சிறந்த நிர்வாகி

ஆவது எப்படி?



எல்லா
விஷயங்களிலும்
ஒரு படி மேலே.
மேலதிகத் திறன்.
மேலதிக நுணுக்கம்.
மேலதிக
செயல்வேகம்.
மற்றவர்களை
மட்டும் அல்ல,
உங்களையும்கூட
நீங்கள் கடந்து
முன்னேறிச்
செல்லவேண்டும்.
ஒரு தேர்ந்த நிர்வாகியாக
உருமாறத் தயாரா?

சோம. வள்ளியப்பன்

சிறந்த நிர்வாகி ஆவது எப்படி?

சோம. வள்ளியப்பன்



சிறந்த நிர்வாகி ஆவது எப்படி?

சோம. வள்ளியப்பன்

தமிழகத்தின் அனைத்து முன்னணி இதழ்களிலும் தொடர்கள், கட்டுரைகள் எழுதி வருபவர். மனித வளம், பொருளாதாரம், பணம் மற்றும் பங்குச் சந்தை பற்றி தொலைக்காட்சியில் தொடர்ந்து விவாதித்து வருபவர்.

உரைகள் நிகழ்த்துவதற்கும் பயிற்சி அளிப்பதற்கும் கல்லூரிகள், அமைப்புகள் மற்றும் நிறுவனங்களால் தொடர்ந்து அழைக்கப்படுபவர். நிர்வாகம், உறவுகள், சுயமுன்னேற்றம், பணம், பங்குச் சந்தை, ஆளுமைகள் என்று இதுவரை 40 புத்தகங்கள் எழுதியிருக்கிறார்.

BA பொருளாதாரம் MBA மற்றும் PGDPM படித்திருக்கிறார். பெல், பெப்ஸி, வர்ல்பூல், டாக்டர் ரெட்டீஸ் ஃபவுண்டேஷன், நவியா உள்ளிட்ட நிறுவனங்களில் 30 ஆண்டுகள் மனித வளத்துறையில் பணியாற்றியிருக்கிறார். தற்போது சென்னையில் மேன்மை மேனேஜ்மெண்ட் கன்சல்டன்சி சர்வீசஸ் என்ற ஆலோசனை மற்றும் பயிற்சியளிக்கும் நிறுவனம் ஒன்றை நடத்தி வருகிறார்.

உள்ளே

1. மாண்புமிகு மேனேஜர்
2. நம் நினைப்பில் நாம் மேனேஜரா?
3. நிறுவனத்துடன் கலந்துவிட வேண்டும்
4. சில அடிப்படை விதிகள்
5. மேனேஜரின் வேலைகள்
6. கருத்து வேறுபாடுகளைக் கையாள்வத(Conflict Management)
7. மேன்மையான மேலாளருக்கு சில ஆலோசனைகள்

1. மாண்புமிகு மேனேஜர்

ஐந்து ஆண்டுகளுக்கு முன்னால் 'டாக்டர் ரெட்டீஸ் ஃபவுண்டேஷன்' என்கிற நிறுவனத்தில் பணிபுரிந்தேன். நானும் இன்னும் இரண்டு அதிகாரிகளும் எங்கள் நிறுவனத்துக்கு ஒரு மேலாளரைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்காக நேர்முகத்தேர்வு ஒன்றை நடத்தினோம். ஒரு பணியிடத்துக்கு, மொத்தம் இருபது பேர் விண்ணப்பித்திருந்தார்கள். அவர்களில் ஒன்பது நபர்களை மட்டும் தேர்ந்தெடுத்து, நேர்முக தேர்வுக்கு அழைத்திருந்தோம்.

நான் ஒவ்வொருவரிடமும் ஒரு குறிப்பிட்ட கேள்வியைக் கேட்டேன். 'நீங்கள் வேலை செய்வதில் விருப்பம் உள்ளவரா? அல்லது வேலை வாங்குவதில் விருப்பம் உள்ளவரா?'

பொதுவாக எல்லா நேர்முக தேர்வுகளிலும் நான் இந்தக் கேள்வியைக் கேட்பதில்லை. அது மேலாளர் பதவிக்கான தேர்வு என்பதால் கேட்டேன். காரணம், மேலாளர் வேலை என்பது அப்படிப்பட்டது.

சிலர் மட்டுமே தெளிவாகப் பதில் சொன்னார்கள். பலர் தடுமாறினார்கள். இது மிகவும் சுலபமான கேள்வி. இதற்குப் பதில் சொல்ல அவர்களுக்கு, தங்கள் விருப்பங்களும் திறனும் பற்றித் தெரிந்திருக்க வேண்டும். அது போதும்.

சிலர் மேற்பார்வை செய்ய விரும்புவார்கள். ஆனால் திறன் இருக்காது.சிலரிடம் திறன் இருக்கும். விருப்பம் இருக்காது.

திறன் இல்லையென்றால் வளர்த்துக்கொள்ளலாம். ஆனால் அதில் ஆர்வம் இருக்க வேண்டும். அது இருந்தால்தான் மற்றவர்களை 'மேய்க்க' முடியும்.

'சார் நான் இன்னைக்குக் கொஞ்சம் சீக்கிரம் கிளம்பலாம்னு பாக்கறேன்.'

'அப்படியா? இரு, மேனேஜரைக் கேட்டு சொல்றேன்.'

'இன்னைக்கு என்னால ஓவர் டைம் செய்ய முடியாது. வீட்டுல வேலை இருக்கு.'

' நீயே மேனேஜர்கிட்டச் சொல்லிடுப்பா.'

'ஏன் சார் எனக்கு மட்டும் இன்கிரிமெண்ட் குறைவா போட்டிருக்காங்க?'

'என்னைக் கேட்டால்! மேனேஜரைப் போய்க் கேளு.'

'ப்ளான் பண்ணினதைவிட ரெண்டாயிரம் ரூபா கூடுதலா செலவாயிடுச்சு.'

'அப்படின்னா என்னால பில் பாஸ் பண்ண முடியாது. மேனேஜர்கிட்ட ஒரு கையெழுத்து வாங்கிக் குடுத்துடு.'

இவை மட்டுமல்ல, வேலை ஒதுக்கீடு, இடமாற்றம், ஆள்களை வேலைக்கு

எடுத்தல் என்று எதையெடுத்தாலும், நிறுவனங்களில் திரும்பத் திரும்ப அடிபடுகிற வார்த்தை மேனேஜர், மேனேஜர், மேனேஜர்தான்.

பெரிய நிறுவனங்கள், தொழிற்சாலைகள் என்றில்லை. எங்கெங்கெல்லாம் ஒன்றுக்கு மேற்பட்டவர்கள் வேலை செய்கிறார்களோ, அங்கெல்லாம் இந்த மேனேஜர் வந்து புகுந்து கொள்வார்.

சினிமா கொட்டகை, வங்கி, விளையாடப் போகும் தேசத்தின் அணி, பேருந்து நிலையம், மருத்துவமனை, பல்பொருள் அங்காடி என்று எங்கே போனாலும் அந்த இடத்துக்கு என்று ஒரு மேனேஜர் இருப்பார். இன்னும் சில இடங்களிலும் மேனேஜர்கள் இருக்கிறார்கள். ஆனால் அவர்களுடைய பெயர்கள் வேறாக இருக்கும். போஸ்ட் மாஸ்டர், ஸ்டேஷன் மாஸ்டர், ஹெட் மாஸ்டர், சப் இன்ஸ்பெக்டர், பிரின்சிபல், எடிட்டர், சூபரிண்டெண்ட்டெண்ட், ஐ.டி. நிறுவனங்களில் டீம் லீடர், புராஜக்ட் மேனேஜர். இப்படி.

மேனேஜர் என்பது ஒரு பதவி. உயர் பதவி. இந்தப் பதவிக்கு என்று சில கவர்ச்சிகள் உள்ளன. கீழே வேலை செய்பவர்களை விட, கூடுதல் ஊதியம், கூடுதல் வசதிகள், சலுகைகள் கிடைக்கும். மற்றவர்களைக் காட்டிலும் சுதந்திரம் அதிகம், கட்டுப்பாடுகள் குறைவு. இவர்களால் பணியாளர்களுக்குக் கட்டளை இட முடியும். வெகுமதிகள் கொடுக்க முடியும். தண்டனைகூடக் கொடுக்க முடியும். மொத்தத்தில் மேனேஜர்கள் அதிகாரம் படைத்தவர்கள்.

இவர்கள் வந்தால் மற்றவர்கள் எழுந்து நிற்பார்கள். இவர்களின் தலையாட்டலுக்காகவும் கையெழுத்துக்காகவும் பலர் காத்திருப்பார்கள்.

இவர்களின் கண் அசைவுகளே கட்டளைகளாக எடுத்துக் கொள்ளப்படும். நிறைவேற்றப்படும். இவர்கள் கையெழுத்திட்ட தாள்களின் மதிப்பே தனி. இத்தனைக்கும் இவர்கள் எல்லாம் கட்சித் தலைவர்களோ நிறுவன முதலாளிகளோ இல்லை. இவர்களும் மற்றவர்களைப் போல ஊதியத்துக்கு வேலை செய்பவர்கள்தான்.

ஆனாலும், இவர்களுக்குக் கீழே சிலர் இருக்கிற காரணத்தால் இவர்களுக்குக் கிடைக்கும் சில அனுகூலங்களும் பெருமைகளும் ஏராளம். இதுதான் ஈர்க்கிறது. இதற்காகத்தான் அவர்கள் பொறுப்பேற்றுக்கொள்கிறார்கள். பல சிரமங்களைத் தாங்கிக் கொள்கிறார்கள். கூடுதலாக உழைக்கிறார்கள். அலுவலகமே கதி என்றுகூடக் கிடக்கிறார்கள்.

வேலை முடியாவிட்டால் இவர்கள்தான் பதில் சொல்லியாக வேண்டும். இவர்களுக்குக் கீழ் உள்ளவர்கள் செய்த தவறுகளுக்கும் செய்யத் தவறிய வேலைகளுக்கும் இவர்கள்தான் பொறுப்பு. எப்பாடுபட்டாவது மாற்று ஏற்பாடுகள் செய்தாவது வேலையை முடிக்க வேண்டிய கட்டாயம் இவர்களுக்கு உண்டு.

மேனேஜர்களுடைய மேலதிகாரிகள் எரிந்து விழுந்தால் பொறுத்துக் கொள்ளவேண்டும். கால நேரம் பார்க்கக்கூடாது. ஓய்வு ஒழிச்சல் இருக்காது.

ஊழியர்களைவிடக் கூடுதலாக வேலை செய்யவேண்டும். அதற்குக் கூடுதல் ஊதியம் எதிர்பார்க்கக் கூடாது. ‘பின்தூங்கி முன் எழும்’

மனைவிகள் போல அலுவலகத்துக்கு முன்கூட்டியே வந்து, கடைசியாகப் போக வேண்டும்.

இந்தச் சிரமங்களையும் பொறுப்புகளையும் ஏற்றுக் கொள்ளச் சிலர் தயார். எதற்காக என்று யோசிக்கிறீர்களா? 'மேலாளர்' என்கிற அந்தப் பதவி தரும் மரியாதை ஒன்றுக்காக.

*

பாரத மிகுமின் நிறுவனம் ஒரு மாபெரும் எஞ்சினியரிங் நிறுவனம். நடுவண் அரசின் நவரத்தினங்களில் ஒன்று. மின்சார உற்பத்திக்குத் தேவையான பாய்லர்கள் தயாரிக்கிறது. நான் 1999-ம் ஆண்டு வரை அதன் திருச்சி தொழிலகத்தில் பணி புரிந்தேன்.

அப்போது பெல் (BHEL) நிறுவனத்தில் 74 ஆயிரம் ஊழியர்கள் வேலை செய்தார்கள். ஹரித்துவார், போபால், திருச்சி, ஹைதராபாத் பெங்களூர் என்று மொத்தம் 13 இடங்களில் உற்பத்திக்கூடங்கள் ,தொழிற்சாலைகள். 74 ஆயிரம் ஊழியர்களும் மொத்தம் மூன்று பெரும் பிரிவுகளுக்குள் (ஹவுஸ்) அடங்குவார்கள். பணியாளர்கள் (வொர்க்மென்), மேற்பார்வையாளர்கள் (சூப்பர்வைசர்கள்) மற்றும் நிர்வாகிகள் (எக்ஸிகியூடிவ்ஸ்).

பொதுத்துறை நிறுவனம் (PSU) என்பதால், ஊழியர்கள் தொடர்பான கொள்கைகளில், இரண்டு முக்கிய வழிமுறைகள் பின்பற்றப்பட்டன. 1. ஆண்டுக்கு ஒருமுறை வழங்கப்படும் அளவான ஊதிய உயர்வு (Standard Annual Increment)

2. (குறிப்பிட்ட ஆண்டுகளுக்கு ஒருமுறை வழங்கப்படும் பதவியுயர்வுகள் (Time bound Promotion.).

தனியார் நிறுவனங்கள் உட்பட, எல்லா நிறுவனங்களிலுமே அங்கு பணிபுரியும் ஊழியர்களுக்கு ஆண்டுக்கு ஒரு முறை, 'இன்கிரிமெண்ட்' ஆக ஒரு தொகையைக் கொடுப்பதுண்டு. உதாரணமாக, மாதம் மூவாயிரம் ரூபாய் சம்பளத்தில் இருப்பவருக்கு, ஆண்டுக்கு ஒரு முறை 100 ரூபாயோ, 150 ரூபாயோ ஊதிய உயர்வு கொடுக்கிறார்கள் என்று வைத்துக்கொள்வோம். அதன் பிறகு அவரது மாத ஊதியம் 3100 ரூபாய் அல்லது 3150 ரூபாய் ஆகிவிடும்.

பெரும்பாலான தனியார் நிறுவனங்களில், யாருக்கு எவ்வளவு என்று முன்கூட்டியே நிர்ணயிக்கப்படாத தொகையாக அது இருக்கும். அந்த ஆண்டில், அந்தத் தொழிலாளி எப்படி வேலை செய்தார் என்பதைப் பொறுத்து (அப்ரைசல்), அவருடைய இன்கிரிமெண்ட் தொகை முடிவு செய்யப்படும். இப்படி, அவ்வப்போது முடிவு செய்யப்படும் ஊதியஉயர்வுக்கு, வேரியபிள் இன்கிரிமெண்ட் (Variable Increment) என்று பெயர். மாறுபடும் உயர்வு. அது நபருக்கு நபர் மாறுபடும். ஆண்டுக்கு ஆண்டும் மாறுபடும். சிறப்பாகப் பணியாற்றியவருக்கு 200 ரூபாய் கூடுதலாக ஆண்டு இன்கிரிமெண்ட் கொடுக்கலாம். சரியாகப் பணி செய்யாதவருக்கு எதுவுமே கொடுக்காமலும் விடலாம்.

ஆனால், பொதுத் துறையிலும் அரசுத் துறையிலும் முன்கூட்டியே முடிவு செய்யப்பட்டுத் தெரிவிக்கப்பட்டிருக்கும் தொகையைத்தான் கொடுப்பார்கள். எவ்வளவு சிறப்பாக வேலை செய்தாலும் அது மாறாது. அதனால்தான், அதன் பெயர், 'ஸ்டாண்டர்டு' (ஒரே அளவிலான) 'ஆனுவல்'

(ஆண்டுக்கு ஒரு முறை) வழங்கப்படும் 'இன்கிரிமெண்ட்' (ஊதிய உயர்வு). சமயங்களில், இதனால் நன்றாக வேலை செய்பவர்களுக்கு வருத்தம் ஏற்படும்.

பெல் நிறுவனத்தின் மற்றுமொரு மனிதவளக் கொள்கை (H.R. Policy) இன்னும் முக்கியமானது. அது, 'டைம் பவுண்ட் புரோமோஷன்' எனப்படும் பதவியுயர்வு பற்றிய வழிகாட்டுதல்.

தனியார் நிறுவனங்களில், ஒரு பதவியில் இருக்கும் ஊழியரை, மேல் பதவிக்கு எப்போது வேண்டுமானாலும் மாற்றலாம். அதாவது அவருக்குப் பதவியுயர்வு கொடுக்கலாம். இதனை, எவ்வளவு ஆண்டுகளுக்குப் பிறகு செய்யலாம்? என்கிற வழிகாட்டுதல் உண்டா என்றால், பெரும்பாலான சிறிய நிறுவனங்களில் கிடையாது. முதலாளியோ, நிறுவனமோ, 'பார்த்து' செய்ய வேண்டியதுதான். தடையேதுமில்லை.

சிலர், வேலைக்குச் சேர்ந்த ஓராண்டிலேயே கூட, பதவியுயர்வு பெறுவார்கள். சில திறமையாளர்கள் ஆண்டுக்காண்டு என்றுகூடத் தொடர்ந்தும் துரிதமாகவும் பல பதவியுயர்வுகளைப் பெற்றுக்கொண்டேயிருப்பார்கள்.

பெல் போன்ற பொதுத் துறைகளில் இதற்கான வழிமுறைதான். 'டைம் பவுண்ட்' பதவியுயர்வு. ஒரு பதவியில் குறிப்பிட்ட ஆண்டுகளுக்கு வேலை செய்தால்தான், அவர்கள் அடுத்த நிலைக்குப் போகலாம். அவர்கள் கேட்கக்கூட வேண்டாம். தன்னால் மாற்றப்படுவார்கள்.

பெல் போன்ற நிறுவனங்களில் 'ஆர்டிசான் கிரேட் 3' ல் இருந்து மூன்று ஆண்டுகள் முடிந்ததும், ஒருவர் 'கிரேடு 2' க்கு மாற்றப்படுவார். இதனால் அவருக்குக் கூடுதல் ஊதியம் (இன்கிரிமெண்ட் மட்டுமல்ல , Better pay scale ம்) கிடைக்கும். அதே போல மேற்பார்வையாளர்களில், 'சார்ஜ் மென்' நிலையில் (ஆரம்ப நிலை) இருப்பவர், 5 ஆண்டுகளுக்குப் பிறகு 'அசிஸ்டண்ட் போர்மென்' ஆகவும் (அடுத்த உயர்வு நிலை), அதற்கும் 5 ஆண்டுகளுக்குப் பிறகு, போர்மென் ஆகவும் பதவியுயர்வு பெறுவார்.

தப்புத் தண்டா ஏதும் செய்திராத பட்சத்தில், அனைத்து ஊழியர்களுமே, குறிப்பிட்ட ஆண்டுகளுக்குப் பிறகு பதவியுயர்வுகளைப் பெறுவார்கள். நிர்வாகிகளின் பதவி உயர்வும் இதே போலத்தான். 'எக்ஸிகியூட்டிவ்'ல் இருந்து 'சீனியர் எக்ஸிகியூட்டிவ்' ஆக 3 வருடங்கள். சீனியர் எக்ஸிகியூட்டிவில் இருந்து 'டெபுடி மேனேஜர்' ஆகப் பதவியுயர்வு பெற 4 ஆண்டுகள்.

ஒரு தொழிலாளி, கிரேட் 4, 3, 2 மற்றும் 1 என்று பதவி உயர்வுகள் பெறலாம். ஆனாலும் அவர் தொழிலாளி (வொர்க்மென்) தான். ஒரு மேற்பார்வையாளர், அசிஸ்டெண்ட் போர்மென் மற்றும் போர்மென் ஆனாலும் கூட, மேற்பார்வையாளர் பிரிவைச் சேர்ந்தவர்தான். அவருக்கு ஊதியம் உயருமே தவிர, 'எக்ஸிகியூட்டிவ்'வுக்கான மற்ற சலுகைகள் எதுவும் கிடைக்காது.

அப்படியென்றால் பெல் நிறுவனத்தில், ஒரு பணியாளர் மேற்பார்வையாளர் ஆகவே முடியாதா? ஒரு மேற்பார்வையாளர் எக்ஸிகியூட்டிவ் ஆக முடியாதா?

முடியும். அவர்களுடைய பிரிவின் (ஹவுஸ்) எல்லைக்கு வந்த பிறகு.

அதாவது , ஒரு மேற்பார்வையாளர், 5 ஆண்டுகளில் அசிஸ்டெண்ட் போர்மென் ஆகி, அதன் பிறகு 5 ஆண்டுகளில் போர்மென் ஆகி, போர்மெனாக 5 ஆண்டுகள் பணியாற்றிய பிறகு, அடுத்த பிரிவான 'எக்ஸிகியூடிவ்' வுக்குப் போகத் தகுதி பெறுகிறார். அதே சமயம், தகுதி உடைய எல்லோரும் பதவி உயர்வு பெற்றுவிடமுடியாது. அதற்காகத் தனி தேர்வுகள் உள்ளன. அதில் தேற வேண்டும். நூற்றுக்கு 5 பேர்த் தேறினால் அதிகம். தேறியவர்கள் எஞ்சினியர்களாகவோ, எக்ஸிகியூடிவ்களாகவோ ஆவார்கள்.

அப்படி அதிகாரியாக முடியாதவர்களை, 'ஜெனரல் போர்மென்' ஆக்குவார்கள். மேற்பார்வையாளர்களிலேயே இன்னொரு பதவி அது. அதிகாரத்திலோ பொறுப்பிலோ பெரிய வித்தியாசம் கிடையாது.

அதே போல, தொழிலாளிகளும் மேற்பார்வையாளர் ஆகக் குறிப்பிட்ட ஆண்டுகள் ஆகும். அதன் பின், அவர்களும் மேற்பார்வையாளர்கள் ஆக விண்ணப்பிக்கலாம். அவர்களிலும் சிலர் மட்டுமே தேர்ந்தெடுக்கப்படுவார்கள். மற்றவர்கள் டெக்னீஷியன்,சீனியர் டெக்னீஷியன் போன்ற வேறு பதவிகளில் முன்போலவே தொழிலாளியாக இருக்க வேண்டியதுதான்.

இந்தத் தேர்வுகள் பெல் நிறுவனத்தில் ஆண்டுதோறும் ஒரு திருவிழா போலவே நடக்கும். இந்தத் தேர்வுகளுக்கு விண்ணப்பிக்காதவர்களை விரல் விட்டு எண்ணிவிடலாம்.

ஒரு பணியாளர், மேற்பார்வையாளராக ஆவதால் என்ன நிகழும் என்றும் பார்த்துவிடுவோம்.

பணியாளராக இருக்கும்போது, ஓவர் டைம் பார்த்தால், இரட்டிப்பு ஊதியம் கிடைக்கும். மேற்பார்வையாளரானால் அது கிடைக்காது. பணியாளராக இருக்கும்போது, வார விடுமுறை நாட்களில் வேலைக்கு வந்தால், அதற்கு ஈடாக மாற்று விடுப்பு (Compensatory Off) எடுத்துக் கொள்ளலாம். மேற்பார்வையாளர்களுக்கு அந்த ஏற்பாடு கிடையாது.

மேற்பார்வையாளர் ஆவதால் பலவும் குறையத்தானே செய்கிறது. பிறகு ஏன் அதனை அடைய அவ்வளவு ஆர்வம் காட்டுகிறார்கள்! ஒருகால் மேற்பார்வையாளர் ஆனால்தான் கூடுதல் ஊதியம் கிடைக்குமோ?

மேற்பார்வையாளர் ஆகாமலேயே, ஒரு போர்மென் (மேற்பார்வையாளரில் உச்ச நிலை) அளவுக்கான ஊதியத்தைக்கூட, தொழிலாளியாக இருந்துகொண்டே வாங்கலாம் (சிலர் வாங்குகிறார்கள்). அதே போல அதிகாரியாக ஆகாமலேயே ஜெனரல் போர்மென் ஆக இருக்கும் ஒரு மேற்பார்வையாளர் அதிகாரியின் ஊதியத்தைப் பெற முடியும்.

பின் எதற்காகத் தொழிலாளர்கள் மேற்பார்வையாளர் ஆகவும், மேற்பார்வையாளர்கள் அதிகாரிகள் ஆகவும் ஆவதற்குக் கிடந்து அலைமோதுகிறார்கள்? அதன் மர்மம் என்ன?

தேவைகளின் அடுக்கு

ஆபிரகாம் மேஸ்லோ எனும் ஆராய்ச்சியாளர், இதற்கான விடையைச் சொன்னார். 'மனிதர்கள் எல்லோரும் எல்லா நேரமும் ஒரே போன்ற தேடுதல்களில் இருப்பதில்லை. வேட்கை என்பது நபருக்கு நபர்,

காலத்துக்குக் காலம் மாறுபடுகிறது' என்றார், அவர்.

குரங்கில் இருந்து மாறி மாறி லட்சக்கணக்கான ஆண்டுகளில், மனிதன் பரிணாம வளர்ச்சி பெற்றது போல, வாழ்கிற எண்பது, நூறு ஆண்டுகளுக்குள் ஒவ்வொரு மனிதனின் 'தேவைகளும் தேடுதல்களும்' மாறிக்கொண்டே இருக்கின்றன. மாறுதல் என்றால் வளர்ச்சி. வளர்ச்சி என்றால், அளவுகளின் அதிகரிப்பு இல்லை. தேவைகளின் தன்மை, தரம் மாறுகிறது.

மனிதனின் தேவைகளிலேயே அடிப்படையானது அவனது உடல் தேவைதான்.

உடல் தேவைகளில் பசி, தாகம் மற்றும் பிற தாகங்கள் அடங்கும். இவற்றை மேஸ்லோ, Physiological Needs என்கிறார். அடுத்த தேவை, பாதுகாப்பு மற்றும் நிரந்தரத் தன்மை குறித்தது (Security Needs). மூன்றாவது தேவை, மற்றவர்களின் அரவணைப்பில் சுமுகமாக, சமூகத்தில் மதிப்புள்ளவராக வாழ்கிற தேவை (Social Needs).

அதற்கும் அடுத்தது, 'நான்' 'என்னாலும் முடியும்' என்று உலகத்துக்குத் தன் திறமைகளை நிரூபிக்கிற தேவை (Ego or Self Esteem Needs). இறுதியாக, 'பிறவிப் பயன் அடைவது' போன்ற சில 'உன்னத' தேவைகள் (Self Actualisation Needs).

இதையே அவர் ஒரு படமாகவும் வரைந்து காட்டினார்.



மேஸ்லோவின் கூற்றுப்படி, இந்தத் தேவைகள் அனைத்தையும், ஒருவர், ஒரே நேரத்தில் தேடுவதில்லை. கீழ் நிலைத் தேவை நிறைவானால்தான், அடுத்த கட்டத் தேவை உணரப்படும். குடும்பம் முழுவதும் ஒரு வேளை சரியாகச் சாப்பிடவே ஊதியம் போதாத ஓர் ஊழியருக்கு (முதல் கட்டத் தேவை நிறைவேறாத நிலையில்), 'நல்ல ஊழியர்' என்கிற பாராட்டுப் பத்திரம் (நான்காம் நிலை தேவையான ஈகோவை) கொடுத்தால் எப்படியிருக்கும்?

1. நல்ல வேலை, நல்ல ஊதியம் (அடிப்படைத் தேவைகள்)

2. நிரந்தரமான வேலை (பாதுகாப்புத் தேவைகள்)
3. திருமணம், குடும்பம், குழந்தைகள், நண்பர்கள், உறவு (சமுதாயத் தேவைகள்)

என்று மூன்று தேவைகளையும் நிறைவேற்றிக் கொண்ட பின், ஒருவருடைய (பணியாள்) கவனம் சாதனைகள் பக்கம் திரும்புகிறது. 'அற்புதமான வேலைக்காரன்', 'கைதேர்ந்தவன்', 'திறமையானவன்' போன்ற நற்பெயர்கள் அவரை உற்சாகப்படுத்தும். அவற்றைப் பெறும் வாய்ப்புகளைத் தரும் வேலைகளை அவர் தேடுவார். அதற்கான முயற்சிகளையும் செய்வார். அதன்பிறகு, செய்கிற தொழிலில் சிறந்தவராக, அதற்கு உண்மையாக நடந்து கொள்பவராக மாறி விடுவார்.

எல்லோரும் இப்படி எல்லா நிலைகளுக்கும் மாறுவார்கள் என்று சொல்ல முடியாது. சிலர் முதல் ஒன்று இரண்டு நிலைகளிலேயே திருப்திபட்டுக்கொண்டு தேங்கி நின்றுவிடுவார்கள். ஆனால் நகர்பவர்களின், பாதை இப்படித்தான் இருக்கும்.

அதனால்தான், பொருளாதார ரீதியாக நட்டம் என்றாலும் சரி (ஓவர் டைம் காசு கிடைக்காது) கூடுதல் பொறுப்பு, கூடுதல் உழைப்பு என்றாலும் சரி (நேரம் பார்க்காமல் வேலை செய்ய வேண்டும்) பரவாயில்லை, பதவி உயர்வு வேண்டும் என்று மக்கள் விரும்புகிறார்கள். தங்கள் சுய மதிப்பை (Ego, Self Esteem) உயர்த்தும் வேலைகளுக்கு/பதவி பொறுப்புகளுக்கு, சிலர் விரும்பி நகர்கிறார்கள். BHEL நிறுவனத்தில், அதை E1 செலக்ஷன் என்பார்கள். (எக்ஸிகியூட்டிவ் கிரேட் 1- எஞ்சினியர் கிரேட் 1)

அதற்கான தயாரிப்புகள் ஏகப்பட்டது செய்வார்கள். தயாரிப்பு என்றால் அந்த 30, 35 வயதிலும் அக்கறையாகப் படிப்பது. (எழுத்துத் தேர்வுகள் உண்டு) தவிர அதற்காகக் கவனமாக நல்ல பெயர் எடுப்பது. (தேர்வுக்குச் சில ஆண்டுகளுக்கு முன்பிருந்தே வேலையிலும் மேலதிகாரிகளிடம் நல்ல பெயர் எடுப்பது). எல்லாவற்றையும் செய்தாலும், அந்தப் பதவி கிடைக்கும் என்று உறுதியாகச் சொல்ல முடியாது. காரணம் போட்டி அப்படி. 100 பேர் முயற்சித்தால், 5 நபர்களுக்கு கிடைப்பது கூட அரிது.

மேற்பார்வையாளர் ஆகவேண்டும் அல்லது அதிகாரியாக, மேனேஜராக வேண்டும், அந்த நிலைகளுக்கு வந்தே ஆக வேண்டும் என்று, பெல் நிறுவனத்தில் வேலை செய்யும் ஊழியர்கள் மட்டுமா நினைக்கிறார்கள்? அவர்கள் ஒரு சோறு பதம் தான். எங்கு, எந்த நிறுவனத்திலும் பணிபுரிபவர்களாக இருந்தாலும் சரி. இந்தத் தேடுதலிலோ தாகத்திலோ வேறுபாடு இல்லை. அதே வேட்கை. வேலைக்குச் சேர்ந்த சில ஆண்டுகளுக்கு பிறகு, அந்தத் தேவையை அவர்களே உணர்வார்கள். அல்லது குடும்பமும் சுற்றுப்புறமும் அவர்களைத் தூண்டும். உணர வைக்கும்.

யார் மேலாளர் ஆக முடியும்?

1978-ம் ஆண்டு. சென்னை அடையாறு இன்ஸ்டிடியூட்டில் கேட்டரிங் டிப்ளமோ 2-ம் ஆண்டு படித்துக் கொண்டிருந்தேன். கேட்டரிங் படிக்கும்போதே, விடுமுறைகளில், பல்வேறு நட்சத்திர ஹோட்டல்களுக்கு பயிற்சிக்காக அனுப்புவார்கள்.

நான், என் நண்பர்கள் சிலருடன் சேர்ந்து மும்பை தாஜ் ஹோட்டலுக்கு

அப்படிப்பட்ட ஒரு மாதக் காலப் பயிற்சிக்காகப் போனேன். வயது இருபது. முதன்முதலாக ஒரு நிறுவனத்துக்குள் நுழைகிறேன். 'டிரெயினிங் டிப்பார்ட்மெண்டில் இருக்கும் ஒரு மேனேஜரைப் போய்ப் பாருங்கள்' என்கிறார்கள்.

நால்வருமாக விசாரித்துக் கொண்டு போகிறோம். 'May we come in' எல்லாம் முறையாகச் சொல்லி மேனேஜர் அறைக் கதவைத் திறந்து உள்ளே சென்ற எங்களுக்குப் பெரிய அதிர்ச்சி.

அங்கே சுழல் நாற்காலியில் கம்பீரமாக அமர்ந்திருந்தவர் ஒரு இளம் வயதுப் பெண். முப்பது ஆண்டுகளுக்கு முன்னால் அப்படிப்பட்ட ஒரு பதவியில் ஒரு பெண் இருப்பதெல்லாம் அசாத்தியமான ஒன்று. பெயர் , மிசஸ் மகாஜன். அவரது நிமிர்ந்த நன்னடையும், மிடுக்கும், கண்டிப்பான பேச்சும் இன்றும் என் நினைவில் இருக்கிறது. என்னுடைய நினைவில் பதிந்த மரியாதைக்குரிய மேனேஜர் அவர்தான். என் முதல் 'ரோல் மாடல்' மேனேஜரும் அவர்தான். 'என்றாவது ஒரு நாள் இவரைப் போல நாம், நிர்வாகம் செய்ய வேண்டும்' என்ற ஆவலைத் தூண்டும் விதமாக இருந்தார், நடந்துகொண்டார்.

ஆக, இதில் ஆண் பெண் வித்தியாசங்கள் எல்லாம் கிடையாது. இந்திராகாந்தி, கிரண்பேடி, இந்திரா நூயி உதாரணங்கள் எல்லாம் தேவையேயில்லை. எத்தனையோ மருத்துவர்கள், ஆசிரியைகள், தலைமையாசிரியர்கள் மிகச்சிறந்த 'மேனேஜர்'களாக இருப்பதை எங்கு வேண்டுமானாலும் சுலபமாகப் பார்க்க முடியும்.

அதேபோல, அதிகம் படித்திராத எத்தனையோ சிறந்த நிர்வாகிகளையும் பார்த்திருக்கிறோம். ஆனால் ஆண், பெண் வேறுபாடுகளைப் பார்க்காத நிறுவனங்கள்கூட, படித்தவர், படிக்காதவர் வேறுபாடுகளைப் பார்க்கத்தான் செய்கின்றன.

வேறு வழியில்லை. நிறுவனம் என்று வருகிறபோது, 'நியாயமாக நடக்கவேண்டும். நியாயமாக நடப்பது போலத் தெரியவும் வேண்டும்' என்பது முக்கியமாகி விடுகிறது. வேலை தொடர்பான, வேலைக்குத் தேவையான படிப்பைப் படிக்காதவர்களை, பதவியுயர்வு கொடுத்து மேலாளர் ஆக்குவது நிறுவனங்களில் சிரமம்தான். அதுவும், மற்றவர்கள் படித்தவர்களாக இருக்கும் நிறுவனங்களில் அப்படிச் செய்வது கடினம்.

'இத்தனை ஆண்டுகள் கழிந்தால், இந்தப் பதவி' என்கிற முறை தற்போது வேகமாக மாறி வருகிறது. அனுபவத்தைவிட ஆற்றலே முக்கியம் என்கிற வழிமுறை வந்திருக்கிறது.

பலரும் விரும்பும் மேலாளர் என்கிற முக்கியமான பதவி பற்றி மேலும் பார்ப்பதற்கு முன், மேலாளர் என்றால் என்ன என்று கொஞ்சம் தெளிவாகப் பார்த்து விட்டால் நல்லது இல்லயா?

'மற்றவர்களின் முயற்சிகளை, நிறுவனங்களின் இலக்குகளை அடைவதற்கு ஒருங்கிணைப்பவர்கள், பயன்படுத்துபவர்கள்' என்பதுதான் மேலாளர்கள் என்கிற பொறுப்புப் பற்றிய விளக்கம்.

அவர்களும் சில வேலைகள் செய்வார்கள்தான். அந்த வேலைகளில் பெரும்பகுதி மற்றவர்களை வேலை வாங்குவது. அதனால்தான், எப்படிச் செய்ய வேண்டும் (What and How) என்று தெரிந்திருப்பவர் 'வேலை செய்பவர்'

என்றும், எதற்காக அந்த வேலையை செய்ய வேண்டும் (Why) என்று தெரிந்து வைத்திருப்பவர் 'மேலாளர்' என்றும் சொல்வது.

மளிகைக் கடை, கட்டடம் கட்டும் இடம் என்பது போன்ற சிறிய அமைப்புகளில் மட்டுமல்ல. குடும்பங்களிலேயே கூட, இப்போதெல்லாம் நிர்வாகம் செய்யும் பெண்களை, House Wife என்று சொல்வதை விட்டுவிட்டு, Home Manager என்று சொல்கிறார்கள்.

யார், எதனை, எப்போது செய்ய வேண்டும் என்பதை முடிவு செய்பவர் மேலாளர். செய்ய வைப்பதும், செய்தவரை ஊக்குவிப்பதும் செய்யாதவரைக் கண்டிப்பதும் கூட மேலாளரின் வேலைகள்தான்.

எல்லா இடங்களிலும் வேலைகள் நடந்தாக வேண்டும். அதற்கு நிர்வாகிகள் வேண்டும். நிர்வாகிகள் இல்லாமல் முடியாது. பணியில் இருப்பவர்கள் வேலைகளைத் தங்கள் இஷ்டம் போலச் செய்ய ஆரம்பித்தால் அங்கே குழப்பம்தான் மிஞ்சும். யாரோ ஒருவர் சொல்கிறபடிக் கேட்டு, அதன்படி நடக்கவேண்டும். என்ன, எப்போது, எப்படி செய்யவேண்டும் என்று சொல்பவர்தான் மேலாளர்.

மற்றவர்களின் வேலையை 'மேனேஜ்' செய்வதால் அவர் மேனேஜர். நிர்வாகம் செய்வதால் நிர்வாகி. ஆணோ பெண்ணோ, நூறு பேரை மேய்ப்பவரோ, மூன்று பேரை வழிநடத்துபவரோ, அவர் எடுத்துக் கொண்டிருக்கும் வேலை ஒன்றுதான். அவர் மேற்பார்வையாளராக இருந்தாலும் கூட அவர் செய்வது 'மேனேஜர்' வேலைதான்.

பணியாளர்களுக்கும் நிறுவனத்துக்கும் இடையே பாலமாக இருக்கவேண்டும். தொடர்ந்து மாறுகிற இலக்குகளை நிறுவனம் அடைய உதவ வேண்டும். நிறுவனத்தின் ஊழியர்களை மட்டுமல்ல, சொத்துக்களையும் நிர்வகிக்க வேண்டும். பொறுப்பாக நடந்து கொள்ள வேண்டும்.

'இப்படியெல்லாம் இருப்பது சுலபமல்ல என்று எனக்குத் தெரியும். ஆனால் மதிப்பானது. இது எனக்கு வேண்டும். நான் மேனேஜர் ஆக விரும்புகிறேன்' என்று நினைக்கிறீர்களா?

'மேலாளர் ஆக வேண்டும் என்கிற விருப்பம் இருக்கிறது. ஆனால் அந்தப் பொறுப்பு வகிக்கும் ஒருவர் என்னவெல்லாம் செய்ய வேண்டியிருக்கும் என்று எனக்கு முழுமையாகத் தெரியாதே!' என்று யோசிக்கிறீர்களா?

'நான் ஏற்கெனவே மேலாளர்தான். எனக்கும் மேலே சீனியர் மேனேஜர், டி.ஜி.எம்., ஜி.எம். எனப் பல பதவிகள் இருக்கின்றன. நான் அவற்றை அடைய விரும்புகிறேன்' என்பது உங்கள் நினைப்பா?

நீங்கள் விரும்புவதை நீங்கள் அடைய முடியும். நாம் வேலை செய்யும் நிறுவனம் எப்படிப்பட்டதாக இருந்தாலும், அதில் நம்மால் முன்னேற முடியும். பொதுத்துறை நிறுவனங்களிலேயே கூட மற்றவர்களைக் காட்டிலும் வித்தியாசமாக இருக்கும் சிலரால் மேலே வர முடிகிறது என்று பார்த்தோம். தனியார் துறை நிறுவனங்களில், பள்ளிகளில் கல்லூரிகளில், இன்னும் பல்வேறு அமைப்புகளில் , நிர்வாகம் செய்யும் நிலைக்கு (மேற்பார்வையாளராக அல்லது மேலாளராக) வருவது என்பதற்குக் குறிப்பிட்ட ஆண்டுகள் வேலை செய்திருக்க வேண்டும், (சீனியாரிட்டி) என்கிற கட்டாயங்கள் குறைவு. திறமையிருப்பவர்கள் மடமடவென்று

மேலே வரலாம்.

இருக்கும் நிலையில் இருந்து முன்னேறி , மேல் நிலைக்குப் பொறுப்புக்கு வருவது எப்படி? மேலாளர் ஆவதற்கு என்னவெல்லாம் செய்யவேண்டும்? என்ன செய்யக்கூடாது? என்ன செய்து, இருக்கும் நிலையில் இருந்து மேலும் முன்னேறலாம்? மேலாளர்களின் பொறுப்புகள்/வேலைகள் என்ன என்ன?

இவையெல்லாவற்றையுமே தேவையான அளவு பார்க்கப் போகிறோம்.

2. நம் நினைப்பில் நாம் மேனேஜரா?

இதென்ன! நம் நினைப்பில் நாம் மேனேஜரா என்று ஒரு கேள்வி. ‘நினைப்புதான் பிழைப்பைக் கெடுக்கிறது’ என்று சொல்வார்களே என்று தோன்றினால், மன்னிக்கவும். அந்த நினைப்பை அப்படியே மூட்டை கட்டித் தூக்கிக் கடலில் போடுங்கள்.

நினைப்பு மிகவும் முக்கியம். உள்ளே எண்ணங்களாக ஓடுவதுதான் பின்னால் நிஜம் ஆகிறது.

நான் மொத்தம் எத்தனை நிறுவனங்களில் வேலை செய்திருக்கிறேன் என்று சொன்னால் ஆச்சரியப்பட்டுப் போவீர்கள். 9 நிறுவனங்கள். தற்சமயம் மேற்பார்வை செய்யும் எல்லா (குழும) நிறுவனங்களையும் தனித்தனியாகச் சேர்த்துக் கொண்டால் 12 நிறுவனங்கள்.

எதற்காக நிறுவனங்களின் எண்ணிக்கையைச் சொல்கிறேன் என்றால், அத்தனை மேலாளர்களைப் பார்த்திருக்கிறேன், அவர்களுடன் நெருங்கிப் பழகுகிற வாய்ப்புக் கிடைத்திருக்கிறது என்பதைத் தெரிவிப்பதற்காகத்தான்.

