிற விபரங்களையும் நான் அவர்களிடம் கூறினேன்.

அதன் விளைவாக, அவர்கள் கவலை கொண்டிருந்தபோதிலும் தொடர்ந்து நேர்மறையாக இருந்தனர். எல்லாம் சரியாகப் போய்க் கொண்டிருந்ததுபோல அவர்கள் தங்கள் வேலையைத் தொடர்ந்தனர்.

உங்களுடைய உண்மையான நடத்தையை வெளிப்படுத்துவதற்கான ஒரு வாய்ப்பு

உங்கள் வியாபாரத்தில் ஒரு பிரச்சனையோ அல்லது ஒரு நெருக்கடியோ ஏற்படும்போதெல்லாம், எல்லோரும் உங்களை கவனித்துக் கொண்டிருக்கின்றனர் என்பதை நினைவில் கொள்ளுங்கள். ஒரு தலைவர் என்ற முறையில் நீங்கள் உங்களுடைய பண்புநலன்களையும் நடத்தையையும் வெளிப்படுத்துவதற்கான ஒரு வாய்ப்பு அது. அச்சமயத்தில் நீங்கள் எதிர்மறையாக நடந்து கொள்ளாமல் இருப்பதும் பீதியடையாமல் இருப்பதும் மிகவும் முக்கியம். மாறாக, நீங்கள் அமைதியாகவும் ஆக்கபூர்வமாகவும் அச்சூழ்நிலைக்குச் செயல்விடை அளிக்க வேண்டும். உங்கள் ஊழியர்கள் அனைவரும் அச்சூழ்நிலைக்கு ஒரு தீர்வு காணுவதன்மீது கவனம் செலுத்துவதை உறுதி செய்ய வேண்டியதுதான் உங்கள் வேலை.

உங்கள் ஊழியர்கள் உயர்ந்த செயற்திறனுடனும் ஆக்கபூர்வமாகவும் செயல்பட வேண்டும் என்றும், நேரம் தவறாமையை அவர்கள் கடைபிடிக்க வேண்டும் என்றும் அவர்களுடைய தலைவர் என்ற முறையில் நீங்கள் விரும்பினால், நீங்களும் உயர்ந்த செயற்திறனுடனும் ஆக்கபூர்வமாகவும் செயல்பட வேண்டும், நேரம் தவறாமையைக் கடைபிடிக்க வேண்டும். உங்கள் நேரத்தைச் சிறப்பாக நிர்வகியுங்கள். உங்கள் வேலைகளைப் பொருத்தவரை தெளிவான முன்னுரிமைகளை நிர்ணயித்துக் கொள்ளுங்கள், முதலில் உங்களுடைய மிக முக்கியமான வேலைகள்மீது கவனம் செலுத்துங்கள், பிறர்

பார்க்கக்கூடிய விதத்தில் கடினமாகவும் சுறுசுறுப்பாகவும் வேலை செய்யுங்கள். அன்றாடம் நீங்கள் எப்படிச் செயல்படுகிறீர்களோ அதைவிட அதிகச் சிறப்பாக உங்கள் ஊழியர்கள் செயல்பட வேண்டும் என்று உங்களால் எதிர்பார்க்க முடியாது. முதலில் நீங்கள் அவர்களுக்கு ஒரு முன்னுதாரணமாகத் திகழ வேண்டும்.

மேலும், ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் நீங்கள் துணிச்சலோடு செயல்பட வேண்டும், தீர்மானம் மேற்கொள்ளுவதில் வல்லவராக இருக்க வேண்டும். கொள்கையை விட்டுக்கொடுக்காமல் இருக்கவும், உங்கள் ஊழியர்களுக்கு ஆதரவு காட்டவும், உறுதியான தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளவும் எப்போதும் தயாராக இருங்கள். நீங்கள் செய்கின்ற விஷயங்களுக்கு உங்களால் விளக்கம் அளிக்க முடிய வேண்டும். தினமும் உங்கள் ஊழியர்கள் உங்களை கவனித்துக் கொண்டிருக்கின்றனர் என்றும், நீங்கள் நடந்து கொள்ளும் விதத்தைக் கண்காணிப்பதன் மூலம் அவர்கள் தங்கள் சொந்த நடத்தைகளை உருவாக்கிக் கொள்ளுகின்றனர் என்றும் கற்பனை செய்து கொள்ளுங்கள். அவர்களுக்கு ஒரு சிறந்த எடுத்துக்காட்டாக விளங்குங்கள். ஏனெனில், உங்கள் ஊழியர்கள் ஒவ்வொருவரும் உங்களைப்போலவே நடந்து கொண்டால், உங்கள் நிறுவனம், வேலை செய்வதற்கு ஏற்ற ஓர் அற்புதமான இடமாக இருக்கும்.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்கள் ஊழியர்களிடம் எந்தப் பண்புநலன்கள் இருக்க வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்புகிறீர்களோ, அவற்றை முதலில் உங்களிடம் வளர்த்துக் கொண்டு அவற்றை வெளிப்படுத்துங்கள். எடுத்துக்காட்டாக, நேரம் தவறாமையை அவர்கள் கடைபிடிக்க வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்பினால், நீங்கள் அதை முதலில் கடைபிடித்து அவர்களுக்கு ஒரு முன்மாதிரியாக இருந்து அவர்களை வழிநடத்துங்கள்.

2. ஏதேனும் தவறாகப் போகும்போது நீங்கள் அமைதியாகவும் நேர்மறையாகவும் உற்சாகமாகவும் இருக்கப் போவதாக இன்றே உறுதி பூணுங்கள். ஏனெனில், எல்லோரும் உங்களை கவனித்துக் கொண்டிருக்கின்றனர்.

அத்தியாயம் பத்தொன்பது

உங்கள் ஊழியர்கள் கூறுவதைக் காது கொடுத்துக் கேளுங்கள்

காது கொடுத்துக் கேட்பதில் தலைவர்கள் திறமை பெற்றவர்களாக இருக்கின்றனர். சிறந்த தலைவர்கள் தாங்கள் பேசுவதைவிட இரண்டு மடங்கு அதிகமாக மற்றவர்கள் கூறுவதைக் காது கொடுத்துக் கேட்கின்றனர். அவர்கள் தங்கள் ஊழியர்களிடம் ஏராளமான கேள்விகள் கேட்கின்றனர். பிறகு, ஊழியர்கள் தங்கள் மனத்தில் உள்ளவற்றை வெளிப்படையாகவும் உண்மையாகவும் வெளிப்படுவதற்கு இத்தலைவர்கள் அவர்களுக்கு அடிக்கடி வாய்ப்புக் கொடுக்கின்றனர்.

தாங்கள் விமர்சிக்கப்படுவோமோ அல்லது உதாசீனப்படுத்தப்படுவோமோ என்ற எந்த பயமும் இல்லாமல் ஊழியர்கள் தங்கள் யோசனைகளையும் அபிப்பிராயங்களையும் தங்கள் மேலாளரிடம் எவ்வளவு சுதந்திரமாக வெளிப்படுத்துகிறார்கள் என்பதைக் கொண்டு அந்த மேலாளருக்கும் அவரின்கீழ் பணியாற்றுவோருக்கும் இடையேயான உறவின் தரத்தை நம்மால் கண்டுபிடித்துவிட முடியும்.

தலைசிறந்த நிறுவனங்களில் மிக உயர்ந்த நிலையிலான நம்பிக்கை நிலவுகிறது என்றும், அது அத்தகைய நிறுவனங்களின் முக்கியமான பண்புகளில் ஒன்று என்றும் ஒரு பிரபலமான ஆய்வு கண்டறிந்துள்ளது. நம்பிக்கை என்றால், “நான் விமர்சிக்கப்படுவேன் அல்லது என் வேலையைவிட்டு நீக்கப்படுவேன் என்ற எந்த பயமும் இல்லாமல் என்னுடைய அபிப்பிராயங்களை என் மேலாளர்களிடம் சுதந்திரமாக என்னால் பேச முடியும்,” என்று பொருள்.

காது கொடுத்துக் கேட்டல் மிகவும் சக்திவாய்ந்த ஒன்று

உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேட்பது ஒரு மாயாஜாலம் என்று கூறப்படுகிறது. ஏனெனில், மக்கள் தங்களைப் பற்றி

நல்லவிதமாக உணர அது உதவுகிறது. ஒருவர் பேசுவதை நீங்கள் ஒருமித்த கவனத்துடன் செவிமடுக்கும்போது, அது அவருடைய சுயமதிப்பின்மீது ஒரு மாபெரும் தாக்கம் ஏற்படுத்துகிறது. ஏனெனில், நீங்கள் அவர்களுக்கு மதிப்புக் கூட்டுகிறீர்கள், தாங்கள் முக்கியமானவர்கள் மற்றும் மதிப்பானவர்கள் என்ற உணர்வை அவர்களுக்குக் கொடுக்கிறீர்கள்.

மேலாளர்கள் சராசரியாகத் தங்கள் நேரத்தில் 60 சதவீதத்தைச் சந்திப்புக்கூட்டங்களிலும் தங்களுடைய ஊழியர்கள் மற்றும் மேலதிகாரிகளுடனான உரையாடல்களிலும் செலவிடுகின்றனர். நீங்கள் எவ்வளவு அதிகமாகவும் எவ்வளவு அதிகச் சிறப்பாகவும் காது கொடுத்துக் கேட்கிறீர்களோ, உங்களைச் சுற்றி நிகழ்ந்து கொண்டிருப்பவற்றைப் பற்றி நீங்கள் அவ்வளவு அதிகமாக அறிந்து கொள்ளுவீர்கள், பிரச்சனைகளை முன்கூட்டியே உணர்ந்து கொண்டுவிடுவீர்கள். உங்கள் ஊழியர்களும் உங்கள் முன்னிலையில் அவ்வளவு அதிக ஆசுவாசமாகவும் தன்னம்பிக்கையோடும் இருப்பர்.

சிறப்பாகப் பலனளிக்கும் விதத்தில் காது கொடுத்துக் கேட்பதற்கான நான்கு முக்கிய அம்சங்கள்

நீங்கள் இங்கு கற்றுக் கொள்ளவிருக்கின்ற நான்கு திறமைகள் இவைதான்: (1) உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேட்டல், (2) பதில் கூறுவதற்கு முன்பாகச் சிறிது நேரம் மௌனம் காத்தல், (3) தெளிவு பெறுவதற்காகக் கேள்வி கேட்டல், மற்றும் (4) தொகுத்துரைத்தல்.

உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேட்டல்

ஒருவர் உங்களோடு பேசிக் கொண்டிருக்கும்போது, உங்கள் கவனத்தைச் சிதறடிக்கக்கூடிய அனைத்தையும் ஒதுக்கி வைத்துவிட்டு, அவர் கூறுவதை கவனமாகக் கேளுங்கள். உங்கள் அலைபேசியை அணைத்துவிடுங்கள், உங்கள் கணினித் திரையை வேறு பக்கமாகத் திருப்பி வைத்துவிடுங்கள். நீங்கள் ஓர் ஊழியருடன் அமர்ந்து பேசும்போது, அக்கணத்தில் இவ்வுலகிலேயே அவர்தான் மிக முக்கியமான மனிதர் என்பதைப்போல அவரை நடத்துங்கள்.

ஒருவருடைய பேச்சை நீங்கள் உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேட்பதுதான் நீங்கள் அவருக்குச் செய்யக்கூடிய மிகப் பெரிய மரியாதை என்று கூறப்படுகிறது. நீங்கள் அவ்வாறு ஒருமித்த கவனம் செலுத்தும்போது, அது உடல்ரீதியான ஒரு விளைவை அவர்மீது ஏற்படுத்துகிறது. அவருடைய இதயத் துடிப்பு விகிதம் அதிகரிக்கிறது, அவருடைய ரத்த அழுத்தம் அதிகரிக்கிறது. நீங்கள் அவர் பேசுவதைத் தீவிரமாக கவனிக்கும்போது, அது உளரீதியாகவும் அவர்மீது தாக்கம் ஏற்படுத்துகிறது. தான் முக்கியமானவர் மற்றும் மதிப்பானவர் என்ற உணர்வை அது அவரிடம் உருவாக்குகிறது, அவருடைய சுயமதிப்பையும் தன்னம்பிக்கையையும் அதிகரிக்கிறது.

ஒருவர் பேசும்போது லேசாக முன்னால் சாய்ந்து உட்காருங்கள், அவருடைய முகத்தை உன்னிப்பாகப் பாருங்கள், அவ்வப்போது அவருடைய கண்களை நேராகப் பாருங்கள். அவர் கூறுவதை ஆமோதித்து தலையாட்டுங்கள், அவரைப் பார்த்துப் புன்னகை புரியுங்கள், அவருடைய பேச்சின்மீது ஒருமித்த கவனம் செலுத்துங்கள்.

அவர் பேசும்போது இடையில் குறுக்கிடாதீர்கள். குறுக்கிட முயற்சிக்கக்கூடச் செய்யாதீர்கள். எதிராளி பேசி முடித்தவுடன் தாங்கள் என்ன பேச வேண்டும் என்பதிலேயே பெரும்பாலானோர் கவனம் செலுத்துவதால், அவர் கூறுவதை அவர்கள் அரிதாகவே செவிமடுக்கின்றனர். அவர் லேசாக மூச்சு விடுவதற்கு ஒருசில கணங்கள் இடைவெளி எடுத்துக் கொண்டால்கூட அந்த நேரத்தில் அவர்கள் தங்கள் பேச்சைத் துவக்கிவிடுகின்றனர்.

பதில் கூறுவதற்கு முன்பாகச் சிறிது நேரம் மௌனம் காத்தல்

அடுத்தவர் தன் பேச்சை நிறுத்தும்போது, உடனடியாக உங்கள் கருத்தைத் தெரிவிப்பதற்கு பதிலாக, சில கணங்கள் மௌனமாக இருங்கள். மூன்றிலிருந்து ஐந்து வினாடிகள் நீங்கள் மௌனமாக இருப்பதுகூட மூன்று அனுகூலங்களை உங்களுக்குக் கொடுக்கிறது:

1. நீங்கள் மௌனமாக இருக்கும்போது, அடுத்தவர் சற்றுமுன் கூறியுள்ளதை நீங்கள் கவனமாக உங்கள் மனத்தில் அசைபோட்டுக் கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பதை அது அவருக்கு மறைமுகமாகத் தெரிவிக்கிறது. இது, தான் அதிகமாக மதிக்கப்படுகிறோம் என்ற உணர்வை அவருக்குக் கொடுக்கிறது.