யாருக்குப் பதவியுயர்வு கொடுக்கலாம் என்று நிர்வாகம் சார்பாகப் பேசும்போது, மற்ற உயரதிகாரிகள் பேசுவதைக் கவனித்திருக்கிறேன். அதன் மூலம் நிர்வாக மட்டங்களில் இருக்கிறவர்களின் நினைப்புகளில், யார் யார் மேலாளர் ஆகத் தகுதியானவர்களாகத் தெரிகிறார்கள் என்பதைத் தெரிந்து கொண்டிருக்கிறேன்.

ஒரு சில சிறந்த ‘வேலை’க்காரரைப் (வேலையில் திறமையானவர்கள் என்கிற பொருளில் - வேலைக்காரர்கள்) பற்றிப் பேச்சு வரும். அப்படிப்பட்டவரின் துறைத் தலைவர்கள் அவரைப் பதவி உயர்வுக்குப் பரிந்துரை செய்வார்கள். ‘நன்றாக வேலை செய்தார். அவருக்குக் கட்டாயம் புரமோஷன் கொடுக்க வேண்டும்’ என்பது போலப் பேசுவார்கள்.

அதுபோன்ற சமயங்களில் அவர்களுக்கு, உயரதிகாரிகளிடம் இருந்து கிடைக்கும் பதில், ‘அவரா? நல்லா வேலை செய்வார்தான். ஆனால் அவருக்கு ‘மேனேஜரியல் அவுட் லுக்’ கிடையாதே.’

‘என்ன இது! வேலை செய்தால் போதாதா? அதென்ன மேனேஜிரியல் அவுட்லுக் ?’ என்று உங்களுக்குத் தோன்றலாம். ‘மேனேஜிரியல் அவுட்லுக்’ என்றால், மேலாளருக்கு உரிய பார்வை. கண்ணோட்டம்.

வேலையை, பிரச்னைகளை அணுகும்போது, ஒருவர் எப்படிப்பட்ட பார்வையுடன் அதனை அணுகுகிறார் என்பதைத்தான் ‘அவுட்லுக்’ என்கிறார்கள். அந்த அணுகுறை என்பது மேலாளர்களுக்கு வித்தியாசமாக இருக்க வேண்டியது அவசியம்.

சில நல்ல வேலைக்காரர்களுக்கு, அவர்களுடைய உழைப்பை மெச்சும்விதமாக, பதவியுயர்வு கொடுப்பதால், நிறுவனத்துக்கு என்ன ஆகிறது என்பதை இப்படியும் சொல்வார்கள். We lose a good worker and get a bad Supervisor. 'ஒரு நல்ல பணியாளரை இழக்கிறோம். ஒரு மோசமான மேற்பார்வையாளரைப் பெறுகிறோம்'.

அதே மனிதர்தான். அவர் குணத்தில், வேலையில் காட்டும் ஈடுபாட்டில், நிறுவனத்தின் மீதான அவரது அக்கறையில் எந்த மாற்றம் இல்லை. ஆனால் அவருடைய பதவியுயர்வால் ஏற்படுகிற தாக்கம், இரண்டு விதத்தில் நிறுவனத்தைப் பாதிக்கிறது. நல்ல ஊழியர் செய்துகொண்டிருந்த வேலை, அவர் மேற்பார்வையாளர் ஆனதால் செய்யப்படாமல் போகிறது. அதனால் நிறுவனத்துக்கு இழப்பு. அதோடு அவருக்குச் சரியாக மேற்பார்வை செய்யத் தெரியாது. அவர் அந்தப் பதவிக்குத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டு, அதனால் அவர் மேற்பார்வை செய்யப்போய், அதன் காரணமாகவும் நிறுவனத்துக்கு நட்டம்.

என்ன இது! அப்படியென்றால், 'வேலை செய்யறவனுக்கு வேலையைக் கொடு, வேலை செய்யாதவனுக்குப் பதவியுயர்வு கொடு' என்பதுதான் சில நிறுவனங்களின் பதவியுயர்வு கொள்கை என்று தொழிற்சங்கங்கள் சொல்வது உண்மைதான் போலிருக்கிறதே என்று தோன்றுகிறதா?

இதையே, 'வேலை செய்பவனுக்கு வெகுமதி கொடு, மேற்பார்வை செய்யத் தெரிந்தவனுக்குப் பதவியுயர்வு கொடு' என்று மாற்றிச் சொல்லலாம். காரணம், வெகுமதி என்பது வேறு. மேற்பார்வையாளர் பதவி என்பது வேறு. இந்த வேறுபாடு தெரியாததால்தான் பல இடங்களிலும் குழப்பங்கள் வருகின்றன.

எல்லா ஊழியர்களுக்கும், மேற்பார்வை செய்யத் தெரியாது என்பதல்ல சொல்லப்படும் கருத்து. செய்யத் தெரிந்தவர்களுக்கு மட்டுமே, அது தரப்பட வேண்டும் என்பதுதான் கருத்து.

காரணம், வேலையை, தானே செய்து முடிக்கத் தேவைப்படும் திறன் வேறு. வேலையை மற்றவர்களிடம் செய்து வாங்க தேவைப்படும் திறன் முற்றிலும் வேறு. திறன்மட்டுமல்ல, தேவைப்படும் மனோபாவமும் வேறு.

ஒரு நல்ல மகனாக இருப்பவர், அவசியம் நல்ல தந்தையாகவும் இருப்பார் என்று சொல்ல முடியுமா? சிலர் இருக்கலாம். அந்தச் சிலர் யார் என்று வேறுபடுத்திப் பார்க்க வேண்டுமல்லவா? அதற்காகத்தான் தேர்வுகள் வைக்கிறார்கள்.

ஆக, மேனேஜரியல் 'அவுட் லுக்' இருப்பவர்களுக்குத்தான், மேனேஜர் பதவியுயர்வு தரப்பட வேண்டும் என்கிற வாதம் ஒப்புக்கொள்ளக் கூடியதுதான்.

இன்னும் சிலரைப் பற்றிக் குறிப்பிடும்போது, அவர்கள் 'மேனேஜர் மெட்டீரியல்' இல்லை என்று சொல்வதையும் கேட்டிருக்கிறேன். சிலரைத் தற்சமயம் அவர்கள் அப்படியில்லாவிட்டாலும், பட்டை தீட்டி மெருகேற்றி, மேனேஜர் ஆக்கிவிட முடியும். அதற்கான சரக்கு அவர்களிடம் இருக்கிறது. ஆனால் வேறு சிலரை முயன்றாலும் மேனேஜர் ஆக்க முடியாது. அவர்கள் அடிப்படையில் வித்தியாசமானவர்கள்' என்பதைத்தான் அப்படிக் குறிப்பிடுவார்கள்.

எல்லாம் சரி, எப்படி இந்த நிர்வாக மட்டத்தில் இருக்கும் சிலரால், மற்ற ஊழியர்களைப் பற்றி இப்படியெல்லாம், ‘அவுட் லுக்’ இல்லை, ‘மெட்டீரியல்’ இல்லை என்பது போலெல்லாம் கருத்துச் சொல்ல முடிகிறது? இப்படிச் சொல்லலாமா? இது தவறில்லையா? அதற்கான பதில், 1. அவர்களால் கருத்துச் சொல்ல முடிகிறது. சிலர் கருத்து தவறாகவும் இருக்கலாம். 2. இப்படிச் சொல்லலாமா என்றால், சொல்லத்தான் வேண்டும். காரணம், மேற்பார்வையாளர்கள், மேனேஜர்கள் பதவிகள் என்பது சொற்ப எண்ணிக்கையில்தான் இருக்கும். விரும்பும், போட்டியிடும் பலரில் இருந்து சிலரை மட்டும் தேர்வு செய்ய வேண்டுமென்றால், இப்படியெல்லாம் யோசிக்கத்தான் வேண்டும். 3. இது தவறில்லையா? யார் மீதும் தனிப்பட்ட விருப்போ, வெறுப்போ கொண்டு கருத்துச் சொன்னால் அது நிச்சயம் தவறுதான். அப்படியில்லாத பட்சத்தில் அதைத் தவறு என்று சொல்ல முடியாது.

பேச்சுப்போட்டி, பாட்டுப் போட்டி, நடனப்போட்டி, ஓவியம், மாறுவேடப் போட்டிகளில் நடுவர்கள் ஒன்றிரண்டு நபர்களை மட்டுமே பரிசுக்கு உரியவர்களாகத் தேர்வு செய்கிறார்கள். வேலைக்கு விண்ணப்பிக்கும் பல நூறு நபர்களில் இருந்து ஒரு சிலரை மட்டும் தகுதியானவர்கள் என்று தேர்வு செய்கிறார்கள். அதேபோலத்தான் பதவி உயர்வுகளுக்கு நபர்களைத் தேர்வு செய்வதும். அங்கே நடுவர்கள் இங்கே நிர்வாகம். அங்கே, சில தகுதிகள், இங்கேயும் சில தகுதிகள். அந்தத் தகுதிகளில் ஒன்று மேலாளர்களுக்கான பார்வை, கண்ணோட்டம்.

ஆக, மேலாளர் ஆக விரும்பும் ஒருவரின் மனோபாவம் முக்கியமாகிவிடுகிறது. அதை வைத்துத்தான் கண்ணோட்டம் வருகிறது. இது என்ன மனோபாவம், கண்ணோட்டம் என்று சிலருக்குத் தெளிவில்லாமல் இருக்கலாம்.

மேலாளர் என்பவர் யார்? நிறுவனத்தின் வேலைகளை முடிக்க வேண்டியவர். அதற்காக அவரும் அவருக்குக் கீழ் உள்ளவர்களும் பணியாற்ற வேண்டும். அதற்கு அவர்தான் பொறுப்பு. அது அவருடைய மனத்தில் மேலோங்கியிருந்தால், அவர் எப்படி நடந்து கொள்வார்? இதுதான் மேனேஜரியல் அவுட்லுக்.

‘இன்றைக்கு ஒருநாள் உற்பத்தி குறைஞ்சா என்ன சார் குடியா முழுகிப் போயிடும்!’

‘அதெப்படி சார்... இவ்வளவு வேலையையும் முடிக்கிறது. விடுங்க சார், அடுத்த வாரம் பார்த்துக்கலாம்’.

‘லாபம், நட்டமெல்லாம் இருக்கட்டும் சார். ஊழியர்களுக்கு சேர வேண்டியதை முதல்ல குடுத்துடுங்க.’

இவையெல்லாம் மேனேஜரியல் அவுட்லுக் அல்ல.

‘நாய் வேஷம் போட்டால் குரைக்கத்தான் வேண்டும்’ என்று ஒரு பழமொழி உண்டு. யாரும் கட்டாயப்படுத்தி அல்ல, சிலருக்கு இயற்கையாகவே அப்படித் தோன்றாது. நிறுவனம், அதன் வேலை இவைதான் மிக முக்கியமாகப்படும். அதற்காக அவர்கள் ஊழியர்களைச் சிரமப்படுத்துவார்கள் என்று பொருளில்லை. ஆனாலும் அவர்களுடைய பார்வையில் நிறுவனமும் வேலையும்தான் மிக முக்கியம்.

இவர்களுடைய மற்றொரு மனோபாவம், ‘I am a Class above the Rest’ என்பதாகும். நான் ஒரு படி மேலே என்கிற மனோபாவம்.

அதனால் வருகிற நடை உடை பாவனைகள், விரும்பி வரவழைத்துச் செய்வதல்ல. நடிப்பும் அல்ல. இயற்கையாகவே அவர்களிடம் மற்றவர்களைக் காட்டிலும் தன்னம்பிக்கை கூடுதலாக இருக்கும். நடத்தையில் வலியுறுத்தும் போக்கு (Assertive Behaviour) தெரியும்.

மிகச் சுலபமாகப் பார்க்கக் கூடிய அடையாளங்கள்:

அவர்கள் வணக்கம் சொல்லும் விதம் (கூழைக் கும்பிடு அல்ல). அவர்கள் உட்காரும் விதம் (அதிக நேரம் அனுமதி எதிர்பார்த்து நிற்கமாட்டார்கள், அமர்ந்துவிடுவார்கள்) கால் மேல் கால் கூடப் போட்டுக் கொள்வார்கள். இதற்காக அவர்கள் மேலதிகாரிகள் மீது மரியாதை இல்லாதவர்கள் என்று பொருள் அல்ல. ‘மரியாதை என்பது இவற்றில் இல்லை. இவை என் உரிமை மற்றும் மனநிலை தொடர்பானவை. அதே சமயம், அக்கறை காட்டுவதில் கட்டளைகளை நிறைவேற்றுவதில் நான் குறை வைப்பதில்லை’ என்கிற மனநிலை உடையவர்கள்.

மற்றவர்களை அழைக்கும் விதங்களிலும், அவர்களுக்குத் தகவல் சொல்லும் விதங்களிலும் அவர்களுடைய தன்னம்பிக்கை தெரியும். வயது வித்தியாசம் இருந்தாலும் பெரும்பாலும் மற்றவர்களைப் பெயர் சொல்லித்தான் அழைப்பார்கள்.

அவர்கள் இப்படி நடந்து கொள்வதற்குக் காரணம், அவர்கள் மற்றவர்களை மதிக்கும் அதே நேரம், அவர்களையும் மதிக்கிறார்கள். இதுதான் ‘அசெர்ட்டிவ்’ மக்களின் குணாதிசயம்.

‘மேலதிகாரி, சக ஊழியர்கள், குழுவில் பணிபுரிபவர்கள் எல்லோரும் மதிக்கத்தக்கவர்கள். அதேபோல நானும் மதிப்புமிக்கவன்தான். நான் என்னையும் மதிப்பேன். அதனால் மற்றவரிடம் வீணே தாழ்ந்து போக மாட்டேன்’ இது தான் கூழைக்கும்பிடு போடுபவர்களுக்கும், பயந்து நடுங்குபவர்களுக்கும், நகர்ந்து ஒதுங்குபவர்களுக்கும் - இவர்களுக்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடு.

அஞ்சுவது அஞ்சாமைதான் பேதமை. எல்லாவற்றுக்கும் பயப்படுவது, எல்லோருக்கும் அஞ்சி அஞ்சிச் சாவதும் தேவையற்றது என்று நினைப்பார்கள்.

எவர் ஒருவர் தன்னை மதிக்கிறாரோ, அவரை மற்றவர்களும் மதிக்க ஆரம்பித்து விடுவார்கள். மதிப்புக் கிடைக்காவிட்டால், மறுக்கப்பட்டால் அதை ஏற்றுக்கொள்வதில்லை. அங்கே உரிமையை விட்டுக் கொடுப்பதில்லை என்கிற எண்ணம் உடைய மனிதர்கள் இவர்கள்.

இப்படிப்பட்டவர்களை எப்படி மதிக்காமல் விட முடியும்? தனக்குரியவற்றை எந்த சங்கோஜமும் இன்றி கேட்கும் மனோபாவம் தைரியம் இல்லாதவர்கள் மேற்பார்வையாளர் / மேலாளர் ஆகி என்ன செய்வார்கள்? அங்கே இதுபோன்ற பல சூழ்நிலைகளைச் சந்திக்க வேண்டி வருமே. நிறுவனத்துக்குள்ளும் வெளியிலிருந்தும், ஏய்க்கப் பார்ப்பார்களே. அவற்றை எல்லாம் சமாளிக்கும் திறன் வேண்டுமே?

ஆக, நம்மை நாம் எப்படி நடத்துகிறோம் என்பதையும் நிர்வாகத்தில்

உள்ளவர்களும் மற்றவர்களும் கவனிக்கிறார்கள்.

உடுத்தும் விதம் கூடத் தகவல் சொல்லும்

ஊழியர்கள் அனைவரும் ஒன்று போலத் தெரிய வேண்டும் என்கிற எண்ணத்தில் நிறுவனம் ஆண்டுக்கு இவ்வளவு 'செட்' என்று சீருடைக்கான துணிகளைக் கொடுக்கும். என்றாலும் அதே துணியை எங்கே, எவ்வளவு கொடுத்துத் தைத்துக் கொள்வது என்பதில் பலரும் வேறுபடுகிறார்கள்.

தையற்கூலியாகக் கொடுக்கிற காசை மிச்சப்படுத்தி, அதில் சிறிய லாபம் பார்க்க நினைப்பவர்களும் உண்டு. அதற்கு மேல் கூடுதல் பணம் செலவழித்து, நேர்த்தியாகத் தைத்துக் கொள்பவர்களும் உண்டு. வருடா வருடம் கொடுத்தாலும், சிலர் இரண்டு மூன்று ஆண்டுகள் ஆகிவிட்ட பழைய சீருடைகளை விடமாட்டார்கள். அதே சமயம் புதிய துணிகளையும் கேட்டு வாங்கிக் கொள்வார்கள். ஆனால் தைக்க மாட்டார்கள்.சிலரது வீடுகளில் அதுவே தலையணை உறை, அதுவே ஜன்னல் திரைச்சீலைகளாக உருமாறும்.

ஆனால் வேறு சிலரோ, அதே துணியைச் சொந்தப் பணம் கொடுத்து, கூடுதலாக வாங்கி சீருடையாகத் தைத்துக் கொள்வார்கள். தினசரி வேலைக்கு வரும்போது, நேர்த்தியான சுத்தமான சீருடைகள் அணிந்து வருவார்கள். ஷூக்களையும் நன்றாகப் பராமரிப்பார்கள். எல்லோருக்கும் ஒன்றுபோலவே வழங்கப்பட்டாலும், ஒரு சிலர் மட்டும் அவர்களுடைய தங்களைத் தாங்களே மதிக்கும் மனோபாவம் காரணமாக வித்தியாசமாகத் தெரிவார்கள்.

நிறுவனம் சொல்வது இருக்கட்டும். தருவது எவ்வளவாகவும் இருக்கட்டும். 'எனக்கென்று ஒரு ஸ்டாண்டர்டு' இருக்கிறது. அதை நான் விடவே மாட்டேன்' என்று இருப்பவர்கள் இவர்கள்.

இப்படி இருப்பவர்களை மேலே கொண்டு வந்து, மற்றவர்களை மேற்பார்வை செய்யச் சொன்னால், அது குழுவிடம் ஒரு இணக்கத்தை உருவாக்கும் என்பது நிர்வாகிகளின் நினைப்பு.

சென்னை 'போட் கிளப்' சாலையில் 'மெட்ராஸ் கிளப்' என்று ஒரு சங்கம் இருக்கிறது. இதில் மிகப்பெரும் பணக்காரர்கள், அதிலும் பாரம்பரியப் பணக்காரர்கள்தான் அதிகமான அளவில் அங்கத்தினர்களாக இருக்கிறார்கள். வெள்ளையர் காலத்தில் மௌபரேஸ் என்பவரால் தொடங்கப்பட்டது இந்த கிளப். இதன் உறுப்பினர்கள் விருந்து கொடுக்கும்போது அவர்களுடைய விருந்தினர்களாக உறுப்பினர்களாக இல்லாதவர்களும் போகலாம்.

சில ஆண்டுகளுக்கு முன்பு முதல் முறையாக நான் ஒரு பெரிய மனிதரால், ஒரு விருந்துக்கு அழைக்கப்பட்டேன். அழைத்தபோது அவர் சொன்னார். 'அங்கே வருபவர்கள், காலர் வைத்த சட்டைகள்தான் போட்டுக் கொண்டு வர வேண்டும். ரவுண்ட் நெக் பனியன்களையோ, ஜிப்பாக்களையோ அணிந்துவரக்கூடாது. காலில் 'சிலிப்பர்ஸ்' அணியக் கூடாது. லெதர் ஷூக்களதான் அணிந்து வர வேண்டும். இதெல்லாம் பல ஆண்டுகளாக இருந்து வரும் வழக்கம்' என்றார். வழக்கம் என்று அவர் சொன்னாலும் அது நிபந்தனைதான். நாசூக்குக் கருதி அப்படி அவர் சொல்லவில்லை.

நமக்கென்று ஒரு குறைந்தபட்சம் இருக்க வேண்டும். யாராவது நம்மை

மிகக் குறைந்த தரத்தில் இருக்கும் தோற்றத்தில் எப்போதாவது பார்க்க நேர்ந்தால், அதன்பின், அவர் நம்மைச் சிறப்பான தோற்றத்தில் பார்த்தாலும், அந்தக் குறைந்த நிலை, அவர் மனத்தில் நீங்காமல் இருக்கும்.

அதனால்தான் எப்போதும் சிறப்பாகவே இருக்கவேண்டும் என்பது. இரவுப் பயணமானால் என்ன, யாருக்கும் தெரியாத இடமானால் என்ன? எந்த இடத்தில் இருந்தாலும் அது நாம்தானே. அதேபோலச் சிலர் கைகளை வைத்திருக்கும் அளவுக்குக் கால்களைச் சுத்தமாக வைத்திருக்க மாட்டார்கள். உடைகளுக்குக் கொடுக்கிற முக்கியத்துவத்தைக் காலணிகளுக்குக் கொடுக்க மாட்டார்கள்.

சிலரின் அணுகுமுறைகள் அவர்களின் மொத்தத் தரத்துக்கு ஏற்றதுபோல இருக்கும். மரியாதையைப் பெற்றுத்தரும்.

நமக்கு விலையுயர்ந்த, கவர்ச்சியான உடைகள் தேவையில்லை. நேர்த்தியான, சுத்தமான, ஒழுங்காகப் பராமரிக்கப்பட்ட உடைகள் நிச்சயம் அடுத்தவர் மனத்தில் ஒரு பிம்பத்தை ஏற்படுத்தும். நம் தோற்றத்தை மதிப்புள்ளதாக்கும். மற்றவர்களை வேலை வாங்க விரும்புபவர்கள், இதிலும் கவனம் செலுத்தவேண்டியது மிக மிக முக்கியம்.

பேச்சும் சிரிப்பும்கூட மேனேஜர் மாதிரி!

சிடுமூஞ்சிகளாலும் அழுமூஞ்சிகளாலும் ஆணைகளைப் பிறப்பிக்க முடியுமா? அல்லது அவர்கள் மேலானவர்களாகப் பார்க்கப்படுவார்களா? எப்போதும் முகத்தில் ஒரு முறுவலுடன் இருப்பவர்கள், தன்னம்பிக்கை மிக்கவர்களாகத் தோற்றமளிப்பார்களா இல்லையா? எதையும் தாங்கும் இதயங்களாக அல்ல, எதையும் எதிர்கொள்ள, சமாளிக்க வல்லவர்களாக, பார்க்கப்படுவார்கள். புன்னகைகளையும் கூடப் பலவகைகளாகப் பிரிக்கலாம்.

‘இதென்ன பிரமாதம்!’ என்று பார்ப்பது போன்ற தன்னம்பிக்கை மிக்க முறுவல்கள். ‘சொல்லுங்கள், அப்புறம் என்ன?’ என்று பயமின்றி எதிர்கொள்ளும் பார்வைகள். ‘அப்படியா சரி. அதனால் என்ன?’ என்று ஏற்றுக்கொள்ளும் மனப்பான்மையைக் காட்டும் புன்சிரிப்புகள். இவற்றை நாம் எல்லோருமே கவனித்திருப்போம். இவை எல்லாமே சின்னப் புன்முறுவல்கள். அவுட்டுச் சிரிப்புகளோ, மற்றவர்களைக் கேலி செய்யும் அகங்காரச் சிரிப்புகளோ இல்லை.

‘மலர்ந்த முகம், நல்ல விசிட்டிங் கார்டு’ என்பார்கள்.

அறிமுகம் செய்யப்படும்போதும், பிற நேரங்களிலும் கை குலுக்க நேரிடும். அதில் காட்டும் ஆர்வம், நிதானம், குலுக்குதலில் காட்டும் உறுதி, அப்போது விரியும் கண்கள், செய்யும் புன்னகை எல்லாம் கூட ஒரு சிறந்த மேலாளரை மற்றவர்களிடமிருந்து வேறுபடுத்திக் காட்டிவிடும். இவர் கொஞ்சம் மரியாதைக்குரியவர், மேன்மையானவர் என்று சொல்லச் சொல்லும். தெரியப்படுத்திவிடும்.

உடைகளில் தோற்றத்தில் மட்டுமல்ல. ‘குறைந்தபட்சத் தரம்’ என்பது நடத்தைகளிலும் உண்டு. ஒருமுறை, என்னை அடிக்கடி சீண்டிக் கொண்டிருந்த ஒரு மேலதிகாரியிடம் நான் வெடித்தேன். கைப்பேசியில் அவரிடம் படபடவெனக் கொட்டினேன். அப்போது அங்கு வந்த நிறுவனத் தலைவர், பொறுமையாக என் எதிரில் நின்றார். அவர் முகத்தில் வியப்பு.

நான் பேசி முடித்ததும் அவர் சொன்னார், ‘என்ன இருந்தாலும் இப்படிச் சத்தமாகப் பேசக் கூடாது. இது முறையல்ல. அதிலும் நிறுவன உயரதிகாரிகள் இப்படிப்பட்ட முன் உதாரணமாக இருக்கவே கூடாது.’

வெட்கித் தலைகுனிந்தேன்

எல்லாம் உணர்ச்சிவசப்பட்டதால் வந்த வினை. யார் அல்லது எதனால் என்பதல்ல முக்கியம். எப்போதும் மாறாத நிதானம் வேண்டும். அதுதான் ‘தரம்’. நம் குறைந்தபட்சத் தரம் என்ன? எது மற்றவர்களிடம் மதிப்புப் பெற்றுத் தரும்? அதைத் தேடிக் கண்டுபிடித்துப் பழகிக் கொள்ள வேண்டும்.

‘கண்ணியம்’ என்பது மிகவும் பொருள் பொதிந்த வார்த்தைகளில் ஒன்று. அறிஞர் அண்ணாதுரை காட்டிய மூன்று வழிகளில் ஒன்று. மற்றவர்களிடம் கண்ணியம் குறையாமல் நடப்பது நன்மதிப்பைப் பெற்றுத் தரும். சாதாரண நேரங்களில் கண்ணியம் என்பது யாருக்கும் சாத்தியம். நெருக்கடிகள் அதிகரிக்கும்போதும் கண்ணியமாக இருப்பவர்கள்தான் மேலானவர்கள்.

மற்றவர்களுக்கும் இடம் கொடுத்து, அவர்களின் உணர்வுகளுக்கு மதிப்பளித்துப் பேசுபவர்களை, யாரும் அங்கீகரிக்காமல் விடமாட்டார்கள். அளந்து பேசுவது. யோசித்துத் தேவையானவற்றை மற்றும் பேசுவது. சமயங்களில் பேசாமலும் இருப்பது. நம்மில் சிலர், பலரிடம் நேரிடையாகப் பேசும் வாய்ப்பில்லாதவர்களாக இருக்கலாம். மற்றவர்களுடனான தொடர்பு என்பது ஈமெயில் மூலம் செய்திகள் தகவல்கள் பரிமாறிக் கொள்வதாக இருக்கலாம். அங்கேயும் கவனம் வேண்டும். ஒருவர் அனுப்பும் மின்னஞ்சல்கள் மூலமாகக்கூட அவருடைய மதிப்பு கூடவோ, குறையவோ செய்யும். என்ன எழுதுகிறோம்? எப்படி எழுதுகிறோம்? பார்ப்பார்கள். கவனிப்பார்கள். மதிப்பீடுகள் செய்வார்கள்.

நான் பெப்சி நிறுவனத்தில் HR மேனேஜராகச் சேர்ந்த நேரம் அது. நிறுவனம் அதன் மேனேஜர்களுக்கு, கார் வாங்குவதற்காக 2 லட்ச ரூபாய் கடன் கொடுக்கும் திட்டத்தை வைத்திருந்தது. அது வரை பாண்டிச்சேரியில், வெர்ல்பூல் நிறுவனம் தந்திருந்த ‘மாருதி 800 மாடல்’ காரைத்தான் வைத்திருந்தேன்.

பெப்சி நிறுவனம் தரும், வட்டியில்லாக் கடனில், எந்த மாடல் கார் வாங்கலாம் என்று யோசித்தேன். 2 லட்ச ரூபாய்க்குள் வாங்கக்கூடிய மாருதி 800 ஒன்றை வாங்க முடிவு செய்திருந்தேன். அப்போது எனது மேலதிகாரியான (VP) அத்துல் கோல்ஸா, உரிமையுடன் சொன்னார், ‘மாருதி ஜென் வாங்குங்கள்.’ சொன்னதோடு, அவரே, ஒரு ‘செகண்ட் ஹேண்ட்’ காருக்கும் ஏற்பாடு செய்தார். விலை 2 லட்சத்து 60 ஆயிரம் ரூபாய். கையை விட்டுக் கூடுதலாக அறுபது ஆயிரம்.

வெள்ளை நிறத்தில் ஒன்றரை ஆண்டு மட்டுமே ஓடியிருந்த பொலிவு குறையாக மாருதி ஜென்னை ஓட்டிக்கொண்டு தொழிலகம் போனேன். மாருதி 800 உடன் போயிருந்தால் அதற்குண்டான மதிப்புதான் கிடைத்திருக்கும் என்பதை அங்கு போன முதல் நாள் உணர்ந்தேன். காரணம் அங்கிருந்த பல எஞ்சினியர்களும், எக்ஸிகியூட்டிவ்களும், மேனேஜர் நிலைக்கும் இரண்டு நிலைகள் கீழே உள்ளவர்கள் கூட ‘ஜென் மாடல் கார்’ வைத்திருந்தார்கள்.

எல்லாவற்றிலும் ஒரு மாற்று (Shade) கூடுதலாக இருக்கவேண்டும். தயிர் சாதத்தையும் ஊறுகாயையும், சில்வர் டிபன் பாக்ஸில் கொண்டு வருவது, சொந்தப் பயணங்களுக்கு இரண்டாம் வகுப்பு ரயிலில் போவது போன்றவற்றால் என்ன தவறு என்று கேட்கலாம். இதில் தவறு ஏதுமில்லை. பெரிய பதவியும் பொறுப்பும் பெற ஆசைப்பட்டால், அதற்கு ஏற்றாற்போல மற்றவற்றிலும் இருக்கவேண்டும் என்பதுதான் விஷயம்.

இதெல்லாம் இருந்தால்தான் மேனேஜரா? திறமைக்கு மதிப்பில்லையா? அணியும் உடைக்கும், சாப்பிடும் உணவுக்கும், வரும் போகும் காருக்கும் தானா மதிப்பு என்று கேட்கலாம். திறமையும் வேண்டும். ஆனால் அது இருப்பதாகத் தெரிவிப்பதற்கு முன்னால், இவையெல்லாம் போய் நாம் திறமையானவர் என்கிற விவரத்தை எல்லோருக்கும் சொல்லிவிடும். தவிர மற்றவர்களைவிட மேலானவர் என்றால், இவையும் முக்கியம்தானே. மற்றவர்கள் ஏற்றுக்கொள்ளுதலும், மதித்தலும்கூட ஒருவர் மேலே வருவதற்கும் அங்கே வெற்றிகரமாகத் தன்னுடைய வேலையைத் தொடர்வதற்கும் தேவையானவைதான்.

ஸ்பீடு காட்டணும்!

திரைப்படங்களிலும் தொலைக்காட்சியிலும் பார்த்திருப்பீர்கள். மக்கள்திலகம் எம்.ஜி.ஆர். பொதுக் கூட்டங்களுக்கு வந்தால், வேகமாக வருவார். தாவித் தாவிப் படிகளில் ஏறி மேடைக்குப் போவார்.

அதைப் பார்ப்பவர்களுக்கு அவர் மீது இருக்கும் மதிப்பு மேலும் அதிகமாகும். மறைந்த முன்னாள் பிரதமர் ராஜீவ் காந்தியும் அப்படித்தான். படுவேகமாகப் போவார், வருவார்.

பார்ப்பவர்கள், ‘மனிதர் சுறுசுறுப்பானவர்’ என்று நினைக்க வேண்டும். அப்போதுதான் நம்பிக்கை வரும். ‘நான் அதைச் செய்வேன், இதைச் செய்வேன்’ என்றெல்லாம் சொல்லக் கூட வேண்டாம். அவர்களே ‘செயல் வீரர்’ என்று தன்னால் நினைப்பார்கள். நேர்முகத் தேர்வுகளில், விண்ணப்பதாரரின் ‘எனர்ஜி’ போதிய அளவு இருக்கிறதா என்றும் பார்ப்பார்கள்.

ஒருபோதும் ஒரு மேலாளர் சோர்வாக, தொய்வாக, களைப்பாகத் தெரியக்கூடாது. நான் ‘பெல்’ நிறுவனத்தில் பணிபுரிந்த நேரம் நடந்த நிகழ்ச்சி இது.

1990களில் ஆரம்ப ஆண்டுகளில் ஒன்று. அங்கு உற்பத்திக் கூட எஞ்சினியராகப் புதியதாகச் சேர்ந்திருந்தார் ஒருவர். ராமசாமி என்று வைத்துக் கொள்வோம். அவர் சேர்ந்து பத்து நாள் ஆகியிருக்கும். அவருடைய சீனியர் மேனேஜர் அவரை அழைத்தார். ‘தம்பி ராமசாமி... நீ ஏன்ப்பா இப்படி நடக்கிறாய்?’

ராமசாமிக்கு எதுவும் புரியவில்லை. தான் எப்படி நடக்கிறோம், எதைச் சொல்கிறார் இவர். குழப்பத்துடன் அவரைப் பார்த்தார்.

அந்த சீனியர் மேனேஜர் எழுந்து நடந்தே காட்டினார். கூன் விழுந்தது போல, இரண்டு தோள்களும் ஒடுங்கி, தலைக் கவிழ்ந்து முடியாதவன் போல. அவர் செய்து காட்டியதைப் பார்த்த எனக்குச் சிரிப்பு வந்துவிட்டது. ‘நீ நாலு நாளைக்கு இப்படியும் அப்படியும் நடந்தா, நம்ம துறை உற்பத்தி உருப்பட்டாப்லதான். கீழே போயிடும்ப்பா...’

மற்றவர்களை வேலை வாங்குபவரிடம் சுறுசுறுப்புக்குக் குறைவே இருக்கக் கூடாது. சின்னத் தலைவலி, லேசான ஜுரம் இருந்தாலும், 'அது கிடக்கட்டும். அடுத்து என்ன செய்யணும் சொல்லுங்க' என்கிற தொனி இருக்கவேண்டும்.

கொட்டுகிற மழையானாலும், ஊரே பந்த் ஆக இருந்தாலும், வேலைக்கு நேரத்துக்கு வந்துவிட வேண்டும். 'அதனால் என்ன?' என்கிற தொனி தெறிக்க வேண்டும். பிறகு எப்படி மற்றவர்களின் சால்ஜாப்புகளைச் சமாளிக்க முடியும்? 'உடல் நமக்கு வெல்லமன்று கரைவதற்கு' என்பதை மறக்கவே கூடாது.

முழுவதும் சார்ஜ் செய்யப்பட்ட பேட்டரி போல, எப்போதும் பளீர் என்றுதான் இருக்க வேண்டும். A class above தான் இங்கும். 'டேய்! அவர்கிட்டப் போய் சொல்றேங்குறியே' என்று சலுகை கேட்பவர்கள் தயங்கவேண்டும்.

3. நிறுவனத்துடன் கலந்துவிட வேண்டும்

வேலை செய்வது எந்த நிறுவனமாகவும் இருக்கலாம். ஏற்றுக்கொண்டு சரி என்று உள்ளே போயாகி விட்டது. அங்கேயே தொடர்வது மட்டுமல்ல, அந்த நிறுவனத்தின் நிர்வாகப் பொறுப்புப் படிக்கட்டுகளில் ஏறுவது என்றும் முடிவு செய்தாகி விட்டது. பிறகு என்ன தயக்கம்?

எதிலும் தயங்கக் கூடாது. Be a Roman in Rome என்பார்கள். அது கோவணம் கட்டாத ஊரா? ஊரோடு ஒத்து வாழ் என்பதுதான் பிழைக்கும் வழி. உள்ளே இருந்துகொண்டு, குறை சொல்லக் கூடாது. எதிர்ப்பாட்டே பாடக்கூடாது. அது அபஸ்வரம் ஆகிவிடும். பிடித்தால் இரு. இல்லாவிட்டால் வெளியேறு. உள்ளே இருந்து கொண்டு குட்டையைக் குழப்பாதே.

Corporate Culture என்பார்கள். அதோடு கலந்துவிட வேண்டும். தெரியாவிட்டால் கற்றுக்கொள்ள வேண்டும். குறைந்தபட்சம் அதைப் பற்றிய எதிர்ப்புணர்வு இல்லாமல் இருக்க வேண்டும். இல்லாவிட்டால் அங்கே முன்னேற முடியாது.

வெர்ல்பூல் சாதுவான நிறுவனம். அதன் தொழிலகங்களில் மரங்கள் வளர்க்க வேண்டும் என்பது மட்டுமல்ல. இருப்பவற்றை எதன் பொருட்டும் வெட்டக் கூடாது. நிறுவனத்தை விரிவாக்கம் செய்தால்கூட. தவிர நூறுக்கும் மேற்பட்ட ஏக்கரில் விரிந்திருக்கும் அந்தக் காடு போன்ற இடத்தில் இருக்கும் ஈ, எறும்புக்குக் கூடத் தீங்கு செய்யக்கூடாது. நிறுவனத்துக்குள் அசைவ உணவு கிடையாது. நிறுவன அதிகாரிகளின் எந்தக் கூட்டத்திலும் மது கிடையாது. அப்படிப்பட்ட நிறுவனத்தில் இருந்து நான் 'பெப்சி' என்கிற இளமைத் துடிப்புள்ள நிறுவனத்துக்கு மாறினேன்.

பெப்சியில் சில ஆண்டுகள் சிறப்பாகப் பணிபுரிந்துவிட்டு ராஜினாமா செய்திருந்த ஒரு பெரிய அதிகாரியின் பிரிவுபசார விழா அது. சென்னையிலுள்ள ஒரு ஓட்டலில் விழா நடந்தது. என்னையும் அழைத்திருந்தார்கள். போனேன். வந்திருந்தவர்களில் பெரும்பாலானவர்கள் சாயம்போன ஜீன்ஸ் பேண்டும், டீ ஷர்ட்டுகளும் அணிந்திருந்தார்கள். சிலர் தங்கள் மனைவி, பிள்ளைகளுடன் வந்திருந்தார்கள்.

வினோதமான சில விளையாட்டுப் போட்டிகளுக்குப் பிறகு, பிரிவுபசாரப் பேச்சும் முடிந்த பிறகு, ஆட்டம் தொடங்கியது. ஆண்களும் பெண்களும் இணைந்து, ஒளிர்ந்து ஒளிர்ந்து அணைந்த டிஸ்கோ விளக்கொளியில் ஆடியது எனக்குக் கிடைத்த முதல் அதிர்ச்சி. ஒருவருடன் ஒருவர் சரளமாகப் பழகுவதும், பின் மதுபானங்களை 'சியர்ஸ்' சொல்லி அருந்தியதும் தொடர்ந்து கிடைத்த ஆச்சரியங்கள்.

இளையவர்களுக்கான ஒரு பானத்தை (Fun Drink) விற்பனை செய்யும் உலகளாவிய பன்னாட்டு நிறுவனம், விற்பனையில் கவனம் செலுத்தும்

ஒரு வேகமான நிறுவனம் அப்படித்தான் இருக்க முடியும், இருக்கும் என்பதை ஏற்றுக்கொண்ட நாள் முதல், என் முயற்சிகளில் சக்தி அதிகமானது, பலன் கூடியது.

பணிபுரியும் நிறுவனத்தின் அடிப்படைக் கலாசாரம், சித்தாந்தங்கள், நம்பிக்கைகள், அணுகுமுறைகள் என்ன என்பதைத் தெரிந்து கொள்வது மட்டுமல்ல முக்கியம். அதை அங்கீகரிப்பது, அதன் போக்கில் போவது என்பவைதான் அந்த நதியில் நீந்த, படகோட்ட ஏற்றது.

ஒவ்வொரு நிறுவனத்துக்கு என்றும் பிரத்யேகமான ஒரு மொழி இருக்கும். ஆங்கிலம், தமிழ், இந்தி போன்ற வேறுபாடு அல்ல. ஆங்கிலமேதான். ஆனால் அந்த வார்த்தைகளில் சிலவற்றுக்குக் கூடுதல் முக்கியத்துவம். எப்படி கிரிக்கெட் விளையாட்டில் 'டக்' அடிப்பது என்பது கேவலமான வார்த்தையோ, அப்படி நிறுவனத்துக்குள் பயன்படுத்தப்படும் சில வார்த்தைகள் அங்கே மட்டும் தனிப்பட்ட பொருள் கொண்டதாக இருக்கும். அதற்கான முக்கியத்துவம் கூடுதலாக இருக்கும். எதற்கு அலற வேண்டும், எது சாதாரணம் என்பதெல்லாம் நிறுவனங்களின் வியாபாரம், அனுபவம், மற்றும் அவற்றின் சரித்திரத்தைப் பொறுத்தவை.

அதேபோல நிறுவனத்துக்கு நிறுவனம் எது நியாயம், எதைச் செய்யலாம் எதைச் செய்யவே கூடாது என்பவையும் மாறுபடும். இவற்றையெல்லாம் புத்தகங்களில் எழுதியோ, அச்சடித்தோ தரமாட்டார்கள். ஆனால் ஊன்றிக் கவனித்தால் உணர முடியும்.

சில நிறுவனங்களில் நிதித்துறை வைத்ததுதான் சட்டமாக இருக்கும். 1980களில் ஹிந்துஸ்தான் மோட்டாரில் அப்படித்தான் நடந்தது. சில நிறுவனங்களில் அது மனிதவளத் துறையாக இருக்கும். சிலவற்றில் உற்பத்தித் துறைக்காரர்கள் எதேச்சதிகாரம் செய்வார்கள். பெப்சியில் சேல்ஸ்தான் ராஜா. கேட்டால் சொல்வார்கள். அடிப்படையில் போட்டியாளரின் பொருளுக்கும் நமது பொருளுக்கும் பெரிய வித்தியாசமில்லை. அதனால், விற்பனை செய்பவன்தான் வேறுபாடு காட்டுபவன் (Differentiator). அதனால் அவன் சொல்வதுதான் வேதம்.

நிறுவனத்தின் நாடியைத் தெரிந்திருப்பது என்பது, அதைப் பற்றிச் சந்தேகமில்லாமல் தெரிந்து வைத்திருப்பதுதான். நிறுவனத்துக்கு ஏற்ற உடை என்பதும், அந்தக் கூட்டத்தில் முன்னேற அவசியம் தேவை. பெப்சியில் எவ்வளவு பெரிய அதிகாரியாக இருந்தாலும் 'டை' கட்டுவதில்லை. அதெல்லாம் 'பார்மல்'. பார்மல் என்பது அங்கே கெட்ட வார்த்தை. 'மார்டன் யூத்'தான் நிறுவனத்தின் அடையாளம்.

தனி மனிதர்களுக்கு இருப்பது போலவே நிறுவனத்துக்கு என்று சில பழக்க வழக்கங்கள் உருவாகியிருக்கும். காலங்காலமாகக் கடைப்பிடித்து வருவார்கள். அதைச் சுலபமாகப் பற்றிக் கொண்டுவிட வேண்டும். வெர்ல்பூலில் நான் வேலை பார்த்தபோது, பெரும்பாலான ஊழியர்கள் திருமணம் ஆகாத இளைஞர்களாக இருந்தார்கள். ஒவ்வொருவருக்காகத் திருமணம் நடந்து வந்த நேரம் அது.

ஊழியர்களின் திருமணம் 20, 30 கி.மீ. சுற்றுக்குள் எங்கே நடந்தாலும் அத்தனை மேலாளர்களும், எஞ்சினியர்களும், எக்ஸிகியூட்டிவ்களும், ஊழியர்களும் போக வேண்டும் என்பது எழுதிவைக்கப்படாத விதி.

போவார்கள். தொழிலகத் தலைவர், துறைத் தலைவர்கள், தொழிற்சங்கத் தலைவர் என்று மொத்தத் தொழிலகத்தையும் அங்கே பார்க்கலாம். அந்த வீடு சிறியதோ, பெரியதோ வசதி எப்படியோ, நிறுவனம் மொத்தமும் சென்று இறங்கிவிடும். வராதவர்களை, மற்றவர்கள் தள்ளி வைக்காத குறையாகப் பார்ப்பார்கள்.

சில நிறுவனங்களில் பெரும்தலைகள் கிளம்பிய பிறகுதான் மற்ற அதிகாரிகள் வீட்டுக்குக் கிளம்புவார்கள். புகழ்பெற்ற சென்னை நிறுவனம் ஒன்றில், அது வரிசைக்கிரமமாகத்தான் நடக்கும் என்று கேள்வி. வரிசைக்கிரமம் என்றால், தலைமை அதிகாரி சென்ற பிறகுதான், உதவித் தலைமை அதிகாரி, அவர் அறையின் விளக்கை அணைத்தபிறகுதான் அவருக்கும் கீழிருப்பவர்கள் கிளம்புவார்கள். அதன்பிறகுதான் மற்றவர்கள் வெளியேறுவார்கள்.

‘இப்படியெல்லாம் தேவையில்லாமல் உட்கார்ந்திருக்க வேண்டுமா என்ன? என் வேலை முடிந்துவிட்டது. நான் கிளம்புகிறேன்’ என்று போனால் என்ன என்று கேட்கலாம். தாராளமாகப் போகலாம். ஆனால் அப்படிப் போய்விட்டால், அந்த நிறுவனத்தில் பதவி உயர்வை எதிர்பார்க்கக் கூடாது. அது, Not falling in line (தனித்து இயங்குபவர்) ஆகத்தான் பார்க்கப்படும். இதில், ‘எது சரி? யார் செய்வது தவறு?’ என்கிற விவாதத்துக்கு இடமில்லை. மிலிட்டரியில் சேர்ந்துவிட்டு, மடத்தின் விதிறைகளைப் பின்பற்றினால் என்ன பலன் கிடைக்குமோ அதுதான் இங்கேயும் கிடைக்கும்.

சில நிறுவனங்கள் Boundaryless என்பார்கள். உட்புற மதில் சுவர்கள் இல்லாத நிறுவன அமைப்புகளாம். எல்லோரும் ஒரே குழு என்கிற மனப்பான்மையை வளர்ப்பதற்காக இப்படி. வேறு சில நிறுவனங்களில் துறைக்குத் துறை கனமான இடைச்சுவர்கள் (Compartmentablisation) இருக்கும்.

அப்படிப்பட்ட நிறுவனங்களில், இன்னொரு துறைக்கு அடிக்கடி போய்ப் பேசுவது தப்பு. அவர்களுடன் அமர்வது, உணவருந்துவது தவறு என்பது போல நினைக்கலாம். இவற்றைப் பற்றிய பிரக்ஞை இருக்க வேண்டியது அவசியம். வேறு சிலவற்றில் யாரும் யாருடனும் இணைந்து பணியாற்றலாம் என்கிற அணுகுறை இருக்கும்.

எதற்காக நம்மை வேலைக்கு வைத்திருக்கிறார்கள்? நம் வேலையின் முக்கிய எதிர்பார்ப்பு என்ன என்பதைத் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும். இதென்ன அதிசயம்! இது கூடவா தெரியாது? என்று தோன்றலாம். இல்லை. எல்லோரும் அதைச் சரியாகத் தெரிந்து கொண்டிருக்கிறார்கள், உணர்ந்திருக்கிறார்கள் என்று சொல்ல முடியாது.

‘பெர்சப்ஷன்’ என்று ஆங்கிலத்தில் ஒரு வார்த்தை. அதன் பொருள், ‘புரிந்துகொண்ட விதம்.’

‘நான் ரிவர்சில் வண்டியை எடுக்கிறேன். நீ பின்பக்கம் பார்த்துச் சொல்.’

‘சரி சார்.’

‘வரலாமா?’

‘வரலாம்.’

‘வரலாமா?’

‘டமார்.’

வண்டி இன்னொரு வண்டியுடன் இடித்து விடுகிறது. ‘அடப்பாவி, உன்னைப் பார்த்துத்தானே சொல்லச் சொன்னேன்.’

‘பார்த்து, இடித்ததும்தானே சொன்னேன்.’ திரைப்படத்தில் பார்த்த நகைச்சுவைக் காட்சி இது.

அப்படிப்பட்ட குறும்புக்காரப் பையனாக இல்லாதவனாலும்கூட இப்படிச் செய்யமுடியும். நம் வேலை எதற்காக என்கிற சரியாகப் புரிதல் இல்லாவிட்டால் இப்படித்தான் நடக்கும். தான் செய்யவேண்டிய முக்கிய வேலையைக் காற்றில் பறக்க விட்டுவிட்டு, பலரும் வாழ்க்கையிலும் வேலையிலும் பராக்குப் பார்த்துக் கொண்டிருப்பார்கள். வீணாக அதிகாரம் செய்துகொண்டிருப்பார்கள். தேவையற்ற கட்டுப்பாடுகளைப் போடுவார்கள்.

கோவையிலிருந்து சென்னை வருவதற்காக ஒரு தனியார் பேருந்தில் டிக்கெட் வாங்கினேன். ஏ.சி. பஸ். அந்த பஸ்சில் நான் பயணம் செய்வது அதுதான் முதல் முறை. ஏறி அமர்ந்தேன். வண்டி கிளம்ப நேரம் இருந்தது. தண்ணீர் பாட்டில் வாங்க இறங்கப் போன என்னை, பக்கத்துச் சீட்டுக்காரர் தடுத்தார். ‘இந்த வண்டியில் எல்லோருக்கும், போர்த்திக்கொள்ள ஒரு சால்வையும், குடிக்கத் தண்ணீர் பாட்டிலும் தருவார்கள்’ என்றார். அப்படியா என்று கேட்டுவிட்டு, ஒரு புத்தகத்தை எடுத்துப் படிக்கத் தொடங்கினேன். தாகம் தவித்தது. அப்போது அருகே வந்த கண்டக்டரிடம், ‘ தண்ணீர் பாட்டில் தரடியுமா?’ என்று கேட்டேன்.

அதற்குள் வண்டியும் கிளம்பி விட்டது. அந்த கண்டக்டர் சொன்னார். ‘பொறுங்க சார், தருவோம்’. பொறுத்தேன். அந்த கண்டக்டர் முன்னால் போனார். பின்னால் போனார். அமர்ந்திருப்பவர்களின் தலையை எண்ணினார். சரிபார்த்தார். டி.வி.யை போட்டார். மடக்க முடியாத இருக்கைகளை மடக்கி விட்டார். ஆனால் தண்ணீர் மட்டும் தரவேயில்லை. மீண்டும் ‘தண்ணீர் வேண்டும்’ என்றேன்.

‘அடடா. கொஞ்சம் பொறுங்க சார். இதெல்லாம் முடிச்சிட்டுத்தான் தர முடியும்’ என்றார். கடைசியாக அவர் தண்ணீர் கொடுத்தபோது நான் அந்தப் பேருந்து நிறுவனத்தின் மீது படு எரிச்சலில் இருந்தேன்.

அந்த கண்டக்டரைப் பொறுத்தவரைத் தண்ணீர் பாட்டில் ஒரு கூடுதல் வேலை. அவரிடம் கொடுக்கப்படும் தண்ணீர் பாட்டில்களுக்கு அவர் கணக்குக் கொடுக்கவேண்டும். அனைவரும் பேருந்தில் உட்காராத நிலையில் தண்ணீர்ப் பாட்டில்களைக் கொடுக்க ஆரம்பித்தால், ஒன்றிரண்டு அதிகம் கொடுத்துவிட நேரிடலாம். அதைத் தவிர்ப்பதுதான் அவர் நோக்கம். ஆனால் வாடிக்கையாளர் திருப்திக்காக, கூடுதல் மகிழ்ச்சிக்காகத்தானே அந்தப் பேருந்து நிறுவனத்தில் தண்ணீர் தர முடிவு செய்திருந்தார்கள். முதலாளியின் அந்த நோக்கம் நிறைவேறியதா? இல்லை. அந்தப் பணியாளர் அதை நிறைவேறவிடவில்லை.

உற்பத்தித் துறை, பராமரிப்புத் துறை, நிதி, மனிதவளம், பொருள் கொள்முதல், மென்பொருள் தயாரிப்பு என்று எத்தனையோ துறைகள். எல்லாவற்றுக்கும் மேலாளர்கள், நிர்வாகிகள். எதற்காக நாம் நியமிக்கப்பட்டிருக்கிறோம். ‘பர்ப்பஸ்’ என்ன? என்பதைத் தெரிந்து

கொள்ளவேண்டும். வெறும் விதிகளைக் கடைப்பிடிப்பவர்களால் நிறுவனத்துக்கேகூடப் பலன் குறைவுதான்.

முன்பு பார்த்தோமே, 'எதற்காக?' (Why) என்று தெரிந்து வைத்திருப்பவர்தான் மேலாளர். மற்றவர்கள் பணியாளர்கள் என்று, அதேதான்.

நிறுவனங்களில் 'ரோல்' (Role) என்பார்கள். நம் பாத்திரம் என்ன? நாம் கட்டிக் காக்க வேண்டியவரா, கற்பனை செய்து உருவாக்க வேண்டியவரா? உற்பத்தி செய்து தள்ள வேண்டியவரா? தரத்தின் காவலனா? நிதிக்குப் பொறுப்பானவரா? மக்களைத் தட்டிக் கொடுத்து வேலை வாங்க வேண்டியவரா? தவறுகளைக் கண்டுபிடிக்க வேண்டியவரா? எது நம் பணி? இவற்றில் தெளிவாக இருப்பவர்கள், நிர்வாகப் படிக்கட்டுகளில், சுலபமாகத் தாவி மேலேற முடியும்.

நாலு பேர் நம்மை கவனிக்கணும்

பத்து மேலாளருக்கு ஒரு பணியாள், ஊழியர் என்பதல்ல விகிதாசாரம். பத்து ஊழியருக்கு ஒரு மேலதிகாரி என்பதுதான் எங்கும் உள்ள நடைமுறை.

ஆக, மேலாளர் என்பவர் தனித்தன்மை உள்ளவராக, மற்றவர்களிடம் இருந்து வேறுபட்டவராக, உயர்வானவராகத் தெரிய வேண்டும். மற்றவர்கள் நம்மைக் கவனிக்க வேண்டும். கவனிக்கும்படி நாம்தான் நடந்துகொள்ள வேண்டும்.

அதற்காக எதையாவது வேடிக்கையாகவோ, விபரீதமாகவோ செய்பவர்களும் உண்டு. பைத்தியக்காரனையும் அதிசயமாகத்தான் பார்ப்பார்கள். அது சுலபம். சிலர் கலாட்டாக்கள் செய்தே, ஆர்ப்பாட்டம், அடாவடிகள் செய்தே கவனம் பெறுவார்கள். அது மேலாளர் ஆகும் வழி அல்ல என்பது தெரிந்ததுதான். சிலர் உணர்வுகளைக் கட்டுப்படுத்த முடியாமல் ஆடிவிடுவார்கள். அவர்களைச் சுலபமாக நிறுவனம் ஒதுக்கிவிடும்.

மற்றவர்களை வியக்க வைக்க, அதிசயித்துப் பார்க்க வைக்க வேண்டும். எதிர்மறையாக அல்ல. நேர்மறையாக. எந்தக் கூட்டத்திலும் நாம் எடுப்பாகத் தெரிய வேண்டும். 'அட யார் இது?' என்று புருவங்களை உயர்த்த வைக்க வேண்டும். கேட்க வைக்க வேண்டும். அதுதான் 'மேனேஜர் மெட்டீரியல்.'

இதற்கான சந்தர்ப்பங்கள் எல்லோருக்குமே கிடைக்கும். நிறுவனங்களில் மீட்டிங்குகள் எனப்படும், பலரும் சேர்ந்து இருக்கும் முறையான கூட்டங்கள் நடக்கும் . அவை அப்படிப்பட்ட சந்தர்ப்பங்கள்தான்.

டிப்பார்ட்மெண்ட் மீட்டிங் என்பார்கள். அதிகாரிகள் பலரும் ஒன்றாக அமர்ந்து பேசும்போது, அங்குள்ள மற்றவர்களையும் கவனிப்பார்கள். அப்படி அமர்ந்து கவனிக்கும் இடத்தில் நாம் எப்படி நடந்து கொள்கிறோம், கேட்கிறோம், பதில் சொல்கிறோம், உரையாடுகிறோம் என்பது பலரது கண்ணில் படும், மனத்தில் பதியும். பலர் அதுபோன்ற கூட்டங்களில் பயந்து ஒடுங்குவார்கள்.

வேறு சிலர் இதுதான் சமயம் என்று மட்டை பிடிப்பார்கள். எந்த மாதிரி யார்

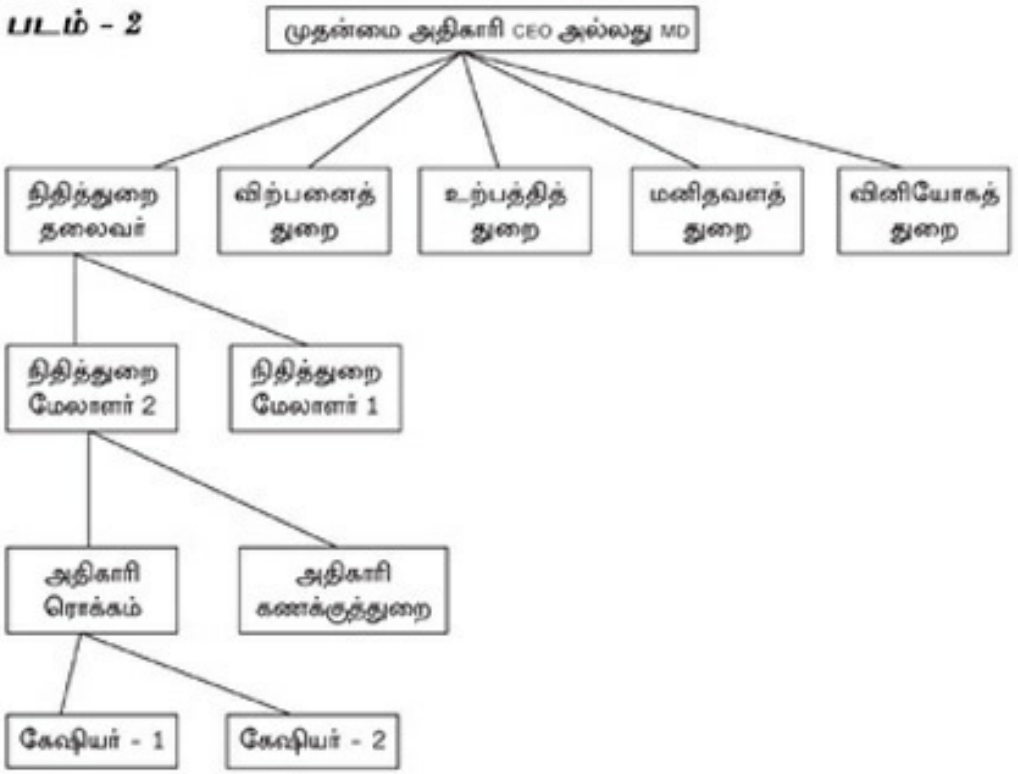
‘வார்த்தைப் பந்து’ வீசினாலும் அனாயாசமாக ஆடுவார்கள். சிக்ஸர்களாக அடித்து ஸ்கோர் செய்வார்கள். பலரும் சேர்ந்திருப்பதால் கவனிப்பதால், மேலதிகாரிகள்கூட இங்கிதம், பொறுமை காட்டுவார்கள். இவையெல்லாம் தாம்பாளத்தில் வைத்துத் தரப்படும் சந்தர்ப்பங்கள். அள்ளிக்கொண்டுவிட வேண்டும். தவற விடவே கூடாது.

ஆயிரமோ, ஐநூறோ அல்லது வெறும் ஐம்பதோ ஊழியர்கள் எண்ணிக்கை அதிகமாக இருக்கும் நிறுவனங்களில், யார், எப்படிப்பட்டவர் என்பதைத் தெரிந்து கொள்வது சிரமம். கொடுத்த வேலையை மட்டும் செய்து விட்டுப் போனால், நாம் தனியாகத் தெரியமாட்டோம்.

‘அவர்களாகக் கண்டுபிடிக்கட்டுமே. அவர்களால் முடியாதா என்ன? கண்டுபிடிப்பது அவர்கள் வேலைதானே?’ என்று நிர்வாகத்தை, நிர்வாகம் செய்பவர்களை எதிர்பார்க்கலாம். ஆனால் நல்ல முடிவு கிடைக்கும் என்று உறுதியாகச் சொல்ல முடியாது. Why leave it to chance? அவர்கள் கண்ணில் நாம் படவேண்டும். கவனத்தைக் கவர்ந்தாக வேண்டும். காரணம், தேவை நமக்குத்தான்.

நிறுவனங்களில் இருக்கும் ஊழியர்கள் அனைவரும் ஒரே நிலையில் இருப்பவர்கள் இல்லை. நிறுவனத்தின் தலைமையதிகாரி. அல்லது முதலாளி. அவர்தான் நிர்வாக அடுக்கின் உச்சாணியில் இருப்பவர். அவருக்குக் கீழ் உதவி பொது மேலாளர்கள் அல்லது வேறு பதவிகளில் இருக்கும் இரண்டாம் கட்ட அதிகாரிகள் இருப்பார்கள். அல்லது பல்வேறு துறைத் தலைவர்கள் இரண்டாம் நிலையில் இருப்பார்கள். அவர்களுக்கும் கீழ் மேலாளர்கள். அவர்களுக்கும் கீழ் அதிகாரிகள். பிறகு மேற்பார்வையாளர்கள். அவர்களிடம் ‘ரிப்போர்ட்’ செய்யும் ஊழியர்கள்.

இவற்றை ஒரு படமாக வரைந்தே வைத்திருப்பார்கள். அதற்குப் பெயர் ஆர்கனைசேஷன் சார்ட். மாதிரிக்காக அப்படிப்பட்ட ஒரு படத்தைப் பார்க்கலாம்.



ஆர்கனைசேஷன் சார்ட்

(**குறிப்பு:** உதாரணத்துக்காக நிதித்துறை தலைவரின் கீழ் வருபவர்களைப் பற்றி மட்டுமே படத்தில் காட்டப்பட்டிருக்கிறது. அதே போல ஒவ்வொரு துறைத்தலைவரின் கீழும் பல்வேறு அடுக்குகளில் அதிகாரிகளும் பணியாளர்களும் இருப்பார்கள்).

இவ்வளவு நபர்கள் வெவ்வேறு உயரங்களில் பணியாற்றிக் கொண்டிருக்க, நாம் இப்படிப்பட்ட வரைபடத்தில் எங்கேயிருக்கிறோம்? நமது ஏணி (Career path) எது? அதில் எப்படி ஏறி மேலே போவது என்று பார்க்க வேண்டும்.

உதாரணத்துக்கு கேஷியராக வேலைக்குச் சேரும் ஒருவரால், மூன்று தட்டுகள் தள்ளி இருக்கும் நிதித்துறைத் தலைவராகவே ஒரு கட்டத்துக்குப் பிறகுதான் முடியும். அது அவரது 'கேரியர் பாத்.'

கூட்டத்தில் யார் சுலபமாகத் தென்படுவார்கள்? உயரமாக இருப்பவர்கள். வித்தியாசமாக இருப்பவர்கள். கவர்ச்சியாக இருப்பவர்கள்தானே! யார் பக்கம் எந்தத் திசையில் பலரும் திரும்பிப் பார்ப்பார்கள்? சத்தம் போடுபவர்களை, ஓசை வரும் பக்கம் தானே! One should be visible and heard என்பார்கள்.

நிறுவனத்தில் பெரும் எண்ணிக்கையில் இருக்கும் கூட்டத்தில் நாம் வெளித் தெரிய வேண்டும் என்றால், நாம் ஏதாவது வித்தியாசமாகச் செய்தாக வேண்டும். Stand out in the Crowd என்கிற அணுகு முறை.

அரசியல், திரைப்படம் என்று எதை வேண்டுமானாலும் உதாரணமாக

எடுத்துப் பார்க்கலாம். வித்தியாசமானவர்களைக் கூட்டம் கவனிக்கிறது, மேலே தூக்கி விடுகிறது. ரசிக்கத்தக்க, விரும்பத் தக்க வித்தியாசங்கள் என்பதை மீண்டும் நினைவுபடுத்திக் கொள்வது நல்லது.

திருச்சி பாரத மிகுமின் நிறுவனத்தில் நான் வேலை செய்த போது, அந்தத் திருவெறும்பூர் தொழிலகத்தில் மட்டும் சுமார் 14000 ஊழியர்கள் வேலைசெய்தனர். ஒருவர், முப்பது வருடங்கள் பணி செய்தாலும்கூட, வெறும் பத்து சதவிகிதம் ஊழியர்களைக் கூடத் தெரிந்து கொள்ள முடியாது. அதேபோல நம்மையும் அதிகமானவர்களுக்குத் தெரியாது. நான் திட்டமிட்டுச் செய்யவில்லை. ஆனால் எனக்கு அது சுலபமாக நேர்ந்தது.

'மேலாண்மை சேவை' (மேனேஜ்மெண்ட் சர்வீசஸ்) என்று ஒரு துறை. அந்தத் துறை, ஊழியர்களிடம் இருந்து ஆலோசனைகள் கேட்கும். நல்ல யோசனைகளை நடைமுறைப்படுத்தும். லாபம் தரும் ஆலோசனைகளுக்குப் பரிசளிக்கும். கூடவே பல்வேறு தலைப்புகளில் பேச்சு, கட்டுரைப் போட்டிகளை நடத்தும். ஆங்கிலப் பேச்சுப் போட்டி, ஆங்கிலக் கட்டுரைப் போட்டி இரண்டும் ஆண்டுதோறும் நடக்கும். போட்டியின் தலைப்புகள் எல்லாம் நிறுவன முன்னேற்றம் சார்ந்து இருக்கும்.

நான் திருச்சி தொழிலகத்தில் சேர்ந்த ஆண்டு முதலே அந்தப் போட்டிகளை விடவில்லை. பேச்சுப் போட்டியில் முதல் அல்லது இரண்டாம் பரிசுகள் கிடைக்கும். அதைவிட எனக்குக் கூடுதல் வாய்ப்புகளை (Mileage) கட்டுரைப் போட்டிகள்தான் கொடுத்தன. அதில் முதல்பரிசு பெறும் கட்டுரையை, அந்த மேலாண்மை சேவைத் துறையே, அதனுடைய வெளியீடுகளில் வெற்றி பெற்றவரின் புகைப்படத்துடன் (தினமணி நடுப்பக்கக் கட்டுரைகள் போல) வெளியிடுவார்கள்.

ஆங்கிலக் கட்டுரைப் போட்டியில் முதல் பரிசு பெற்ற கட்டுரையை, 'தர்ட் ஐ' யிலும் தமிழ் கட்டுரைப்போட்டியில் முதல்பரிசு பெற்ற கட்டுரையை, 'மூன்றாவது கண்' இதழிலும் வெளியிடுவார்கள். அதன் பிரதிகளை ஒவ்வொரு ஊழியருக்கும் ஆங்கிலத்திலோ தமிழிலோ வழங்குவார்கள். மூன்று முறை என்னுடைய கட்டுரைகள் ஆங்கிலம் மற்றும் தமிழில் முதல் பரிசு பெற்று, அந்த இதழ்களில் வெளியாயின. அப்படிப்பட்ட கட்டுரைகள் வெளிவரும் அந்த மாதங்கள் முழுக்க, பார்க்கிற இடங்களில் விசாரிப்புகளும் பாராட்டுகளும் கிடைக்கும். அத்தனை ஆயிரம் ஊழியர்களில் ஒருவருக்கு மட்டும் கிடைக்கிற வாய்ப்பு அது.

இப்படித்தான் போட்டிகளில் வெல்ல வேண்டும் என்பதில்லை. நிறுவனங்களில் நடத்தப்படும் 'நிறுவன இதழ்' (House Journal) இருக்கும்பட்சத்தில் அதில் எழுதலாம். எழுத வேண்டும். வெர்ல்பூல் நிறுவனத்தில் 'ஹார்மனி' என்று ஓர் இதழ் இருந்தது. அறிமுகம் இல்லாதவர்களுக்கும் நம்மைக் கொண்டு செல்கிற வாய்ப்புகள் இவைதான்.

நிறுவனம் நடத்தும் விளையாட்டுப் போட்டிகள், பேச்சுப் போட்டிகள், வேறு 'ஸ்லோகன் போட்டிகள்' போன்றவை எல்லாம் 'கடவுள் அமைத்துத் தந்த மேடை' போல. அங்கே உன் 'கிரேட்' என்ன என்று கேட்க மாட்டார்கள். அங்கே இருக்கும் அளவுகோல்களே வேறு. பதவித் தடைகள் எதுவும் கிடையாது.

அதனை நடத்துபவர்கள் நம்மை வரவேற்பார்கள். நிறுவனம், போட்டி நடத்தும் நிர்வாகிகள் உண்டாக்கும் வெளிச்சத்தில் நாம் நிற்போம். மற்றவர் பார்வையாளர்களாக இருக்க, நாம் கைத்தட்டல் பெறுபவராக மாறுவோம்.

எந்த வாய்ப்பையும் விடவேண்டாம். நிறுவனத்தில் ஒரு கிரிக்கெட்டோ அல்லது வேறு விளையாட்டுக் குழுக்களோ , கலைகுழுக்களோ இருக்கலாம். அங்கே உயரதிகாரிகளும் விளையாடலாம், கலந்துகொள்ளலாம். நம்மிடம் திறமையிருந்து நாம் அதில் கலந்து கொண்டால், அவர்களுடன் நம்முடையப் பரிச்சயம் அதிகமாகும். நாம் பவுண்டரி அடித்தால், மறுநாள் அது அலுவலகம் முழுக்கச் செய்தியாகும்.

வெறும் 'பார்வையாளர் மனப்பான்மை' இருப்பவர்களால் மேடையேறவோ, மேலே வரவோ முடியாது.

ஊழியர்களுக்கும் நிர்வாகத்தில் பங்கு கொடுக்க வேண்டும் என்கிற எண்ணத்தில் உணவகத்துக்கு, போக்குவரத்துக்கு, பொழுதுபோக்கு, அல்லது தமிழ் மன்றம் என்று ஏதாவது குழுக்களை உருவாக்குவார்கள். அதில் ஒரு சிலர்தான் அங்கத்தினர்களாக இருந்து பொறுப்பு எடுத்துச் செய்ய வேண்டும். 'இது வேறு கூடுதல் வேலை. உள்ள வேலையைச் செய்யவே நேரம் போதவில்லை' என்று நினைப்பவர்கள், மற்றவர் கவனம் கவருவதும், புதிய வாய்ப்புகளைப் பெறுவதும் கடினம். அதற்குள் நுழைய வேண்டும். எடுத்துப் போட்டுச் செய்ய வேண்டும். அனுபவத்துக்கு அனுபவம், பெயருக்குப் பெயர்.

யாராவது நிறுவனத்தை விட்டு ராஜினாமா செய்துவிட்டுப் போவார். அல்லது பணி ஓய்வு பெறுவார். அவருக்குப் பிரிவு உபசார விழா. நமக்கு? அவரைப் பற்றி நாலு வார்த்தை நல்லதாகப் பேச வாய்ப்பு. அது மட்டுமா? நம் பேச்சை மற்றவர்கள், குறிப்பாக மேடையில் அமர்ந்திருக்கும் உயரதிகாரிகளும் கவனிப்பார்கள். கவனித்தாக வேண்டும். சூழ்நிலை அப்படி.

'வேறு யாராவது பேச விரும்புகிறீர்களா?' என்று பொது அழைப்பு விடப்படும்போது தைரியமாகக் கை தூக்க வேண்டும். மற்றவர் கவனத்தைக் கவரும்படி, கேட்பவர் மெச்சும்படிச் சுருக்கமாகப் பேச வேண்டும். முடிந்தது வேலை. தங்கள் பேச்சை அவர்களுக்குப் பின்னால் பேசுபவர்களும் மேற்கோள் காட்டும்படிப் பேசி விடுவார்கள் சிலர். அவர்கள் படிகளில் ஏறுபவர்கள் இல்லை, தாவுபவர்கள்.

என்ன பேசலாம் என்பதைப் பேசப் போகும் போது யோசிக்கக் கூடாது. பிரிவு உபசாரக் கூட்டத்துக்கான அறிவிப்பு வந்த உடனேயே தயாரிக்க ஆரம்பித்து விடலாம். பல முறை தனியே பேசியும் பார்த்துக் கொள்ளலாம். 'பேசிய உடனே, என்னமா பேசினாரப்பா அவர்!.' என்று மற்றவர்களை ஆச்சரியப்பட வைக்க வேண்டும்.

பெரிய அதிகாரிகள் கலந்து கொள்ளும் ஊழியர் கூட்டமாக இருக்கும். அவர் பேசிவிட்டு, 'யாராவது ஏதாவது கேட்க வேண்டுமா?' என்பார். நாம் எழ வேண்டும். மொத்தக் கூட்டமும் கவனிக்கும். அதுதான் தங்கமான நேரம். பேச்சில் அதிகாரிக்கு மதிப்பும் பாராட்டும் இருக்க வேண்டும். அதே நேரம் அவர் சுவாரஸ்யமாக பதில் சொல்லும் விதமாகக் கேட்க வேண்டும். தவறியும் அவரைக் குறை சொல்வதாக, மட்டம் தட்டுவதாக

அமைந்துவிடக் கூடாது.

ஒன்றிலிருந்து ஒன்று

ஒரு கதவைத் திறந்து கொண்டு மேலே போக, அங்கே மேலும் பல வாய்ப்புக் கதவுகள் இருக்கும், திறக்கும். வெற்றிகள் மேலும் மேலும் வெற்றிகளைக் கொண்டு வரும் என்பது இதைத்தான்.

திருச்சியில் சேர்ந்தபோது நான், 'ஜூனியர் எக்ஸிகியூட்டிவ் எச்.ஆர்.எம்.' மனிதவளத் துறை இளநிலை அதிகாரி. மனித வளத்துறை முழுவதற்கும் என்று பார்த்தால், அந்தப் பெரிய தொழிலகத்தில் ஏகப்பட்ட அதிகாரிகள், மேலாளர்கள். 14,000 ஊழியர்கள் அல்லவா? பெரிய துறை. நான் ஆரம்ப நிலை அதிகாரி. அதிலும் தொழிலகத்துக்குப் புதியவன். என்னுடைய பொறுப்புகளில் ஒன்றாக 'தொழிலாளர் கல்வி' (Central Board of Workers Educationனின் திட்டம்) யைக் கொடுத்தார்கள்.

நிறுவனம் தொடங்கிப் பல ஆண்டுகளாக நடந்து வந்த ஒரு திட்டம் அது. மாலை நான்கு முதல் ஆறு மணி வரை வகுப்புகள் நடக்கும். ஒரு வகுப்புக்குச் சுமார் 40 ஊழியர்கள். ஒரே சமயத்தில் பல வகுப்புகள் நடக்கும்.

'நீங்கள் எதுவும் செய்யவேண்டியதில்லை. தொழிலாளர் கல்வி ஆசிரியர்களே (அவர்களும் ஊழியர்கள் தான். ஆனால் ஆசிரியர் பயிற்சி பெற்றவர்கள்) பார்த்துக் கொண்டு விடுவார்கள். வகுப்புக்கு வரும் ஊழியர்களுக்கு தினம் ஒரு மணி நேரத்துக்குக் கூடுதல் பணி ஊதியம் (O.T.) கொடுக்க நிதித்துறைக்குத் தகவல் அனுப்ப வேண்டும். 'நீங்கள் அதைச் செய்தால் போதும். மற்றவை எல்லாம் தன்னால் நடக்கும்.' என்று சொல்லித்தான் அந்தப் பொறுப்பை என்னிடம் கொடுத்தார்கள்.

என்னிடம் கொடுக்கப்பட்ட வேலைகளில் கணிசமான வேலை அதுதான். அதை நான் மிகவும் சீரியசாக எடுத்துக் கொண்டேன். அதைப் பற்றி முழுமையாகத் தெரிந்து கொண்டேன். அந்தத் திட்டத்தை நடைமுறைப்படுத்துவதில் பல மேம்பாடுகளைச் செய்தேன். அவற்றில் ஒன்று, வகுப்புகளின் தொடக்க விழா மற்றும் நிறைவு விழாக்கள்.

அந்தத் திட்டம், மிக முக்கியமான திட்டம் என்று நான் நினைத்தேன். பெரிய அதிகாரிகள் வந்து கலந்துகொண்டால் அதன் மூலம், பயிற்சி பெறும் ஊழியர்கள் அந்த கல்வித்திட்டத்தின் முக்கியத்துவத்தை உணர்வார்கள் என்றும் நினைத்தேன்.

அதனால் நிறுவனத்தில் இருக்கும் மிகப் பெரிய அதிகாரிகளைச் சந்தித்து, அவர்களை விழாக்களுக்கு அழைத்தேன். பேச வரச் சொன்னதும், அந்தத் திட்டம் பற்றிய விவரம் கேட்டார்கள். சொன்னேன். அதற்காகவே, அந்தத் திட்டம் பற்றி நான் கூடுதலாகத் தெரிந்து கொள்ளவேண்டிவந்தது. தவிர அவர்களைச் சந்தித்து விவரத்தைச் சொல்லும்போது, சுருக்கமாகப் பேச வேண்டி வந்தது. அவர்கள் பெரிய அதிகாரிகள். அதிக நேரம் தரமாட்டார்கள். குறுகிய நேரத்துக்குள் அதன் முக்கியத்துவத்தை எப்படிச் சொல்வது என்று திட்டமிட்டுக்கொள்வேன். அவர்கள் கலந்துகொள்ளும் விழாக்களில் பொறுப்பாளர் என்ற முறையில் நான் , வரவேற்புரையோ வாழ்த்துரையோ, ஏதோ ஒன்றைப் பேசினேன். எல்லாவற்றையும் முழு ஈடுபாட்டுடன் செய்தேன்.

நிறுவனத்தின் பல முக்கிய பொதுமேலாளர்கள் அந்த நிகழ்ச்சிகளுக்கு

வந்தார்கள். அதில் பர்சனல் (ஊழியர்) துறை தலைமை அதிகாரியும் ஒருவர். அவர் பெயர் பில்.எல். ராமனாதன். எதையும் உன்னிப்பாகக் கவனிக்கக்கூடியவர்.

ஒரு முறை, அவரிடம் ஓர் ஒப்புதல் கேட்கும் அலுவலகக் குறிப்பு ஒன்று போனது. அது, மனமகிழ் மன்ற நிர்வாகக் குழுவுக்கு நியமிக்கப்பட்டிருந்த செயல் உறுப்பினர்களின் இரண்டாண்டு உறுப்பினர் ஆயுட்காலம் முடிகிறது என்றும், அதனால் வேறு புதிய உறுப்பினர்கள் இருவரை நியமனம் செய்ய வேண்டும் என்றும் சொல்லப்பட்டிருந்தது. புதிய கமிட்டி உறுப்பினர்கள் இருவரைப் பரிந்துரை செய்கிற நோட் அது.

பி.எல். ராமனாதன், சம்பந்தப்பட்டவரை அழைத்தார். பேசினார். நிர்வாகத்தரப்பில் செய்யப்படும் இரண்டு உறுப்பினர்களில் ஒருவராக என்னை நியமனம் செய்தார்கள். தொழிலாளர் கல்வித் திட்டத்தைச் செயல்படுத்திய விதத்தை அருகே வந்து பார்த்த பொது மேலாளர் செய்த நியமனம் அது. தொழிலாளர் கல்வியில் செய்த வேலை, வாங்கிக்கொடுத்த வாய்ப்புதான் அது என்றுதான் நான் சொல்வேன்.

இதுதான் ஒன்றிலிருந்து ஒன்று. மாடி மாடியாகப் போவது. ஒவ்வொரு மாடியிலும் ஒரு புதிய வாய்ப்புக் கிடைக்கும். முதல் மாடிக்கு ஏறவேண்டியது நம் பொறுப்பு. அது கொஞ்சம் சிரமமாகக் கூட இருக்கும். வெகுநேரத்துக்குப் பலன் கிடைப்பது தெரியாமலும் போகலாம். ஆனாலும் விடக்கூடாது. தொடர்ந்து முயற்சிக்க வேண்டும். அதைத் தாண்டிவிட்டால் அடுத்தடுத்த கதவுகளைப் பார்க்கலாம். சுலபமாகத் திறக்கலாம்.

மனமகிழ் மன்ற உறுப்பினரானதும், அங்கே அதுவரை இல்லாத குழந்தைகளுக்கான விளையாட்டுப் போட்டிகளையும் இலக்கிய வட்டத்தையும் தொடங்கினேன். வட்டம் விரிந்தது. புதிய அறிமுகங்கள், நண்பர்கள், தொடர்புகள் கிடைத்தன. கூடுதல் வாய்ப்புகள் வந்தன. ஒன்று மற்றொன்றாகி அது இன்னும் பலவானது.

கூடுதலாகவே கொடு

நமக்குத் தரப்படும் ஊதியத்தைவிடக் கூடுதலாகவே நிறுவனத்துக்கு வேலை செய்ய வேண்டும். செய்கிற வேலையை அற்புதமாகச் செய்ய வேண்டும். அவ்வளவுதான். நம்மை மற்றவர்கள் கவனிப்பது மட்டுமல்ல, தேடவே ஆரம்பித்துவிடுவார்கள்.

தொழிலாளர் கல்வித் திட்டமும் மேலும் ஒன்றிரண்டு வேலைகளும் எனக்குப் போதவில்லை. நிறுவனமும் என் மேலதிகாரியும் எனக்கு அது போதுமென்று நினைத்து விட்டார்கள் போலும். ‘என்ன செய்யலாம்? என்ன செய்யலாம்?’ என்று அடுத்த கட்டத்தைத் தேடி அலைந்தேன் என்றுதான் சொல்லவேண்டும்.

ஒரு நாள் என் மீது மிகவும் பிரியமாக இருந்த பர்சனல் துறை DGM. P.S. சேஷாத்ரி அவர்களைச் சந்தித்தேன். ‘எனக்கு இது போதவில்லை, இன்னும் வேறு ஏதாவது வேலை கொடுங்கள்’ என்றேன். சற்று நேரம் யோசித்தார். பிறகு, ஐ.எஸ்.ஓ. 9000 வேலைகளில் அவருக்கு என்னை உதவியாக இருக்கச் சொன்னார். ISO 9000 வேலை அப்போதுதான் (1991) பெல் தொழிலகத்தில் ஆரம்பிக்கப்பட்டிருந்தது. பர்சனல் துறைக்கு (HR), DGM தான் பொறுப்பு. அவர் தனியாளாக எதையும் செய்ய முடியாது.

சந்தோஷமாக ஒப்புக்கொண்டேன். ISO 9000சனை அறிமுகப்படுத்தி, முன்னெடுத்துச் சென்று கொண்டிருந்த தரத்துறை (Quality Assurance) தலைவர் அறிமுகம், பின்பு அந்தக் குழுவில் அங்கம், அந்த வேலைகளைக் கற்றுக் கொள்ளும் வாய்ப்பு, 'குவாலிட்டி ஃபிட்னெஸ் ரிவ்யூ' என்கிற சர்வேயை ஜனக் மேத்தா எனும் அறிஞர் தலைமையில் செய்யும் வாய்ப்பு என்று பலவும் ஒன்றுசேர, வரங்களாக வந்து என் மடியில் விழுந்தன.

'நிறுவனமே இவ்வளவுதானே சொல்கிறது. பிறகென்ன? செய்துவிட்டுப் போகவேண்டியதுதானே! எதற்காக நாமாகப் போய், இன்னும் கொஞ்சம் வேலை கொடுங்கள் என்று கேட்கவேண்டும்? அதுவும் வித்தியாசம் பாராட்டாத பொதுத்துறை நிறுவனத்தில்!' என்று நினைத்திருந்தால் இவ்வளவையும் இழந்திருப்பேன்.

ISO 9000 தரத்தை அடைவது அந்தச் சமயத்தில் பெல் நிறுவனத்துக்கு முக்கியமான வேலையாக, தேவையான வேலையாக இருந்தது. அதே சமயம், நிறுவனத்தில் பல ஆண்டுகளாக வேலை செய்தவர்களுக்கும் கூட அறிமுகமில்லாத வேலையாகவும் அது இருந்தது. இது ஒரு நல்ல காம்பினேஷன். பெரிய வாய்ப்பு.

புதிய வேலை. அதற்குக் கூடுதல் நேரம் உழைப்புத் தேவைப்பட்டது. தயங்கவே இல்லை. சந்தோஷமாகச் செய்தேன். காரணம், அது எனக்கு வேலையாகத் தெரியவில்லை. எனக்கு மட்டுமில்லை, அதில் பங்குபெற்ற அனைவரின் நிலையுமே அதுவாகத்தான் இருந்தது. எங்கள் எல்லோருக்குமே ஆர்வம் கொப்பளித்தது. இரண்டு மூன்று ஆண்டுகள் அதன் பின்னே ஓடினோம். என் துறையில் அதன் காரணமாக நான் முக்கியத்துவம் பெற்றேன்.

மற்ற பல துறைகளிலும் இருந்த பெரிய அதிகாரிகளின் அறிமுகமும் தொடர்புகளும் கிடைத்தன. அதனாலேயே மரியாதையும் நற்பெயரும் கிடைத்தன.