2. அடுத்தவர் தன் பேச்சை நிறுத்தும்போது, அடுத்துத் தான்

கூறவிருக்கின்ற விஷயத்தைப் பற்றி ஓரிரு நொடிகள் சிந்திப்பதற்காக அவர் அச்சிறு இடைவேளையை எடுத்துக் கொண்டிருக்கக்கூடும். எனவே, நீங்கள் மௌனம் காக்கும்போது, அவருடைய பேச்சில் குறிக்கிடுவதை நீங்கள் தவிர்த்துவிடுகிறீர்கள்.

3. நீங்கள் மௌனம் காக்கும்போது, அடுத்தவர் கூறுவதன் அர்த்தத்தை உங்கள் மனத்தில் ஆழமாக உணருகிறீர்கள். அவர் கூறுகின்ற விஷயங்கள் மட்டுமல்லாமல், அவர் கூறாத விஷயங்கள்கூட அவர் உங்களிடம் தெரிவித்துக் கொண்டிருக்கின்ற செய்திக்கு இன்றியமையாதவை என்பதை நினைவில் கொள்ளுங்கள்.

காது கொடுத்துக் கேட்கும் கலையில் வல்லவர்கள் ஒவ்வோர் உரையாடலிலும் மௌனத்தைக் கடைபிடிப்பதிலும் வல்லவர்களாக இருக்கின்றனர். அவர்கள் அடுத்தவர்களைப் புரிந்து கொள்ளுவதிலும், அடுத்தவர்கள் அவர்களைப் புரிந்து கொள்ளுவதிலும் அது அவர்களுக்குக் கூடுதல் அனுகூலத்தைக் கொடுக்கிறது.

தெளிவு பெறுவதற்காகக் கேள்வி கேட்டல்

அடுத்தவர் கூறுவது சில சமயங்களில் குழப்பமூட்டுவதாக இருக்கக்கூடும். அவர் என்ன கூற நினைத்தாரோ அதைத்தான் அவர் கூறியிருக்கிறார் என்று ஒருபோதும் அனுமானிக்காதீர்கள். எனவே, "நீங்கள் கூறுவதற்கு என்ன அர்த்தம்?" என்று அவரிடம் கேளுங்கள். ஓர் உரையாடலைச் சரியான திசையில் கொண்டு செல்லுவதற்கு நீங்கள் கேட்கக்கூடிய மிக முக்கியமான கேள்வி இதுதான் என்று கண்டுபிடிக்கப்பட்டுள்ளது.

தங்களிடம் ஒரு கேள்வி கேட்கப்படும்போது விரிவாக பதிலளிப்பதற்குச் சிறு வயதிலிருந்தே மக்கள் பழக்கப்படுத்தப்பட்டு வந்துள்ளனர். எனவே, "நீங்கள் கூறுவதற்கு என்ன அர்த்தம்?" என்று நீங்கள் அவர்களிடம் கேட்டால், அவர்கள் தாங்கள் சற்று முன் கூறியதை மேலும் விளக்கமாக விவரிப்பார்கள், நீங்கள் தெளிவாகப் புரிந்து கொள்ளுவதற்கான கூடுதல் தகவல்களைக் கொடுப்பார்கள்.

ஓர் உரையாடல் கேள்வி கேட்பவரின் கட்டுப்பாட்டில்தான் இருக்கிறது என்பதை நினைவில் கொள்ளுங்கள். கேள்வி கேட்பவர்தான் பதிலளிப்பவரைக் கட்டுப்படுத்திக் கொண்டிருக்கிறார். நீங்கள் எவ்வளவு அதிகமான கேள்விகளைக்

கேட்கிறீர்களோ, உங்கள் உரையாடல் ஒரு நேர்மறையான விதத்தில் அவ்வளவு அதிகமாக உங்களுடைய கட்டுப்பாட்டில் இருக்கிறது. நீங்கள் அதிகமான கேள்விகளைக் கேட்கும்போது, நீங்கள் அதிகமான விஷயங்களைத் தெரிந்து கொள்ளுகிறீர்கள், அதிகமாகப் புரிந்து கொள்ளுகிறீர்கள். அதன் மூலம், அதிகப்படியான தகவல்கள் உங்களுக்குக் கிடைக்கின்றன. அவற்றைக் கொண்டு அதிகச் சிறப்பான தீர்மானங்களை நீங்கள் மேற்கொள்ளுகிறீர்கள், அதிகச் சிறப்பானதொரு மேலாளராக ஆகிறீர்கள்.

உங்களிடம் பேசிக் கொண்டிருப்பவர் கூறுவதைத் தொகுத்துரைத்தல்

அடுத்தவர் சற்று முன் உங்களிடம் கூறியதை அவருடைய சொந்த வார்த்தைகளில் தொகுத்துக் கூறுங்கள். காது கொடுத்துக் கேட்பதன் ‘அமிலப் பரிசோதனை’ இதுதான். போலியாகப் புன்னகைத்துக் கொண்டு உங்கள் சொந்தச் சிந்தனையில் மூழ்கிக் கிடக்காமல் அடுத்தவர் கூறுவதை நீங்கள் உண்மையிலேயே உன்னிப்பாகக் கேட்டுக் கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பதை இங்குதான் நீங்கள் நிரூபிக்கிறீர்கள்.

“நீங்கள் கூறியுள்ளதை நான் சரியாகப் புரிந்து கொண்டிருக்கிறேனா என்று நான் உறுதி செய்து கொள்ள விரும்புகிறேன்,” என்பதுபோல எதையேனும் பொருத்தமாகக் கூறிவிட்டு, அவர் கூறியதை உங்களுடைய சொந்த வார்த்தைகளில் அவரிடம் கூறுங்கள். அவர் அதை ஆமோதிக்கும்போது, அவர் தெரிவிக்க விரும்பிய விஷயத்தை நீங்கள் சரியாகப் புரிந்து கொண்டுள்ளீர்கள் என்று நீங்கள் தாராளமாக நம்பலாம். பிறகு, அவருக்கு பதிலளிக்கும் விதமாக நீங்கள் உங்களுடைய கருத்துக்களையும் அபிப்பிராயங்களையும் அவரிடம் தெரிவிக்கலாம்.

உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேட்பது நம்பிக்கையை வளர்த்தெடுக்கிறது

கேள்விகள் கேட்பது தலைமைத்துவத்திற்கு மிகவும் முக்கியம். சிறந்த கருத்துப் பரிமாற்றத்திற்கும் அது இன்றியமையாதது. நீங்கள் கேள்விகள் கேட்கும்போது, விடைகளைச் செவிமடுப்பதற்கான ஒரு வாய்ப்பு உங்களுக்குக் கிடைக்கிறது.

உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேட்பது நம்பிக்கையை வளர்த்தெடுக்கிறது. இரண்டு பேருக்கு இடையேயான நம்பிக்கைதான் உயர்ந்த செயற்திறனுக்கான அடித்தளமாகும்.