எந்த வேலையையும் கடமைக்காகச் செய்யாமல், ஆர்வத்தோடு செய்தால் மற்றவர்கள் நம்மைக் கவனித்தே தீருவார்கள். சரியான சில்லரையைத் திருப்பித் தந்த ஆட்டோக்காரரின் முகம் தென்படுகிறதா என்று நாம் தேடுவதில்லையா? அப்படித்தான் இதுவும்.

மேலே வரவேண்டும் என்றால், கூடுதலாகவே தர வேண்டும், கேட்காமலேயே செய்ய வேண்டும். எதிர்பார்த்ததைவிட அதிகம் கொடுக்க வேண்டும். எல்லாம் விதை நெல் போல. அடித்தளம் போல. பலன் பின்னால்தான் வரும். ஆனால் நிச்சயமாகக் கிடைக்கும்.

'இதெல்லாம் என் வேலை இல்லை. நான் ஏன் செய்ய வேண்டும்?' என்கிற நினைப்பு மட்டும் எப்போதும் வரவேகூடாது.

கேட்காததையும் செய்

மும்பையில் 'ஹாலிடே இன்' என்று ஒரு நட்சத்திர ஹோட்டலில் வேலை செய்தேன். ஆண்டு 1979 அல்லது 1980 ஆக இருக்கலாம். 'கிச்சன் ஸ்டூவர்டு' என்று ஒரு வேலை. நட்சத்திர ஹோட்டல்களில் பீங்கான் தட்டுகள், (அதிலேயே புல் பிளேட், ஹாப் பிளேட், குவார்ட்டர் பிளேட் என்று பலவிதம்) கப்புகள், கண்ணாடி டம்ளர்கள், கோப்பைகள் (அதில் ஒரு நூறு வகை) தவிர சாப்பாட்டு மேஜையில் வைக்கப்படும் ஸ்பூன்கள், கத்திகள்,

முள் கரண்டிகள் என்று ஏகப்பட்ட கட்லரீஸ் - க்ராக்கரீஸ் (Cutleries & Crokeries) இருக்கும். இவற்றை வாங்குவது, வைத்திருப்பது, பயன்பாட்டுக்குப் பிறகு சுத்தம் செய்துகொடுப்பது. இவையெல்லாம் தான் 'கிச்சன் ஸ்டூவர்டிங்' துறை.

நான் கேட்டரிங் டிப்ளமோ முடித்திருந்த சமயம் அது. அங்கே வேலைக்குச் சேர்ந்தாகி விட்டது. அந்த ஹோட்டலில் இருக்கும் பல்வேறு ரெஸ்டாரண்டுகளில் இருந்து சாரி சாரியாக, சாப்பிட்ட தட்டுகள், காலி காபி செட்டுகள் , குட்டி ஸ்பூன், பால் கிண்டி, டிக்காஷன் போகணி, கண்ணாடி டம்ளர்கள் என்று பலவும் வெளியே வந்து கொண்டேயிருக்கும்.

அவற்றை என் துறை ஊழியர்கள் கழுவ வேண்டும். அது ஒரு பல அடுக்கு வழிமுறை. கழுவியவற்றை ஒரு சிலர் எடுத்துப் போய் ரெஸ்டாரண்டுக்குக் கொடுத்துக் கொண்டேயிருக்க வேண்டும். இந்தச் சங்கிலி அறுபடக் கூடாது. சாப்பிடும் இடங்களில் கழுவிய கட்லரி, கிராக்கரி பற்றாக்குறை வரவே கூடாது.

நான் அங்கே மேற்பார்வையாளர். கழுவுமிடத்திலிருந்து, திரும்பக் கொண்டு அடுக்கும் வரையிலான வேலைக்கு நான் பொறுப்பு. ஷிப்டுக்கு 15 ஊழியர்கள் இந்த வேலையைச் செய்வார்கள். நான்தான் ஷிப்ட் இன்சார்ஜ்.

அந்த நேரம்தான் கேட்டரிங் என்கிற படிப்பு இந்தியாவில் அறிமுகமாகியிருந்த நேரம். இந்தியாவில் மும்பை, கல்கத்தா, டில்லி மற்றும் சென்னை - அடையாறில் மட்டும்தான் இந்தக் (IHM&CT) கல்வி நிறுவனங்கள் உள்ளன. கேட்டரிங் படிப்புக்கு ஏகப்பட்ட கிராக்கி. அகில இந்திய எழுத்துத் தேர்வு, நேர்முகம் என்று படிக்கச் சேருவதற்கு ஏகப்பட்ட தடபுடல்.

எல்லாம் முடித்து வேலைக்குச் சேர்ந்தால் இப்படி ஒரு பொறுப்பு. முதல் ஒரு வாரத்திலேயே மிகவும் எரிச்சலாகி விட்டது. யார் யாரோ (எல்லாம் என்னைப் போல இரண்டு இரண்டரை மடங்கு அதிகம் வயதானவர்கள்) சுத்தம் செய்வதை நான் மேற்பார்வை செய்ய வேண்டும். வேலை தொடர்ந்து நடைபெறுவதை உறுதி செய்ய வேண்டும். இடையில் தேநீர் நேரம் வரும், சாப்பாட்டு நேரம் வரும். மற்றபடி இதே வேலைதான் நாள் முழுவதும். 'எப்படா ஷிப்ட் நேரம் முடியும்' என்றே யோசித்து நேரத்தைச் சிரமப்பட்டு ஓட்டிக் கொண்டிருப்பேன்.

நான்கைந்து நாள்கள் போயிருக்கும். ஒரு நாள், பற்றாக்குறையைச் சரி செய்ய, 'ஸ்டாக்' இருக்கும் ஆறாவது மாடிக்குப் போகவேண்டியிருந்தது. அங்கே பெட்டி பெட்டியாகப் புதிய கட்லரிகள் மற்றும் கிராக்கரிகள் இருந்தன. அவற்றின் விலை மிக அதிகம் எனத் தெரிந்தது. எல்லாம் கலைந்து கிடந்தன. எதுவுமே முறையாக அடுக்கி வைக்கப்படவில்லை. அதனால் தேவையானதைக் கண்டுபிடிக்கவும் முடியவில்லை. ஸ்டாக் இருந்த இடத்திலேயேகூட சில உடையும் நிலையில் இருந்தன. சிலர் உதவியோடு எடுத்து வந்தேன்.

பின்பு, எதற்காக இவ்வளவு வாங்கி வைத்திருக்கிறார்கள் என்று மேலாளர் திரு. கான் அவர்களிடம் கேட்டேன். முதலில் அசட்டையாக பதில் சொன்னவர், பின்பு என்ன நினைத்தாரோ, காரணங்களை விளக்கினார். 'நிறைய உடைகிறது தவிர்க்க முடியாது. அதனால்தான்'. என்றார்.

கீழே வந்த நான், எப்படியெல்லாம் இந்தப் பொருள்கள் உடைகின்றன என்று கவனிக்க ஆரம்பித்தேன். டீ டிக்காஷனை குப்பைக்கான தொட்டியில் கொட்டும்போது சில போகணிகள் தவறிக் குப்பைத் தொட்டியில் விழுவதைப் பார்த்தேன். வேலை அவசரத்தில் அந்த ஊழியர் அதனை மீட்டு எடுப்பதில்லை. அதேபோலச் சில பால் கிண்டிகளும் தவறி விழும். ஸ்பூன்களைப் பற்றிக் கேட்கவே வேண்டாம். அதற்கு மதிப்பே இல்லை.

அடுத்து கழிவுகள் என்ன ஆகின்றன என்று பார்க்க முடிவு செய்தேன். மலை மலையாகக் குவியும் தட்டு மீதங்களும், டிக்காஷன் போன்ற கழிவுகளும் பெரிய பெரிய தகர டின்களுடன், கழிவுகள் எடுக்கும் லாரியில் விடிகாலை நேரங்களில் ஏற்றப்படுவதை என் ஷிப்ட் நேரத்துக்கு முன்பாகவே கிளம்பி வந்து கவனித்தேன். அவற்றை எடுத்துப் போகும் காண்டிராக்டர் நல்ல வசதியானவராகத் தெரிந்தார்.

பின்பு கண்ணாடி டம்ளர், கோப்பைகள் உடைவதையும் பார்த்தேன். எப்படி கையாளுகிறார்கள். அதில் அவர்களுக்கு இருக்கும் சிரமமென்ன, வழி முறையை எப்படி மாற்றி அமைத்தால், கண்ணாடி சாமான்கள் உடைவதைத் தடுக்கலாம் என்றும் யோசித்தேன்.

பின்பு மேலாளர் திரு. கான் அறைக்குச் சென்றேன். இப்படி இருக்கிறதே என்று சொன்னேன். ‘அது அப்படித்தான். எவன் நான் சொல்வதைக் கேட்கிறான்’ என்பது போலச் சொன்னார். ‘நான் அவற்றை ஒழுங்குபடுத்தட்டுமா?’ என்றேன். உடனே ‘சரி’ என்றார். மூன்று நாள்கள் ஆயின. முறையாக அடுக்கி வைத்து, ஷெல்புகளைக் கொண்டுவந்து வைத்து, எடைக்கு ஏற்றபடி, தேவைப்படும் அளவுகளுக்கு ஏற்றபடி என்று எனக்குத் தோன்றிய விதத்தில் ஒழுங்குபடுத்தினேன்.

அவற்றுக்கு ஓர் அட்டவணையையும் தயார் செய்தேன். இனி யாரும் பொருள்களை எடுத்தால், அல்லது புதிதாக வாங்கியதைக் கொண்டு வந்து உள்ளே வைத்தால் அவற்றை எப்படி எழுதிக் கொள்ளவேண்டும் என்பதைக் குறிக்க அட்டவணையில் இடம் கொடுத்து கான் அவர்களிடம் கொடுத்தேன். ஆச்சரியப்பட்டார். பிறகு, ‘உங்கள் கேட்டரிங் படிப்பில் வேறு என்னவெல்லாம் படித்தீர்கள்?’ என்று கேட்டார்.

அதன்பிறகு அவர் என்னை வெறும் மேற்பார்வை செய்யவிடவில்லை. வித்தியாசமான வேலைகளைக் கொடுத்தார். நான் அந்த வேலையை விட்டுவிட்டு, சென்னைக்குப் போவதாகச் சொன்னபோது ‘வேண்டாம்’ என்றார். அவருடைய மேலதிகாரியான பொது மேலாளரிடம் அழைத்துச் சென்றார். ஊதிய உயர்வு, பதவி உயர்வு போன்ற சில பரிந்துரைகளையும் செய்தார்.

சேர்ந்தவுடனே சிறப்பாகவே..

புதிய இடத்தில் எடுத்தவுடன் விடுப்புகள் எடுப்பது, எதையாவது சொல்லிச் சலுகைகள் கேட்பது, (நான்தான் என் பையனைப் பள்ளியில் இருந்து கூட்டி வரணும். ஒரு மணி நேரம் பர்மிஷன் வேணும்) ஏன் சரியாகச் செய்ய முடியாமல் போனது என்று காரணங்களையும் சாக்குகளையும் அடுக்குவது... இவையெல்லாம் செய்யவே கூடாதவை.

அந்தச் சமயத்தில் நம்மைப் பற்றிச் சரியாகத் தெரியாததால் எதிர்பார்ப்பு ஒரு மட்டில் இருக்கும். ‘கடகட’வெனச் செய்யவேண்டும். ‘அட!

விளையாடும் முதல் டெஸ்டிலேயே சதம் அடிப்பது போல இவ்வளவு செய்து விட்டாரே!' என்று வியப்படைய வைக்கவேண்டும்.

அசத்தப்போவது இவர்தான்

நிறுவனத்தில் எவ்வளவோ நபர்கள் இருக்கலாம். ஆனால் நாம் வேலை செய்யும் துறையில் அல்லது பிரிவில் அதிகம்பேர் இருக்க மாட்டார்கள். அதிலும் நம்முடைய நேரடி மேலதிகாரிக்குக் கீழ் மிகக் குறைவாகத்தான் இருப்பார்கள்.

அதனால் யார் புதிதாகச் சேர்ந்தாலும், அவர் எப்படி வேலை செய்கிறார் என்று மேலதிகாரி மட்டுமல்ல, அனைவருமே கவனிப்பார்கள். தொடக்கத்தில் சிலவற்றில் தடுமாறினால், எதையாவது தவறாகச் செய்தால் அதிலிருந்து மேலதிகாரிகள் நம்மீதான கவனத்தை அதிகப்படுத்துவார்கள்.

அதன்பிறகு நமக்குக் கொடுக்கப்படும் சுதந்தரம் கொஞ்சம் குறையும். அதற்கு மேலும் தவறு செய்தால் நிலைமை சுமாராகி விடும். கேட்டுச் செய்யுங்கள் என்பார்கள். எதற்கும் என்னிடம் இன்னொரு முறை காட்டி விடுங்கள் என்பது போலெல்லாம் சொல்வார்கள். அதனால், நம்முடைய ஆர்வம் குறைந்து, அதனால் தவறுகள் மேலும் அதிகரிக்கும். இதற்குப் பெயர், 'செட் அப் டு பெயில் சிண்ட்ரோம்' (Set up to fail syndrome).

இது நமது விஷயமல்ல. இதிலிருந்து இன்னொன்றைத் தெரிந்து கொள்வதுதான் நமது நோக்கம். ஒன்றிலிருந்து ஒன்று, தவறாவதுதான் 'செட் அப் டு பெயில் சிண்ட்ரோம்'. அதையே 'செட் அப் டு சக்சீட் சிண்ட்ரோம்' ஆக மாற்றிப் பார்ப்போம்.

எடுத்தவுடன் செய்வதை மிக அற்புதமாகச் செய்து அசத்துவது. மிகச் சரியாகச் செய்வது. திறமையெல்லாம் கொட்டிச் செய்வது. அதிலிருந்து நம் மதிப்பு அதிகமாகி, நம் மீது மற்றவர்களுக்குக் குறிப்பாக மேலதிகாரிகளுக்கு இருக்கும் நம்பிக்கை அதிகமாகி அதனால் கூடுதல் பொறுப்புகள் பெறுவது. அதிலும் சிறப்பாகச் செய்து, அப்படியே நிர்வாக ஏணியில் மேலேறிக் கொண்டேயிருப்பது. இது தான், 'செட் அப் டு சக்சீட் சிண்ட்ரோம்' (Set up to Suceed Syndrome).

எவ்வளவு செய்ய முடியும் என்றால், அவ்வளவு இவ்வளவு என்று வாயளக்கக் கூடாது. நாம் செயல் வீரர்கள். செய்ய முடிவதை விட குறைவாகவேச் சொல்ல வேண்டும். தேவைப்படும் நேரத்தை, பணத்தைவிட, கொஞ்சம் கூடுதலாகவே சொல்ல வேண்டும். அது நியாயமானதாக இருக்கவேண்டும். அது சரிதான். பிறகு எப்படி அசத்துவது என்று தோன்றுகிறதா? அசத்தல் என்பது வெறும் வாயால் என்ன செய்யமுடியும் என்பதிலா வருகிறது?

என்ன செய்கிறோம் என்பதை வைத்துத்தானே வியப்பார்கள்! முன்கூட்டியே அதைச் சொல்லிவிட்டால், செய்து தரும்போது அந்த வியப்பு இருக்காது. தவிர, ஒருவேளை நாம் திட்டமிட்டதற்குள் முடியாமலும் போகலாம். அது நம்மைக் குறைத்து மதிப்பிடச் செய்துவிடும்.

சொன்னதைவிடக் கூடுதலாக, தரமாக, வேகமாகச் செய்து கொடுத்தால், ஒரு 'அட!' கிடைக்கும். 'ஆஹா!' என்பார்கள். வெளியில்

சொல்லாவிட்டாலும் மனத்துக்குள் கட்டாயம் குறித்துக் கொள்வார்கள். நம் மதிப்பெண்கள் உயரும்.

எல்லா நேரம் இப்படி அதிகமாகச் செய்து மாட்டிக்கொள்ளவும் கூடாது. ஆபத்தாகிவிடும். இவர்தான் கூடுதலாகச் செய்வாரே என்று அவர்களது எதிர்பார்ப்பை உயர்த்திக் கொண்டு விடுவார்கள். அவ்வப்போது ஒரு சின்ன சர்ப்ரைஸ் கொடுப்பதுதான் சரி.

வெர்ல்பூல் நிறுவனத்தில் ரகுராமனே என்று ஒரு மேலாளர் இருந்தார். பாண்டிச்சேரியில் பிரெஞ்சு ஆதிக்கம் போய்விட்டாலும், அவர்கள் பெயர்களில் இன்னமும் பிரெஞ்சுத்தனம் மீதமிருக்கிறது. ரகுராமன் என்கிற பெயரை ஆங்கிலத்தில் எழுதும்போது ரகுராமனே (Raguramane) என்றுதான் எழுதுவார்கள்.

அவர் பொருள் துறை (Material Department) தலைவர். அவருடைய முக்கிய வேலை, வாஷிங் மிஷின் தயாரிப்பதற்குத் தேவைப்படும் தகுதியான, தரமான பொருள்களைத் தேடித் தேடி விலை குறைத்து வாங்குவது. அதன் மூலம் மிஷினின் அடக்க விலையைக் குறைக்க உதவுவது.

எப்போதெல்லாம் மிஷினின் விலைகளைக் குறைக்க நிறுவனம் எத்தனிக்கிறதோ, அப்போதெல்லாம் ரகுராமனே மதிப்புப் பெறுவார். அவரிடம் தொழிலகத் தலைவர், 'நீங்கதான் குறைக்கணும்' என்றால், 'வாய்ப்பே இல்லை. ஏற்கெனவே நிறைய குறைச்சு சப்ளையர்ஸ் எல்லாம் கதர்றாங்க' என்பார். பிறகு உற்பத்தி, நேரம், மின்சாரம், ஊழியர் எண்ணிக்கை, வேர் ஹவுசிங் போன்ற துறைத் தலைவர்களிடம் கேட்டுவிட்டு, தலைவர் மீண்டும் ரகுராமனே பக்கம் வந்தால், கொஞ்சம் 'தர' சம்மதிப்பார். அவ்வளவுதான். அவரைப் பாராட்டித் தள்ளிவிடுவார்கள்.

சில சமயங்களில், 'இல்லை முடியாது' என்பார் தீர்மானமாக. அவருக்குத் தெரியும். எது முக்கியமான நேரம் என்று. அப்போது 'சரி நான் முயற்சி பண்றேன். நாளை பேசிட்டு சொல்றேன்' என்று சொல்வார். மறுநாள் மெஷின் ஒன்றுக்கு நல்ல தொகையைக் குறைக்க வழி செய்திருப்பதாகச் சொல்வார். பாராட்டு பெறுவார்.

நூறு சதவிகிதத்துக்கும் மேல்

எதைக் கேட்கிறார்களோ, அதைப் போல ஒண்ணரை, இரண்டு மடங்கு கொடுப்பது. என்ன ஆகும்? திக்குக்காடிப் போவார்கள். வேலை செய்பவர்களுக்கு, அதையும் சிறப்பாகச் செய்பவர்களுக்கு எல்லா இடங்களிலும் மரியாதை உண்டு. இதில் 'அரசியல்' எதுவும் கிடையாது. எல்லோருக்கும் அவரவர் வேலை நடந்தாக வேண்டும். இந்தப் போட்டியில் வெற்றி பெற ஒரு நிச்சய வழி எப்போதும் Miles away from competition என்பதுதான். நமக்கு அடுத்த நிலையில் இருப்பவர்கள் நெருங்க முடியாத தூரத்தில், தரத்தில் நாம் இருக்க வேண்டும்.

நிறுவனத்துக்கு எது தேவையோ அதை

'ஹாலிடே இன்'னில் திரு. கான் எதனால் அவ்வளவு மகிழ்ந்தார்? எதனால் மேலதிகாரிகளிடம் பரிந்துரை செய்தார்? அவருடைய துறையில் அவர் பிரச்னை என்று நினைத்திருந்ததை, புதியதாக வேலைக்கு வந்த ஒருவர் தீர்த்து வைத்தாரே, அதற்கு வழி செய்தாரே என்கிற காரணத்தினால்தான்.

முன்பு பார்த்தோம். எது தேவையோ அதைக் கொடுக்கும்போது வேலை செய்தவர் மதிப்புப் பெறுகிறார்.

இதனைச் சரியாகச் செய்வதற்கு, நிறுவனத்தையும், நாம் வேலை செய்யும் துறையின் முக்கியப் பணியையும் சரியாகப் புரிந்து கொள்ள வேண்டும்.

- குறைந்து கொண்டே வரும் வாடிக்கையாளர் எண்ணிக்கை
- அதிகரிக்கும் செலவினங்கள்
- அடிக்கடி நிகழும் இயந்திரப் பழுதுகள்
- ஊழியர் மத்தியில் குழப்பம்
- நிதிப் பற்றாக்குறை

என்று பிரச்னைகள் எதுவாகவும் இருக்கலாம். சரியாக நாடி பிடித்துப் பார்த்துத் தெரிந்து கொண்டுவிட வேண்டும். நம் வேலை எதுவாக இருந்தாலும், அதன் மூலம் முக்கிய, தலையாயப் பிரச்னையை குறைக்க வேலை செய்ய வேண்டும்.

எதைக் கொடுத்தாலும் அதை

நிறுவனத்தில் மாறுதல்கள் என்பது தவிர்க்க முடியாதது. நம்மையும் வேலை மாறுதல், இட மாறுதல் செய்யலாம். டிரான்ஸ்பர் என்பது நிறுவனங்களில் நடக்கக்கூடியதுதான். சில நேரங்களில், 'மாற்றல்' மூலம், முக்கியமான பொறுப்புகள் நமக்குக் கொடுக்கப்படும். வேறு சில சமயங்களில் அவ்வளவு முக்கியமில்லாத வேலைகளும் நம்மிடம் ஒப்படைக்கப்படும். அந்த நேரம் அது மட்டுமே நம்முடைய வேலையாகப் பொறுப்பாக இருக்கும். 'நான் யார்! என் திறமைகள் என்ன!! என்னைப் போயா இந்த வேலையைச் செய்யச் சொன்னார்கள்' என்று சிலர் யோசிப்பார்கள். அந்த வேலையைச் சரியாகச் செய்ய மாட்டார்கள். அந்த டிரான்ஸ்பரை மனத்தளவில் ஏற்றுக்கொள்ள மாட்டார்கள். அதிலிருந்து வெளிவரவே முயற்சிப்பார்கள்.

அதில் சரியாகச் செயல்பாடாமல் போனால் அவர்களுக்கு மேலும் கெட்ட பெயரும் தீமைகளுமே வந்து சேரும்.

முன்னேற வேண்டும் என்று நினைப்பவர்களின் செயல்பாடுகள் இதிலும் வித்தியாசமாகத்தான் இருக்கும். அவர்களுடைய ஆர்வத்தை எதனாலும் தடுக்க முடியாது. Anything that is worth doing is worth doing well என்பதுதான் அவர்களின் அணுகுறை. பெரிய திட்டமிடல் எல்லாம் கிடையாது. அவர்கள் எதைச் செய்தாலும் சிறப்பாகவே செய்வார்கள். அதற்குக் குறைந்து அவர்களால் எதையுமே செய்ய முடியாது.

என் கேரியரிலும் அப்படிபட்ட சில சந்தர்ப்பங்கள் வந்திருக்கின்றன. பெப்சி தொழிலகத்தில் ஊழியர்களுக்கு நடைபெறும் விபத்துகளை 'லாஸ் டைம் ஆக்ஸ்சிடெண்ட்' என்பார்கள். சுருக்கமாக LTA. நான் சேர்ந்த சமயம் அதன் எண்ணிக்கை அதிகமாக இருந்தது. அதைக் குறைக்க வேண்டும் என்கிற பணி கொடுக்கப்பட்டது. ஆராய்ந்து பார்த்ததில் பெரும்பாலான விபத்துகள் ஒப்பந்தத் தொழிலாளர்களுக்குத்தான் நேர்ந்துகொண்டிருந்தன என்பது தெரிய வந்தது.

எல்லாம் காலி பாட்டில்களை இறக்கும் போதும், நிறைக்கப்பட்ட

பாட்டில்களை அடுக்கும் போதும் ஏற்படும் வெட்டுக்காயங்கள். அவற்றைப்பற்றிக் கணக்கெடுத்து எங்கே எந்த நேரங்களில் அதிகம் நேர்கிறது என்று அலசி ஆராய்ந்து, நிர்வாகத்திடம் பேசி, ஒப்பந்த ஊழியர்கள் அனைவருக்குமே கை உறைகளும் காலுக்கு ஷூக்களும் கிடைக்க ஏற்பாடு செய்தேன். வாங்கிக்கொடுத்தாயிற்றே தவிர அவர்கள் அதனைப் பயன்படுத்துவதாக இல்லை. அவற்றை அணிந்துகொண்டு வேலை செய்ய முடியவில்லை என்றார்கள். நானும் விட்டுவிடவில்லை. கிட்டத்தட்ட மூன்று மாதங்களுக்கு அதில் கூடுதல் கவனம் செலுத்தி, கை உறைகளில் மாறுதல்கள் செய்தேன். செயிண்ட் கோபேன் தொழிலகத்துக்குப் போய், மடங்கக்கூடிய, அதேசமயம் உடைந்த கண்ணாடி பட்டாலும் கிழியாத கிளவுஸ் பற்றிய விபரங்களைச் சேகரித்தேன். அவற்றுக்கு ஏற்பாடு செய்தேன். வேலை செய்யுமிடங்களில் தினசரி நானே நின்று அணிபவர்களை ஊக்குவித்து, அந்தப் பழக்கத்தை அவர்களிடம் கொண்டுவந்தேன்.

முதல் மாதம் அவர்களுடைய விபத்து எண்ணிக்கை குறைந்ததை அவர்கள் மத்தியில் கொண்டாடவும் ஏற்பாடு செய்தேன். பின்பு அங்கு பணி செய்த ஆண்கள் மட்டுமல்ல, பாவாடை தாவணி மற்றும் சேலையுடுத்தும் பெண்களும் கால்களில் கருப்பு சே◌ப்டி ஷூ அணிந்துதான் வேலை செய்தார்கள். விபத்துகள் கணிசமாகக் குறைந்தன. விபத்தில்லாத 20 லட்சம் மணி நேரங்கள் என்கிற சாதனையை, பெப்சி தொழிலகங்களில் எங்கள் தொழிலகம் முதன்முறையாக அடைந்தது. ஏனைய மனித வளத்துறை மேலாளர்கள் திரும்பிப் பார்த்தார்கள்.

எல்லாவற்றையும் செய்வதல்ல

நிறுவனத்தின், மேலதிகாரியின் நன்மதிப்பைப் பெறுகிறேன் என்று மற்றவர்களுடைய வேலைகளைச் செய்து கொண்டு இருக்கக்கூடாது. அவசரத்துக்கு ஆபத்துக்கு உதவலாம். உதவ வேண்டும். ஆனால் அவையே வேலையாக இருக்கக்கூடாது.

நம் மீது மதிப்பை உண்டாக்கிக் கொள்ள, நிறையச் செய்ய வேண்டுமென்பதல்ல. நிறைவாகச் செய்ய வேண்டும் என்பதுதான் முக்கியம். சில சமயங்களில் தொடக்கத்திலேயே, தொடர்பில்லாத வேலைகளை மறுப்பது கூட மரியாதையையும் நம்மிடம் தேவையான அச்சத்தையும் கொண்டுவந்துவிடும். இவர் தலையில் எதையும் கட்டலாம் என்று நினைப்பவர் ஏறிச் செல்லத் தோளையும் தலையையும் காட்டிக் கொண்டிருக்கக்கூடாது. ‘உங்கள் வேலைதானே அது - நீங்கள் செய்யுங்கள். என் வேலையை நான் செய்கிறேன்’ என்று மரியாதையாக, கண்ணியம் குறையாமல், அதே சமயம் உறுதியாகச் சொல்லிவிடவேண்டும், அது நம் வேலையாக இல்லாத பட்சத்தில். அவரால் செய்ய முடிந்தும், நம் தலையில் கட்டப் பார்த்தால் உடன்படவே கூடாது. இதில் மேலதிகாரிக்கு மட்டும் விதிவிலக்குக் கொடுக்கலாம். அவர் வேலைகள் நம் வேலைகள்தான். செய்து கொடுப்பதன் மூலம் நமக்கு நன்மைதான்.

குறைவாகச் செய்து விட்டுப் பெருமை பேசக் கூடாது

எப்போதாவது நாம் செய்வது தவறாகிவிடலாம். அல்லது நியாயமாகச் செய்ய வேண்டியதைவிடக் குறைவாகச் செய்ய நேரிடலாம். அப்போது, அது ‘குறைவுதான்’ என்று நாமே ஒப்புக்கொண்டால் நம் மீதான மதிப்பு

அதிகமாகும்.

2007-ம் வருடம். ஏதோ ஒரு காலாண்டு முடிவுகள் 'இன்டெஸ் இண்ட் வங்கி' க்கு சரியாக இல்லை. அந்த நேரத்தில் பிற வங்கிகள் சிறப்பான முடிவுகளை வெளியிட்டு வந்தன. அதன் முடிவுகள் வெளிவந்தன. போச்சு, பங்குச் சந்தையில் அந்த நிறுவனத்தின் பங்கின் விலை பயங்கரமாக விழப் போகிறது என்று எல்லோரும் பேசிக்கொண்டார்கள். முதலீட்டாளர்கள் அதிகம் விற்பார்கள் என்று நினைத்தால், பங்கு விலை விழாதது மட்டுமல்ல, சற்று உயரக் கூடச் செய்தது. காரணம் கேட்டால், அதன் நம்பகத்தன்மை அதிகரித்திருக்கிறதாம். எதனால்? சரியில்லாத முடிவுகளை அப்படியே (விண்டோ டிரஸ்சிங் என்கிற சரி செய்கிற முயற்சி செய்யாமல்) வெளியிடுகிற நேர்மைதான் காரணமாம்.

'இல்லை. நான் இன்னைக்கு சரியா செய்யலை' என்று (அடிக்கடி அல்ல) சொல்பவர் மீது எந்த மேலதிகாரிக்கும் மதிப்புதான் வரும். அதை விட்டுவிட்டு, நான் செய்தது சரிதான் என்று (சாமர்த்தியமாக) வாதாடினால், பெயர்தான் கெடும். அதைவிட மோசமானது, சாதாரணமாகவோ, குறைவாகவோ செய்துவிட்டு அதையும் பெருமையாகப் பேசுவது. போலித்தனங்களை நம் வாய் சாமர்த்தியம் காரணமாகச் சிலரால் எதிர்க்கவோ மறுக்கவோ முடியாமல் போகலாம். ஆனால் அவர் மனத்துக்குள் விழுகிற நம் பிம்பம் சுமாரானதாகத்தான் இருக்கும்.

எனக்குத் தெரியாததே இல்லை

எல்லாம் தெரிந்திருந்தால் பாராட்டுவார்கள்தான். ஆனால் எல்லாம் தெரிந்திருக்க வேண்டும் என்று யாரையுமே எதிர்பார்ப்பதில்லை. நாமாக அவசரப்பட்டு, எனக்குத் தெரியும், நான் பார்த்திருக்கிறேன், கேள்விப்பட்டிருக்கிறேன்' அல்லது 'இதற்கு முந்தைய வேலையில் செய்திருக்கிறேன்' என்பது போலச் சொல்ல வேண்டாம். அப்படி சொல்லுகிறபோது நமக்குப் பெருமிதமாக இருக்கும். பலரும் திரும்பிப் பார்ப்பார்கள்.

பிறகு, செய்ய முடியாவிட்டால், அதுவே எதிர்மறை விளைவுகளைத் தந்துவிடும். பேசாமல் வாயை மூடிக் கொண்டிருந்த மற்ற ஊழியர்களை விட நாம் சுமாராகத் தெரிவோம். அவர்களும் அந்த வேலையைச் செய்யவில்லை, நாமும் செய்யவில்லை. ஆனால் நமக்கு மட்டும் கெட்ட பெயர். காரணம் 'நாம் செய்து விடுவோம்' என்று மார்தட்டியிருக்கிறோம்.

இது வெறும் தற்காப்புதான். சொல்லிவிட்டுச் செய்ய முடியாமல் போனால் என்னாகும் என்று யோசிக்கிற நிலைமை மட்டும்தான். இதற்கு மேலும் போகலாம். அது, தெரிந்ததையே, தெரியும் என்று சொல்லாமல் மௌனமாக இருப்பது. செய்யச் சொன்னால், 'சரி நான் முயற்சிக்கிறேன்' என்று மட்டும் சொல்வது. செய்வது - முடிப்பது - பிறகென்ன? அசத்துவதேதான். 'அடேயப்பா! முடித்துவிட்டாரே !!' என்பார்கள்.

பேச்சைவிடச் செயல்தான் வலுவான செய்திகளைத் தரும். 'நிறைய சொல்வாரப்பா. செயலில்.? ம்ஹூம்' என்று பெயர் வாங்கிவிடக் கூடாது. 'மனுஷன் பார்க்கத்தான் இப்படி. எதைக் கொடுத்தாலும் முடிச்சிடுவாரு' என்று பெயர் வாங்குவது சாத்தியம்தான்.

தனித்து நில்

ஆங்கிலத்தில் Subject Matter Expert என்பார்கள். ஏதாவது ஒரு குறிப்பிட்ட விஷயத்தில் நாம்தான், சரியாகத் தெரிந்தவராக அதிகம் தெரிந்தவராக,எக்ஸ்பெர்ட்டாக இருக்க வேண்டும். 'அவர் சொல்லிவிட்டால் அதற்கு அப்பீலே கிடையாது' என்பார்களே அப்படிப்பட்டவராக ஆகிவிட வேண்டும்.

அது ஏதோ ஒரு நிறுவனத்துக்கும் துறைக்கும் தொடர்பில்லாத விஷயமாக இருக்கக் கூடாது. அதி முக்கியமானதாக இருக்க வேண்டுமென்பதில்லை. ஆனால் முக்கியமான விஷயமாக இருக்க வேண்டும். அதைப் பற்றிய தேவை நிறுவனத்தில் வரவேண்டும். அதற்காக மற்றவர்கள் நம்மைத் தேடி வரவேண்டும்.

நான் திருச்சி பெல் தொழிலகத்தில் பணி செய்தபோது, நான் 'ஸ்டாச்சுடரி கம்ப்ளையன்ஸ்' எனப்படும் தொழிலாளர் மற்றும் தொழிற்சாலைகள் சட்டங்களின் ஷரத்துகளைக் கற்றுத் தெரிந்தவனாக இருந்தேன். ISO 9000 முறைப்படி 'டிப்பார்ட்மெண்ட் புரொசிஜர்கள்' எப்படி எழுதுவது என்பதையும் நன்றாகத் தெரிந்து வைத்திருந்தேன். அதன் காரணமாக, மனிதவளத்துறையிலே கொடி கட்டிப் பறந்த, மற்றவர்கள் நெருங்கப் பயப்படும் 'சிங்கங்க'ளிடம் தைரியமாகப் பேசுவது மட்டுமல்ல, 'இல்லை சார். அது அப்படித்தான்' என்பதை உறுதியாகச் சொல்பவனாக இருந்தேன். காரணம், பேசுகிற விஷயத்தில் பேசுகிற இருவரில் நான்தான் கூடுதலாகத் தெரிந்தவன். அது கொடுத்த தைரியம்.

பெரிய கலெக்டராகவே இருக்கட்டும். அவருக்கு உடல் நலம் சரியில்லை. அவர், மருத்துவரிடம் போனால், யார் விவரிப்பது, யார் கேட்டுக் கொள்வது? வக்கீலிடம் போகிறோம். யார் சொல்ல யார் கேட்டுக்கொள்ள வேண்டும்? நம்மிடம் மற்றவர்கள் கேட்டுக் கொள்ளக் கூடிய அளவுக்குச் சரக்கு இருக்க வேண்டும். அது அவர்களுக்கு அவ்வப்போதோ, எப்போதோ தேவைப்படும் சரக்காக இருக்க வேண்டும்.

முன்பு பார்த்தோமே. கேட்டு வாங்கிச் செய்யும் வேலைகள் (ISO 9000) அப்படியும் செய்யலாம். ஆனால் எல்லா நேரமும் அப்படிப்பட்ட வாய்ப்புகள் எல்லோருக்கும் கிடைக்கும் என்று எதிர்பார்க்க முடியாது.

என்னுடைய தொழிலாளர் சட்டங்கள் பற்றிய அறிவுக்குக் காரணம், திருச்சி செயிண்ட் ஜோசப் கல்லூரியில், நான் மாலை நேர வகுப்புகளில் அதுபற்றிய பாடங்களை M.A. படிக்கும் மாணவர்களுக்கு எடுத்ததுதான். அதற்காகவே ஊன்றிப் படிக்க வேண்டி வந்தது. படித்தேன். மாணவர்களுக்குப் பாடம் எடுப்பது என்பதே சவாலான வேலை. கேள்விகள் அப்படியிருக்கும். தொடர்ந்து 6 வருடங்கள் வகுப்பெடுத்த காரணத்தால் (அந்தக் கல்லூரி தவிர திருச்சி BIM, REC போன்ற வேறு சில கல்லூரிகளும் வகுப்புகள் எடுத்திருந்ததால்) தொழிலாளர் கூட்டங்கள் பற்றிய ஒரு தெளிவு வந்தது. பின்பு பெல் நிறுவனத்தில், ஊழியர்களுக்குத் தேவையான தொழிலாளர் சட்டங்கள் பற்றி வகுப்பெடுக்க ஆள் தேடினார்கள். அதற்கு என் மேலதிகாரியான திரு. வாசுதேவனும் நானும் மட்டும்தான் தேறினோம்.

தொழிலாளர்கள் சட்டம் பற்றி ஒரு முறை முயன்று சரியாகத் தெரிந்து

கொண்டதும், தொடர்ந்து அதில் ஏற்பட்ட மாற்றங்கள் பற்றித் தெரிந்து கொண்டே வந்ததும் பல ஆண்டுகளுக்கு எனக்கு வாரி வழங்கியது. பாண்டிச்சேரி வெர்ல்பூல் நிறுவனத்தில் சேர்ந்த புதிதில் ஊழியர் சட்டங்கள் பற்றி என்னுடைய சில தெளிவான கருத்துகள் குறித்து, நான் பேசியதைக் கேட்ட தொழிலகத் தலைவர் எஸ்.எஸ். ராமன் என் மீது கூடுதல் மதிப்புக் கொண்டார்.

அது செய்திறனாகவோ, ஒன்றைப் பற்றிய கூடுதல் ஞானமாகவோ அல்லது வேறு எதுவுமாகவோ இருக்கலாம். ஆனால் ஏதாவது ஒன்றில் நாம் மிகச் சிறந்தவராக இருக்க வேண்டும்.

எதில் அப்படிச் சிறப்பானவராக ஆவது என்று தேர்வு செய்கிறபோது, சிலவற்றைக் கவனத்தில் கொள்ளலாம்.

1. நிறுவனத்துக்குத் தேவைப்படுவது.
2. நிறுவனத்துக்கு வருங்காலத்தில் தேவைப்படப் போவது.
3. மற்ற பலரும் நெருங்கத் தயங்குவது.

விடிகாலையில் எழும் பறவைகளுக்கு போதிய உணவு நிச்சயம் கிடைக்கும் என்பது போல, சிலவற்றை முதலில் செய்பவர்களுக்குத்தான் மதிப்பு. பின்னால் வேறு வழியின்றி எல்லோருமே கற்றுக் கொள்வார்கள். ஆரம்பத்தில் கம்ப்யூட்டரா வேண்டவே வேண்டாம் என்று ஒதுக்கியவர்கள்கூடப் பிறகு கற்றுக் கொள்ளவில்லையா? அது போல. அப்போது நாம் கற்றுக் கொண்டால், நாம் ஒரு சராசரி (Also Ran) ஆகிவிடுவோம். முன்கூட்டிச் செய்திருந்தால், அந்த விஷயத்தில் முன்னணியில் இருப்பவர் ஆகி விடுவோம். நம்மை வைத்து மற்றவர்களுக்குச் சொல்லிக் கொடுக்க, நிர்வாகமேகூட ஏற்பாடு செய்யும்.

அரசியல், சமூக, சட்ட மாறுதல்களுக்கு ஏற்ப, நிறுவனங்கள் சிலவற்றைத் துரிதமாகச் செய்ய வேண்டி வரும். அந்த நேரத்தில் சில விஷயங்கள் முக்கியமாகி விடும். மழைநீர்ச் சேகரிப்புக் கட்டாயமாக்கப்பட்டபோது, அதைச் சரியாகச் செய்யத் தெரிந்தவர்களுக்கு வந்த வாய்ப்பு போல. 2000-ம் வருடத்துக்குச் சற்று முன்பு Y2k பிரச்னை தீர்க்க வல்லாருக்கு வந்த மாபெரும் சந்தர்ப்பம் போல, CFC free குளிர்சாதனப் பெட்டிகளைத்தான் (குளோரோ புளோரோ கார்பன் எனப்படும் குறிப்பிட்ட கரியமில வாயுவை வெளியிடாத) தயாரிக்க வேண்டும் என்று நிறுவனங்களுக்கு கட்டளை பிறப்பிக்கப்பட, அதன் நுணுக்கம் தெரிந்தவர்கள், அந்தச் சட்டம், அதில் உள்ள விதிவிலக்குகள் தெரிந்தவர்களின் மதிப்பு மலையென உயர்ந்தது போல, சில நேரங்களில் சில மனிதர்களைத் தேடுவார்கள். நாம் அவர்களாக ஆவது எப்படி?

5 S என்பார்கள். சிக்ஸ் சிக்மா என்பார்கள். TQM என்பார்கள், TPM என்பார்கள். டெம்மிங் அவார்டு என்பார்கள். ஏதோ ஒன்றை நோக்கி நிறுவனம் முழுவதும் ஓடவேண்டும். அதற்கு நிறுவனத்தையும் ஊழியர்களையும் ஆயத்தப்படுத்த வேண்டும். அதற்கு விவரமறிந்தவர்கள் தேவைப்படுவார்கள்.

நான் பெல் தொழிலகத்தில் பணிபுரிந்து கொண்டிருந்த சமயம், சென்னை உரத் தொழிற்சாலை ஒன்றில் பாய்லர் வெடித்து, சில ஊழியர்கள் இறந்தார்கள். இப்படி நடக்கக் கூடியவற்றைத் தவிர்ப்பதற்காகத்

தொழிற்சாலைகள் சட்டம் 1948ல் ‘எமர்ஜென்சி பிரிப்பேர்டுநெஸ் பிளான்’ அவசரக் காலத்தைச் காலத்தைச் சமாளிக்க ஆயத்தமாக இருக்கும் திட்டம் என்கிற ஒரு ஷரத்தைக் கொண்டுவந்தார்கள்.

போபால் விஷவாயுக் கசிவு, ரஷ்யாவின் செர்னபைல் அணுக்கதிர்க் கசிவு போன்ற பெரிய அழிவுகளை ஏற்படுத்திய விபத்துகள் போலவோ, வேறு பேராபத்துகளோ, ஒரு நிறுவனத்தில் நடந்தால், அவற்றில் இருந்து ஊழியர்களையும் சுற்றுப்புறத்தில் இருப்பவர்களையும் எப்படிக் காப்பாற்ற வேண்டும் என்கிற திட்டம் அது.

ஒவ்வொரு தொழிற்சாலையும், சட்டத்தில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள சில ஆபத்தான பொருள்களை வைத்திருந்தாலோ, உற்பத்தி செய்தாலோ, விநியோகம் செய்தாலோ அந்தப் பேராபத்தில் இருந்து தப்பிக்க வைக்க, என்ன செய்யப் போகிறார்கள் என்பதைச் சிந்தித்து விவாதித்து எழுதி வைப்பது மட்டுமல்ல. ஆறு மாதங்களுக்கு ஒரு முறை, அப்படி ஒரு விபத்து நடந்ததாகப் பாவித்து, மீட்பு வேலைகளைச் செய்து பார்க்க வேண்டும். நடக்காமலே நடந்ததாகப் பாவித்துச் செய்வதால் இதற்கு ‘மாக் டிரில்’ (Mock Drill) என்று பெயர். இப்படிச் செய்து பழகினால், உண்மையான அவசர நிலையின்போது எப்படி நடந்து கொள்வது என்பதில் குழப்பமிருக்காது.

பெல் சே.ப்டி துறையில் இருந்த திரு. சங்கர சுப்பு போன்ற சிலர் இதில் விரைவாகத் தேர்ச்சி பெற்று, முன்னணிக்கு வந்தார்கள். இதுபோன்ற சந்தர்ப்பங்களில் விரைவாகக் கற்றுக் கொள்பவர்கள்தான் வெற்றியாளர்கள்.

சில நிறுவனங்கள் வெளித்தூண்டுதல்களுக்காகக் காத்திருக்காமல், அவர்களே அவர்களுக்குத் தேவையான பல திட்டங்களை உருவாக்குவார்கள். அதற்கான பயிற்சிகளையும் ஊழியர்கள் அனைவருக்கும் (அல்லது தேர்ந்தெடுத்த சிலருக்கு) கொடுப்பார்கள்.

அப்படி, பாண்டிச்சேரி வெர்ல்பூல் நிறுவனத்தில் பலதிட்டங்கள் இருந்தன. ‘வெஸ்’ (Worldwide Excellence) என்று ஒரு திட்டம், பீப்பிள் ஸ்டிராடிஜி (ஊழியர்கள் குறித்த திட்டம்) டேலண்ட் பூல் (நிறுவனத்தின் திறமையாளர்களின் எண்ணிக்கை) வேல்யூ சேலஞ் மீட்டிங்ஸ் (மதிப்பீடுகள் பற்றிய கலந்துரையாடல்கள்) லெர்னிங் டிரான்ஸ்பர் (எங்கே எவர் எதைக் கற்று வந்தாலும், அதனை மற்ற ஊழியர்களுக்கும் அவர்களே சொல்வது, பரிமாறுவது) கோட்டா அவார்ட்ஸ் (QATA Awards) என்று பல திட்டங்களை உருவாக்கினார்கள்.

இதுபோன்ற நிறுவனத்தின் முக்கிய நிகழ்வுகள்/திட்டங்களில் கூடுதல் முனைப்புகளைக் காட்டினால், செயல்படுபவர்கள் மீது சுலபமாக, நிர்வாகத்தினரின் பார்வை விழும்.

பெப்சி நிறுவனத்தில் ‘ரூட் ரைடு’ என்று ஒரு திட்டம். விற்பனையாளர், துறை சார்ந்தவர்கள் மட்டும்தான் பெப்சி நிறுவனத்தில் பிற பானங்களையும் விற்க வேண்டுமா என்ன? நிறுவனத்தில் மற்ற துறைகளில் பணிபுரிபவர்களுக்கும் நுகர்வோர், வாடிக்கையாளர்கள் எப்படியிருக்கிறார்கள், என்ன கேட்கிறார்கள் என்பதெல்லாம் தெரிய வேண்டும். தெரிந்தால் எல்லா மட்டங்களிலும் தரம் கூடும் என்று

யோசித்து செய்த திட்டம் தான் ரூட் ரைடு.

மாதம் ஒரு முறை எல்லா மேலாளர்களும், மனிதவளத் துறையோ, உற்பத்தியோ, பராமரிப்போ, கொள்முதல் துறை மேலாளரோ 'ரூட் ரைடு' போக வேண்டும். ரூட் ரைடு என்றால், விற்பனைச் சந்தை வழியில் விற்பனை செய்பவர்களுடன் சென்று வாடிக்கையாளர்களைச் சந்தித்து அன்று ஒரு நாள் உடன் செல்கிற வேறு துறையின் மேலாளரே விற்பனை செய்வது. எந்த மேலாளர் எவ்வளவு விற்றார் என்பதை அன்று மாலையே, (சிலருக்கு இரவாகி விடும்) கணக்கிட்டு, யார் எவ்வளவு என்றும் அறிவிப்பார்கள். அதில் இரண்டு முறை நான் மிக அதிக விற்பனை செய்து முதலிடம் பெற்றிருக்கிறேன். அதன் காரணமாக, தென்னிந்திய தலைவரிடமிருந்து பாராட்டுக் கடிதம் பெற்றேன். தொழிலகத்தில் உள்ள அனைவருக்கும் சென்ற மின்னஞ்சலில் என் பெயர் மேலே, 'கன்கிராஜுலேசன்ஸ் வள்ளியப்பன்' என்று முதலிடத்தில். அதுவும் பெப்சி, கோக் போன்ற பானங்களில் பூச்சி மருந்து (பெஸ்டிசைடு) கலந்திருக்கிறது என்கிற எதிர்ப்புணர்வு இருந்த கடுமையான நேரம் அது.

சுனாமி வந்து, கடற்கரை ஓரங்களில் இருந்த பல குடிநீர்க் கிணறுகள் பிரச்னைக்கு உள்ளாகியிருந்த நேரத்தில், பெப்சி நிறுவனம், அதன் தரத்துறை நிபுணர்களை, தமிழகம் முழுவதும் தேவைப்பட்ட இடங்களுக்கு அனுப்பியது. ஊழியர்களும் சென்றார்கள். NR செல்வராஜ் என்கிற தரத் துறை மேலாளர் தலைமையிலான ஒரு குழு மிகச் சிறப்பாகச் செயலாற்றியது. செல்வராஜ் அகில இந்தியத் தலைவரிடமிருந்தும் பெப்சி அமெரிக்கத் தலைமையிடத்திடமிருந்தும் விருதுகள் பெற்றார். நூற்றுக்கு மேற்பட்ட நாடுகளில் இயங்கும் பெப்சி தொழிலகங்கள் முழுவதும் அவர் பெயர் பரவியது.

4. சில அடிப்படை விதிகள்

இருக்கும் நிலையில் இருந்து முன்னேறுவது, நிர்வாகப் படிக்கட்டுகளில் மேலேறுவது ஒன்றும் செய்ய முடியாத காரியங்களல்ல. சுலபமாகச் செய்யலாம். யாரும் செய்யலாம். அதற்கு எத்தனையோ உதாரணங்கள் இருக்கின்றன.

அவர் பெயர் பாரதி. ராமநாதபுரம் மாவட்டத்தில் மிகச் சாதாரணக் குடும்பத்தில் பிறந்தவர். பெற்றோர் படிக்க வைத்தது 12-ம் வகுப்பு வரை மட்டுமே. பாரதிக்குப் படிக்கக் கொள்ளை ஆசை. எவ்வளவோ கஷ்டப்பட்டு, தொலைதூரக் கல்வியில் எம்.ஏ. தமிழ் படித்தார். வேலை தேடினார். ஒரு மெட்ரிகுலேஷன் பள்ளியில் ஆசிரியராக வேலை. மாதச் சம்பளம் ரூ.300. பக்கத்தில் அமைந்திருந்த ஒரு நூலகத்துக்குப் போவது அவருடைய வழக்கம். படிக்கப் போனவர், விசாரித்து, விபரமறிந்து, அந்த நூலகத்தில் மாதம் ரூ.800 சம்பளத்துக்கு ஒரு வேலையைத் தேடிக்கொண்டார். இதெல்லாம் நடந்தது வெகு காலத்துக்கு முன் அல்ல. 2003-ம் ஆண்டுதான்.

அடுத்து என்ன செய்யலாம் என்று தேடிய பாரதியின் கண்களில் பட்டது, பஞ்சாயத்துத் தலைவர்களுக்கு பயிற்சியளிப்பவர்களில் ஒருவராகும் 'ரிசோர்ஸ் பர்சன்' வாய்ப்பு. முயற்சித்தார். பெற்றார். நாள் ஒன்றுக்குச் சில மணி நேரங்களுக்கே ரூ.300 கிடைத்தது. நூலகத்தில் படித்திருந்த பல நூறு புத்தகங்கள் சிறப்பாகச் செயலாற்ற உதவின. இது போதாதென்று, அதன்பிறகு, பல அமைப்புகள் நடத்தும் நிகழ்ச்சிகளைத் தொகுத்து வழங்குபவராகவும் மேடை ஏறினார். சரளமாகப் பேச வந்த தமிழும் படித்திருந்த நூற்றுக்கணக்கான புத்தகங்களும் கைகொடுத்தன.

அதே நேரம், கு. ஞானசம்பந்தன், ஸ்டாலின் குணசேகரன், பொன்னீலன், மனுஷ்யபுத்திரன் போன்றவர்களைச் சந்தித்துப் பேட்டிகள் எடுத்துப் பல பத்திரிகைகளுக்கு அனுப்பிக் கொண்டிருந்தார். ஆமாம், ஒரு 'ஃப்ரிலேன்ஸ்' பத்திரிகையாளராகவும் தன்னை ஆக்கிக் கொண்டார்.

அடுத்து, 'ஹலோ எஃப்.எம்.' பண்பலை வானொலி, அறிவிப்பாளர்கள்/ தொகுத்து வழங்குபவர்களைத் (ரேடியோ ஜாக்கிகள்) தேடி, திருச்சிராப்பள்ளிக்கு வந்தது. ஆள்கள் வேண்டும் என்று விளம்பரங்கள், அறிவிப்புகள் செய்தார்கள். சொல்லவா வேண்டும். பாரதி அங்கே ஆஜர்.

ஆயிரம் பேர் வந்திருக்கலாம். முதல் சுற்றில் ஒரு மணி நேரத்துக்கு 20 பேர் வீதம் பார்த்திருக்கிறார்கள். மொத்தம் நான்கு நாள்கள், மூன்று சுற்றுகளாக நடந்த நேர்முகத் தேர்வுகளில் தேர்வு செய்யப்பட்ட பதிமூன்று பேரில் பாரதியின் பெயர் முதலில். அந்த வேலைக்குத் தேர்வாகி, அதில் சிறப்பாகப் பணியாற்றிவரும் பாரதியின் தற்போதைய (2008) மாத ஊதியம் ரூபாய் பத்தாயிரம்.

மாதம் 300 லிருந்து 10000 என்கிற நிலையை ஐந்தே ஆண்டுகளில் பாரதி

என்கிற அதிகம் படிக்காத, கிராமப்புற, ஏழை வீட்டுப் பெண் அடைந்ததற்கு, எதை முக்கியக் காரணம் என்று சொல்லலாம்?

‘மனோபாவம்’ என்பதைத் தவிர வேறு எதுவுமில்லை. தன்னால் செய்ய முடியும் என்று நினைக்கிற நேர்மறை (பாசிட்டிவ்) மனோபாவம்தான்.

மூடியைத் திறந்ததும் கொப்பளிக்கிற சோடா போல, எப்போதும் எதையாவது தேடிக் கொண்டேயிருக்கும், தனக்கு நிச்சயம் கிடைக்கும் என்று நினைக்கிற, குன்றாத ஆர்வமிருக்கிற மனோபாவம்.

நாம் வேலை செய்யும் நிறுவனம் எதுவாக இருந்தாலும், அங்கே இருக்கிற கொள்கைகள் நடைமுறைகள் எப்படியிருந்தாலும், அங்கே நம்மால் மேலே வர முடியும். சொல்லிக் கொள்ளப் பெரிய பின்புலம் இல்லை. கூட வர பெரிய படிப்பு இல்லை. பற்றிக் கொண்டு மேலே வர பெரிய நிறுவனமில்லை. ஆனாலும், லகுவாக உயர்ந்த கட்டடங்களின் மீது தாண்டித் தாண்டி ஏறும் ‘ஸ்பைடர் மேன்’ (வுமன்) போலப் போய்க்கொண்டே இருப்பவர் பாரதி.

நமக்கென்ன குறை? ஒரு சிலரிடம் குறைகள் இருக்கிறது என்றால், அந்த ஒரே குறை, அவர்களது ‘நம்மால் முடியாது’ என்கிற மனோபாவமாக மட்டுமே இருக்க முடியும்.

முதல் தேர்வு

பலரும் தோற்கிற தேர்வு, அவர்களே அவர்களுக்கு வைக்கும் தேர்வுதான். அதில் அவர்கள்தான் விடைத்தாள் திருத்தி, ‘நீ ஃபெயில், நீயெல்லாம் எங்கே தேறுவாய்?’ என்பது போல மதிப்பெண்ணும் கொடுத்துக் கொள்வார்கள்.

எங்கே சேர்ந்தோமோ, அதிலேயே உழன்று கொண்டிருப்பார்கள். அவர்களுக்கு அவர்களிடம் இருக்கும் குறைகள் தெரியும். அவை பெரியதாகத் தெரியும். அவற்றைச் சரிசெய்யவே முடியாது என்று நினைப்பார்கள். அந்த எண்ணம் மிகப்பெரிய சுமையாக அவர்கள் தலையின் மேல் அமர்ந்து அவர்களை எழ விடாமல், எதையும் செய்யவிடாமல் ஆக்கி விடும்.

அது நிறுவனமோ, பொது வாழ்க்கையோ அல்லது வேறு அமைப்புகளோ, எல்லா இடங்களிலும் மேலே வருபவர்கள், எல்லாம் தங்களால் முடியும் என்று நினைப்பவர்கள்தான். அவர்களுக்கே அவர்கள் மீது சந்தேகம் இருந்தால், மற்றவர்களால் எப்படி அவர்களுக்கு உதவ முடியும்?

மேலே வந்திருப்பவர்கள் பலரைவிட, திறமை அதிகமிருப்பவர்கள் எவ்வளவோ பேர் இருப்பார்கள். ஆனால் அவர்கள் எல்லாம் மேலே வரவில்லை. காரணம் அவர்கள் தீவிரமாக முயற்சிக்கவில்லை.

நல்ல சமையல்காரருக்கு, அதிகமான மளிகைப் பொருள்கள் அவசியமில்லை. எது இருக்கிறதோ, அதை வைத்து அவர் சமாளிப்பார். இல்லை, இல்லை, ஜமாய்ப்பார். ரகசியம், அது அவரது மனப்பாங்கு.

மட்டம்தட்ட அனுமதிக்கக் கூடாது

நம்மை நாம் மதிக்க வேண்டும் என்பது முதல் விதி என்றால் அடுத்தவர்களும் நம்மை மதிக்க வேண்டும் என்று நாம் நினைப்பது

இரண்டாவது விதி. விதி என்பது ரூல்சை மட்டுமே குறிக்க வேண்டும். ஃபேட் (Fate) என்கிற வார்த்தைக்கே நம் மனத்தில் இடம் கொடுக்கக் கூடாது. வள்ளுவர் சொல்வது போல 'ஊழ்' வினையைப் புறமுதுகிட்டு ஓடச் செய்ய வேண்டும்.

யாரும், நம்மை மட்டம் தட்டக் கூடாது. அதை நாம் அனுமதிக்கக் கூடாது. நாம் இவ்வளவுதான் என்று எதற்காக மற்றவர்கள் வரையறுக்க வேண்டும்?

கேட்டரிங் டிப்ளமோ முடித்து, அதில் சேருவதற்காக, இரண்டாமாண்டில் விட்டுவிட்டு வந்த B.A. பொருளாதாரத்தைச் சென்னைப் பல்கலைக்கழகத் தொலைதூரக் கல்வியில் முடித்துவிட்டு கேட்டரிங் சூப்பர்வைசராக நான் பணியாற்றிக் கொண்டிருந்த நேரம் அது.

வேறு என்ன படிக்கலாம் என்று தேடிக் கொண்டிருந்தேன். அப்போது உடன் பணியாற்றிய, 'லேபர் வெல்பேர் சூப்பர்வைசர்'கள் இருவர், வேறு சிலருக்கு பர்சனல் நிர்வாகம் பற்றிய பி.ஜி. டிப்ளமோ படிப்புப் பற்றிச் சொல்லிக் கொண்டிருந்தார்கள். அது NIPM என்கிற (ICWA) போன்ற தொழில்முறை வல்லுனர்களின் அமைப்பு நிறுவனம் நடத்துகிற தேர்வு. மிகவும் கடுமையானது. அப்போதெல்லாம் படிப்பதற்கான பாடங்களைக் கூடத் தரமாட்டார்கள். எந்த எந்தப் பாடங்களைப் படிக்க வேண்டும் என்கிற 'சிலபஸ்' மட்டுமே தருவார்கள். மொத்தம் 12 , நூறு மதிப்பெண் தேர்வுகள். தவிர புராஜக்ட் மற்றும் நேர்முகத் தேர்வு. CA, ICWA போல, அதில் தேர்வு பெறக் கடுமையாக உழைக்க வேண்டி வரும். தவிர புத்திசாலித்தனமும் தேவை என்றார்கள்.

என்ன பேசுகிறார்கள் என்கிற ஆவலில் நெருங்கி அருகில் சென்ற எனக்கு, அவர்கள் சொல்லியதைக் கேட்டு, அந்தப் படிப்பின் மீது ஆர்வம் மேலிட்டது. நானும் சேரலாமா? அந்தப் படிப்பில்சேர, என்ன அடிப்படை தகுதி? என்று கேட்டேன். விஷயத்தைச் சொல்லிக் கொண்டிருந்தவர்களில் ஒருவர் அலட்சியமாக, 'அதெல்லாம் உன்னால் முடியாது. உனக்கு வேண்டாம்' என்றார்.

சேர்ந்தேன். சொல்லியதுபோல ஸ்டாடிஸ்டிக்ஸ் போன்ற சில தேர்வுகள் மிகவும் கடுமையானதாகத்தான் இருந்தன. ஸ்டாடிஸ்டிக்ஸில் இரண்டு முறை ஃபெயிலானேன். ஆனால் குறிப்பிட்ட இரண்டரை ஆண்டுகளில் எல்லாத் தேர்வுகளிலும் தேறிய (அந்தத் தொழிலகத்தின்) முதல் நபரானேன் நான். அகில இந்தியா முழுக்கத் தேர்வெழுதும் அந்தத் தேர்வில் நான் இரண்டாவது இடம். கோல்டு மெடல் வாங்கியவருடைய மொத்த மதிப்பெண்ணுக்கும் என் மதிப்பெண் கூட்டலுக்கும் இடையே ஒரு சதவிகிதத்துக்கும் குறைவான அளவே வேறுபாடு.

அதென்ன, நம்மால் முடியாது என்று அவர்கள் சொல்வது, தீர்மானிப்பது என்ற மனோபாவம் செய்த வேலை. யாராலும் எதுவும் முடியும். முதலில் அதை அவர் மனமார நம்பவேண்டும்.

பலங்களைப் பயன்படுத்துதல்

திறமைகள், பலங்கள் இவை இல்லாதவர்களே கிடையாது. முன்பு நாம் பார்த்த பாரதிக்கு ஆங்கிலத்தில் பேசும் திறன் இல்லாமல் இருக்கலாம். அது அவர் வெற்றிகளில் எங்குமே குறுக்கிடவில்லை. அவர் தன் தளத்தில் போய்க் கொண்டேயிருந்தார். அவருக்குத் தொடக்கத்தில் கணினி பற்றிய

பயிற்சியும் இருந்திருக்காது. அவையெல்லாம் அவர் மனத்தில் குறையாக இல்லவே இல்லை. தன்னால் என்னவெல்லாம் முடியும் என்று பார்த்தார். அவற்றை முன் நிறுத்தினார். உயர்ந்துகொண்டே போனார், போகிறார்.

கடைக்காரர், தன் கடையில் என்ன இருக்கிறதோ, அதை விற்பதை விட்டுவிட்டு, அதற்கு இருக்கும் வியாபார வாய்ப்புகளைக் கவனிக்காமல், எதிர்க் கடையை ஏக்கத்துடன் பார்த்துக் கொண்டிருந்தால் என்ன ஆகும்? உள்ளதும் படுத்துவிடும்.

காரைக்குடியில் வினோதமான ஒரு கடையைச் சமீபத்தில் பார்த்தேன். கடையின் முன் பக்கம் கவுண்டர் போல ஒரு கண்ணாடி அலமாரி. அதனுள் டிஸ்ப்ளேயில் இருந்தவை எல்லாம் அந்தக் காலப் பழைய டிரான்ஸ்சிஸ்டர்கள், வால்வு ரேடியோக்கள். 'அட, இவ்வளவு தொலைக்காட்சி சேனல்கள் வந்துவிட்ட பிறகு இவற்றையா ரிப்பேர் செய்து பிழைக்கிறார்? யாரை நம்பி இவர் கடை நடத்துகிறார்? என்ன வருமானம் வந்துவிடப் போகிறது? பாவம்! கடை வாடகையாவது இவருக்குத் தேறுமா?' என்று நினைத்தேன். அவரிடம் பேசினேன். கவசம் (கவர்) இல்லாத சிறிய கை ஃபேன் ஒன்று (Fan) அவர் மேஜை மீது சுற்றிக் கொண்டிருந்தது. காற்று வாங்கியபடி, சுவாரசியமாக புத்தகம் ஒன்றைப் படித்துக் கொண்டிருந்த அவர் சொன்ன பதில் என்ன தெரியுமா?

' FM ரேடியோக்கள்தான் இருக்கே சார் . ஒண்ணும் பிரச்னையில்லை. அடையாளத்துக்காகப் பழைய ரேடியோக்களை வச்சிருக்கேன். இது நல்லா ஓடுது. என்ன ஆனாலும் ரேடியோ போல வருமா?'

Nothing great in achieved without Enthusiasm என்பார் எமர்சன். மனிதர் உற்சாகமானவர். பண்பலைக்கு இருக்கும் வாய்ப்பையும், பலத்தையும் தெரிந்து வைத்திருப்பவர். கட்டாயம் வெற்றி பெறுவார்.

எது வேண்டுமோ அதை முன்னிறுத்துவது

வாழ்க்கையில் நமக்கு என்ன வேண்டும் என்கிற தெளிவு அவசியம். எவ்வளவோ இருக்கின்றன. ஆனால் எல்லாம் முக்கியமாக இருக்க முடியாது. சரியான, நேரத்தில் உணவு, வீட்டுக்கு அருகில் வேலை, குடும்பத்தின் அருகாமை, மற்றவர்களைப் போலவே சுவாரஸ்யமான பொழுதுபோக்குகள், மேல்படிப்பு, வேலையில் முன்னேற்றம், உறவினர்களுடனான தொடர்புகள் என்று தேடுவதற்கும் அனுபவிப்பதற்கும் நிறையவே உள்ளன.

இவற்றில் எது வேண்டுமோ, அதற்குத்தான் ஒரு நேரத்தில் மிக அதிகமாக முக்கியத்துவம், முன்னுரிமை கொடுக்கவேண்டும். இது ஒவ்வொரு காலத்துக்கும் ஏற்ப மாறுபடும். பதினெட்டு இருபது வயது வரை படிப்பில் மட்டும்தான் கவனம் இருக்கும். அதன் பிறகு வேலையில் கவனம். குறிப்பிட்ட நிலையை அடைந்த பிறகு குடும்பத்துக்குக் கூடுதல் முக்கியத்துவம் என மாற்றிக் கொள்ளலாம். ஆனால் ஒரு நேரத்தில் ஒன்றின் மீதான கவனம் மிக முக்கியம். மொத்தம் 100 என்றால் அந்த ஒன்றுக்கு 60 அல்லது 70 விழுக்காடு முக்கியத்துவம். மற்றவை எல்லாம் சேர்த்தே 30 முதல் 40 சதவிகிதம்தான்.

இந்த ஒருங்கிணைந்த, குவிக்கப்பட்ட ஆற்றல், செய்வதைச் சிறப்பாகச் செய்யவைக்கும். கட்டாயம் வெற்றி பெற வைக்கும். இல்லாவிட்டால்,

பந்தயத்தில் நாம் பல பேரில் ஒருவராக ஓடினோம்,கலந்து கொண்டோம் - Also ran என்கிற நிலையில்தான் இருப்போம். கலந்து கொள்கிற போட்டிகளில் வெற்றி பெற வேண்டும். அது ரொம்ப முக்கியம்.

PSP. பெருமாள் என்று ஒரு பொறியாளர் இருக்கிறார். தமிழகத்தின் புகழ்பெற்ற கட்டுமான நிறுவனம் ஒன்றில் பிரசிடெண்ட் ஆகப் பணிபுரிகிறார். பல ஊர்களில் நடக்கிற அந்த நிறுவனத்தின் கட்டுமானப் பணிகளை மேற்பார்வையிடச் செல்வார். கோவையில் இருந்து சென்னை, சென்னையில் இருந்து பெங்களூர் அங்கிருந்து மதுரை, இப்படி ஓர் ஊரில் இருந்து இன்னொரு ஊர். அங்கிருந்து இன்னொரு ஊர் என்று போய்க் கொண்டேயிருப்பார்.

சமயங்களில் வீட்டுக்கு வரப் பத்து பதினைந்து நாள்கள் கூட ஆகிவிடும். நிறுவனத் தலைவருடனான ஆலோசனைக் கூட்டங்களிலோ, பல்வேறு ஒப்பந்தக்காரர்களுடன் விலை நிர்ணயம் செய்யும் கூட்டங்களிலோ கலந்து கொண்டு, அவற்றை முடிக்க மாலை நாலரை ஐந்து மணி ஆகிவிடும். அதன்பிறகுதான் மதிய உணவு சாப்பிடுவார். அவரைப் பொறுத்தவரை வேலைதான் தெய்வம். பெருமாளுடைய வயது 63தான்.

சிவில் டிப்ளமோ மட்டுமே படித்த அவரிடம் பல்வேறு புகழ்பெற்ற பொறியியல் கல்லூரிகளில் முதுகலை வரை படித்த பொறியாளர்களும், பல சார்ட்டர்டு அக்கவுண்டுகளும், MBA க்களும் பணிபுரிகிறார்கள். இன்னமும் அந்த நிறுவனத்துக்கு கேப்டன் பெருமாள்தான். எதில் ஆற்றலைத் திசை திருப்புகிறோமோ, அதில் தோற்கவே மாட்டோம்.

எண்ணங்களும் உணர்வுகளும் நம் கட்டுப்பாட்டில்

‘என்னை அவர் மதிக்கவில்லை. அழுகுணி ஆட்டம் ஆடுகிறார்.’

‘இங்கே எல்லாமே இப்படித்தான்.’

‘எல்லாம் கண்துடைப்பு. ஏற்கெனவே வேண்டியவரைத் தேர்வு செய்து விட்டார்கள்.’

‘என் சொந்த நிறுவனம் தொடங்கி இவருக்கு உழைப்பதில் பாதியைக் கொடுத்திருந்தால்கூட, இந்நேரம் நான் பெரிய பணக்காரனாக ஆகியிருப்பேன்.’

‘என்னால்தான் இந்த நிறுவனமே ஓடுகிறது. கொஞ்சமாவது அங்கீகரிக்கிறார்களா? பாராட்டுகிறார்களா?’

இவை எல்லாம் என்ன? எண்ணங்கள். எதிர்மறையான எண்ணங்கள். இவை மனத்தில் ஓடுகிறபோது, செயலும் அதை ஒட்டியேதான் இருக்கும். நம் எண்ணங்களுக்கும் நம் செயல்களுக்கும் வலுவான தொடர்பு இருக்கிறது என்பதுகூடக் குறைவாகச் சொல்வதுதான். எண்ணங்களே செயல்களாகின்றன என்பதுதான் சரி.

ஆர்வம் வரவேண்டும். எடுத்துப் போட்டுச் செய்ய வேண்டும். உடனடி பலன் கிடைக்காவிட்டாலும் பரவாயில்லை. சோர்வோ, அலுப்போ, தயக்கமோ கூடாது என்கிறோமே அவையெல்லாம் எப்படி சாத்தியமாகும்?

எண்ணங்களின் மூலமாகத்தான். சோர்வாகவே இருப்பவர்களுக்கும், அடுத்தது என்ன என்று சிறகடித்துப் பறப்பவர்களுக்கும் இடையே என்ன

வேறுபாடு? வேறு எதுவுமே இல்லை. அவர்களுடைய எண்ணங்கள். எப்படி நினைக்கிறோமோ அப்படி நடந்து கொள்கிறோம். படிப்பு முக்கியம். தேர்வில் அதிக மதிப்பெண் வேண்டும் என்கிற எண்ணம், கடிகாரத்தில் அலாரம் வைக்காமலேயே, விடிகாலையில் விழிப்புக் கொடுக்கிறது.

எண்ணங்கள் உணர்வுகளாகி, அவையே செயல்களாகின்றன. இன்னும் செய்ய வேண்டும் என்கிற அவர்களின் எண்ணமே ஓட வைத்துக் கொண்டிருக்கிறது.

எண்ணங்களைத் தீர்மானிப்பது யார்? சிலருடைய மனத்தில் நேர்மறை எண்ணங்களும், வேறு சிலருடைய உள்ளங்களில் எதிர்மறையான நினைப்புகளும் அவைகளாகவா உருவாகின்றன? இல்லை, எண்ணங்களை உருவாக்கிக் கொள்வது நாம்தான். வலிந்து, முனைந்து, அப்படியல்ல, இப்படி என்று யோசிக்க முடியும். அதற்கு, தொடர்ந்து பயிற்சி செய்து பழகிக் கொள்ள வேண்டும். வலிய நல்ல எண்ணங்களை உருவாக்கி, மனத்தில் முன் நிறுத்தி அதையே சற்றுக் கூடுதலான நேரம் சிந்திக்க வேண்டும்.

‘எல்லோரும் நல்லவரே’. ‘இது முடியாதது அல்ல’. இனி இப்படித்தான் ‘சிந்திப்பேன், பார்ப்பேன்’ என்று முடிவு செய்து கொள்வது. அதையே மீண்டும் மீண்டும் மனத் திரையில் ஓடவிட்டுப் பார்ப்பது. நடக்கும் சம்பவங்களில், உரையாடல்களில் எல்லாம், முனைந்து நல்லவற்றைப் பார்ப்பது.

நம் எண்ணங்களைக் கட்டுப்படுத்துவதன் மூலம் உணர்வுகளையும் அதன் மூலம் செயல்பாடுகளையும் நம் முழுக் கட்டுப்பாட்டில் கொண்டு வந்து விடலாம். இது கார் ஓட்டுவது போலத்தான். கார் அதன் விருப்பப்படி ஓடினால் என்ன ஆகும்? விபத்துக்குள்ளாகும். எந்தத் திசையில் என்ன வேகத்தில் போக வேண்டும், எங்கே திரும்ப வேண்டும் என்பதையெல்லாம் தீர்மானிப்பது காரா? அதன் ஓட்டுனரா? ஓடுபவர்தானே!

மாய வலைகளைத் தவிர்ப்பது

கீறல் விழுந்த கிராமபோன் ரிக்கார்டுகளைப் போல, சிலர் சொன்னதையே சொல்லிக் கொண்டிருப்பார்கள் ‘எனக்கு ஒரு உண்மை தெரிஞ்சாகணும்’ போல. சூழ்நிலைகளும், ஆற்றில் ஓடும் தண்ணீர் போல நபர்களும், அவர்களுடைய அணுகுமுறைகளும் தொடர்ந்து மாறிக் கொண்டேயிருக்கின்றன. அவற்றைப் புரிந்து கொள்ள வேண்டும். அதை விட்டுவிட்டு நாம் மட்டும் பழையதை மறக்காமல், ‘எனக்குத் தெரியும், அவர் ஏன் அப்படிச் சொல்கிறார்’ என்பது போல, ‘இவுங்க எப்பவுமே இப்படித்தான்’ ‘ஐந்து வருடங்களுக்கு முன்னால் இதுபோலத்தான் சொன்னார்கள். ஆனால்’ என்பது போலவோ சொல்லிக் கொண்டிருந்தால் தேங்கிய குட்டை போல ஆகிவிடுவோம்.

- குறை கூறிக்கொண்டேயிருப்பது, எப்போதும் வருத்தமாகவே இருப்பது.

-பற்றாக்குறை மனப்பான்மையுடனேயே எல்லாவற்றையும் அணுகுவது

-பொறாமை உணர்வுடன் பேசுவது, நடந்து கொள்வது

இவையெல்லாம் ‘பர்சனல் பில்டர்கள்’ (Filters) போல. கருப்புக் கண்ணாடி போட்டுப் பார்த்தால் எல்லாம் நிறம் மங்கித் தெரிவது போல, நடப்பவை சரியாகவே இருந்தாலும் நமக்கு மட்டும் தவறாகத் தெரியும். இங்கிதம் கருதி, நம்முடைய பிற தகுதிகளைக் கருதி மற்றவர்கள் நம்மிடம் நேரிடையாகச் சொல்லாமல் இருக்கலாம். ஆனால் நம்மிடம் இருந்து விலகிவிடுவார்கள்.

நாம் மிகவும் முக்கியமானவர். நமக்கு எல்லாம் தெரியும் என்பதுகூடச் சரியான மனப்பான்மைதான். ஆனால் அதற்கு மேலும் சிலர் போய் விடுவார்கள். ‘நாமில்லாவிட்டால் இங்கே எதுவும் சரியாக நடக்காது. நம் மேலதிகாரிக்கே, நாம் செய்யும் வேலை தெரியாது. நம்மை விட்டால் அவருக்கும் வேறு ஆள் கிடையாது’ என்பது போன்ற எண்ணங்கள் ஆபத்தானவை.

சிலர் அப்படி எண்ணுவது மட்டுமல்ல, வெளிப்படையாகச் சொல்லவும் செய்வார்கள். இன்னும் சிலர் சவாலே விடுவார்கள்.

இதுபோன்ற எண்ணங்கள் எல்லாம் சரியானவை அல்ல. எந்தத் தனி மனிதரைவிடவும் நிறுவனம் பெரியது. அதன் சக்தி அதிகம். ஒரு கட்டத்தில் நம்மைத் தூக்கி வெளியே போட்டுவிடும்.

நிறுவனத்துக்கு மிகவும் முக்கியமான வேளைகளில், நேரங்களில் நாம் கூடுதலாக உழைக்க வேண்டும். அப்போது கணக்குப் பார்க்கக் கூடாது. மேலதிகாரியோ, அல்லது வேறு யாருடனோ ஏற்பட்ட பழைய விரோதங்கள், மன வருத்தங்களைத் தூக்கி ஓரமாக வைத்துவிட வேண்டும். சிலர் அது போன்ற நேரங்களில்தான் ‘போட்டுப் பார்ப்பார்கள்’. அது மன்னிக்கவே முடியாத குற்றம். நம்மைவிட நிறுவனம்தான் எப்போதுமே முக்கியம். இந்த எண்ணம் மனத்தில் ஓடிக்கொண்டே இருக்கவேண்டும்.

கடுமையாக உழைப்பது - ஆனால் காட்டிக் கொள்வதில்லை

சிலர் வேலை செய்வதை விளம்பரப்படுத்துவார்கள். கூடுதல் நேரம் இருந்து வேலை செய்வார்கள். கேட்டாலோ அல்லது கேட்காமலேயோ, ‘வர்ற பட்ஜெட் மீட்டிங்குக்காக’ அல்லது ‘ஆடிட் வருதே’ என்பது போலக் கண்களில் பெருமை பொங்கச் சொல்வார்கள். பார்ப்பவர்கள் எல்லாம் அடடா இவர்தான் எவ்வளவு சிரமம் எடுத்துக் கொள்கிறார் என்று நினைப்பார்கள்.

வெற்றியாளர்களுக்கு முக்கியம் வேலைதானே தவிர, வேலை செய்வதைக் காட்டிக் கொள்வதல்ல. ‘அட, இவரை எதிர்பார்க்கவேயில்லையே. ஆனால் இவர்தானே மிகச் சிறப்பாகச் செய்தார்’ என்று மூக்கின் மேல் விரலை வைக்க வைப்பது. இரைச்சல், வெற்றுச் சத்தம் உண்டாக்குவதல்ல. இவரால் சுலபமாகச் செய்ய முடியும் என்று நினைக்க வைப்பது. காரியத்தில் கண்ணாக இருந்து எதிராளியை அசத்துவது.

வருங்காலம், அது முக்கியம்

மேலாளர்கள், அடுத்து என்ன என்பது பற்றி யோசிக்க வேண்டும். மிகச் சாதாரண மனிதர்கள்தான், நடந்து முடிந்தவை பற்றியே பேசிக் கொண்டிருப்பார்கள். அதில் செய்ய ஏதுமில்லை. மனத்துக்குப்

பொழுதுபோக்கு என்பது தவிர பழங்கதை பேசுவதால் என்ன பலன்?

என்ன மாற்றங்கள் வரக்கூடும்? நிலைமைகள் எப்படி மாறலாம்? அதற்கு நாம் நம்மை நிறுவனத்தை, துறையை, ஊழியர்களை எப்படி ஆயத்தப்படுத்த வேண்டும்? இதுபோன்ற பேச்சுகள்தான் வரவேற்கப்படும். காரணம் இவற்றால்தான். நிறுவனத்துக்கும் ஊழியர்களுக்கும் பலன்.

நம் பேச்சுகள் எப்போதும், வருங்காலம் மற்றும் புதியவை பற்றியே இருக்க வேண்டும்.

கற்றலை நிறுத்துவதேயில்லை

‘நான் படித்து முடித்துவிட்டேன். நான்தான் கல்லூரியில் ‘டாப்பர்’, ‘யுனிவர்சிட்டி ரேங்க்’ என்றெல்லாம் நினைத்து யாரும் சாய்வு நாற்காலி தேடவே முடியாது. ‘கடந்த ஆண்டு, என் துறையிலேயே, நான்தான் சிறந்த ஊழியன். மிக அதிகமான ஊதிய உயர்வு பெற்றேன்’ என்றெல்லாம் சந்தோஷப்பட்டுக் கொள்ள முடியாது. காரணம், நிறுவனத்தில் நம்மைச் சுற்றியிருக்கிற பலவும் உயிர்ப்புள்ளவை. அவை மாறிக்கொண்டேயிருக்கும். அதற்கேற்ப நாம் மாறாவிட்டால், பின்தங்கி விடுவோம். முன்னேற்றத்துக்கான அவசியமான திறன் - என்பது தொடர்ந்து கற்றுக்கொள்வது. இதை எப்போதும் மறந்துவிடக்கூடாது.

வாடிக்கையாளர் தேவைகள், விற்பனைக்கான பொருள்கள்/சேவைகள் அதற்குத் தேவைப்படும் இடுபொருள்கள், செய்முறை, வேலைக் கலாசாரம், கணக்குப் பார்க்கும் விதம், சட்டதிட்டங்கள் என்று பலரும் தொடர்ந்து மாறிக்கொண்டேயிருக்க, நாம் அதற்கு ஏற்ப ஓடவேண்டும். ஓடவேண்டும் என்றால், இணையாக, உடன் அல்ல. மாற்றங்கள் தேவைப்படுவதற்கு முன்பே அதைச் செய்பவர்களாக இருக்க வேண்டும். அதற்குப் பலவற்றைப் பற்றியும் தொடர்ந்து தெரிந்து கொள்ள வேண்டும்.

ஒரு குறிப்பிட்ட நிலையில் நம்மை வேலைக்கு எடுப்பார்கள். சேரும் டெசிக்னேஷன், பதவி எஞ்சினியர் / ஆபீசர் / எக்ஸிகியூட்டிவ் / சூப்பர்வைசர் என்பது போலக் கொஞ்சம் உயர்வானதாகவே, இருக்கும். அது, நமது படிப்பு அல்லது முன் அனுபவத்தை வைத்துக் கொடுக்கப்பட்டது. ஆனாலும், நாம் அந்த வேலைக்குத் தேவையான அளவில் சரியாக இருப்போமா என்று சொல்ல முடியாது.

படிப்புக்கும் நடைமுறையில் செய்வதற்கும் இடையே வேறுபாடுகள் நிறைய. தவிர கல்விக்கூடங்களில் சொல்லித் தர முடியாத எவ்வளவோ திறன்களை, விவரங்களை நாம் நம் பணியிடத்தில்தான் தெரிந்து கொள்ள முடியும்.

முன் அனுபவம் உள்ளவர்களும் போதாத நிலையில்தான் சேருவார்கள். அவர்கள் தேவை வேறுமாதிரியானது. ‘கஷ்டமைசேஷன்’ என்பார்கள். ஒரே தமிழ்மொழிதான். கொங்கு நாட்டில், காரைக்குடியில், திருநெல்வேலியில், சென்னையில் பேசப்படும் விதங்களில் மாற்றங்கள் உண்டில்லையா? சமையலிலும் கூட அதுபோன்ற வட்டார வேறுபாடுகள் இருக்கிறதல்லவா? அதுபோல, நிறுவனத்துக்கு நிறுவனம் பலவிதங்களிலும் மாறுபடும். சென்னை சில்க்ஸ், சரவணா ஸ்டோர்ஸ், ஜெயச்சந்திரன், ஆர்.எம்.கே.வி. எல்லாமே ஜவுளி வியாபாரம் செய்யும் நிறுவனங்கள்தான். ஆனாலும் அவற்றுக்குள்ளும் பல வேறுபாடுகள்

இருக்கின்றன.

ஒரு நிறுவனத்தில் முன்னணிக்கு வரவேண்டும் என்றால், அந்த இடத்தின் நுணுக்கங்களைத் (Nuances) தெரிந்து கொள்ள வேண்டும். அடிப்படை வேலைகளைப் பற்றித் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும். அதற்குச் சரியான நேரம், வேலையில் புதிதாகச் சேருகிற நேரம்தான்.