அதைவிட மிக முக்கியமாக, காது கொடுத்துக் கேட்பது சிறப்பான நடத்தையை வளர்த்தெடுக்கிறது. அடுத்தவர்கள் கூறுவதை நீங்கள் உண்மையிலேயே கவனமாகக் கேட்டு, அவர்களைப் புரிந்து கொள்ளவும் அவர்களிடம் பரிவு காட்டவும் உண்மையிலேயே முயற்சிக்கும்போது, உங்களையும் நீங்கள் வெகுவாக வளர்த்தெடுக்கிறீர்கள். அடுத்தவர் பேசும்போது குறுக்கிடாமல் காது கொடுத்துக் கேட்பதற்கு அதிக அளவில் ஒழுங்கு தேவைப்படுகிறது. ஒருவர் பேசும்போது பொறுமையாகவும் அவசரமின்றியும் ஆசுவாசமாகவும் கேளுங்கள். அவர் பேசுவதைக் கேட்பதற்கு உங்களிடம் ஏகப்பட்ட நேரம் இருப்பதுபோல நினைத்துக் கொண்டு கேளுங்கள். தங்கள் கருத்துக்களை ஒழுங்காகத் தெரிவிப்பதற்குச் சிலருக்கு மற்றவர்களைவிட அதிக நேரம் தேவைப்படுகிறது என்பதை நினைவில் கொள்ளுங்கள்.

தங்கள் மேலதிகாரிகளின் முன்னிலையில் தங்களால் உண்மையாகவும் வெளிப்படையாகவும் பேச முடியும் என்ற உணர்வு மக்களுக்கு ஏற்படும்போதும், அவர்களுடைய மேலதிகாரிகள் அவர்கள் கூறுவதைப் புரிந்து கொள்ளும் நோக்கத்துடன் அவர்கள்மீது ஒருமித்த கவனம் செலுத்தும்போதும், தாங்கள் தங்கள் ஊழியர்களை மதிக்கிறோம் என்பதையும், அவர்கள்மீது அக்கறை கொண்டுள்ளோம் என்பதையும், அவர்கள் முக்கியமானவர்கள் என்று தாங்கள் கருதுகிறோம் என்பதையும் அந்த மேலதிகாரிகள் மறைமுகமாக வெளிப்படுத்துகின்றனர். அடுத்தவர்கள் கூறுவதை உன்னிப்பாகவும் கவனமாகவும் கேட்பது அவர்களை மட்டுமல்லாமல் உங்களையும் வளர்த்தெடுப்பதற்கும், உங்களை விஷயமறிந்த ஒரு மேலாளராக உருவாக்குவதற்குமான ஒரு சக்திவாய்ந்த ஊக்குவிப்புக் கருவியாக விளங்குகிறது. உங்கள் ஊழியர்கள் என்ன சிந்தித்துக் கொண்டிருக்கிறார்கள், எத்தகைய உணர்வுகளைக் கொண்டிருக்கிறார்கள் என்பதை உண்மையாகப் புரிந்து கொள்ளவும் அது உங்களுக்கு உதவுகிறது.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. யாரேனும் உங்களிடம் பேச விரும்பும்போது, நீங்கள் உங்கள்

அலுவலக அறைக் கதவை மூடிவிட்டு, உங்கள் அலைபேசியை அணைத்துவிட்டு, உங்கள் கவனத்தைச் சிதறடிக்கக்கூடிய பிறவற்றை ஒதுக்கிவிட்டு, ஒருமித்த கவனத்துடன் அவருடைய பேச்சைக் காது கொடுத்துக் கேட்க இன்றே உறுதி பூணுங்கள்.

2. அதிகமாகக் கேள்விகள் கேட்கவும் பிறகு அவற்றுக்கான பதில்களை உன்னிப்பாகச் செவிமடுக்கவும் பழகிக் கொள்ளுங்கள். அடுத்தவர் பேசும்போது குறுக்கிடாமல் இருக்கவும் பழகிக் கொள்ளுங்கள். இன்னொருவர் கூறுவதை நீங்கள் உன்னிப்பாகச் செவிமடுப்பது உங்கள் இருவருக்கும் இடையே நம்பிக்கையை வளர்த்தெடுப்பதற்கான மிகச் சிறந்த வழியாகும். ஒரு நிறுவனத்தில் ஊழியர்கள் உற்சாகமாகவும் உயர்ந்த செயற்திறனுடனும் செயல்படுவதற்கு நம்பிக்கைதான் அடித்தளமாக விளங்குகிறது.

அத்தியாயம் இருபது

நட்புறவு எனும் காரணியை நினைவுபடுத்திக் கொள்ளுங்கள்

தங்களுக்கு அமைந்த சிறந்த மேலதிகாரிகளின் பண்புநலன்களைப் பற்றி ஊழியர்களிடம் ஒரு கருத்துக் கணிப்பு நடத்தப்பட்டபோது, கிட்டத்தட்ட எல்லோருமே ஒரே மாதிரியான பதிலைத்தான் கூறினர். "அவர் என்னை வெறுமனே தன்னுடைய ஊழியர்களில் ஒருவராகக் கருதாமல், ஒரு தனிநபராக என்மீது அக்கறை கொண்டிருந்ததாக எப்போதும் எனக்குத் தோன்றியது," என்பதுதான் அது.

மக்கள் சிறப்பாகச் செயல்படுவதற்கு நட்புறவு ஒரு முக்கியமான உறவுப் பண்பாக இருக்கிறது. ஊழியர்களுக்கு இடையேயும், ஊழியர்களுக்கும் அவர்களுடைய மேலாளருக்கும் இடையேயும் உயர்ந்த நிலையிலான நட்புறவை உருவாக்குவது இன்று வியாபாரத்தில் வெற்றி பெறுவதற்கு இன்றியமையாதது. ஒரு நிறுவனத்தின் முதலாளிக்கும் அதன் தொழிலாளர்களுக்கும் இடையேயான உறவின் தரம் அந்நிறுவனத்தின் செயற்திறனைத் தீர்மானிப்பதில் முக்கியப் பங்கு வகிக்கிறது. நட்புதான் உங்கள் ஊழியர்கள் உங்களோடும் தங்கள் குழுவின் மற்ற உறுப்பினர்களோடும் எவ்வளவு ஒத்துழைப்புடன் வேலை செய்வர் என்பதையும் எவ்வளவு உதவிகரமாக இருப்பர் என்பதையும் தீர்மானிக்கிறது.

ஒரு விரிவான கண்ணோட்டத்தில் பார்க்கும்போது, நீங்கள் உங்கள் தொழில்வாழ்க்கை நெடுகிலும் தொழில்ரீதியான எத்தனை நட்புறவுகளை உருவாக்கிக் கொள்ளுகிறீர்களோ, அவை எவ்வளவு தரமானவையாக இருக்கின்றனவோ, அவற்றுக்கு ஏற்றபடிதான் உங்கள் வியாபாரத்தில் நீங்கள் வெற்றி பெறுவீர்கள். உங்களுக்கு எத்தனைப் பேரைத் தெரியும் என்பது முக்கியமல்ல. மாறாக, உங்களுக்கு எத்தனைப் பேரை ஒரு நேர்மறையான விதத்தில் தெரியும் என்பதுதான் முக்கியம். உங்களுக்கு எவ்வளவு அதிகமான மக்களைத் தெரிந்திருக்கிறதோ, எவ்வளவு அதிகமானோர் உங்களை விரும்புகிறார்களோ, உங்கள் வாழ்க்கையிலும் வேலையிலும் உங்களுக்குத் தாங்களாகவே

மனமுவந்து உதவுவதற்கு அவர்கள் அவ்வளவு அதிக ஆர்வமாக இருப்பார்கள்.