BHEL, TVS போன்ற பல்வேறு நிறுவனங்களில் 'மேனேஜ்மெண்ட் டிரெயினி'களுக்கு அடிப்படை வேலைகள் பற்றியும் சொல்லித் தருவார்கள். இந்த மேனேஜ்மெண்ட் டிரெயினிகள்தான் பின்னால் உயர் பதவிகளுக்கு வருவார்கள். BHEL -ல் கவிசித்தப்பா என்கிற CMD பல ஆண்டுகளுக்கு முன்னால், அதே நிறுவனத்தில் மேனேஜ்மெண்ட் டிரெயினியாகச் சேர்ந்தவர்.

பல தனியார் நிறுவனங்களில், முதலாளிகளின் பிள்ளைகளே, ஆரம்ப நிலை வேலைகளையும் செய்து பழகித்தான் பின்னால் மேலே வருவார்கள்.

என்ன வேலை? அதில் உள்ள சிரமங்கள் என்ன? எப்படிச் செய்தால் சீக்கிரம் முடியும்? எப்படி செய்யக் கூடாது? எப்படி சிலர் தவறாகச் செய்வார்கள் போன்றவற்றை நேரடி அனுபவம் மூலம் தெரிந்து கொள்வது பின்னால், பிறரை, வேலை வாங்க, வேலைகளை மறு புனரமைக்க, குறைக்க, கூட்ட உதவும்.

அடிப்படை வேலையே தெரியாமல் மேலே போய் விட்டால், சரியான முடிவுகள் எடுக்க முடியாது. 'செய்யுங்கள், எனக்கும் தெரியும்' என்பது போல உறுதியாகப் பேச முடியாது. 'நகருங்கள் நானே செய்து காட்டுகிறேன்' என்று களத்தில் இறங்க முடியாது. ' மிரட்ட வேண்டாம். போய்க்கொள்ளுங்கள். நான் பார்த்துக்கொள்கிறேன்' என்று சவால் விடுபவர்களைச் சமாளிக்க முடியாது.

அப்படி விஷயம் தெரிந்தவர்களை, விட்டால் நம்மை விடச் சிறப்பாகச் செய்து விடுவார்கள் என்று நினைக்கிற மேலாளர்களின் மதிப்பே தனிதான். பெப்சிகோ இந்தியா லிட்-ல், பிரதீப் சர்தானா என்று ஒரு 'மேனுபேக்சரிங் ஹெட்' இருந்தார். மனிதரின் ஆண்டு சம்பளம் கிட்டத்தட்ட ஒரு கோடி ரூபாய் இருக்கும். இது நடந்தது 2000-ம் ஆண்டு.

தொழிலகங்களுக்கு வருவார். ஏன் வேகம் போதவில்லை, உற்பத்தி அதிகரிக்கவில்லை என்பது போன்று பேசிக்கொண்டிருக்கையில் யாராவது, பாட்டில் வாஷரில் (இயந்திரம்) பிரச்னை, பில்லரில் பிரச்னை என்பது போலச் சொன்னால், என்ன பிரச்னை என்பார். விட்டால் யந்திரத்தையே அக்குவேறு ஆணிவேறாகப் பிரித்துப் போட்டு வேலை பார்ப்பார். கைகளில் கிரீஸுடன் அவர் வேலை செய்வதை ஊழியர்கள் ஆர்வம் மற்றும் மரியாதையுடன் பார்ப்பார்கள். வேலை தெரிந்தவர்களுக்கு மரியாதை தன்னால் கிடைக்கும் என்பதுதான் உண்மை.

தோனி கேப்டன் என்றால், அவர் பேட்டிங்கா, போலிங்கா, தொடர்ந்து ஆடுவதா, டிக்ளேர் செய்வதா போன்ற முடிவுகள் மட்டும் எடுப்பவரல்ல. பேட்டிங், கீப்பிங், பீல்டிங் என்று அவருக்கு எல்லாவற்றைப் பற்றியுமே தெரியும். வேறு யாரையும்விட அற்புதமாகச் செய்யக்கூடியவர். முன்பே பார்த்தோம், பெப்சியில் அனைத்துத் துறை மேலாளர்களும் குறிப்பிட்ட

காலத்துக்கு ஒரு முறை விற்பனைக்கும் (ரூட் ரைடு) செல்ல வேண்டும் என்று.

வேலை என்ன, எப்படி செய்வது என்றே தெரியாமல் விரட்டுபவர்களை ஊழியர்கள் வெளிப்படையாக எதிர்க்காமல் இருக்கலாமே தவிர, மதிப்பது சிரமம்.

தெரிந்து கொள்ள வேண்டியவை

தனது வேலையைத் தெரிந்து கொள்வது என்பது அடிப்படை. அதன் தொடக்கத்தில் இருந்து முடிவு வரை, நாம் எந்த நிலையில் இருப்பவராக இருந்தாலும், அந்த வேலை வழிமுறை முழுவதைப் பற்றியும் ஒரு பொது அறிவு இருப்பது நமக்கு அவசியம். அது மட்டும் போதுமா?

நாம் செய்யும் வேலை எதுவாக இருந்தாலும், நிறுவனத்தின், முக்கிய வேலை என்ன என்பதைப் புரிந்து கொள்ள வேண்டும். கவனிக்கவும். இது தெரிந்து கொள்வதில்லை. 'புரிந்து கொள்வது'. புரிதல் என்பது நபருக்கு நபர் வேறுபடலாம்.

முன்பு பார்த்தோமே, ஒரு ஆம்னி பேருந்தின் கண்டக்டர். தண்ணீர் பாட்டிலை தாமதமாகத் தந்தவர். அவர் வேலைகளில் ஒன்று, தண்ணீர் பாட்டிலும், சால்வையும் கொடுப்பது. அவருடைய நிறுவனத்துக்கு அது முக்கிய வேலை, 'பயணிகளுக்கு சௌகர்யம் செய்து மகிழ்வூட்டுவது.' அதைப் புரிந்து கொண்டிருந்தால், அவர் அதற்கேற்ப நடந்து கொள்வார். அங்கேயே முன்னேறி அந்த நிறுவனத்தின் மேனேஜராகவும் ஆகியிருப்பார். அப்படி பல படிகள் உயருவதற்கு நிறுவனத்தின் நோக்கம் பற்றி சரியான புரிதல் அவசியம்.

நிறுவனங்களுக்கு என சில முக்கிய நிகழ்ச்சிகள் இருக்கும். மற்றவற்றை விட அவற்றுக்கு நிர்வாகம் அதிக முக்கியத்தும் கொடுக்கும். உதாரணத்துக்கு பெப்சியில், ஆனுவல் ஆப்பரேட்டிங் பிளான் (AOP). ஜனவரி முதல் டிசம்பர் வரை ஓர் ஆண்டுக்கான வரவு செலவை 4 மாதங்களுக்கு முன்பே, அதாவது முந்தைய ஆகஸ்ட் மாதமே முடிவு செய்து விடுவார்கள். அது, அமெரிக்க தலைமையகம் வரைக்கும் செல்லும்.

வரவு செலவு என்றால், மிகத் துல்லியமாக கணக்கிடுவார்கள். ஒவ்வொரு செலவையும், இது எவ்வளவு சாதாரண செலவாக இருந்தாலும். அங்கே பணிபுரிபவர்கள் அந்தந்த 'வரவு செலவு' தயாரிக்கும் வேலையைப் பற்றி தெளிவாகப் புரிந்து கொண்டு விட்டால் நல்லது. இல்லாவிட்டால் சிரமம்தான். AOP போல, அந்த நிறுவனத்தில் (உணவுப் பொருள் தயாரிக்கும் வேலை) சுத்தம் என்பது மிக மிக முக்கியம். அதை எல்லா உற்பத்தி கேந்திரங்களிலும் உறுதி செய்வதற்காக, IQA என்று ஓர் ஆய்வு நடத்துவார்கள் (இண்டர்நேஷனல் குவாலிட்டி ஆடிட்).

உலகம் முழுக்க, பல்வேறு நாடுகளில் இயங்கும் பெப்சி தொழிலகங்கள் முழுமைக்கும் ஒரே தரக்கட்டுப்பாடுதான். நூற்றுக்கணக்கான தொழிலகங்கள் உள்ள அந்த பன்னாட்டு நிறுவனத்தில், மதுரை பறவையில், அமைந்திருக்கும் பெப்சி தொழிலகம் சில ஆண்டுகள் தொடர்ந்து முதல் இடம் (Gold Standard) பிடித்திருக்கிறது.

'எவற்றை வைத்து தரம் முடிவு செய்யப்படுகிறது. மதிப்பெண்கள் எப்படி கணக்கிடப்படுகின்றன. எது கூடவே கூடாது' என்பதையெல்லாம்

கற்றுக்கொண்டவர்கள், வெற்றியாளர்கள்.

புத்தகங்கள் பதிப்பிக்கிற நிறுவனங்களுக்கு, ஜனவரி மாதம் சென்னையில் நடைபெறும் புத்தகக் காட்சியும், மதுரை, நெய்வேலி, ஈரோடு போன்ற மற்ற ஊர்களில் நடைபெறும் புத்தகக் காட்சிகளும் முக்கியம். இப்படி நிறுவனத்துக்கு நிறுவனம், ஏதாவது இருக்கும். அதைப் பற்றி நன்கு அறிந்துகொண்டு, அங்கே கூடுதல் உழைப்பைக் கொடுப்பது சுலபமாகக் கவனிக்கப்படும். அங்கீகரிப்படும்.

அது இருட்டிவிட்ட நேரம். ஒரு தெரு விளக்குக்கு அடியில் குனிந்து ஒருவர் எதையோ தேடிக்கொண்டிருந்தார்.

‘என்ன தேடுகிறீர்கள்?’

‘என் மோதிரம் விழுந்து விட்டது. அதைத்தான் தேடுகிறேன்’

‘கிடைத்ததா?’

‘ஒரு மணிநேரமாகத் தேடுகிறேன், கிடைக்கவில்லை’

‘அப்படியா! எங்கே விழுந்தது?’

‘அதோ அங்கே’

‘பிறகு ஏன் இங்கே தேடுகிறீர்கள்’

‘இங்கேதானே வெளிச்சமிருக்கிறது.’

எப்படியிருக்கிறது பதில்? ஒரு மணி நேரமல்ல, எத்தனை மணி நேரம் தேடினாலும், விளக்குக்கு அடியில் மோதிரம் கிடைக்கவா போகிறது? முதலில், அது அங்கே இருந்தால் தானே!

இதைப்போல நமக்கு எது சுலபமோ, அதைக் கற்றுக்கொண்டு விட்டு, மற்றவர்களைக் குறை சொல்வதால் பலனில்லை. நிறுவனத்துக்கு எது தேவையோ, அதைக் கற்றுக் கொள்ள வேண்டும்.

நான் பெப்சியில் பணிபுரிந்த நேரம். நித்யானந்தம் என்று ஒரு பராமரிப்புத் துறை மேலாளர் இருந்தார். அவர் வேலை செய்யும் பாணியே தனி. ‘நிறுத்தவே நிறுத்தாதே. உற்பத்தி செய்து தள்ளிக்கொண்டே இரு’ என்று கதறாத குறையாகத்தான் வேலை வாங்குவார். கோடை காலங்களில் தொழிலகங்களில் வேலை நடக்கும். மூன்று ஷிப்டும் யந்திரங்கள் நிற்காமல் ஓடும். காலிபாட்டில்கள் இருக்கும் ‘கிரேடு’களை புளோ கார்கள் கொண்டுவந்து தள்ளும். பாட்டில் வாஷர் மிஷின்கள், அவற்றைக் கவிழ்த்து பாட்டில்களை சரசரவென உள்வாங்கும், உருட்டும் கழுவும், சோப்பு கரைசலை பீச்சும், மீண்டும் கழுவும், பின் வெந்நீரில் குளிப்பாட்டும். அங்கிருந்து வேகவேகமாக பில்லர் மிஷினுக்கு அனுப்பும். ராணுவவீரர்களைப் போல வரிசையில் ஓடிவரும் சுத்தமான பாட்டில்களில் பானத்தை நிரப்பி, மூடி, வேகவேகமாக கன்வேயரில் அனுப்பும். பளீரிடும் வெளிச்சப்பின்னணியில் , பாட்டில் இன்ஸ்பெக்டர்கள் அமர்ந்திருந்து, நிரப்பப்பட்ட அளவு, வேறு ஏதும் பிரச்னைகள் இருக்கிறதா என்று கண்கொத்திப் பாம்பாகப் பார்த்துக்கொண்டே இருப்பார்கள். எல்லாம் துரித கதியில் நடக்கும். ஒரு நிமிடத்துக்கு 600 பாட்டில்களை நிரப்பித்தள்ளும் யந்திரம். அதாவது வினாடிக்கு 10 பாட்டில்கள்! ஏதாவது ஓர் யந்திரம் பழுது என்று வெறும் 10 நிமிடம் நின்றாலும், எவ்வளவு

உற்பத்தி பாதிக்கப்படும் என்று யோசித்துப்பாருங்கள்.6000 பாட்டில்கள். அது எவ்வளவு பெரிய நஷ்டம்?

நாங்கள் (பிற மேலாளர்கள்) எல்லோரும் காலையில் 9 மணிக்குப் போய் மாலை 7, 8 மணிக்கு வீடு திரும்பி விடுவோம். நித்யானந்தம் என்ன செய்வார் தெரியுமா? சில சமயங்களில் இரவு இரண்டு, மூன்று மணி வரைகூட வேலை செய்து விட்டு விடிகாலையில் போவார். மறுநாள் மதியம்தான் வருவார். சில சமயங்களில் இரண்டு நாள்கள் கூடத் தொழிலகத்திலேயே தங்கிவிடுவார். அவருக்குத் தொழிலகத் தலைவரிடம் மிக நல்ல பெயர். பல சமயங்களில் அவர் அதிகமாகவே கூட விடுப்பு எடுப்பார். கேள்வி கேட்பாரே கிடையாது. காரணம், தேவைப்படும்போதுதான் மனிதர் அங்கேயே 'டேரா' போட்டு விடுகிறாரே?

எல்லா மேலாளர்களுக்கும் ஒரு விதி. அவருக்கு மட்டும் பலவற்றிலும் விதிவிலக்கு. காரணம், அவர் நிறுவனத்துக்கு எது தேவையோ அதை வஞ்சனை இல்லாமல், சுய சிரமங்கள் பார்க்காமல் செய்து விட்டார்.

விதிப்படி நேரத்துக்கு வந்து நேரத்துக்குச் செல்பவர்களால் நிறுவனத்துக்குக் கிடைக்கும் நன்மை என்ன? நேரம் காலம் பார்க்காமல், இழுத்துப் போட்டுக் கொண்டு செய்து முடித்து விட்டு வீட்டுக்குச் செல்பவரால் என்ன நன்மை? இரண்டுக்குள்ளும்தான் எவ்வளவு வேறுபாடு?

மேலாளர் என்பவர் மேலாளர் போலக் கடமையாற்ற வேண்டும். பொறுப்பு எடுத்துக் கொள்ள வேண்டும். சலுகைகள் தன்னால் வரும்.

கலாசார வேறுபாடுகள் (Cultural Differences)

எல்லா நிறுவனங்களும் ஒன்றல்ல. பல்வேறு காரணங்களால் அவற்றின் கலாசாரம் வேறுபடுகிறது. அரசு நிறுவனங்கள், கூட்டுறவு நிறுவனங்கள், சிறிய தனியார் நிறுவனங்கள், பெரிய தனியார் நிறுவனங்கள், பன்னாட்டு நிறுவனங்கள் என்று ஒவ்வொன்றும் வெவ்வேறு விதமான கலாசாரங்களைக் கொண்டுள்ளன.

பெல் போன்ற நிறுவனங்களில், யாரையும் வேலையை விட்டு அனுப்புவது இயலாத காரியம். மிகச் சொற்ப எண்ணிக்கையிலே சிலர், அதுவும் திருட்டு, பிற ஒழுங்கீனங்கள் காரணமாக, விசாரணைக்குப் பின் வெளியேற்றப்படுவார்கள். அதற்குப் பின்னும், அவர்கள் போராட்டம், நீதிமன்றங்களில் தொடரும்.

நான் பெப்சியில் மனிதவளத்துறை மேலாளராக இருந்த நேரம். ஒரு நாள், உற்பத்தித் துறை பொது மேலாளர் வந்தார். ஆறு மாதங்களுக்கு முன்பு வேலையில் சேர்ந்திருந்த ஒரு பொறியாளரின் வேலை சரியில்லை என்றும், அவரை 'வீட்டுக்கு அனுப்பி விடலாம்' என்றும் சொன்னார். எனக்குப் புரியவில்லை.

என் அறையில் அமர்ந்திருந்த அவர், பொறியாளரைத் தொலைபேசியில் தொடர்பு கொண்டு என் அறைக்கு அழைத்தார். 'நீங்க சொல்றீங்களா? நான் சொல்லவா?' என்றார். பின்பு அவரே சொன்னார், 'சரவணன், இதுதான் கடைசி மாதம். வர்ற 30-ம் தேதிக்குப் பிறகு நீங்க வேலைக்கு வரவேணாம்.'

சரவணனைவிட எனக்குத்தான் கூடுதல் அதிர்ச்சி.

Hire & Fire அதுதான் அமெரிக்கக் கலாசாரம். பெப்சி அமெரிக்க நிறுவனம். அங்கே பெல் மற்றும் வெர்ல்பூல் நிறுவன மதிப்பீடுகள் உதவாது. வெர்ல்பூல் நிறுவனமும் அமெரிக்க நிறுவனம் தான். ஆனாலும் அந்நிறுவனத்தில் மக்களுக்கு மதிப்பு அதிகம். வெளியில் அனுப்புவதில் மட்டுமில்லை வேகம். பெப்சியில் சிறப்பாக வேலை செய்பவர்களை மேலே தூக்கிக்கொண்டுபோய்விடுவார்கள். அவர்கள் படிக்கட்டுகளில் ஏற வேண்டாம். லிஃப்ட் கூட இல்லை. சரசரவென்று வின்ச்சில் தூக்கிப் போய் விடுவார்கள்.

நாம் வேலைசெய்யும் நிறுவனங்களின் வேலை கலாசாரத்தைச் சரியாகக் கற்றுக்கொள்ள வேண்டும் என்பது மிக முக்கியம்.

மற்றவர்களுடன் பழகுவது

நிறுவனங்களில் முன்னேற வேண்டும், பெரிய பொறுப்புகளுக்கு வரவேண்டும் என்றால், எப்போதும் கண்ணியமாக நடந்து கொள்ளவேண்டும். அடாவடிக்காரர்கள், விரட்டுபவர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்தில், குறிப்பிட்ட வேலையில் வெற்றி பெறலாம். நீண்டகால அடிப்படையில் வெல்வதற்கு நிதானம், விவேகம் தேவை. உடன்பணிபுரியும் மனிதர்களுடன் பழகும் விதத்தில் கண்ணியம் காட்டுவது அவசியம். நம் கருத்துகளை மறுப்பவர்களாக இருப்பவர்களையும் நாம் மதிக்க வேண்டும். தனிப்பட்ட விதத்தில் யாரிடமும் மரியாதை குறைவாகவோ, யாரையும் மட்டம் தட்டும் விதமாகவோ நாம் நடந்து கொள்வதை விட்டுவிட வேண்டும்.

பாலிடிக்ஸ் ஆபத்து

கட்சி சேருதல் என்பதும் குறுகிய கால வெற்றிக்கு உதவும். மாறாக, நபர் சார்ந்து கருத்துகள் சொல்லாமல் தகவல் அடிப்படையில் நேர்மையாகக் கருத்துகளைச் சொல்வது நீண்டகாலத்தில் உதவியாக இருக்கும். அதே நேரம், நம்முடைய அந்தக் கருத்தால், சிலர் வருத்தப்படலாம். ஆனால், எல்லோரிடமும், எல்லா நேரமும் அப்படியேதான் நாம் நேர்மையாக நடந்து கொள்கிறோம் என்று தெரிய வரும்போது, முன்பு வருத்தப்பட்டவர்களே மிக வலுவாக நம்மை ஆதரிக்கத் தொடங்கிவிடுவார்கள்.

அதே சமயத்தில், எல்லா உண்மைகளையும் முகத்துக்கு நேராகப் போட்டு உடைக்க வேண்டும் என்பதில்லை. நேர்மையாக இருப்பதென்றால் அது அல்ல. சமயோசிதமாக ஒதுங்கி விடுவதும், தவிர்த்து விடுவதும் தவறல்ல. கேட்காமலேயே பேசுவது, பல சமயங்களில் பிரச்னைகளில் கொண்டு விட்டுவிடும்.

குறுகிய கால லாபம் முக்கியமா? நீண்டகால ஆதாயம் வேண்டுமா என்று நம்மையே கேட்டுக் கொண்டால், பல சமயங்களில் விட்டுக் கொடுக்க ஆரம்பித்து விடுவோம். சில சமயங்களில் விட்டுக் கொடுத்துத்தான் வெற்றி பெற முடியும். மோதினால் வேலை நடக்காது.

சக்தி எங்கே

நிறுவனத்தில் பணி புரியும் மற்றவர்களையும் கவனிக்க வேண்டும். யார், அவர்கள் சக்திகள் என்ன என்று தெரிந்து கொள்ள வேண்டும். சக்தி மிக்கவர்களிடம் இருப்பவர்கள்தான் சக்திமிக்கவர்களாக இருப்பார்கள்.

சாமி வரம் கொடுக்கும் - பூசாரி அனுமதித்தால்! என்பது போல. அவர்களிடம் மோதாமல் இருப்பது முதல் படி. அவர்களுடன் நல்ல உறவு வைத்திருப்பது அடுத்தபடி. Can make or Mar மக்கள் அவர்கள். அவர்களால் கொடுக்கவும் முடியும், கெடுக்கவும் முடியும். இதெல்லாம் சரியா? தவறா என்கிற வாதம் உதவாது. யதார்த்தத்தைப் புரிந்து நடந்து கொள்ள வேண்டும்.

விரோதம் வேண்டாம்

சக்திமிக்க இடங்களில் வாதம் உதவாது. சாதாரணர்கள் என்பவர்களே கிடையாது. பலராலும் எத்தனையோ விதங்களில் உதவி செய்ய முடியும். பொதுவாகவே நிறுவனத்தில் யாருடனும் இணக்கமாக இருப்பதுதான் பலம். Invest in People என்பார்கள்.

அலுவலகங்களில் சொந்த வேலையைச் செய்யக்கூடாது. சிறியதாகத்தான் தொடங்கும். யாரும் கவனிக்காத போது செய்யலாம் என்று தோன்றும். பின் மேலிடத்தில் மட்டுமல்ல கீழே பணிபுரிபவர்களிடமும் மரியாதை போய்விடும். இதுவே வழக்கமாக வளர்ந்து விடும். பின் நம் பெயரைக் கெடுத்து விடும்.

தனிப்பட்ட நண்பர்களையும் உறவினர்களையும் அலுவலக வேலைகளில் தலையிட விடாமல் பார்த்துக் கொள்வதும் அலுவலகம் / தொழிலகத்துக்குள் வரவழைக்காமல் இருப்பதும் அவசியம். அலுவலகம் என்பது வேலை தொடர்பானது மட்டுமே என்கிற தெளிவு வேண்டும்.

‘கிட்டாதாயின் வெட்டென மற’ என்பது ஆத்திச்சூடி. அதையே ‘தவறென்று உணர்ந்தால், பட்டென மன்னிப்புக் கேள்’ என்று மக்கள் உறவில் சொல்லலாம். அலுவலக வேலை குறித்துச் சிலருடன் கருத்து வேறுபாடுகள் வரலாம். அதற்காக, பள்ளிக்குழந்தை போல, கருகருவென்று அதையே கருவிக்கொண்டிருக்கக் கூடாது. அது வேலை தொடர்பானது. நமக்கு நம் வேலை, கடமை, பொறுப்புக் காரணமாக ஒன்று சரியென்று படுவது போல, மற்றவர்களுக்கும் அவர்கள் சொல்வது சரியென்று படலாம். அதனால் என்ன? அது வேறு உறவு வேறு. அலுவலகக் கருத்து வேறுபாடுகளை, தனி நபர் உறவில் நுழைக்கக் கூடாது. அது வேறு, இது வேறு.

கத்தல் வேண்டாம்

யாரும் நம்மிடம் கத்தினால், அதைவிடக் கூடுதலாகக் கத்துவது. மிரட்டினால் பதிலுக்கு மிரட்டுவது. பழிக்குப் பழி என்பதெல்லாம் உணர்வுகளைக் கையாளத் தெரியாதவர்கள் செய்வது. மேலாளர்கள் அப்படியல்ல. சிலருடைய கோபங்கள் நியாயமானவையாகவும் இருக்கலாம். அதை ஒப்புக் கொள்கிற கணத்தில், கோபப்பட்டவர் அப்படியே 360 டிகிரி சுழன்று நம் பக்கம் வந்து விடுவார்.

சமயத்தில் பாம்பு சீறவும் வேண்டும் என்பது போல, கட்டுப்பாட்டில் வைத்துக்கொண்டு கோபப்படலாம். அல்லது கோபப்படுவது போல நடிக்கலாம். சிலரிடம் வேலை வாங்க அதுவும் தேவைதான்.

அழுகை தவிர்

ஒருமுறை எங்கள் அலுவலகங்களில் ஒன்றின் மேலாளரிடம் இருந்து

கைபேசியில் அழைப்பு வந்தது. பேசியவர் பெயர் மேரி (புனைப்பெயர்). பேசுகிற போதே அவர் குரல் உடைந்தது. அவர் மனவருத்தத்தின் தீவிரம் புரிந்தது. மனித வளத்துறை தலைவர் என்கிற முறையில், உடனே கிளம்பி அவரது அலுவலகத்துக்குப் போனேன். அவரது அறையில் அவருக்கு எதிரில் அமர்ந்து, 'என்ன ஆயிற்று?' என்று கேட்டேன். அவருடைய மேலதிகாரி அதிகம் விரட்டுவதாகவும், சிரமப்படுத்துவதாகவும், அதிகாரம் செய்வதாகவும் சொன்னவர் தொடர்ந்து பேச முடியாமல் விம்ம ஆரம்பித்துவிட்டார். கண்கள் கலங்கிப் பேசுவதற்கே தடுமாறினார்.

அப்போதுதான் நாங்கள் அமர்ந்திருந்த அவரது அறை கண்ணாடி சுவர்களாலும் கதவுகளாலும் அமைக்கப்பட்டிருப்பதை நான் உணர்ந்தேன். பெரிய ஹாலில் அமர்ந்து பணிபுரியும் நூற்றுக்கணக்கான ஊழியர்களை மேற்பார்வை செய்ய வசதியாக அமைக்கப்பட்டிருந்த மேலாளர் அறை அது.

'மேரி. கட்டுப்படுத்திக்கொள்ளுங்கள். பலரும் கவனிக்கிறார்கள்' என்று சொல்லிப் பார்த்தேன் . அவரால் முடியவில்லை. உடன் அங்கிருந்து கிளம்பிப் பக்கத்தில் இருந்த ஒரு காபி ஓட்டலுக்கு அழைத்துச்சென்றேன். அந்த நேரத்தில் அவர் தன் கஷ்டத்தை யாரிடமாவது கொட்டியாகவேண்டும். அதே சமயம் அவர் அழுவது யாருக்கும் தெரியக்கூடாது. குறிப்பாக அவருக்குக் கீழ் பணிபுரியும் ஊழியர்களுக்கு. அதுதான் என் நோக்கம். மேலாளர் என்று சொல்லிக் கொண்டு, நாம் உணர்வு மேலீட்டால் கத்துவது, அழுவது என்று இருந்தால், அது கேலிக்குரியதாகிவிடும். மதிப்புக் குறையும் என்பதோடு, நாளைக்குப் பிறருக்கு அறிவுரைசொல்வதுகூடச் சிரமமாகிவிடும்.

சாதுரியங்கள் தவறல்ல, தேவை

ஒருவர் முன்னேறப் பார்க்கிறார், நிர்வாகத்தில் மேலே வருகிறார் என்றால் அவருக்குப் போட்டியாளர்கள் என்று சிலர் இருக்கத்தான் செய்வார்கள். 'போய் வா, வென்று வா' என்று வெற்றித் திலகமிட்டு வாழ்த்தி அனுப்ப மாட்டார்கள். 'எதிரி'களையும் கையாளத்தான் வேண்டும். சூழ்ச்சிகள் வேண்டாமே தவிர, சாமர்த்தியங்கள் வேண்டும்.

பாண்டவர்களுக்கும் கௌரவர்களுக்கும் போர் தொடங்க இருக்கிறது. இருவரும் ஆள் சேர்க்கிறார்கள். கண்ணனின் சாதுரியம், பலம் இரண்டு அணியினருக்கும் தெரியும். ஒரு பக்கம் பாண்டவர்களும் அவர்களில் முக்கியமானவனாக அர்ச்சுனனும். மறுபக்கம் கௌரவர்கள். அவர்கள் தலைவனாக துரியோதனன். கண்ணனுக்குத் தர்மம், நியாயம் இருக்கும் பாண்டவர் பக்கம் சேரத்தான் விருப்பம். ஆனாலும் கண்ணனால் கௌரவர்களையும் வெளிப்படையாக மறுக்க முடியாது. சங்கடமான நிலை.

அவர் மல்லாந்து படுத்துத் தூங்கிக் கொண்டிருக்க, தங்கள் பக்கம் சேரச் சொல்லிக் கேட்க ஒரே சமயத்தில் அர்ச்சுனனும் துரியோதனனும் வருகிறார்கள். வழக்கமான அகந்தை காரணமாக, துரியோதனன் கண்ணனின் தலைப் பக்கம் அமர்ந்து கொள்கிறான். அர்ச்சுனன் கண்ணனின் கால்மாட்டில் அமர்ந்துகொள்கிறான். இருவரும் கண்ணன் கண் விழிக்கக் காத்திருக்கிறார்கள்.

கண்கள் மூடியிருந்தாலும் கண்ணனுக்கா நடப்பது தெரியாமல் இருக்கும்! யார் எங்கே அமர்ந்திருக்கிறார்கள் என்று தெரிந்து கொள்கிறார். கண்ணைத் திறக்காமலேயே படுத்தவாக்கில் இருந்து நிமிர்ந்து உட்காருகிறார். பின்பு கண்களைத் திறக்கிறார். ஆயத்தமாக இருந்த அர்ச்சுனன் கைகூப்பி, ‘கண்ணா எங்களுக்கு உதவு.’ என்கிறான். ‘ஓ, அதற்கென்ன, கட்டாயம்’ என்று சொல்லிவிட்டு, பக்கவாட்டில் (அப்போதுதான் பார்ப்பது போல) பார்த்து, ‘துரியோதனா, உன்னைக் கவனிக்கவேயில்லையே! நீ எப்போது வந்தாய்?’ என்கிறார். ‘எங்களுக்கு நீ உதவ வேண்டும்’ என்கிற துரியோதனனின் அதே கோரிக்கைக்கு, ‘அடடா!, இப்பத்தானே அர்ச்சுனனுக்கு உதவுவதாக வாக்குக் கொடுத்தேன்!’ என்கிறார். இதுதான் சாதுரியம்.

நன்மைக்கான சாதுரியங்கள் தவறில்லை. வெற்றிக்கு அவை தேவையும் கூட.

முன் எச்சரிக்கை

எது பின்னால் பிரச்னையாக வரக்கூடும் என்பதை முன்கூட்டியே கணிக்க வேண்டும். அதற்கேற்ப முன்ஜாக்கிரதையாக நடந்து கொள்ள வேண்டும்.

நிறுவனத்தில் செலவுக் கட்டுப்பாடு காரணமாக, சில துறைகளை, பகுதிகளை மூடி விடலாம் என்று தோன்றலாம். அல்லது, புதிய மேலதிகாரி வரலாம். விற்பனை இலக்குகள் அதிகப்படுத்தப்படலாம். அது எதுவாகவும் இருக்கலாம். திடீரென்று அதை எதிர்கொள்வதற்கும், அதைப் பற்றி முன்கூட்டியே சிந்தித்து வைத்திருப்பதற்கும் வேறுபாடு உண்டுதானே!

யாருக்கு எது?

நம்முடையப் போட்டியாளர்கள் அல்லது நம்மைத் தொல்லை செய்பவர்களை, சாமர்த்தியமாக மடக்கலாம். எல்லோருக்குமே ஏதாவது ஒரு சிரமமான வேலை அல்லது அவர்கள் பேச விரும்பாத, பதில் சொல்ல முடியாத ஒன்று இருக்கலாம்.

ஒரு முறை நான் வேலை பார்த்த பெப்சி நிறுவனத்தில் ‘ஆட்குறைப்பு’ என்கிற பேச்சு அடிக்கடி வந்தது. நான் மனிதவளத்துறை (HR) மேனேஜர். நிறுவனம் சில செலவினங்களைக் கட்டுப்படுத்த வேண்டிய நிலை வந்தபோது, இன்ன வேலைக்கு இவ்வளவு நபர்கள்தான் இருக்கலாம் என்ற ஒரு கட்டுப்பாட்டைக் கொண்டு வந்தது. அதன் பெயர் ‘டெம்ப்ளேட்’ (Template).

மேலிடம் சொல்லுமே தவிர, தொழிலக நிலைமைகளைப் பொறுத்து ஆட்குறைப்பு சிரமமாகவோ, சுலபமாகவோ இருக்கும். காரணம், ஆட்குறைப்புச் செய்ய வேண்டும். அதே சமயம் அதனால் வேறு பிரச்னைகளும் வரக்கூடாது. தொழிற்சங்க நடவடிக்கைகள் அதிகமிருந்த தொழிலகம் / நேரம் அது. தவிர என் எண்ணம், அவ்வளவு குறைக்க முடியாது என்பதாகவே இருந்தது. இத்தனைக்கும் நிறுவனத்துக்குப் புதியவன் நான்.

அதே சமயம் என் கை ஓங்கும்போதெல்லாம் இந்த டெம்ப்லேட் விவகாரத்தை, அதைப் பற்றிய பேச்சை ஆரம்பிப்பார், மதிப்பிற்குரிய என் ‘நண்பர்’ ஒருவர். பாம்பாட்டி கையில் தடவியுள்ள மூலிகையின்

வாசனைப் பட்டதும், உடனடியாக பின்வாங்கும் பாம்பு போல, நான் பின்வாங்குவேன்.

அதே போல ஊழியர்களுக்கு செய்யும் வேலைக்கு ஏற்ப மாறுபடும் ஊதியம் (Variable Pay) கொடுக்கலாம் என்று மற்றொரு நிறுவனத்தில் வேலை செய்யும்போது, ஒரு மேலாளர் ஆரம்பித்தார். அதை நிறுவனத் தலைவர் கெட்டியாகப் பிடித்துக் கொண்டு விட்டார். அது முடியாது. அப்படி ஒரு ஊதியம் கொடுத்தால், புதிதாக வேலைக்கு விண்ணப்பிப்பவர்கள் விரும்ப மாட்டார்கள். அதனால் என் வேலை (வேலைக்கு ஆளெடுக்கும் ரெக்ரூட்மெண்ட்) பாதிக்கப்படக் கூடும். அதனால் அந்தப் பேச்சு வந்தாலே என்னிடம் சுரத்துக் குறைந்துவிடும். பெப்சியில் 'டெம்ப்ளேட்' என்றால் இங்கே 'வேரியபிள் பே'.

எல்லோருக்கும் ஏதாவது ஒன்று தேவை இருக்கும். கண்டுபிடிக்கலாம், யாருக்கு எந்த மூலிகை என்று. தேவைப்படும்போது மருந்துபோலக் கொஞ்சமாகப் பயன்படுத்தலாம்.

கற்றுக்கொடு

வேலை செய்து கொடுப்பவர்களுக்கு உரிய அங்கீகாரத்தைக் கொடுக்க வேண்டும். நமக்குக் கீழ் இருப்பவர்கள்தான். நாம் சொன்னால் தவிர யாருக்கும், அவர்கள் செய்த சிறப்பான வேலை தெரியாமல் போகும் நிலைமை இருக்கலாம். ஆனாலும் நாம் அவர்களை அழைத்து, முன்னிறுத்திப் பாராட்ட வேண்டும்.

குழந்தை கவிஞர் அழ. வள்ளியப்பா பாடல்கள் படித்திருக்கிறோம். அற்புதமான கவிஞர். அவரது நண்பர் பார்த்தசாரதி வீட்டுக்கு அவர் ஒரு முறை வந்திருக்கிறார். கோகுலம் பத்திரிகையில் வழக்கமாக அவர் எழுதிய கவிதைகள் வெளி வரும். ஓர் இதழில் வெளிவந்திருந்த அவருடைய பாடல் ஒன்றைச் பார்த்தசாரதியின் எட்டு வயது மகன் ராகவன் படித்திருக்கிறான். அவர் வந்திருந்த போது, அந்தப் பாடலைப் பற்றி அழ. வள்ளியப்பாவிடம் கேட்டிருக்கிறான்.

'நானும் இப்படி எழுத முடியுமா?'

'முடியுமே.'

அவனைத் தூக்கித் தன் மடியில் அமர்த்திக்கொண்டு, எதுகை மோனை பற்றிப் பொறுமையாகச் சொல்லித்தருகிறார். சிறுவனுக்குப் புரிந்துவிடுகிறது. அவன் சந்தோஷமாக வீட்டுக்குள் ஓடி விடுகிறான். சற்று நேரம் போகிறது. நண்பர் பார்த்தசாரதியுடன் தொடர்ந்து பேசிக் கொண்டிருந்த அழ. வள்ளியப்பாவின் முதுகை யாரோ தட்டுவது போலிருக்க, திரும்பிப்பார்க்கிறார். கையில் பிரித்துவைத்திருந்த ஒரு நாலு வரி நோட்டுப் புத்தகத்துடன் ராகவன் நிற்கிறான்.

'என்னப்பா?'

'நான் பாட்டு எழுதியிருக்கேன். பாக்குறீங்களா?'

'அட அப்படியா? கொண்டா கொண்டா'

ஆர்வமாக வாங்கிப் படிக்கிறார். பின் அவனை அருகில் அழைத்து உட்காரவைத்து, சொல்கிறார், 'அட! நான் எழுதின பாட்டைவிட நீ

எழுதியிருக்கிறது ரொம்ப நல்லா இருக்கே!!' பின், அந்தப் பாடலில் சில திருத்தங்கள் செய்து, அவற்றை ஏன் அப்படி மாற்றினார் என்பதையும் அவனுக்கு விளக்குகிறார். சூட்சமத்தைச் சரியாகப் புரிந்து கொண்ட சிறுவனின் கண்கள் விரிகின்றன. பார்த்தசாரதியும் சந்தோஷமாக நடப்பதைக் கவனித்துக் கொண்டிருந்தார். பின் அழ.வள்ளியப்பா சொல்கிறார்.

'டேய், இந்தப் பாடல் ரொம்பவே நல்லா இருக்குது. அதனால இதை நான், உன்னை மாதிரியே என் வீட்டில் இருக்கும் பாப்பா கிட்டக் கொண்டுபோய்க் காட்டட்டுமா?'

'சரி!'

சற்று யோசித்தவர், 'இதை யார் எழுதினதுன்னு பாப்பா கேட்குமே! உன் போட்டோ இருந்தா ஒண்ணு குடேன். அதையும் கொண்டுபோய்க் காட்டுகிறேன்'

அப்பாவும் மகனுமாகத் தேடி, குட்டி போட்டோ ஒன்றைத் தருகிறார்கள்.

அடுத்த கோகுலம் இதழ் வெளிவருகிறது. அதில் அந்தப் பாடலும் வெளிவருகிறது. ராகவனின் பெயர் போட்டோவுடன் மட்டுமல்ல. பத்திரிகை ஆசிரியர் அழ. வள்ளியப்பாவின் அடிக்குறிப்புடன். படித்தவுடன், தானும் எழுத விரும்பி, உடன் கற்றுக்கொண்டு, தன் கவிதையை விட அழகாக எழுதியும் விட்ட ராகவனைப் பாராட்டும் குறிப்பு அது.

இதுதான் Giving Credit. அலுவலகங்களில் உடன்/கீழ் பணிபுரிபவர்களை எப்படி நடத்த வேண்டும் என்பதற்கு இது நல்ல உதாரணம் இல்லையா?

- தன்னைப் போலவே மற்றவர்களும் சிறப்பாகச் செய்யலாம் என்று நினைக்கிற மனம்

- மற்றவர்களும் சிறப்பாகச் செய்ய வேண்டும் என்று எண்ணி, அவர்களைச் செய்யத் தூண்டும் ஆதரவான பேச்சு

- நன்றாக இருப்பதைப் பாராட்டும் குணம்

- மற்றவர்கள் செய்ததைத் தனக்குத் தெரிந்த விதத்தில் எல்லாம் செம்மைப்படுத்துவது, அதில் உள்ள சிறு குறைகளைக் களைவது

- ஏன் அது அப்படி? எதனால் எப்படி மாற்றுகிறோம் என்பதைச் சொல்லிக் கொடுப்பது (மீன் கொடுப்பதல்ல, மீன் பிடிக்கக் கற்றுக் கொடுப்பது)

- செய்தவரை ஊர் (அலுவலகமே) அறியும்படிச் செய்வது, பாராட்டச் செய்வது.

- அதையும் அதிக ஆர்ப்பாட்டம் இல்லாமல் செய்வது.

இப்படிச் செய்வதுதான் 'கோச்சிங் - கைடிங்' மற்றும் 'டெவலப்பிங்'.

செய்து காட்டு

பெப்சியில் 'ஒர்க்வித்' (Workwith) என்று ஊழியர்களுக்கு வேலை சொல்லிக்கொடுக்க ஒரு திட்டமே கொண்டுவந்தார்கள். மேலதிகாரிகள் அனைவருமே, குறிப்பிட்ட காலத்துக்கு ஒருமுறை தன்னுடைய ஒவ்வொரு குழு உறுப்பினருடனும், இறங்கி அவர் செய்யும் வேலையைச்

செய்ய வேண்டும். தான் செய்கிற வேலையை, மேலதிகாரி செய்வதைப் பணியாளர் அருகில் இருந்து பார்ப்பார். உடன் செய்வார். கற்றுக்கொள்வார்.

கண்டிக்கலாம், ஆனால்

நம் துறையில் உள்ளவர்கள் நம்மை விரும்பும்படி, மதிக்கும்படிக் கட்டாயம் நடந்து கொள்ள வேண்டும். வெறும் பயம் பிரச்னைதான். அன்பும் மரியாதையும் கலந்த கட்டுப்பாடுதான் நல்ல நிலை.

> - கீழே வேலை செய்பவர்களை, அவர்களின் தொடர் தவறுகளுக்காக நாம் கண்டிக்கலாம். அதை மற்றவர் முன்னிலையில் செய்யவே கூடாது. அதுவும் அவர்களுடைய பணியாளர்கள் முன்னிலையில் கட்டாயம் தவிர்க்க வேண்டும். 'என் அறைக்கு வாங்க. கொஞ்சம் பேசணும்.' என்பது போல நாசூக்காகக் கூப்பிடவேண்டும்.

விட்டுக்கொடுக்கக் கூடாது

மற்றவர்களிடம், 'நான் என்ன செய்ய, தவறுக்கு என் ஆள்கள்தான் காரணம்' என்று சொல்லக் கூடாது. அவர்கள் தவறே செய்திருந்தாலும் விட்டுக் கொடுக்காத 'பாஸ்'க்காக ஊழியர்கள் கூடுதலாக உழைப்பார்கள். விசுவாசமாக இருப்பார்கள். அது பெரிய பலம்.

ஒரு தவறு செய்தால்

மற்றவர்கள் எல்லாம் ஊழல் செய்கிறார்கள், நிறுவனப் பணத்தைத் தவறாகப் பயன்படுத்துகிறார்கள், கையாடுகிறார்கள். என்ன செய்யலாம்? நமக்குக் கீழே பணிபுரிபவர்கள் என்றாலும் நம் பொறுப்பிலான வேலை என்றால், கட்டாயம் அனுமதிக்கக் கூடாது. தெரிய வந்தவுடன் நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும். தவிர உடனடியாக மேலதிகாரிக்கும் தெரிவித்துவிட வேண்டும். தனக்குத் தெரியாமலேயே, அந்தத் தவறு சில காலம் நடந்து வந்திருந்தால், அதன் விவரத்தை விரிவாக எடுத்துச் சொல்லி விடவேண்டும்.

தொடர்புடையவர்களிடம் இருந்து எழுதி வாங்கிக்கொள்ளலாம்.

செய்பவருக்கும் நம் துறைக்கும் தொடர்பில்லை என்றால், அதையும் மேலதிகாரிகளுக்குத் தெரிவிக்கலாம். ஆனால் தெரிவிக்கும் முறைகளில் கவனம் தேவை.

மேலதிகாரியே தவறு செய்கிறார் என்று தெரிய வந்தால்? அதிகக் கவனம் தேவை. அந்த விஷயத்தில் உடன்படாமல் இருப்பது அவசியம். உடன்படச் சொன்னால் மறுக்க வேண்டும். பின் உடனடியாக அதை மேலதிகாரியின் மேலதிகாரிகளுக்கு நாசூக்காகத் தெரிவித்துவிடலாம். கவனமாகச் செய்யப்பட வேண்டியவை இவை. இதில் கரணம் தப்பவே கூடாது. கரணம் தப்பினால் என்ன என்பது தெரியுமே. பாதாளத்தில் விழ வேண்டியதுதான்.

எதில் கையெழுத்துப் போடுவதென்றாலும் கவனித்துச் சரிபார்த்தே போட வேண்டும். குறிப்பாகப் பொருள்கள் வந்து இறங்கிய பில்களில்,Received என்று போடும் கையெழுத்துகள் மற்றும் காசோலைகளில். காசோலைகளில் மட்டுமல்ல. நாம் எதில் கையெழுத்துப்போட்டாலும் சரி. நம்முடைய எல்லாக் கையெழுத்துகளுக்கும் நாம் தான் பொறுப்பு. இன்னும் சிலரும் கையெழுத்துப் போட்டிருக்கிறார்களே என்று அலட்சியமாகப் போட்டுவிடக் கூடாது.

(Received Only .. quantity& அல்லது- இந்தக் குறைகளுடன் பெற்றுக்கொண்டேன் அல்லது verified the Quality only என்பதுபோல எதற்காக நாம் கையெழுத்திடுகிறோம் என்று எழுதிக் கையெழுத்துப்போடலாம். தவறில்லை.

முதல் முறை நம்மிடம் கையெழுத்துக் கேட்கும்போதே, அது என்ன? அதில் என்ன தகவல்கள் இருக்கும். எதற்காக நாம் அதில் கையெழுத்துப் போடவேண்டும் போன்றவற்றை விரிவாகக் கேட்டுக் கவனமாகத் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும். தேவைப்பட்டால், கூடவே யாரெல்லாம் கையெழுத்திட வேண்டும், கூடுதலாக அவர்கள் என்ன எழுதிக் கையெழுத்திட வேண்டும் என்பதையும் தெரிந்துகொள்ள வேண்டும்.

'அவசரம்'. 'காத்துக் கொண்டிருக்கிறார்கள்' 'பின்னால் விபரம் சொல்கிறேன்' என்பது போன்றவற்றுக்கு தலையாட்டக் கூடாது. கையெழுத்திடக் கூடாது.

ஏதாவது கேள்விகள் கேட்க வேண்டும். தவறு இருக்கும்பட்சம் கண்டிப்பாக ஒரு நேரம் இல்லாவிட்டால் ஒரு நேரம் அது பலனளிக்கும். ஒருசிலரை நம்பலாம்தான். எல்லாவற்றையும் சந்தேகிக்கக் கூடாதுதான். அது நம் கணிக்கும் திறனைப் பொறுத்தது. அவர்களின் சந்தர்ப்பச் சூழ்நிலைகளையும் பொறுத்தது.

முக்கியமான சிலவற்றில் கையெழுத்துப் போட்டால், அவற்றின் நகலை எடுத்து வைத்துக் கொள்ள வேண்டும்.

மேலதிகாரியின் மேலதிகாரி

நமது மேலதிகாரியின், மேலதிகாரியுடன் தேவைப்பட்டால் தவிர, பொது இடங்கள் தவிர மற்றபடி தனித் தொடர்பு ஏற்படுத்திக் கொள்ள முயற்சிக்கக் கூடாது. பெரும்பாலான மேலதிகாரிகளுக்கு இது பிடிக்காது. காரணம் பயமாகவும் இருக்கலாம். நமக்கு முக்கியம் நமது மேலதிகாரிதான்.

புறம் சொல்லாதே

திருச்சி பெல் நிறுவனத்தில் என்னுடைய முதல் மேலதிகாரியின் பெயர் KR வாசுதேவன். அவர் உள்பட எங்களுக்கெல்லாம் பெரிய தலைவர், பர்சனல் துறையின் 'ஹெட்' PS சேஷாத்ரி. அவர் திரு. வாசுதேவனைப் பற்றி என்னிடம் ஒருமுறை சொல்லியது இன்றும் என் நினைவில் இருக்கிறது. 'வாசுதேவன் யாரைப் பற்றியுமே தப்பா சொல்லமாட்டாரப்பா.'

மற்றவர்களைப் பற்றிக் குறை சொல்லிக் கொண்டேயிருந்தால் ஒருகட்டத்தில் நம் வாய்கூட துர்நாற்றம் வீசும். ஏதாவது நல்லது இருந்தால் சொல்லலாம். இல்லாவிட்டால், ஏதும் சொல்லாமல் விட்டு விடலாம். நாளடைவில் இது நட்பு வட்டத்தை அதிகரிக்க உதவும். மற்றவர்களைக் குறை சொல்லுவதால் நமக்கு நன்மை எதுவும் விளையப் போவதில்லை. நம் மன அரிப்பு வேண்டுமானால் குறையலாம்.

வதந்திகள்

வதந்திகள் நிறுவனங்களில் சுற்றி வரும்தான். உறுதி செய்யப்படாத அனுமானங்கள், தகவல்கள் எவரோ ஒருவரிடம் இருந்துதான் கிளம்பும். அதிகமானவர்களைச் சென்று அடையும். வேகமாக நகரும். இந்தச் சங்கிலியை நாசூக்காகத் தவிர்த்து விடுதல் நலம். அதிலும் நிறுவனம்,

மேலதிகாரிகள் பற்றிச் சிறு குழுக்களாக நின்று தேநீர் அருந்துமிடம், உணவகம், பேருந்து நிறுத்தம் ஆகிய இடங்களில் பேசுவார்கள். அவை ஜாக்கிரதையாக இருக்க வேண்டிய நேரங்கள். நம் பங்கு அதில் ஏதும் இருக்கக் கூடாது.

இன்னும் சில

மற்றவர்கள் நன்றாக, சரியாகச் செய்ததை வாய் திறந்து பாராட்டலாம். நியாயமானவற்றை உரிய அளவு பாராட்டத் தைரியம் வேண்டும், செய்ய வேண்டும்.

நியாயத்தின் பக்கம், சமயத்தில் அசௌகரியமாக இருந்தாலும் பேசலாம். நம்பத் தகுந்தவரா என்று பார்க்கவேண்டியது அவசியம்.

நமக்குத்தான் தெரியும் என்று யார் எதைச் சொன்னாலும், மாற்றுக் கருத்துச் சொல்லிக் கொண்டிருக்கக் கூடாது. அறிவாளிகளைவிட நல்ல மனிதர்களையே மக்கள் விரும்புவார்கள். எல்லாவற்றுக்கும் பதில் சொல்ல வேண்டும் என்கிற அவசியம் இல்லை.

‘நாம்’ என்றே பேசவேண்டும். ‘நான்’ என்பதைக் குறைக்க வேண்டும். செய்த தவறுகளை ஒப்புக்கொள்ளும்போதும் வருந்தும்போதும் மட்டும்தான் ‘நான்’ வரலாம்.

நாம் பேசினால் மற்றவர்கள் கவனிக்க வேண்டும். அதற்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்க வேண்டும். (We should be heard) இல்லாவிட்டால், நம் பேச்சில் ஏதோ பிரச்னை என்று பொருள். ‘அதிகமாகப் பேசுகிறோமோ!’
‘தொடர்பில்லாததைப் பேசுகிறோமோ’ என்று நாமே நம் பேச்சைக் கவனிக்க வேண்டும். அதைப்பற்றி யோசிக்க வேண்டும்.

அடுத்தவர்களின் தேவைகளையும் நோக்கங்களையும் புரிந்து கொள்ள வேண்டும். நம் நோக்கத்தில் மட்டுமே கவனமாக இருந்தால், மற்றவர்களுடைய தேவைகளைக் கவனிக்கத் தவறிவிட நேரும். அது சிக்கலைத்தான் உருவாக்கும். ‘ஏன் அப்படிச் சொல்கிறார்? ஏன் தயங்குகிறார்? ஏன் வேண்டாம் என்கிறார்?’ வார்த்தைகளுக்குப் பின்னால் எவ்வளவோ இருக்கலாம். அதைப் புரிந்து கொள்ள முயல வேண்டும்.

ஒரு மேலாளர் போலவே சிந்திக்க வேண்டும், பேச வேண்டும். பேச்சில் பொறுப்பும், கண்ணியமும் அவசியம். எல்லோரையும் எடுத்தெறிந்து பேசுவது, ‘எல்லோரும் தவறு’ என்பதெல்லாம் உதவாத பேச்சுகள். ‘என்ன செய்யலாம்? எப்படி தீர்க்கலாம்? எப்படி அடுத்தவர் பக்கத்தையும் புரிந்து கொள்ள வேண்டும்?’ என்று யோசிக்கவேண்டும்.

நிர்வாகத்தின் முடிவுகளை ஆராயாமல் எதிர்க்கவோ, அதை உணர்வு வேகத்தில் மற்றவர்களுடன் சேர்ந்து பழித்துப் பேசுவதோ சரியல்ல.

சொல்வது ஒன்றும், செய்வது ஒன்றுமாக இருப்பவர்களை மக்கள் அடையாளம் காண்பார்கள்.

‘என் குழந்தை ரொம்ப அதிகமா இனிப்புச் சாப்பிடுகிறான் சாமி. நீங்கதான் சொல்லித் திருத்தணும்’,

‘அப்படியா, சரி ஒரு வாரம் கழித்து அழைத்து வாருங்கள்’

‘ஏன்?’

‘நான் இப்போது இனிப்பை விரும்பி சாப்பிட்டுக் கொண்டிருக்கிறேன். ஒரு வாரத்தில் விட்டுவிட முயற்சிக்கப் போகிறேன். என்னால் நிறுத்த முடிந்ததும், அவனுக்கு அறிவுரை சொல்கிறேன்’

பழகுவது

மலர்ந்த முகமே விரும்பப்படும். சிடுமூஞ்சிகளைக் கண்டு ஒதுங்கிவிடுவார்கள். வேலை வேறு, மக்களுடன் பழகுவது வேறு. கலகலப்பான இயல்புக்காரர்கள் சந்திக்கும் பிரச்னைகள் குறைவு.

மற்றவர்கள் பேச்சில், நடத்தையில் எல்லாமே நமக்குப் பிடித்தவிதம், ஒத்து வரும் விதம் இருக்கும் என்று எதிர்பார்க்க முடியாது.

பிடிக்காததை, தவறுகளை உடனுக்குடன் பட்பட்டென்று அங்கங்கே போட்டு உடைக்க வேண்டாம். சிலவற்றைச் சொல்லாமலும் விடலாம். அதனால் என்ன? நாம் சொல்வதற்கு என்ன மறுவினை (ரியாக்ஷன்) இருக்கப் போகிறது. அவசியமானவற்றை முக்கியமானவற்றை மட்டும் தெளிவாகச் சொல்லலாம். அதிலும் கண்ணியம் இருப்பது அவசியம்.

நாமே பேசிக் கொண்டிருப்பதைவிட மற்றவர்களையும் பேச அனுமதிக்க, ஊக்குவிக்க வேண்டும். கேட்பதைவிட, மக்களுக்குப் பேசத்தான் பிடிக்கும். சில மாதங்களுக்கு முன் காலை நடைப் பயிற்சியில் புதியதாக ஒருவர் எங்களுடன் சேர்ந்து நடக்க ஆரம்பித்தார். நாங்கள் மூன்று பேர். ‘ரெடி, ஸ்டெடி, கோ’ என்று சொன்னது போல, பார்த்தவுடன் பேச ஆரம்பித்தார். உள்ளூர் அரசியல், சாலைப் பிரச்னை, திரைப்படக்காரர்கள், வானிலை, தெரு நாய்கள் தொல்லை, அதைப் பற்றி அவர் ஒரு பத்திரிகையின் ஆசிரியருக்கு எழுதியது, அவர்கள் அதனை முழுமையாகப் போடாமல் விட்டது என்று அவர் எதைதையோ பற்றித் தொடர்ந்து சொல்லிக்கொண்டே வந்தார். பேசுவதை நிறுத்தவேயில்லை. அடுத்த நாளும் அப்படியே. மூன்றாம் நாள் அவரை தூரத்தில்தான் பார்த்தோம். உடன் வந்தவர் சொன்னார். ‘வாங்க இந்தத் தெருவுல திரும்பிடலாம்.’ ‘ஏன்?’ ‘அதோ அங்க பாருங்க யார் வர்றதுன்னு.’

உரையாடல் என்றால் இருவர் பேசுவது. இருவரும் பேசுவது. இருவரும் கேட்பது. பேசாமலும் இருப்பது. மற்றவர்களைப் பேச அனுமதித்தால், சந்தோஷமாகப் பேசுவார்கள். எல்லோரிடமும் பகிர்ந்துகொள்ள விவரங்கள் இருக்கின்றன என்பது தவிர, எல்லோரும் பேச, கவனிக்கப்படவும் விரும்புகிறார்கள் என்பதை மறக்க வேண்டாம்.

நம் வேலை, கேள்விகள் கேட்பது. ‘ஊருக்குப் போயிருந்தீர்களே, எல்லோரும் சௌக்கியமா?’ ‘ஒரு பிராஜெக்ட் பற்றி சுவாரஸ்யமா ஏதோ சொல்ல ஆரம்பிச்சீங்களே, அதைப் பற்றி இப்போ சொல்ல முடியுமா?’

கேள்விகள் கேட்கலாம். அவர்களை மதித்து அவர்களுக்கு முக்கியத்துவம் கொடுத்துக் கேட்கப்படும் கேள்விகளை.

‘எந்த ஊர் மொட்டை!’

‘எங்க ஆளையே காணோம்?’

‘கட்டியிருக்கிற சேலையை எங்க வாங்கினீங்க?’

We are interested in them என்பதைத் தெரிவிக்கத்தான் வேண்டும். கேள்வி

கேட்பதுடன் நம் வேலை முடிந்துவிடுவதில்லை. மற்றவர் பேசுவதைக் கேளுங்கள், கவனியுங்கள். கவனித்துக் கேட்பது (Active Listening) ஒரு திறன். முயன்று வளர்த்துக் கொள்ளத்தான் வேண்டும். 'எல்லாம் எனக்கும் தெரியும். என்ன புதியதாகச் சொல்லிவிடப் போகிறார்!' என்கிற மனநிலை ஆபத்தானது.

நன்றி நவிலல்

நன்றி சொல்லலாம். அது மிகவும் 'பார்மலாக' இருப்பதாகச் சிலர் நினைக்கலாம். நன்றி, தேங்க்யூ என்றெல்லாம் வார்த்தைகளில் நேரிடையாகச் சொல்ல வேண்டும் என்பதில்லை. ஆனால் நமக்கு ஏதாவது செய்தவருக்கு நன்றி பாராட்டியே ஆகவேண்டும். மற்றொருவரிடம், இவர் நமக்குச் செய்வதைச் சொல்லுவது கூட நன்றி பாராட்டல்தான்.

'தயவு செய்து', 'ப்ளீஸ்' என்பனவும் அப்படிப் பயன்படுத்தப்பட வேண்டிய வார்த்தைகள்தான். இவையெல்லாம் சின்னச் சின்னத் தாக்கங்களைக் கொடுக்கும். என்ன ஒன்று, சொல்வது உதட்டளவில் இல்லாமல் உண்மையாக இருக்க வேண்டும்.

கீழே பணிபுரிபவர்கள், லி◌ஃப்ட் ஓட்டுனர்கள், வாசல் காவலாளிகள் என்றெல்லாம் பாகுபாடு கூடாது. ஒரு மனிதர் செய்கிறார். அது நமக்குத் தேவை. பலன் தருகிறது. அவ்வளவு போதும். வாய் வார்த்தையில் என்ன குறைந்துவிடப் போகிறது?

'நன்றி', 'தயவு செய்து' போன்றவற்றை விட முக்கியமானது, 'மன்னித்துக் கொள்ளுங்கள்' என்கிற வார்த்தை. உண்மையில் தவறு நம் மீது என்றால் ஒப்புக்கொள்வதும், அதற்காக வருந்துவதும், வருத்தத்தை வெளிப்படையாகத் தெரிவிப்பதும், நம்மைப் பற்றிய மதிப்பையும், நம்பகத்தன்மையையும் அதிகப்படுத்தும்.

யாருக்குத்தான் தவறு நிகழவில்லை. நிகழ்ந்ததை மூடி மறைத்து ஒளித்துப் பேசுவதால், மற்றவர்களுக்குத் தெரியாமலா போய்விடும்?

மற்றவர்கள் நன்றி சொன்னால், பாராட்டினால், ஒதுக்காதீர்கள். மலர்ச்சியுடன் ஏற்றுக்கொள்ளுங்கள்.

மற்றவர்கள் மனது புண்படும்படியான வேடிக்கைப் பேச்சுகளைத் தவிர்க்க வேண்டும். ஜாதி, மதம், ஊர் பற்றிய கிண்டல்கள் செய்யக் கூடாதவை. குறிப்பாக மற்றவர் வேலைகளுக்குப் பொறுப்பாக இருப்பவர்கள் செய்யவே கூடாதவை. அடுத்தவர் அப்படிப் பேசினாலும் அதனை ரசிக்கக்கூடாது.

நமது தனிப்பட்ட மத, ஜாதி, மொழி அடையாளங்களை வேலை செய்யும் மேஜை, கம்ப்யூட்டர் டெஸ்க்டாப் போன்றவற்றில் வைக்காமல் இருப்பது நம்மை, எல்லோரும் தயக்கமின்றி அணுக உதவி செய்யும்.

அடுத்தவர்களைப் பற்றி நாம் உண்மையில் என்ன நினைக்கிறோம் என்பதை, அது நன்றாக இல்லாத பட்சத்தில் சொல்ல வேண்டாம். நம் கருத்து ஒன்றும் இறுதித் தீர்வல்ல. அதுவும் மற்றவர்களுடையதைப் போல ஒரு ஒபீனியன். அவ்வளவுதான். அடுத்தவர் மனத்தை வேதனைப்படுத்தும் பேச்சுகளுக்கு எப்போதும் தடை விதிக்கவேண்டும்.

பிரித்துக் கொடுப்பது (Delegation)

மேலாளர்கள் என்பவர்கள் ‘சூப்பர் மேன்கள்’ அல்ல. அவர்களால் எல்லோர் வேலையையும் சேர்த்துச் செய்துவிட முடியாது. அவர்களுடைய திறன் அனைவரிடமும் வேலை வாங்கி அதை இணைப்பது. நிறுவனத்துக்குத் தேவைப்படும் நேரத்தில், விதத்தில் முடித்துக் கொடுப்பது.

இதில் வெற்றி பெறுவதற்கு முக்கியத் தேவை, வேலையைப் பகிர்ந்து அளிக்கத் தெரிவது. அதற்கு மனம் ஒப்புவது. ‘இதனை, இதனால், இவன் முடிப்பான் என்றாய்ந்து, அதனை அவன்கண் விடல்’ என்கிற குறளுக்கு விளக்கமே சொல்லத் தேவையில்லை. இன்றைக்கும் ஒவ்வொரு சொல்லும் புரியும்.

யார் எதை நன்றாகச் செய்வார்களோ, அவர்களிடம் அந்த வேலையைக் கொடுக்க வேண்டும். வேலையை மட்டுமல்ல, ஆள், கணினி, நேரம், வாகனம், பணம் போன்ற அதில் முடிவெடுக்கும் அதிகாரங்களையும், தேவைப்படும் வளங்களையும் கொடுக்கவேண்டும்.

ஆளுக்கு ஒன்றாகச் செய்ய, மொத்த வேலையும் மடமடவென முடியும். வேலை செய்தவருக்கும் திருப்தியிருக்கும். நிறைவாக உணர்வார்.

எல்லாம் நன்றாகத்தான் இருக்கிறது. ஆனாலும் சிலரால், வேலையைப் பகிர்ந்து அளிக்க (Delegate) முடியாது. தயங்குவார்கள். யோசிப்பார்கள், என்ன காரணம்?

- சிலருக்கு அப்படிச் செய்யலாம் என்றே தெரியாது.

- முக்கியமான வேலைகளை என் கீழே இருப்பவரே செய்துவிட்டால், பிறகு எனக்கு என்ன மரியாதை இருக்கும்?’ என்கிற பயம்.

- இன்னும் சிலருக்கு, எல்லாவற்றையும் தானே செய்ய வேண்டும் என்கிற ஆசை.

- வேறு சிலருக்கு அவர்களே செய்தால்தான் முழுத் திருப்தி.

- வேலையைச் செய்து பழகி விட்டால், தைரியம் பெற்றுவிட்டால், பிறகு என்னை மதிக்க மாட்டானே’ என்கிற தற்காப்பு உணர்வு.

- ‘துரிதமாகச் செய்ய வேண்டும். தவறே வரக்கூடாது. நமக்குத்தான் இருப்பதிலேயே நன்றாகச் செய்ய வரும். வேறுவழியில்லை. நாமே செய்யவேண்டியதுதான்’ என்று எல்லாவற்றையும் தேக்கி வைத்துக் கொள்ளும் குணம்.

- யாரால், இந்த வேலையை, எப்படிச் செய்வது என்றெல்லாம் சொல்லிக் கொடுத்துக் கொண்டிருக்க முடியும்? சொல்லிக்கொடுக்கும் நேரத்தில் அந்த வேலையைக் காட்டிலும் கூடுதல் அளவு வேலையை நாம் செய்து விடலாமே! என்கிற குறுகிய மனப்பான்மை (Short Term approach).

- ‘இது நமக்குக் கீழ் வேலை செய்பவர் செய்து கொடுத்தது என்று தெரியவந்தால், நம் மேலதிகாரி என்ன நினைப்பார்! நாம் செய்யாமல், வேறு யாரோ செய்ததைக் கொண்டு வந்து சமர்ப்பிக்கிறோமே என்று நினைப்பாரோ!’ என்கிற பயம்.

- ‘வேறு யாராவது செய்ய அனுமதித்து, அதில் தவறு வந்தால் அதில் உருளப் போவது நம் தலைதானே!. எதற்கு வீண் வம்பு? பேசாமல்

நாமே செய்து விடுவோம்’ என்கிற தேவையற்ற ஜாக்கிரதைத்தனம்.

- ‘செய்பவருக்குத்தான் நல்ல பெயர். அதை நாம் விடுவானேன். நாமே செய்வோம். நாமே பெயர் எடுத்துக் கொள்வோம்’ என்கிற எண்ணம்.

தோனி பாரு தோனி பாரு..

2008-ம் ஆண்டு நவம்பர் மாதம் இந்தியாவுக்கும் ஆஸ்திரேலியாவுக்குமான நான்காவது டெஸ்ட் கிரிக்கெட் போட்டி. மகேந்திர சிங் தோனிதான் கேப்டன். அப்போது கங்குலியும் அந்தப் போட்டியில், இந்திய அணியில் ஒரு சாதாரண வீரராக விளையாடுகிறார். அதுதான் அவரது கடைசி டெஸ்ட் மேட்ச். ஓய்வு பற்றி அறிவித்து விட்டார். இந்தியா வெற்றி பெறுகிற நிலையில் இருக்கும் கடைசி நாள் விளையாட்டு . ஆஸ்திரேலியா மட்டையைப் பிடித்து அடித்துக் கொண்டிருக்க, இந்தியா இன்னும் ஒரு விக்கெட் எடுத்தால் போதும். வெற்றி. பெரிய வெற்றி.

தோனி என்ன செய்தார் தெரியுமா? கங்குலியிடம், ‘மீதி ஆட்டத்துக்கு நீங்கள்தான் கேப்டன்’ என்று சொல்லிவிட்டு வெறும் விக்கெட் கீப்பிங் மட்டும் செய்தார். கங்குலி ஓடி ஆடி, ஃபீல்டிங் செட் செய்தார். பந்து வீசுபவரை மாற்றினார். கடைசி விக்கெட் விழுந்தது. இந்தியா வெற்றி. வெற்றி பெற்ற கேப்டன் கங்குலியை தோளில் தூக்கிக் கொண்டார். யார்? மகேந்திரசிங் தோனிதான்.

இதுவும் பகிர்ந்து அளிப்பதுதான். மிக அற்புதமான விளையாட்டு வீரர், முன்னாள் கேப்டன் கங்குலிக்கு, ஓய்வு பெறும்போது தகுந்த, சரியான மரியாதை கிடைக்க வேண்டும் என்கிற நல்லெண்ணத்தில் தோனி செய்த ‘டெலிகேஷன்’ இது. கங்குலி இதை அவர் வாழ்நாளில் மறப்பாரா? இப்படி ஒரு சந்தர்ப்பத்தை வேறு யாராலும் கொடுக்க முடியுமா? கொடுத்திருப்பார்களா?

கொடுத்துப் பாருங்கள், இன்பம் தெரியும் என்பார்கள். நிறுவனங்களிலும் அதைச் செய்யலாம். தோணி போல ‘ஸ்கோர்’ பண்ணலாம்.

‘பாஸ்’ ரொம்ப முக்கியம்

நிறுவனம், ஊழியர்கள் எல்லாம் முக்கியம்தான். ஆனால் யாருக்குமே அதி முக்கியமானவர் அவருடைய நேரடி மேலதிகாரி மட்டும்(Direct Boss & Reporting Officer)தான்.

சிலர் தங்கள் ஈகோ காரணமாக, உட்கார்ந்திருக்கிற மரத்தின் அடியை வெட்டுவது போல, மேலதிகாரியுடனேயே மோதுவார்கள்.

மதுரையில் ஒரு வாசகர் வட்டம். உணர்வு மேலாண்மை பற்றிப் பேசப் போயிருந்தேன். அன்றைக்கு ஒரு வெற்றிகரமான விற்பனை மேலாளர் தன் அனுபவத்தைப் பகிர்ந்துகொண்டார்.

அவருடைய நிறுவனத்தில் விற்பனைத் துறைத் தலைவர்கள், என்ன காரணத்தாலோ, அடிக்கடி மாற்றப்பட்டார்கள். ஒவ்வொரு முறை தலைமை மாறும்போதும், விற்பனைப் படையில் சில தலைகள் உருள்வது வழக்கம். ஆனால் நமது நண்பர் மட்டும், பல துறைத் தலைவர் மாறியபோதும், வேலையை இழக்காமலேயே இருந்தார்.

‘உங்கள் வெற்றியின் ரகசியம் என்ன?’

‘எந்தக் காரணத்தைக் கொண்டும், என் நேரடி மேலதிகாரியின் பேச்சைத் தட்டவே மாட்டேன். அவருடன் இணைந்தே பணியாற்றுவேன்.’

பெரிய தத்துவம் அல்ல. சாதாரண யுக்திதான். ஆனால் கடைப்பிடிக்க வேண்டும். ஒரு ஊழியரைப் பொறுத்தவரை அவருடைய மேலதிகாரியின் ‘ரிப்போர்ட்டுகள்’ மிக முக்கியமானவை. அதிலும் முறையாக நடத்தப்படும் ‘கார்ப்பரேட்’ நிறுவனங்களில் ரொம்ப ரொம்ப முக்கியமானவை. அதில் ‘சுழித்து விடுவார்’ ‘புள்ளி வைத்துவிடுவார்’ என்றெல்லாம் சொல்வார்கள். சிலர் அப்படியும் இருக்கத்தான் செய்கிறார்கள்.

மேலதிகாரியுடன் பழகும்போது கவனத்தில் கொள்ள வேண்டியவை:

- அவருக்குத் தெரிந்ததைப் பற்றிக் குறைவாக மதிப்பிட வேண்டாம். அவருடைய குறைகளை, பலவீனங்களை மனத்தில் பெரிதுபடுத்திப் பார்க்க வேண்டாம்.

- எந்தப் பிரச்னை பற்றியும் முன்கூட்டியே தெரிவித்துவிட வேண்டும். மற்றவர்கள் மூலம் தெரிய வருகிறபோது, அவர் எரிச்சலை நம் மீது காட்டுவார். Nobody like Surprises என்பது எல்லா இடங்களுக்கும் பொருந்தும். மேலதிகாரிகளுக்குக் கூடுதலாகவே பொருந்தும்.

- அலட்சியம் கூடாது. அவர் எப்படியிருந்தாலும், நாம் எவ்வளவு சாமர்த்தியசாலியாக இருந்தாலும், அவருக்கு உரிய மரியாதை, இடம், தகவல், முன்னுரிமை முதலியவற்றைக் கொடுத்தே ஆக வேண்டும்.

- மேலதிகாரியை வெற்றி கொள்ள, அவரை மட்டம் தட்ட முயற்சிக்க வேண்டாம்.

- அவருடைய இக்கட்டான சூழ்நிலையில் ‘தம்பி உடையான் படைக்கு அஞ்சான்’ என்று ராமருக்கு தம்பி லஷ்மணன் பற்றிச் சொல்வார்களே, அப்படி உடன் இருக்க வேண்டும்.

- நாம்தான் செய்தோம் என்று தம்பட்டம் அடித்துக் கொள்ளக் கூடாது. சபையில் அவர்தான் ராஜா. நாம் மந்திரி அல்லது உதவி ஆள்தான். அவரைப் பேச, வெளியிட, திறந்து வைக்க வாழ்த்த விட வேண்டும். தலையிருக்க வால் ஆடக்கூடாது.

அவர் இடம் சற்று உயர்வானது என்பதை எப்போதும் மறக்கக் கூடாது.

திருச்சியில் பெல் நிறுவனத்தில் விக்டர் என்று ஒரு பர்சனல் உயரதிகாரி இருந்தார். சிறந்த அதிகாரி. அப்போது அவர் DGM பர்சனல்- நான் பர்சனல் ஆபிசர்- இடையிலே நாலு நிலைகள் இடைவெளி இருந்தன. அவருக்குக் கீழே வேலை செய்யும்போது அவர் அடிக்கடி சொல்வது இது தொடர்பானது. அவருக்குக் கலை, இலக்கியம், பேச்சு போன்றவற்றில் ஆர்வம் இருந்தது. சமயத்தில் அவற்றைப் பற்றி என்னோடு பேசுவார். அவர் வீட்டுக்குச் சாப்பிட அழைப்பார். வானொலியில் உரையாற்றச் செல்லும்போது உடன் அழைத்துச் செல்வார். நடைப்பயிற்சிக்கு என்னை உடன் வரச்சொல்வார். பலவற்றைப் பற்றியும் ஒரு நண்பனிடம் பேசுவது போல என்னிடம் மனம் திறந்து பேசுவார். மறுநாள் அலுவலகத்தில், அவர் தொனியில் மாற்றம் இருக்கும். எனக்கு அது புரியாது. நான் சாதாரணமாக வெளியில் அவருடன் பேசுவதுபோலவே பேசுவேன். சமயத்தில் விளையாட்டாகவும் பேசிவிடுவேன். ஒரு நாள் இது தொடர்பாக,

முக்கியமான பாடம் ஒன்றைச் சொல்லிக் கொடுத்தார். ‘வள்ளியப்பன், நான் உன் தோள்ல கை போடலாம், அதுக்காக நீ என் தோள்ல கை போடக்கூடாது.’

‘பாஸ்’ உடன் எப்போதும் சற்று விலகல் தன்மையுடன் பழகுவது நல்லது.

மேலதிகாரி பற்றி நம்மிடம் சிலர் கேட்பார்கள். வாயைக் கிண்டுவார்கள். மூச். பேசவே கூடாது. சிரிக்கக் கூடாது. அவர் இருந்தாலும் இல்லாவிட்டாலும் அவரைப் பிடித்தாலும், பிடிக்காவிட்டாலும்.

மேலதிகாரி ஏன் முக்கியம்?

நமது வேலைத்தரம், எவ்வளவு, எப்படிச் செய்கிறோம் போன்றவை பற்றி மதிப்பீடு செய்ய வேண்டியவர் (Appraiser) அவர்தான்.

நாம் எப்படி வேலை செய்கிறோம் என்பதை அதிகாரபூர்வமாக நிறுவனத்துக்குத் தெரிவிக்கும் நிலையில் இருப்பவரும் அவர்தான்.

நம் வேலையைத் துறைக்குள்ளாகவே அவரால் மாற்ற முடியும். டிரான்ஸ்பர் செய்ய முடியும். தினசரி அவர் முகத்தைத்தான் நாம் பார்க்க வேண்டும். அவர் அதிகாரம் மிக்கவர். நமது விடுப்பு, ‘பர்மிஷன்கள்’ போன்றவற்றுக்கு அனுமதி தர வேண்டியவரும் அவர்தான்.

நமது வேலையிடம், மேஜை, கணினி, தொலைபேசி, உதவிக்கு ஆள்கள், வண்டிகள் எல்லாம் அவர் கட்டுப்பாட்டில். இதெல்லாம் போக, நாம் எப்படி? நமது வேலை எப்படி? என்பதையெல்லாம் அவரிடம்தான் விசாரிப்பார்கள். நம்மைப் புதியதாக வேலைக்கு எடுக்கும் வேறு நிறுவனத்தினருக்குக் கூட அவரால் நல்லது அல்லது கெட்ட ‘ரெபரென்ஸ்’ கொடுக்க முடியும்.

ஒரே ஒரு காரணம் சொல்லுங்க..

நான் டாக்டர் ரெட்டீஸ் பவுண்டேஷனில், தென்மண்டல ரீஜினல் டைரக்டராக பணியாற்றி விட்டு, அடுத்த நிறுவனத்துக்கு மாறி விட்டேன். டாக்டர் ரெட்டீஸ் பவுண்டேஷனில் , எனக்குக் கீழ் ராஜேஷ் என்று ஓர் இளைஞர் பணியாற்றினார். மிகவும் வேகமான, துடிப்பான இளைஞர். அவரை நான் மேலும் பட்டை தீட்டினேன். பின்பு நிறுவனத்தை விட்டு வந்துவிட்டேன்.

ஒருநாள் அவர் என்னை கைபேசியில் அழைத்தார். ‘சார் நான் ஒரு பிரெஞ்ச் தன்னார்வ நிறுவனத்தில் வேலைக்கு விண்ணிப்பித்திருக்கிறேன். உங்கள் பெயரை ‘ரெபரென்ஸ்’ ஆகக் கொடுத்திருக்கிறேன். விசாரிப்பார்கள்’ என்றார்.

‘ஆகட்டும்’ என்றேன். அதற்கடுத்த இரண்டு நாளில் அழைப்பு வந்தது.

‘ராஜேஷ் உங்களிடம் வேலை செய்தாரா?’

‘ஆமாம்’

‘அவர் எப்படி?’

‘பிரமாதம். நல்ல புத்திசாலி, உழைப்பாளி, ஆர்வமிக்கவர். நேர்மையானவர்.’

‘என்ன இவ்வளவு சொல்லுகிறீர்கள்?’

‘உண்மையைத்தான் சொல்கிறேன்.’

‘மனிதர் என்று இருந்தால் குறைகள் இல்லாமல் இருக்க முடியாது. ராஜேஷிடம் அப்படி ஏதாவது?’

சற்று யோசித்தேன். எதுவும் நினைவுக்கு வரவில்லை.

‘அப்படி ஒன்றும் இல்லை.’

‘அவருடைய Area for Improvement என்ன என்று தெரிந்து கொள்ள விரும்புகிறேன். நான் அவரை எடுக்காமல் போவதற்கு ஏதாவது ஒரு காரணம் இருக்குமென்றால், அது என்னவாக இருக்கும்?’

சற்றும் யோசிக்காமல் பதில் சொன்னேன்.

‘ உங்கள் நிறுவனத்துக்கு அதிர்ஷ்டம் இல்லை.’

யார் சொல்வதைக் காட்டிலும், மேலதிகாரியாக இருப்பவர் சொல்வதற்கு எப்போதுமே கூடுதல் மதிப்புதான். சிலர் எழுத்து மூலமாகவே கொடுப்பார்கள். ‘டெஸ்டிமோனியல்’ என்பார்கள். நான் என் மேலதிகாரிகள் பலரிடம் இருந்து அதைப் பெற்றிருக்கிறேன்.

பதவியுயர்வுகள் / முன்னேற்றம்

நிறுவனத்துக்கு நிறுவனம் பதவியுயர்வுக் கொள்கைகள் / பழக்கங்கள் மாறுபடும். அவற்றைப் புரிந்து கொள்வது அவசியம். புத்தகத்தின் தொடக்கத்திலேயே விரிவாகப் பார்த்திருக்கிறோம்.

நிறுவனத்தின் அணுகுமுறையைப் புரிந்து கொண்ட பிறகு, நமக்கென்று ஒரு திட்டம் வகுத்துக் கொள்ள வேண்டும்.

எந்தப் பதவி / பொறுப்பு நமது இலக்கு? முன்பு பார்த்த PSP பெருமாள் மதுரா கோட்ஸில் சேர்ந்தபோது, அவரை விட ஏழு நிலைகள் தாண்டியிருந்த சீஃப் எஞ்சினியர் பதவியை இலக்காக எடுத்துக் கொண்டார். எட்டு ஆண்டுகளில் அதை அடையவும் செய்தார்.

எது வேண்டும்? எதற்காக முயற்சிக்க வேண்டும் என்கிற தெளிவு வருகிறபோது, முயற்சியின் வேகம் அதிகரிக்கும். உழைப்பு வீணாகாமல் ஒரு புள்ளியில் குவியும்.

நீண்டகால இலக்கு. உடனடியான இலக்கு. இரண்டையும் முடிவு செய்ய வேண்டும். வழியில் அடையும் ‘மைல் கற்கள்’ எல்லாம், இறுதி இலக்கை அடைய உறுதுணை செய்ய வேண்டும். They must fall in line. தொடர்பில்லாமல் இருக்கக்கூடாது.

திட்டம் போடுகிறோம். அப்படியேதான் நடக்க வேண்டுமா? இடையில் நம்மிடம் / நிறுவனத்திடம் / சூழ்நிலைகளில் எவ்வளவோ மாற்றங்கள் வரலாமே.

வரட்டுமே. அதனால் என்ன? மாவீரன் நெப்போலியன் ஒவ்வொரு போருக்கு முன்னும் எப்படி சண்டையிடுவது என்று திட்டமிடுவார். ஆனால் அதன்படிதான் செய்தார் என்று சொல்ல முடியாது.

பெப்சி நிறுவனத்தில் ஓர் அற்புதமான திட்டம் கொண்டு வந்தார்கள். அதன் பெயர் ‘காரியர் குரோத் டெவலப்மெண்ட் திட்டம்’. தனிநபர்கள் அவர்களாக, விருப்பமிருந்தால் முயற்சித்து முன்னேற வேண்டும் என்பதில்லை.

நிறுவனமே அதற்கு ஒரு திட்டம் கொண்டு வந்தது. ‘நீங்கள் அடுத்த சில ஆண்டுகளில், அதற்கும் பின்னர் குறிப்பிட்ட சில ஆண்டுகளில் என்ன நிலையில், பொறுப்பில் இருக்க வேண்டும் என்று விரும்புகிறீர்கள்? உங்கள் இலக்கு வேலை/பொறுப்பு/பதவி (Target Job) என்ன?’ என்று கேட்பார்கள். அதன்பின், ‘அதை அடைய, நீங்கள் புதிதாக, கூடுதலாகப் பெற வேண்டிய, அறிவு, திறன்கள் யாவை? அவற்றை நீங்கள் பெற்று விட்டீர்கள் என்பதை எதை வைத்து அடையாளம் காண்பது?’

இவற்றையும் கேட்டு முடிவு செய்வார்கள். அதன்பின், ஊழியர் சுறுசுறுப்பாகிவிடுவார். எதைச் செய்தால், எந்தப் பதவி என்பது தெளிவாகிவிட்டால் அவரது வேகம் கூடும். சக்தி சரியான திசையில் குவியும்.

திட்டம் மட்டும் போதாது என்பதை சொல்லத் தேவையில்லை. பெரிய திட்டத்தை பகுதிகளாக பிரித்துக் கொள்வது. அதன்படி செய்துகொண்டே போவது. இப்படிச் செய்தால் எதுதான் சாத்தியமில்லை?

5. மேனேஜரின் வேலைகள்

திட்டமிடுவது

ஒரு மர வியாபாரியிடம் வேலை கேட்டு ஒரு வாட்டசாட்டமான ஆள் வந்தார். மரம் வெட்டும் வேலை கொடுக்கப்பட்டது. மகிழ்ச்சியாக ஏற்றுக் கொண்டவர், கோடாலியை எடுத்துக் கொண்டு போனார். வெட்டத் தொடங்கினார். நல்ல வேகம். மாலை சூரியன் மறைவதற்குள் 18 மரங்களை வெட்டிவிட்டார்.