உங்கள் ஊழியர்கள் உயர்ந்த தரத்தோடு வேலை செய்து, அற்புதமான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுத்து, உங்களோடு இணைந்து வேலை செய்யும்போதெல்லாம் தங்களைப் பற்றி மிகச் சிறப்பாக உணருவதன்மீது நட்புறவு ஒரு மிகப் பெரிய தாக்கம் ஏற்படுத்துகிறது.

தெளிவையும் அக்கறையையும் கடைபிடியுங்கள்

தலைசிறந்த மேலாளர்களிடம் இரண்டு முக்கியமான பண்புநலன்கள் சம அளவில் இருக்கின்றன. தெளிவு, அக்கறை ஆகியவைதான் அவை. அவர்கள் தங்கள் ஊழியர்களிடம் அக்கறையையும் புரிந்துணர்வையும் வெளிப்படுத்துகின்றனர், தங்கள் ஊழியர்களைத் தங்களுடைய பெருநிறுவனக் குடும்பத்தின் உறுப்பினர்கள்போல நடத்துகின்றனர், ஊழியர்கள் தங்கள் வேலையில் பாதுகாப்பையும் மகிழ்ச்சியையும் அனுபவிப்பதை உறுதி செய்கின்றனர். அதே நேரத்தில், குழு உறுப்பினர்கள் ஒவ்வொருவரின் பொறுப்புகள், அவர்கள் செய்ய வேண்டிய வேலைகள், பெற்றுக் கொடுக்க வேண்டிய விளைவுகள் ஆகியவற்றைப் பற்றி அவர்கள் மிகத் தெளிவாக இருக்கின்றனர். வேலையில் தங்களிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்பதை அனைத்து ஊழியர்களும் நன்றாக அறிந்திருப்பதை அவர்கள் உறுதி செய்கின்றனர்.

பரிவு, அக்கறை, பணிவன்பு ஆகியவற்றைக் கொண்டுதான் நட்புறவு உருவாக்கப்படுகிறது. தலைசிறந்த மேலாளர்கள் தங்களின்கீழ் பணியாற்றுவோரிடம் கடைபிடிக்கின்ற மூன்று பண்புநலன்கள் இவை.

நீங்கள் உங்கள் குழுவினரிடம் அவர்களைப் பற்றியும், அவர்களுடைய குடும்பங்களைப் பற்றியும், அவர்களுடைய தனிப்பட்ட வாழ்க்கையைப் பற்றியும் விசாரிக்கும்போது, நீங்கள் அவர்களிடம் பரிவைக் கடைபிடிக்கிறீர்கள். வேலைக்கு வெளியே அவர்கள் செய்கின்ற விஷயங்கள்மீது நீங்கள் ஆர்வம் காட்டும்போது, அவர்களைத் தனிநபர்களாக நீங்கள் மதிக்கிறீர்கள் என்பதை நீங்கள் அவர்களிடம் தெரிவிக்கிறீர்கள். அவர்களுடைய தனிப்பட்ட வாழ்க்கையைப் பற்றி அவர்களிடம் கேட்டு, அவர்கள்

கூறும் பதில்களை நீங்கள் உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேட்கும்போது, தாங்கள் மதிப்புவாய்ந்தவர்கள் என்றும் முக்கியமானவர்கள் என்றும் அவர்கள் உணருகின்றனர். அதன் விளைவாக, அவர்கள் உங்களை இன்னும் அதிகமாக விரும்பவும் மதிக்கவும் செய்கின்றனர்.

உங்கள் ஊழியர்கள்மீது அக்கறை காட்டுங்கள்

உங்கள் ஊழியர்கள் உங்களிடம் ஒரு பிரச்சனையைக் கூறும்போது, நீங்கள் உடனடியாக உங்கள் வேலைகளை நிறுத்திவிட்டு, அவர்களுடைய பிரச்சனையைத் தீர்ப்பதற்கு முயற்சி மேற்கொள்ளும்போது, நீங்கள் அவர்கள்மீது அக்கறை கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பதை நீங்கள் வெளிப்படுத்துகிறீர்கள்.

எடுத்துக்காட்டாக, “குழந்தைகளுக்குத்தான் முன்னுரிமை கொடுக்கப்பட வேண்டும்,” என்று எப்போதும் நான் என் ஊழியர்களிடம் கூறுகிறேன். இதற்கு என்ன பொருள் என்றால், அவர்கள் தங்கள் வேலையில் மும்முரமாக இருக்கும்போது, திடீரென்று அவர்களுடைய குழந்தைகளில் யாருக்கேனும் ஒரு பிரச்சனையோ அல்லது தேவையோ ஏற்பட்டால், அவர்கள் உடனடியாக அலுவலகத்திலிருந்து புறப்பட்டுத் தங்கள் வீட்டிற்குச் சென்றுவிடலாம். அதற்காக அவர்களுடைய சம்பளத்தில் எதுவும் பிடிக்கப்பட மாட்டாது. அவர் அந்த நேரத்தை ஈடுகட்ட வேண்டியதும் இல்லை. உங்கள் நிறுவனத்தில் வேலை செய்கின்ற இளம் தாய்மார்கள்மீதும் அவர்களுடைய குடும்பத்தினர்மீதும் நீங்கள் அக்கறை கொண்டுள்ளீர்கள் என்பதை வெளிப்படுத்துவதற்கான மிகச் சிறந்த வழிகளில் ஒன்று இது.

நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களின் குடும்பங்களைப் பற்றியும் அவர்களுடைய தனிப்பட்ட வாழ்க்கையைப் பற்றியும் அவர்களிடம் விசாரித்துவிட்டு, அவர்கள் எதிர்கொண்டுள்ள சவால்கள் குறித்து உங்கள் பரிவை வெளிப்படுத்தும்போது, நீங்கள் உண்மையிலேயே அவர்களைப் பற்றி அக்கறை கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பதை நீங்கள் வெளிப்படுத்துகிறீர்கள். அவர்களுடைய ஆடைகள், உடமைகள் மற்றும் தனிப்பட்டச் சாதனைகள் குறித்து அவர்களைப் பாராட்டுவதன் மூலமும் நீங்கள் அவர்கள்மீது பரிவையும் அக்கறையையும் வெளிப்படுத்துகிறீர்கள்.

நிர்வாகத்திற்கான பொன்விதியைக் கடைபிடியுங்கள்

நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களிடம் தனிப்பட்ட மதிப்பையும் மரியாதையையும் வெளிப்படுத்தும்போது நீங்கள் அவர்களிடம் பணிவன்புடன் நடந்து கொள்ளுகிறீர்கள் என்று பொருள். நீங்கள் அழுத்தத்திற்கு உள்ளாகியிருக்கும்போதோ, வேலையில் ஏதேனும் தவறாகப் போகும்போதோ, அல்லது ஓர் ஊழியருக்குப் பிரச்சனை ஏற்படும்போதோகூட நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களிடம் பணிவன்புடன் நடந்து கொள்ளும்போது, தாங்கள் வேலை செய்யும் இடத்தில் அவர்கள் பாதுகாப்பாகவும் சௌகரியமாகவும் உணர நீங்கள் உதவுகிறீர்கள். மக்களிடம் நீங்கள் பணிவன்புடன் நடந்து கொள்ளும்போது, அது அவர்களுடைய தன்னம்பிக்கையையும் உற்சாகத்தையும் அதிகரிக்கிறது, அவர்களை வெகுவாக ஊக்குவிக்கிறது.

நிர்வாகத்திற்கான பொன்விதியை நீங்கள் கடைபிடிப்பது நட்புறவுக்கு இன்றியமையாதது. உங்களுடைய மேலதிகாரிகள் உங்களை எப்படி நடத்த வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்புகிறீர்களோ, நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களை அதே விதத்தில் நடத்த வேண்டும். உங்கள் ஊழியர்கள் உங்கள் நிறுவனத்தின் கூட்டாளிகள் அல்லது வாடிக்கையாளர்கள் என்பதுபோல அவர்களை மதிப்பாக நடத்துங்கள்.

ஜாக் வெல்ச், ஜெனரல் எலெக்ட்ரிக் நிறுவனத்தின் தலைவராக இருந்தபோது, மேலாளர்கள் தங்களின்கீழ் பணியாற்றியவர்களை எப்படி நடத்த வேண்டும் என்பது பற்றி ஒரு புதுமையான யோசனையைக் கொடுத்தார். “உங்களின்கீழ் வேலை செய்பவர்கள் அடுத்த ஆண்டு உங்களுடைய மேலாளர்களாக ஆக்கப்பட்டால் நீங்கள் அவர்களை எப்படி நடத்துவீர்களோ, இப்போது அதேபோல அவர்களை நடத்துங்கள்,” என்று ஜாக் வெல்ச் கூறினார். ஜெனரல் எலெக்ட்ரிக் நிறுவனத்தில், மிக உயர்ந்த தகுதி வாய்ந்த மக்களுக்கு வேகமாகப் பதவி உயர்வுகள் வழங்கப்பட்டதால், அத்தகையோரில் ஒருவர் இன்று ஒரு மேலாளரின்கீழ் வேலை செய்து கொண்டிருந்தாலும், விரைவில் அவர் அந்த மேலாளரைவிட உயர்ந்த பதவிக்கு உயர்த்தப்படுவதற்கான வாய்ப்பு அபரிமிதமாக அங்கு இருக்கிறது. எனவே, தற்போதைய மேலாளர் எதிர்காலத்தில் அந்நபரின்கீழ்

வேலை பார்க்க நேரிடக்கூடும். இது அங்கு மிகப் பரவலாக நடக்கின்ற ஒரு விஷயமாகும். இதன் காரணமாக, அந்நிறுவனத்தில் எல்லோரும் பரஸ்பரம் ஒருவரையொருவர் மிகுந்த மரியாதையோடு நடத்துகின்றனர்.

உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையின் மிகச் சிறந்த நேரம்

உங்கள் மேலதிகாரியுடனான உங்கள் உறவு மிகச் சிறப்பாக இருக்கும் நேரம்தான் உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையின் மிகச் சிறந்த நேரம். உங்கள் மேலதிகாரியுடன் உங்களுக்குப் பிரச்சனைகள் இருக்கின்ற அல்லது அவரோடு உங்களால் சகஜமாகப் பழக முடியாமல் இருக்கின்ற நேரம்தான் உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையின் மிக மோசமான நேரம். நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்கள் அனைவருடனும் ஒரு நல்ல நட்புறவைக் கொண்டிருப்பதையும், அவர்களும் உங்களோடு சகஜமாகப் பழகுவதையும் உறுதி செய்ய வேண்டியது ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்களுடைய வேலையாகும்.

நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களைக் கையாளும்போது இந்தப் பொன்விதியை உங்களால் சுலபமாகப் பயன்படுத்த முடியும். பின்வருவன போன்ற சில முக்கியமான கேள்விகளை உங்களை நீங்களே கேட்டுக் கொள்ள வேண்டும், அவ்வளவுதான்.

1. என்னுடைய நிறுவனத்தில் எது என்னைப் பற்றிய ஒரு நல்லவிதமான உணர்வை எனக்குக் கொடுக்கிறது? என் வேலையில் எது எனக்கு மகிழ்ச்சியையும் உற்சாகத்தையும் மனநிறைவையும் கொடுக்கிறது?

2. எனக்கு அமைந்த மிகச் சிறந்த மேலாளர்கள் யார்? அவர்கள் செய்த எது அல்லது அவர்கள் கூறிய எது என் வேலையைப் பற்றி என்னை மகிழ்ச்சி கொள்ள வைத்தது? இதே நேர்மறையான உணர்வை, என்னிடம் வேலை செய்கின்ற மக்களிடம் எப்படி நான் உருவாக்குவது?

3. என்னுடைய சக ஊழியர்களுடன் நான் எப்படிப்பட்ட உறவை உருவாக்கித் தக்கவைத்துக் கொள்ள விரும்புகிறேன்?

இக்கேள்விகளுக்கு உங்கள் விடைகள் என்னவாக இருந்தாலும், நீங்கள் உங்கள் சொந்த ஊழியர்களை நடத்தும் விதத்திற்கு அவற்றை உங்கள் வழிகாட்டியாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுங்கள்.

உங்கள் ஊழியர் ஒருவர் வகிக்கின்ற பதவிக்கு நீங்களும், உங்கள் பதவிக்கு அவரும் இடமாற்றம் செய்யப்பட்டால் அவர் உங்களிடம் எவ்வாறு நடந்து கொள்ள வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்புவீர்களோ, அவரிடம் நீங்கள் அதேபோல நடந்து கொள்ளுங்கள்.

செய்முறைப் பயிற்சிகள்

1. ஒவ்வொரு நாளும், நீங்கள் முதன்முறையாக உங்கள் ஊழியர்களிடம் பேசும்போது, அவர்களைப் பற்றியும், அவர்களுடைய குடும்பங்களைப் பற்றியும், அவர்களுடைய தனிப்பட்ட வாழ்க்கையைப் பற்றியும் அவர்களிடம் விசாரியுங்கள். அவர்கள் கூறுகின்ற பதில்களை உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேளுங்கள், அவர்களைப் பார்த்துப் புன்னகை புரியுங்கள், அவர்கள்மீது ஆர்வத்தையும் அக்கறையையும் வெளிப்படுத்துங்கள். பிறகுதான் நீங்கள் வேலையைப் பற்றிப் பேசத் தொடங்க வேண்டும்.

2. ஒவ்வொரு சந்தர்ப்பத்திலும் நிர்வாகத்திற்கான பொன்விதியைக் கடைபிடியுங்கள். நீங்கள் ஓர் ஊழியரிடம் பேசும்போது, ஒரு குறுகிய காலத்தில் அவர் உங்களுடைய மேலதிகாரியாக ஆகப் போவதாகவும், அதைப் பற்றி உங்களுக்கு மட்டுமே தெரியும் என்றும் கற்பனை செய்து கொள்ளுங்கள்.

அத்தியாயம் இருபத்தொன்று

ஊக்குவிப்பு மாயாஜாலத்தை உருவாக்குங்கள்

சாதாரணமான மக்களிடமிருந்து அசாதாரணமான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதற்கான உங்கள் திறன்தான் ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் நீங்கள் வெற்றி பெறுவதைத் தீர்மானிக்கிறது. நிறுவனத்தின் இலக்குகளை அடைவதை நோக்கி மிகச் சிறப்பாகச் செயல்படுவதற்கு மிகவும் ஊக்குவிக்கப்பட்டுள்ள நபர்களைக் கொண்ட ஒரு வெற்றிக் குழுவை உருவாக்குவதுதான் உங்கள் இலக்காக இருக்க வேண்டும்.

உங்கள் ஊழியர்கள் தங்களால் இயன்ற அளவுக்கு மிகச் சிறப்பாகச் செயல்படுவதற்கும், அவர்களிடம் ஒளிந்துள்ள மீதி 50 சதவீதச் செயற்திறனைக் கட்டவிழ்த்துவிடுவதற்கும் அவர்களை தினமும் ஊக்குவிப்பதற்கு நீங்கள் கடைபிடிக்கக்கூடிய ஏழு விஷயங்கள் இருக்கின்றன.

1. புன்னகை புரியுங்கள். ஒருவரை தினமும் முதன்முறையாக நீங்கள் பார்க்கும்போது, அவரை நோக்கி ஒரு புன்னகையை வீசுங்கள். மக்களுடைய முகங்களை நேராகப் பார்த்து உண்மையாகப் புன்னகை புரியுங்கள். அவர்களைப் பார்ப்பதில் நீங்கள் மகிழ்ச்சியடைகிறீர்கள் என்பதை அதன் மூலம் அவர்களுக்குத் தெரியப்படுத்துங்கள். புன்னகை புரிவதற்கு வெறும் 13 தசைகளே வேலை செய்கின்றன, ஆனால் கோபமோ அல்லது எரிச்சலோ கொள்ளுவதற்கு 112 தசைகள் வேலை செய்ய வேண்டியிருக்கிறது. எனவே, மக்களை தினமும் பார்க்கும்போது அவர்களைக் கண்டு புன்னகைப்பது அதிக சுலபமானதாக இருக்கும். அது அவர்களுக்கு மகிழ்ச்சியையும் ஊக்குவிப்பையும் அளிக்கும்.

2. மக்களிடம் கேள்விகள் கேளுங்கள். அவர்களோடு பேசுங்கள். அன்றைய தினம் அவர்கள் எப்படி இருக்கிறார்கள் என்றும், விஷயங்கள் எப்படிப் போய்க் கொண்டிருக்கின்றன என்றும் அவர்களிடம் விசாரியுங்கள். மற்றவர்கள்மீது ஓர் உண்மையான ஆர்வத்தை நீங்கள் வெளிப்படுத்தும்போது, தாங்கள்

மதிக்கப்படுகிறோம், தாங்கள் முக்கியமானவர்கள், தாங்கள் மதிப்பு வாய்ந்தவர்கள் என்ற உணர்வை அது அவர்களிடம் ஏற்படுத்துகிறது. அவர்கள் அகரீதியாக நல்லவிதமாக உணருவர். அதற்குக் கைமாறாக, தங்கள் வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்வதன் மூலம் அவர்கள் உங்களை மகிழ்ச்சிப்படுத்த விரும்புவர்.

3. அவர்கள் கூறுவதைக் காது கொடுத்துக் கேளுங்கள். மக்கள் உங்களிடம் பேசும்போது கவனமாகச் செவிமடுங்கள். அவர்களுடைய பேச்சில் குறுக்கிடாமல் நீங்கள் உன்னிப்பாக கவனிக்கும்போது, அது அவர்களுடைய சுயமதிப்பை அதிகரிக்கிறது. ஒருவர் பேசும்போது அவருடைய மேலதிகாரி அதை உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேட்கும்போது, அந்நபரின் மூளையில் என்டார்பின்கள் சுரக்கின்றன. இது அவர்களுக்கு மகிழ்ச்சியளிக்கிறது, தங்களைப் பற்றி நல்லவிதமாக உணரச் செய்கிறது. உங்கள் ஊழியர் பேசும்போது நீங்கள் உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேட்கும்போது, அவ்வப்போது அவருடைய பேச்சை ஆமோதித்துத் தலையாட்டுங்கள், புன்னகை புரியுங்கள், அவருடைய முகத்தை நேராகப் பாருங்கள். அவர் கூறிக் கொண்டிருக்கும் விஷயம் உங்களுக்கு ஆர்வமூட்டுவதாகவும் உங்களுக்கு முக்கியமானதாகவும் இருப்பதாக அவருக்குக் காட்டுங்கள். உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேட்பதற்கு நீங்கள் தினமும் ஒருசில நிமிடங்களைச் செலவிட்டால் போதும், ஆனால் மக்கள் தங்கள் வேலையைச் செய்யும் விதத்தின்மீது அது ஒரு சக்திவாய்ந்த, நேர்மறையான தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது.

4. பணிவோடு நடந்து கொள்ளுங்கள். உங்களின்கீழ் பணியாற்றுவோரிடம் நீங்கள் பேசும்போது, எப்போதும் பணிவோடும் மரியாதையோடும் அன்போடும் நடந்து கொள்ளுங்கள். அவர்கள் திறமையானவர்கள், அறிவார்ந்தவர்கள், சாதனையாளர்கள் என்பதுபோல அவர்களை நடத்துங்கள். இக்கணத்தில் அவர்கள்தாம் முக்கியம் என்பதுபோல அவர்களை நேராகப் பார்த்துப் பேசுங்கள்.

5. ‘நன்றி’ என்று கூறுங்கள். அவர்கள் செய்கின்ற பெரிய மற்றும் சிறிய வேலைகளுக்கு அவர்களுக்கு நன்றி கூறுங்கள். சந்திப்புக்கூட்டங்களுக்குச் சரியான நேரத்தில் அவர்கள் வந்துவிடுவதற்காகவும், வேலைகளை உரிய நேரத்திற்குள் செய்து முடித்துவிடுவதற்காகவும், உங்களுக்குத் தேவையான தகவல்களைக் கொடுப்பதற்காகவும், மற்றும் பிற வேலைகளுக்காகவும் அவர்களுக்கு நன்றி கூறுங்கள்.

மற்றவர்களைப் பாராட்டுவதும், அவர்கள் செய்துள்ள ஏதோ ஒரு விஷயத்திற்காகவோ அல்லது அவர்கள் கூறியுள்ள ஏதோ ஒன்றுக்காகவோ அவர்களுக்கு நன்றி கூறுவதும், அவர்களை முக்கியமானவர்களாகவும் மதிப்பு வாய்ந்தவர்களாகவும் உணரச் செய்வதற்கான இன்னொரு வழியாகும்.

6. மக்களுக்குத் தேவையான விஷயங்களை அவர்களுக்கு உடனடியாகத் தெரியப்படுத்துங்கள். நிறுவனத்தைப் பற்றியும், வியாபாரத்தைப் பற்றியும், குறிப்பாக உங்கள் ஊழியர்களின் வேலைப் பாதுகாப்பின்மீது தாக்கம் ஏற்படுத்தக்கூடிய எதுவொன்றைப் பற்றியுமான தகவல்களை உங்கள் ஊழியர்களிடம் முழுமையாகத் தெரிவித்துவிடுங்கள். தங்கள் நிறுவனம் தொடர்பான அனைத்து விஷயங்களையும் அறிந்திருக்கின்ற ஊழியர்கள், தாங்கள் தங்கள் நிறுவனத்தின் ஒரு பகுதி என்று நினைக்கின்றனர். அவர்கள்தான் மிகுந்த மனநிறைவு கொண்ட ஊழியர்களாக இருக்கின்றனர்.

7. தொடர்ச்சியான மேம்பாட்டை ஊக்குவியுங்கள். உங்கள் ஊழியர்கள் தங்கள் வேலைகளைச் சிறப்பாகச் செய்வதற்கும், உங்கள் நிறுவனத்தை மேம்படுத்துவதற்கு உதவக்கூடிய யோசனைகளைக் கொடுப்பதற்கும் அவர்களை ஊக்குவியுங்கள். இரண்டாம் உலகப் போருக்குப் பிறகு ஜப்பானியர்கள் 'கைசென்' அமைப்புமுறையைப் பயன்படுத்தித் தங்கள் பொருளாதாரத்தைக் கட்டியெழுப்பினர். கைசென் என்றால் தொடர்ச்சியான மேம்பாடு என்று பொருள். சிறிய மற்றும் பெரிய மேம்பாடுகளுக்கான வாய்ப்புகளைப் பார்க்கும்படி ஒவ்வொரு நிலையிலும் இருந்த ஊழியர்களை அவர்கள் ஊக்குவித்தனர்.

நீங்கள் இந்த யோசனைகளைக் கடைபிடித்து, உங்கள் சக ஊழியர்களை எவ்வாறு நடத்த வேண்டும் என்பதற்கான ஒரு வழிகாட்டியாக இவற்றை நீங்கள் பயன்படுத்தும்போது, நீங்கள் எவ்வளவு ஆக்கபூர்வமாகச் செயல்படுகிறீர்கள் என்பதையும், சிறப்பான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதில் உங்கள் குழு எந்த அளவுக்கு மேம்பட்டிருக்கிறது என்பதையும் கண்டு நீங்கள் வியப்படைவீர்கள்.

உங்கள் ஊழியர்களை ஊக்குவிப்பதற்கும், அவர்களுக்கு உத்வேகமூட்டுவதற்கும், சிறந்த விளைவுகளை அவர்களிடமிருந்து பெறுவதற்குமான உங்கள் திறன், ஒரு மேலாளராக நீங்கள் எவ்வளவு தூரம் வெற்றி பெறுவீர்கள் என்பதைத் தீர்மானிக்கின்ற ஒரு தனிப்பெரும் காரணியாக இருக்கிறது.

வாழ்த்துக்கள்!

மொழிபெயர்ப்பாளரைப் பற்றி

நாகலட்சுமி சண்முகம்

நாகலட்சுமி ஒரு மிகச் சிறந்த ஊக்குவிப்புப் பேச்சாளர். அமெரிக்காவின் தலைசிறந்த பேச்சாளர்களில் ஒருவரும், ‘சிக்கன் சூப் ஃபார் த சோல்’ புத்தக வரிசையை உருவாக்கியவருமான ஜாக் கேன்ஃபீல்டின் ‘வெற்றிக் கொள்கைகள்’ பயிலரங்கை நடத்துவதற்கு அவரிடம் நேரடியாகப் பயிற்சி பெற்றவர் இவர்.

இவர் ஒரு சிறந்த மொழிபெயர்ப்பாளரும்கூட. கடந்த ஏழு ஆண்டுகளில் எழுபதுக்கும் மேற்பட்ட நூல்கள் இவருடைய மொழிபெயர்ப்பில் வெளிவந்துள்ளன. இவருடைய மொழிபெயர்ப்புக்குக் கிடைத்துள்ள அங்கீகாரங்களில் 2014ல் திருப்பூர் தமிழ்ச் சங்கம் அளித்த ‘தமிழ் மொழிபெயர்ப்புத் துறைக்கான சிறப்பு விருதும்,’ இவர் மொழிபெயர்த்த ‘இறுதிச் சொற்பொழிவு’ நூலுக்கு 2014ல் வழங்கப்பட்ட ‘நல்லி திசை எட்டும் மொழியாக்க விருதும்’ அடங்கும். 2017 மே மாதம் தமிழக அரசு சிறந்த மொழிபெயர்ப்பாளருக்கான விருதை நாகலட்சுமிக்கு வழங்கி கௌரவித்துள்ளது.

தமிழ் நாடகத் துறையின் முன்னோடி மேதைகளான டி.கே.எஸ். சகோதரர்களில் ஒருவரான திரு. முத்துசாமி அவர்களின் பேத்திகளில் ஒருவர் இவர். இவர் தற்போது தன் கணவருடனும் தன் குழந்தைகள் இருவருடனும் மும்பையில் வசித்து வருகிறார்.

தம்பதியருக்கு இடையேயான உறவுகளை மேம்படுத்துவதற்கு உதவும் இவரது முதல் சுயபடைப்பான ‘மாயாஜாலமான மணவாழ்க்கை - மறந்து போன ரகசியங்கள்’ என்ற நூல் சமீபத்தில் வெளியாகிப் பெரும் பாராட்டுக்களைப் பெற்றுள்ளது.

நூலாசிரியரைப் பற்றி

பிரையன் டிரேசி

உலகில் இன்று தலைசிறந்த வியாபாரப் பேச்சாளர்களில் ஒருவராகத் திகழ்பவர் பிரையன் டிரேசி. 75 நாடுகளைச் சேர்ந்த 1,000க்கும் அதிகமான பெருநிறுவனங்களுக்கும் 10,000க்கும் அதிகமான சிறிய மற்றும் நடுத்தர நிறுவனங்களுக்கும் தலைமைத்துவம், மேலாண்மை, விற்பனை, வியாபார மாதிரி மறுசீரமைப்பு, லாப மேம்பாடு ஆகிய விஷயங்களில் பல கருத்தரங்குகளை அவர் வடிவமைத்து வழங்கியுள்ளார்.

உலகம் நெடுகிலும் 5,000க்கும் அதிகமான சொற்பொழிவுகளை அவர் ஆற்றியுள்ளார். இதை 50,00,000க்கும் அதிகமானோர் கேட்டுள்ளனர். அவர் தற்போது ஒவ்வோர் ஆண்டும் 2,50,000 மக்களிடையே உரையாற்றி வருகிறார். அவர் உருவாக்கியுள்ள சுவாரசியமான, காணொளி சார்ந்த பயிற்சி வகுப்புகள் 38 நாடுகளில் கற்றுக் கொடுக்கப்படுகின்றன.

பிரையன் டிரேசி ஒரு வெற்றிகரமான நூலாசிரியர். அவர் 80க்கும் அதிகமான நூல்களை எழுதியுள்ளார். அவை 42க்கும் அதிகமான மொழிகளில் மொழிபெயர்க்கப்பட்டு இருக்கின்றன. அவருடைய விண்ணளவு சாதனை, சிந்தனையை மாற்றுங்கள் வாழ்க்கையை மாற்றுங்கள், சாக்குப்போக்குகளை விட்டொழியுங்கள், இலக்குகள், காலை எழுந்தவுடன் தவளை ஆகிய சில நூல்கள் தமிழில் மொழிபெயர்க்கப்பட்டு வெளிவந்துள்ளன.

பிரையன் டிரேசி இன்டர்நேஷனல் என்ற நிறுவனத்தின் தலைவர் அவர். அவர் தன் மனைவியுடன் கலிபோர்னியாவில் சொலானா பீச் நகரில் வசித்து வருகிறார். அவருக்கு நான்கு குழந்தைகளும் ஐந்து பேரக்குழந்தைகளும் உள்ளனர்.