பாராட்டினார் முதலாளி. 'தொடர்ந்து இப்படியே செய்யப்பா'. அடுத்த நாள் 15 தான் வெட்ட முடிந்தது. அதற்கும் அடுத்த நாள் அதிக முயற்சி செய்தும் 10 மரங்கள் மட்டுமே அவரால் வெட்ட முடிந்தது. மரம் வெட்டுபவர் வருத்தப்பட்டார். 'நாளுக்கு நாள் என் பலம் குறைந்து கொண்டே வருகிறதே, என்ன பிரச்னை?'

முதலாளியிடம் வருத்தத்துடன் சொன்னார். 'அய்யா நான் ஏதும் வஞ்சகம் செய்யவில்லை. எவ்வளவோ கடுமையாகத்தான் முயற்சிக்கிறேன். ஆனால்...'

முதலாளி கேட்டார், 'அப்படியா, சரி. நீ கடைசியாக எப்போது உன் கோடாலியைக் கூர்மைப்படுத்தினாய்?'

'இல்லைங்க அய்யா, அதில் நேரத்தை வீணாக்காமல், அந்த நேரத்திலும், மரங்களையே வெட்டினேன்.'

சில உழைப்பாளிகளின் பிரச்னையே இதுதான். மாய்ந்து மாய்ந்து செய்வார்கள். ஆனால் விளைவுகள் அவ்வளவு பிரமாதமாக இருக்காது.

கோடாலி கூர்மையானால், சுலபமாக வெட்ட முடியும். கூடுதல் மரங்களை வெட்ட முடியும் என்பது தெரிந்ததுதான். இங்கே கோடாலியைக் கூர் செய்வதுபோலத்தான், வேலைக்குத் திட்டமிடுவதும். திட்டமிட்டுச் செய்தால் சுலபமாக, கூடுதலாகச் செய்யலாம். மேலோட்டமாகப் பார்த்தால் எல்லோருமே திட்டமிட்டுத்தான் செய்கிறோம் என்பார்கள். ஆனால் யதார்த்தத்தில் திட்டமிட்டுச் செய்பவர்கள் மிகக் குறைவு.

திட்டமிடல் என்பது ஒரு நுணுக்கமான, நேரம் எடுக்கும் வேலை. ஆனால் அதன் பலன் அளப்பரியது. நிச்சயமற்ற தன்மையை உடைப்பதற்கான நிச்சயமான வழி திட்டமிடல்தான். மேலாளர்களின் முக்கியமான பணி, திட்டமிடுதல்.

திட்டமிடுதல் என்றால்

- செய்யவிருக்கும் வேலையின் முழுப் பரிமாணம் என்ன?
- செய்து முடிக்க எவ்வளவு காலம் ஆகும்?

- எவ்வளவு காலத்துக்குள் முடிக்க வேண்டும்?

- வேலையில் சிரமமான பகுதிகள் எவை?

- எங்கே தவறுகள் நிகழலாம்?

- வேலை என்றால் எதை முடிப்பது. எது இறுதி நிலை? (Final Product?)

- வேலையின் பகுதிகள் என்னென்ன?

- எதை எப்போது எந்த வரிசையில் முடித்தால், தேவைப்படும் நேரத்துக்குள் செய்து முடிக்கலாம்/முடித்துக் கொடுக்கலாம்?

- வேலையை யார் யார் செய்வார்கள்? மொத்தம் எவ்வளவு பேர்? யார் எந்த வேலையைச் செய்வார்கள்?

- வேலைக்கு, எந்த வகையில் சிக்கல்கள்/தடங்கல்கள் வரலாம்? அவற்றைத் தவிர்ப்பது எப்படி?

- வேலையைத் திட்டமிட்டபடித்தான் செய்கிறோமா என்பதை எப்படி சரிபார்ப்பது? முடிவுகளை எப்படி பரிசீலிப்பது?

இந்தக் கேள்விகளுக்கெல்லாம் சரியான பதில்களைக் கண்டுபிடிப்பதுதான் திட்டமிடல்.

தாஜ்மகால் இத்தனை ஆண்டுகளுக்குப் பிறகும் உறுதியாக நிற்பதற்கும், பல நவீனமான கட்டுமான முறைகள் வந்தபின்னும், இன்னும் உலக அதிசயங்களில் ஒன்று என்கிற இடத்தை விடாமல் தக்க வைத்துக் கொண்டிருப்பதற்கும் எது, அல்லது யார் காரணம்?

அதன் பளிங்குக் கற்கள் என்போமா? அல்லது அதைக் கட்டிய கட்டடக் கலைஞர்கள் என்று சொல்வோமா? தாஜ்மஹாலில் உள்ளது போன்ற பளிங்கு இன்னும் பல கட்டடங்களிலும் பயன்படுத்தப்பட்டதுதான். ஆனால் அந்தக் கட்டடங்களுக்கெல்லாம் அந்தப் புகழ் கிடைக்கவில்லை. தாஜ்மகாலைக் கட்டிய வேலையாட்கள், அவர்கள் வாழ்க்கையில் வேறு பல கட்டடங்களையும் கட்டியிருக்கிறார்கள். அவர்கள் கட்டிய வேறு எந்தக் கட்டடமும் தாஜ்மகால் அளவுக்குப் புகழ்பெற்றதாகத் தெரியவில்லை.

அப்படியென்றால், அதைக் கட்டச் சொல்லிய ஷாஜகானுக்குத்தான் அவ்வளவு பெருமையுமா என்று கேட்கலாம். அதைக் கட்டக் கேட்டுக் கொண்டதற்கான அளவு மட்டுமேதான் ஷாஜகானுக்குப் பெருமை. ஆனால் அதனை வடிவமைத்தவருக்கு, எப்படி கட்ட வேண்டும் என்று திட்டமிட்டவருக்குத்தான் அதன் பெருமையில் பெரும்பங்கு சேரும்.

தஞ்சை பெரிய கோவில் ராஜராஜ சோழனால் கட்டப்பட்டது. தொழிற்புரட்சிக்கு முந்தைய காலம் அது. பல டன் எடை கொண்ட ஒரே கல்லில் செதுக்கப்பட்ட பெரிய கோபுரம். எப்படி சாத்தியமானது? திட்டமிட்டார்கள், செய்தார்கள். வியக்க வைத்துக் கொண்டேயிருக்கிறார்கள். கரிகால சோழன் கட்டிய கல்லணை முதல், இன்னும் பலவும் சீரிய திட்டமிடல்களின் வெற்றிச் சின்னங்கள்.

1970களில் நடந்த அதிசயம் இது. விஞ்ஞானி ஜி.டி. நாயுடு ஓர் அறிவிப்புச் செய்தார். ஒரே நாளில் ஒரு கட்டடம் கட்டப் போகிறேன். சென்னை மூர்மார்க்கெட் அருகில்தான் அதற்கான இடம் குறிக்கப்பட்டது. என்னதான்

நடக்கிறது என்று பார்க்க வந்த கூட்டத்தினருக்கு இடையே அடிக்கல் நாட்டப்பட்டபோது, காலை மணி ஆறு.

மாலை ஆறு மணிக்கு அங்கே ரம்மியமாக ஒரு வீடு வந்துவிட்டது. ஒரு முழுமையான கட்டடம். 'எப்படி சாத்தியம்?' என்று மாய்ந்து போனது பார்க்க அலைமோதியது கூட்டம்.

இன்றைக்குப் பிரபலமாக இருக்கும் 'வினைல் போர்டு'களை வைத்துக் கட்டடம் கட்டி, ஆயத்தமாக முன்கூட்டியே செய்து வைத்திருந்த பலவற்றையும் பொருத்திக் கட்டடத்தை முடித்துவிட்டார் ஜி.டி. நாயுடு. கக்கூஸ், குளியலறை, குழாய்கள், தண்ணீர்த் தொட்டி, அதில் வந்த தண்ணீர் என்று எல்லாமே சாத்தியமாயிருந்தன.

பலருக்கும் பன்னிரண்டு மாதங்களில்கூட நிறைவு பெறாத கட்டடம், அவருக்குப் பன்னிரண்டு மணி நேரத்தில் சாத்தியமானதற்குக் காரணம், அந்தப் பன்னிரண்டு மணி நேரத்தில் அவர் செய்தது எல்லாமே 'பொருத்தியது' தான். ஏற்கெனவே எவை எங்கே என்று முடிவு செய்யப்பட்டு, அவை ஆயத்தம் செய்யப்பட்டிருந்தன.

அது ஒரு வீடு கட்டுகிற 'சைட்'. காலை நேரம். சித்தாள்கள், பெரியாள்கள் எல்லாம் வருகிறார்கள். தங்கள் சாப்பாட்டு தூக்குச் சட்டிகளையும், துணிப் பைகளையும் சிமெண்ட் மூட்டைகள் அடுக்கி வைத்திருந்த ஆஸ்பெஸ்டாஸ் தடுப்பு அறைக்குள் வைக்கிறார்கள். உடைமாற்றிக் கொள்கிறார்கள். வேலை செய்ய வருகிறார்கள்.

மேஸ்திரியைக் கேட்கிறார்கள். 'இன்னைக்கு என்னா செய்யணும்?' 'முதல் தளத்தில் சுவர்கள் எழுப்ப வேண்டும்' என்கிறார் மேஸ்திரி. இருவர் சிமெண்ட், மணல் கலவை போடத் தொடங்குகிறார்கள். இன்னும் சிலர், சுவர் எழுப்ப வேண்டிய பக்கம் செங்கற்களைக் கொண்டு செல்கிறார்கள். அரை மணி நேரம் இருக்கும், எஞ்சினியர் மோட்டார் சைக்கிளில் வருகிறார். அவர் இருக்கைக்குப் போய் அமர்ந்து கொள்கிறார். தேநீர் வாங்கி வரச் சொல்லிச் சாப்பிடுகிறார். பின் எழுந்து வேலை நடக்குமிடத்துக்கு வருகிறார்.

'என்னா செஞ்சுக்கிட்டிருக்கீங்க?'

'கலவை போடுறோம்.'

'எதுக்கு?'

'முதல் மாடியில சுவர் எழுப்பத்தான்.'

'யார் சொன்னது? இன்னைக்கு அது இல்லயே வேலை.'

'ஏன்?'

'அந்த சுவத்துல எங்க ஜன்னல் வைக்கறதுன்னு முடிவு பண்ணலியாம்.'

'யாரு?'

'வூட்டு ஓனரு.'

காதில் வாங்கியவர்கள், செய்து கொண்டிருந்த வேலைகளை நிறுத்தி விட்டு, என்ன செய்வதென்று தெரியாமல் நிற்கிறார்கள். பத்து நிமிடம் கழித்துக் காரில் வருகிறார் வீட்டு உரிமையாளர். அவரும்

எஞ்சினியருமாக வீட்டைச் சுற்றிப் பார்க்கிறார்கள்.

‘செப்டிக் டேங்க் எங்க வருது?’

‘இடது கைப் பக்கம் காட்டி எஞ்சினியர் சொல்கிறார், ‘அதோ, அந்த மூலையில்.’

‘வேணாம், வேணாம். நேற்று ஒருத்தர் வீட்டு கிரகப் பிரவேசத்துக்குப் போயிருந்தேன். அவுங்க எங்க வைச்சிருக்காங்கண்ணா...’

இந்த வீடு கட்டி முடிக்கப்படும் என்று தோன்றுகிறதா? முடிக்கப்படலாம். சரியான நேரத்துக்குள் முடிக்கப்படுமா?. திட்டமிட்ட அளவுதான் செலவாகுமா? கூடுதல் செலவாகுமா? வேலை செய்பவர்கள் மடமடவென்று வேகமாகத் திருப்தியாக வேலை செய்வார்களா? எஞ்சினியரை மதிப்பார்களா? நாலு பேரிடம் என்ன சொல்வார்கள்? இங்கு என்ன குறைகிறது? எது இவர்களின் பிரச்னை?

திட்டமிடவில்லை. எது எங்கே என்று தீர்க்கமாக முடிவு செய்யவில்லை. முடிவு செய்யும் முன் எது, எதற்கு, எவ்வளவு, எப்படி, எங்கே என்று ஆராயவில்லை. இந்த வீடுதான் என்றில்லை.

செய்ய வேண்டியது எதுவாக இருந்தாலும், அதைச் சரியாக, சிறப்பாகச் செய்வதற்குத் திட்டமிடுவது அவசியம்.

எடுத்தோம், கவிழ்த்தோம் என்று யார் வேண்டுமானாலும் செய்யலாம். ஆனால் அதைத் தேவைப்படும் நேரத்துக்குள், குறைந்த செலவில், தேவையான தரத்தில் செய்ய வேண்டுமென்றால் அதற்கு அவசியம் திட்டமிட வேண்டும். மேலாளரின் வேலையே அதுதானே. திட்டமிட்டுச் செய்யும் வேலைகளால் நேர விரயம் தவிர்க்கப்படும். தேவையான அளவு பொருள்கள் மட்டுமே பயன்படுத்தப்படும்.

திட்டமிடுதலால் இவை எப்படி சாத்தியமாகும் என்று சிலர் யோசிக்கலாம். தொடர்புடையவர்கள், அதாவது பயன்படுத்தப் போகிறவர்களின் எண்ணங்கள் கேட்டறியப்பட்டு, தயாரிப்பு அதற்கு ஏற்ப அமையும். மறுபடியும் வேலை செய்யவேண்டியிருக்காது. நேரம், பொருள் விரயமாகாது. திடீரென வரக்கூடிய சிக்கல்கள் முன்கூட்டியே யோசிக்கப்பட்டு, அதற்கான மாற்று ஏற்பாடுகளும் ஆயத்தமாக வைக்கப்படும். இதன் மூலம் பலரும் காத்திருத்தல் போன்றவற்றால் ஏற்படக் கூடிய நேர விரயம் தவிர்க்கப்படும்.

மனக் கண்ணில் பார்ப்பது

தூரிகை கொண்டு வரைவதற்கு முன்னால், பென்சிலால் லேசாகக் கோடு போடுவது போன்றது திட்டமிடல். கண் எங்கே வரும்? கால் எங்கே வரும், கையின் நீளம் என்ன? எல்லாவற்றையும் பார்க்கவேண்டும். தாளுக்குள் அடங்கும்படிச் சிறு தீற்றல் செய்து பார்த்துக் கொள்வதுகூட நல்லது. சரி வராவிட்டால் அந்த நிலையிலேயே மாற்றிக் கொள்ளலாம், சிரமமில்லை.

ஒரு கட்டடம் கட்டுவதோ, ஒரு விற்பனைப் பொருட்காட்சி நடத்துவதோ, நூற்றுக்கணக்கானவர்களை நேர்காணல் செய்வதோ, ஒரு பத்திரிகை இதழ் தயாரிப்பதோ, ஓர் இயந்திரத்தை நிர்மாணம் செய்வதோ... வேலை எதுவாகவும் இருக்கலாம். திட்டமிடல் என்பது செய்யப் போகிற எல்லாவற்றையும் யோசித்து, மனக் கண்ணில் ஒரு ஓட்டம் ஓட்டி

சரிபார்த்துக் கொள்வதுதான்.

மனக் கண்ணில்தான் ஓட்ட வேண்டும் என்பதில்லை. புறக் கண்ணிலும் ஓட்டிப் பார்க்கலாம். படத்தைத் தானே ஓட்ட முடியும் என்கிறீர்களா? அதுவும் சரிதான். செய்து நிறுத்தியே பார்க்கலாம்.

முப்பரிமாண மாதிரிகள் (3D Models) பற்றி உங்களுக்குத் தெரிந்திருக்கும். வீடு கட்டும் சிலர் மிகச் சிறிய அளவில் கட்டப் போகிற வீட்டைப் போலவே செய்து வைத்திருப்பார்கள். கதவு உள்பக்கமாகத் திறக்குமா? திறந்தால், 'வாஷ் பேசினில் இடிக்குமா? சமையலறைக்கும், வெளியில் இருக்கும் பாத்திரம் கழுவும் இடத்துக்கும் இடையில் எவ்வளவு தூரம்? எல்லாவற்றையும் சொல்லக் கேட்பதைவிட, படத்தில் வரைந்திருப்பதைப் பார்ப்பது, ஒரு கட்ட வளர்ச்சி என்றால், குட்டி பொம்மை வீடாக அதே விகிதாசாரங்களில் (to scale) செய்து பார்ப்பது இன்னும் மேன்மை. இப்போது மேலும் வளர்ச்சிகள் வந்து விட்டன. கணினியில் அனிமேஷன் செய்து (திரைப்பட கிராபிக்ஸ் போல- வீடியோ கேம்ஸ்சில் பிள்ளைகள் வண்டி ஓட்டுவதுபோல) வீட்டுக்குள் அல்லது தொழிற்சாலைக்குள் நடப்பது, வண்டி ஓட்டுவது போன்றவற்றைக்கூட முன்கூட்டிச் செய்து பார்த்து, அதற்கு ஏற்ப திட்டமிட முடியும்.

Programme Evaluation Review Technique என்று ஒரு முறை இருக்கிறது. சுருக்கமாக பெர்ட் (PERT) என்பார்கள். பல்வேறு குழுக்கள் சில மாதங்கள் இணைந்து செயல்பட வேண்டிய வேலைகளில், பற்றாக்குறைகள், மற்றவற்றுக்காகக் காத்திருப்பது போன்றவற்றைத் தவிர்ப்பதற்கு, துல்லியமாகத் திட்டமிடப் பயன்படுத்தப்படும் ஒரு வரைபடம் இது.

உதாரணமாக ஒரு கார் தயாரிப்பில் இந்த முறையைப் பயன்படுத்த வேண்டும் என்றால் எப்படிச் செய்வது? இதனைப் பயன்படுத்தி, காரை மிகக் குறைவான, சரியான நேரத்தில் சரியான செலவில் தயாரிக்க வேண்டும் என்றால் என்ன செய்ய வேண்டும்?

1. காரின் வெளியில் உள்ள பேனல்கள்
2. காரின் சீட்கள்.
3. காரின் எஞ்ஜின்
4. அது பொருத்தப்பட வேண்டிய 'சேசிஸ்'
5. அதில் பொருத்தப்படும் சக்கரங்கள்.
6. ஸ்டியரிங் ஹாரன் லைட் போன்ற சில பாகங்கள்.

இவை யாவும் வெவ்வேறு இடங்களில் தயாரிக்கப்பட்டு, தொழிற்சாலைக்குள் வரவேண்டும். தொடர்ந்து வரவேண்டும். வருகிறவற்றை ஊழியர்கள் சரியாகப் பொருத்தி, கார்களை வெளியேற்ற வேண்டும்.

திட்டமிடுபவர்கள் முதலில் செய்வது என்ன தெரியுமா? எதைத் தயாரிக்க எவ்வளவு நேரமாகும்? எதை மாட்ட எவ்வளவு நேரமாகும்? இதைத் தெரிந்து கொள்வதுதான்.

சக்கரத்தில் பொருத்த வேண்டிய டயர் முதலில் வந்து பலன் இல்லை. அது கடைசியாக வந்தால் போதும் என்பதுபோல, எது முதலில் வரவேண்டும்

என்று முடிவு செய்யவேண்டும்.

ஏற்பாடுகள் செய்வது (ஆர்கனைசிங்)

‘சர்க்கரை என்று ஒரு தாளில் எழுதிப் பார்த்தால் இனிக்காது’ என்பது இன்றைக்கும் பொருந்தும் பழமொழி. எவ்வளவு அழகாகவும் திருத்தமாகவும் எழுதலாம். ஆனால் பலன் என்னவோ, சர்க்கரையை வாயில் போடுவதில்தான் இருக்கிறது.

நல்ல திட்டம் முக்கியம். நிறைவேற்றப்பட வேண்டியது அதைவிட முக்கியம். சிலர் திட்டமிடுவதிலேயே காலத்தைக் கழித்து விடுவார்கள். அதேபோலச் செயல்படுத்த முடியாத மாபெரும் அற்புதத் திட்டங்களாலும் பலன் இல்லை.

மேலாளர் என்பவர் செய்து தர வேண்டும். ஆங்கிலத்தில் To deliver என்பார்கள். எதையும் செய்து முடிப்பவர்களைப் பாராட்டும்போது அவன்/ள் ஒரு Go Getter என்பார்கள். நிறைவேற்றுவது. நடத்திக் காட்டுவது. அதற்குத்தான் ‘ஆர்கனைசிங்’ தேவை.

- குறிப்பிட்ட காலத்துக்குள் ஐம்பது விற்பனையாளர்களை வேலைக்கு எடுக்க வேண்டும்.

- நிறுவனத்தின் ஆண்டுவிழா கூட்டத்தைச் சிறப்பாக நடத்தி முடிக்க வேண்டும்.

- அயல்நாட்டுப் பங்குதாரர்கள் வருகிறார்கள். தலைமையகக் கட்டடத்துக்குப் பொலிவு கூட்டவேண்டும்.

- பெரிய திருட்டு நடந்திருக்கிறது. பிரச்னை வெளியில் தெரியாமல், செய்தவரைக் கண்டுபிடிக்க வேண்டும்.

- சந்தையில் போட்டியாளரின் புதிய விற்பனைப் பொருளுக்கு நிகரான புதிய பொருள் ஒன்றைக் கொண்டுவர வேண்டும்.

- ஊழியர்கள் வருகைப் பதிவேட்டில் கையெழுத்திடுவதற்குப் பதிலாக, மின் அட்டை கொண்டு ‘ஸ்வைப்’ முறையில் வருகையைக் கண்காணிக்க ஏற்பாடு செய்யவேண்டும்.

இப்படியாக, செய்ய வேண்டிய வேலை ஒரு முறை செய்வதாகவோ அல்லது நிறுவனத்தில் உற்பத்தி தொடர்ந்து நடக்க வேண்டும், நிறுவனத்தின் சேவை தொடர வேண்டும், எந்த யந்திரமும் பழுதாகி நின்று விடக்கூடாது என்பது போல, இடைவெளி இன்றி தொடர்ந்து நடைபெற வேண்டிய வேலைகளாகவோ இருக்கலாம்.

இவையெல்லாவற்றுக்கும் நல்ல ‘ஆர்கனைசிங்’ தேவை. தலைமை ஏற்பவர்தான் அதனைச் செய்ய வேண்டும்.

ஆர்கனைசிங் என்றால்...

சாதாரண உதாரணம் ஒன்றை எடுத்துக் கொள்வதென்றால், திருமணங்களைச் சொல்லலாம். திட்டமிடல் முடிந்துவிட்டது. என்ன ஏற்பாடுகள் செய்ய வேண்டும்?

மண்டபம் முடிவு செய்து, அணுகி, வாடகை பேசி, முன்பணம் கொடுத்துப் பதிந்து வைப்பது.

- வைதிக வேலைகளுக்கு ஆள்கள் மற்றும் அவர் கேட்கும் பொருள்களை ஏற்பாடு செய்வது.

- சமையலுக்கு ஆள் கண்டுபிடித்து, தொகை பேசி, முன்பணம் கொடுத்து உறுதி செய்வது.

- சமையலுக்குத் தேவையான பொருள்களுக்கு முன்கூட்டியே ஏற்பாடு செய்வது.

- அழைப்பிதழ் அச்சடிப்பது, விநியோகிப்பது, வீடியோ புகைப்படங்களுக்கு ஏற்பாடு செய்வது

- விருந்தினர் தங்கும் வசதி, பூ, மேளம், பிற கேளிக்கைகள் ஆகியவற்றுக்கான ஏற்பாடு செய்வது

என்று எவ்வளவோ வேலைகளை முன்கூட்டியே சரியாகச் செய்தாக வேண்டும்.

நிறுவனங்களில் செய்யும் எந்த வேலைக்கும் இப்படிப்பட்ட ஆர்கனைசிங் அவசியம். இது ஒரு திறன். சிலரிடம் இது அதிகமாகவே இருக்கும். நல்ல மேனேஜர் இந்தத் திறனைப் பெற்றிருக்க வேண்டும். இல்லையென்றால் வளர்த்துக் கொள்ள வேண்டும்.

அசோக் லேலண்டு நிறுவனத்தின் முக்கியமான கூட்டம் அது. பல பெரிய அதிகாரிகள் கலந்து கொள்கிறார்கள். தவிர வெளியில் இருந்தும் பல முக்கியஸ்தர்கள் வருகிறார்கள். பத்து மணிக்குக் கூட்டம் ஆரம்பிக்க வேண்டும். ஏற்பாடுகளுக்கு பொறுப்பான மேலாளர் காளமேகம் எதிர்பாராத காரணமாக ஒன்பது மணிக்குத்தான் அந்த ஓட்டலுக்குப் போகிறார். எல்லாம் ஆயத்தமாதான். ஆனால் வருகிற பெரிய மனிதர்களின் பெயர்கள் பொறித்த அட்டைகள் மட்டும் ஏற்பாடாகவில்லை.

ஓட்டலின் பிசினெஸ் சென்டருக்கு ஓடுகிறார். கணினி இருக்கிறது. ஆள் இல்லை. ஓட்டல் மேலாளரிடம் சத்தம் போடுகிறார், வேண்டுமென்றே. அவர் 'நீங்களே வேண்டுமானால் டைப் செய்து கொள்ளுங்கள்' என்று அனுமதி கொடுக்கிறார். அமர்ந்து டைப் அடிக்கிறார், பிரிண்ட் எடுக்கிறார், ஓடுகிறார். அளவாக வெட்ட வேண்டும். பிளாஸ்டிக் தட்டுகளுக்குள் நுழைத்து மேசைகளில் வைக்க வேண்டும். இன்னும் 20 நிமிடங்களே இருக்கின்றன. சிலர் வரக்கூட ஆரம்பித்துவிட்டார்கள்.

அவர் வந்த காரின் ஓட்டுனரை அழைக்கிறார். மற்ற கார், வேன் ஓட்டுனர்களையும் அழைத்துவரச் சொல்கிறார். அவர்களிடம் எப்படி கத்தரிக்க வேண்டுமென்கிற விவரத்தைச் சொல்கிறார். ஒன்றைச் செய்தும் காட்டுகிறார். மொத்தம் 41 பெயர்கள். சொல்லிவிட்டு, அவர்களிடம் பொறுப்பைக் கொடுத்து விட்டு, கூட்டம் நடக்கும் அறைக்கு ஓடுகிறார். வருபவர்களுடன் அவர் பேச்சுக் கொடுத்துக் கொண்டிருக்க, உள் அறையில் வேலை நடந்து முடிகிறது.

சீருடை அணிந்த ஓர் ஓட்டுனர் அவற்றை எடுத்துவர, எல்லாம் சரியாக அடுக்கப்பட்டு விடுகிறது. கூட்டம் ஆரம்பிக்கையில் 41 பெயர்களும் சரியான இடங்களில் வைத்தாகிவிட்டன.

தேவைப்படும் எல்லாமே எல்லா நேரமும் கிடைக்காது. இருப்பதை வைத்து சிறப்பாக முடிப்பது. தேவைப்படும் விதத்தில் முடிப்பது.

அவ்வளவுதான் ஆர்கனைசிங். முன்கூட்டி ஏற்பாடுகள் செய்து கொள்வது. இல்லாமல் போனதைப் பற்றி அரற்றிக் கொண்டிருக்காமல், காரியத்தைக் கச்சிதமாக முடிப்பது.

எல்லா நேரத்திலும் இப்படிப்பட்ட வேலைகளைத்தான் செய்ய வேண்டியிருக்கும் என்று சொல்ல முடியாது. மிகப்பெரிய வேலைகளும் நம் பொறுப்பில் விடப்படலாம். அல்லது நாமே கேட்டு வாங்கிக்கொள்ளலாம். அப்படி நடந்த , நான் நேரில் பார்த்துப் பிரமித்த ஒரு வேலைப் பற்றிப் பார்க்கலாம்.

குமரேசன் செய்த வேலை

பெல் நிறுவனம் அப்போதெல்லாம், ஆண்டுக்கு 250, 300 பொறியாளர்கள்/ எக்ஸிகியூடிவ்களை வேலைக்கு எடுக்கும். எல்லோருமே கல்லூரிப் படிப்பை முடித்து வரும் புதியவர்கள். அவர்களை எஞ்சினியர் டிரெயினி மற்றும் எக்ஸிகியூடிவ் டிரெயினிகளாக (ETs)எடுப்பார்கள். அது அகில இந்திய தேர்வு. ஆயிரத்தில் ஒருவருக்குத்தான் அந்த வேலைகள் கிடைக்கும். ஒரு பேச்சுக்காக அப்படிச் சொல்லவில்லை. உண்மையிலேயே, அவ்வளவு பேர் விண்ணப்பிப்பார்கள். சுமார் 250 நபர்கள் மட்டுமே தேர்வாகக் கூடிய வேலைக்குச் சுமார் இரண்டரை லட்சம் பேர் விண்ணப்பிப்பார்கள் என்றால், ஆயிரத்தில் ஒருவருக்குத்தானே வேலை கிடைக்கும்?

போபால், ஹரித்வார், திருச்சி, ஹைதராபாத் ஆகிய நான்கு நகரங்களில் அமைந்திருக்கும் தொழிற்சாலைகள்தான் பெல் நிறுவனத்தின் மிகப்பெரிய தொழிலகங்கள். ஆண்டுக்கு ஒருமுறை நடத்தப்படும் அந்தத் தேர்வுகளுக்கான பொறுப்பு ஒவ்வோர் ஆண்டும், ஒரு பெரிய தொழிலகத்திடம் ஒப்படைக்கப்படும். அது 1989-ம் ஆண்டாக இருக்கலாம். திருச்சி வசம் அந்தப் பொறுப்பு ஒப்படைக்கப்பட்டது.

சாதாரணப் பொறுப்பா அது! இந்தியாவெங்கும் இருந்து விண்ணப்பங்களைப் பெறவேண்டும். அதற்கு விளம்பரப்படுத்த வேண்டும். சரியான விண்ணப்பப் படிவம் தயாரித்து, அதனை டிமாண்ட் டிராப்ட் பெற்றுக்கொண்டு வழங்க வேண்டும். இப்போது இருப்பது போல் கூரியரோ, ஆன் லைன் விண்ணப்பங்களோ கிரெடிட் கார்ட் முறைகளோ இல்லாத காலம் அது. எல்லாம் தபால்கள் மூலம் தான்.

வருகிற விண்ணப்பங்களைப் பிரித்து டி. டி. களைத் தனியாக எடுத்து, வங்கிக் கணக்கில் சேர்த்து, தகுதி இல்லாத, மதிபெண்கள் குறைவாக இருப்பவர்களின் விண்ணப்பங்களை விலக்கி, தகுதியானவர்களைப் பட்டியலிட்டு, அவர்கள் எந்த ஊரில் தேர்வு எழுத விரும்புகிறார்கள் என்று பார்த்து, அவர்களுடைய புகைப்படங்களை எடுத்து அதை ஹால் டிக்கெட்டில் இணைத்து, அவர்களுக்கு எல்லாம் சரியான நேரத்தில் தபாலில் போய்ச் சேருமாறு அனுப்ப வேண்டும். அதன் பின் எந்த ஊரில் எவ்வளவு பேர்த் தேர்வு எழுதப்போகிறார்கள் என்பதைப் பட்டியலிட்டு அந்த அந்த சென்டர்களில் அதற்கான ஏற்பாடுகளைச் செய்யவேண்டும்.

எஞ்சினியர் என்றால் அதில் பலவகை. மெக்கானிக்கல், எலெக்ட்ரிக்கல் என்பது போல. எக்ஸிகியூடிவ் என்றால் அதிலும் சில வகை. எச்.ஆர், பைனான்ஸ், மெட்டீரியல்ஸ் மேனேஜ்மெண்ட் போல. ஒவ்வொரு

பிரிவுக்குமான தனித்தனிக் கேள்வித்தாள்கள். அவையெல்லாம் சீல் வைக்கப்பட்ட கவர்களில் புது டெல்லி தலைமையகத்தில் இருந்து வரும். அதனைப் பாதுகாப்பாக வைக்கவேண்டும்.

ஒவ்வொரு சென்ட்டரிலும் ஆயிரக்கணக்கானவர்கள் வந்து தேர்வெழுதக்கூடிய வகையில் இடத்தைத் தேர்வு செய்து, அறைகளை முடிவு செய்து, மேசைகளில் ஹால் டிக்கெட் நம்பர்களை எழுதி, மேற்பார்வை செய்ய அதிகாரிகளைத் தேர்வு செய்து, அதைப் பட்டியலிட்டு ,அவர்களுக்கு விவரங்களைச் சொல்லி, வெளியூர்களில் இருந்து தேர்வு எழுத வரும் விண்ணப்பதாரர்களுக்கு, வழிகாட்டும் விதமாக பேனர்களைத் தயாரித்து, உரிய இடங்களில் கட்ட வேண்டும். வருபவர்களின் ஹால் டிக்கெட்டுகளைச் சோதிக்க வேண்டும்.

தேர்வுக் கூடத்தில், எப்படி பதில்களைத் தேர்வுத்தாளிலேயே குறிக்கவேண்டும். எப்போது எழுதத் தொடங்கி, எப்போது நிறுத்த வேண்டும் என்பதையெல்லாம் தெளிவாகச்சொல்லி, தேர்வு முடிந்ததும், விடைத்தாள்களைச் சரிபார்த்து, புதுடெல்லி தலைமையகத்துக்கு அனுப்பவேண்டும்.

இவற்றை எல்லாம் திட்டமிட வேண்டும். திட்டமிட்டபடியே செயல்படுத்தியாக வேண்டும். 25 ஆயிரம் பேராவது தேர்வு எழுதுவார்கள். அப்படியென்றால் எவ்வளவு 'ஆர்கனைசிங்' தேவைப்படும்?

என்னுடன் பணியாற்றிய குமரேசன் என்கிற சீனியர் பர்சனல் ஆபீசர் அந்த வேலையை 1989-ல் அற்புதமாக ஆர்கனைசிங் செய்தார். ஒரு பிரச்னையில்லை. எல்லாம் சரியாகவே முடிந்தது. காரணம் அவரது 'ஆர்கனைசிங் கெபாசிட்டி' அப்படி.

பொருட்காட்சியில் அல்லது விற்பனைச் சந்தையில் நமது ஸ்டாலை வைப்பது. நிறுவனத்தின் ஆனுவல் ஜெனரல்பாடி கூட்டத்தை நடத்துவது. ஊழியர்களின் தொழிற்சங்க அங்கீகாரத் தேர்தலை நடத்துவது, ஊழியர்கள் குடும்பத்துடன் வந்து கலந்து கொள்ளும் ஃபேமிலி டே போன்ற நிகழ்ச்சிகளை நடத்துவது, நிறுவனத்தின் புதிய பொருளை அறிமுகப்படுத்துவது என்று, எதாவது நிகழ்ச்சியை நடத்த வேண்டி வரலாம். மேலாளர் செய்தாக வேண்டும். அனைவருக்கும் திருப்தி அளிக்கும் விதத்தில், குழப்பமின்றிச் செய்ய வேண்டும்.

- என்ன எப்படிச் செய்ய வேண்டும்?
- யார் எதைச் செய்ய வேண்டும்?
- எந்த வரிசையில் செய்ய வேண்டும்?
- எவ்வளவு தேவை? எவ்வளவுடன் நிறுத்திக் கொள்ள வேண்டும்?

இவற்றை முடிவு செய்வது. முடிவு செய்தபடிச் செயல்படுத்துவது.

வளங்களைப் பகிர்வது, சரியாகப் பயன்படுத்துவது ஒரு கலை. ஓட்டுனர்களால் முடியும் என்பதைத் தெரிந்து வைத்திருப்பது, அதன் மூலம் முடிக்கலாம் என்று நினைப்பது, நினைப்பதை நிறைவேற்றுவது. இவையெல்லாம் அந்த மேலாளருக்குச் சாத்தியமானதால் வேலை முடிந்தது. ஓட்டுனர்களை என்ன சொல்லிச் செய்ய வைப்பது, எப்படி அவர்கள் ஈகோ அடிபடாமல் சந்தோஷமாக, வேறு வேலையைச் செய்ய

வைப்பது. இது ஒரு திறன். காளமேகம் போன்ற சிலரால் அற்புதமாகச் செயல்பட முடியும்.

தட்டிக் கொடு / அங்கீகரி

ஆர்கனைசிங்கில் முக்கியமான திறன், மனிதர்களைக் கையாளுவதுதான். சென்னையில் ஒரு பெரிய கட்டட வேலை நடக்கிறது. குறிப்பிட்ட நாளில் முதல்வர் கட்டடத் திறப்புக்கு வருவதாக ஒப்புக்கொண்டு விட்டார். அன்றைக்குத்தான் அவருடைய தேதி கிடைத்தது. அந்தத் தேதி, கட்டட வேலை இயல்பாக முடியக் கூடியதைவிட 10 தினங்கள் முன்னர். என்ன செய்ய முடியும்? வேலையை முடித்துத்தான் ஆக வேண்டும் என்கிற நிலை.

தலைமை பொறியாளர், சாதாரண ஆள் இல்லை. சிறந்த மேலாளர். முதல்வர் திறக்க இருக்கும் அந்தப் பெரிய கட்டடத்துக்கு கான்கிரீட் போட மட்டும் சுமார் 150 நபர்கள், பதினெட்டு, இருபது மணி நேரங்கள் தொடர்ந்து வேலை செய்ய வேண்டியிருக்கும். அப்படிச் செய்தால்தான் முதல்வர் வருகிற தினத்துக்குள் வேலையை முடிக்க முடியும்.

இதனை அவர் மனது கணக்குப் போட்டுக் கொண்டே இருந்தது. அந்தச் சமயத்தில் அந்தப் பொறியாளர் வேறு ஒரு கட்டட வேலையில் இருந்தார். அங்கேயும் அதேபோன்ற ஆனால் சிறிய கட்டடத்துக்கான கான்கிரீட் போடுகிற வேலை நடந்து கொண்டிருந்தது. வேலை முடியும் நேரம் அது.

அன்றைக்கு கான்கிரீட் வேலை செய்தவர்கள் அனைவருக்கும், கவர்களில் வைத்து ஆளுக்கு 1000 ரூபாயும், ஒரு பிரியாணி பொட்டலமும் கொடுத்தார் அந்தப் பொறியாளர். அது அவ்வளவு அவசரமாக முடிக்க வேண்டிய கட்டடம் அல்ல.

ஆனால் அந்த 1000 ரூபாய் அவர் எதிர்பார்த்த வேலையைச் செய்தது. பெரிய கட்டடத்தில். பணம் கொடுத்த பிறகு, எல்லோரையும் அழைத்தார். பெரிய கட்டடத்தில் தொடர்ந்து கான்கிரீட் போட்டு முடிக்க வேண்டிய அவசியத்தையும் அவசரத்தையும் சொன்னார். ‘அதனால் என்ன சார்? இரண்டு நாளானாலும் இருந்து முடிச்சிட்டு போறோம்’. கோரஸாகச் சொன்னார்கள்.

அவரும் நியாயமானவர்தான். அந்தக் கட்டடத்தில் கான்கிரீட் வேலை நடந்த தினத்தில், ஆளுக்கு 2000 ரூபாய் கொடுத்தார். காரணம், சுறுசுறுப்பாக நடந்து முடிந்த வேலை, கூப்பிட்ட குரலுக்கு ஓடிவந்த ஆள்கள். ‘

‘அவர் கூப்பிட்டா, தட்டவே மாட்டோம். போயிடுவோம்’ வெளிப்படையாகவே சொல்வார்கள் அந்தப் பணியாளர்கள்..

ஆள் தெரிந்து அவர் தாராளமாகக் கொடுப்பார். கையில் வேலைக்காரர்கள் இருப்பதுதான் அவர் பலம். அதற்காகத்தான் அவரைத் தேடுகிறார்கள்.

ஒரு நேரத்தில் பல வேலைகள்

ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட வேலைகள் வந்து விழும், குவியும். எல்லாம் முக்கியம் என்பார்கள். நாமே செய்ய முடியாது. மேலிடத்தின் எதிர்பார்ப்பும் அதுவல்ல. செய்து முடித்துத் தரவேண்டும். ‘கூடுதல் செலவானாலும் பரவாயில்லை. வேலை முடியுமா?’ இந்தக் கேள்விக்கு நேர்மறையான பதிலாக நாம் இருக்க வேண்டும். ‘ஆகட்டும் பார்க்கலாம்’ என்பதல்ல

எதிர்பார்க்கப்படும் பதில். ‘போங்கள் செய்து முடிக்கிறேன்’. இதுதான் மேலே இருப்பவர்களும் வாடிக்கையாளர்களும் எதிர்பார்ப்பது.

Resourceful people என்பார்கள். ‘அவர்கிட்ட போனா, எப்பேர்பட்ட வேலையா இருந்தாலும் முடிச்சுத் தந்துடுவார்’ என்கிற நம்பிக்கை தரும் மேலாளர்கள். முடிப்பதற்கு முன் பிரச்னைகளை சொல்லிக் கொண்டிருக்காதீர்கள். முடித்துவிட்டுச் சொல்லுங்கள். பாராட்டுகள் கிடைக்கும்.

சிற்றன்னை கைகேயி சொல்லி, தந்தை தசரதன் கேட்டுக் கொள்ள, ராமர் காட்டுக்குப் போகிறார். உடன் மனைவி சீதையும். அண்ணன் அண்ணிக்குக் காவலாக, தம்பி லட்சுமணனும் உடன் போகிறார்.

முதல் நாள் இரவு தங்க வேண்டும். காடு. என்ன செய்யலாம்? லட்சுமணன் ஓர் இடத்தைத் தேர்வு செய்கிறான். அங்கே அண்ணனையும் அண்ணியாரையும் அமரச் சொல்லிவிட்டு, சரியான மரங்களைத் தேர்வு செய்து, சீவி, காட்டுத் தழைகளையும் இலைகளையும் கொண்டே அவற்றை நெருக்கிக் கட்டி, தட்டிகள் செய்து, அண்ணனும் அண்ணியும் தங்க ஒரு பர்ண சாலையை அமைத்து விடுகிறான்.

நெகிழ்ந்து போன அண்ணன், பிரமிப்புடன் கேட்கிறார், ‘எங்கே லட்சுமணா, இவற்றையெல்லாம் கற்றுக்கொண்டாய்?’ வல்லவனுக்குப் புல்லும் ஆயுதம். இருப்பதைக் கொண்டு செய்து முடிப்பது. எப்படியாவது முடித்து விடுவது. செயல் வீரர்களின் குணாதிசயம் இது.

சிலருக்கு என்ன பிரச்னை?

இந்தத் திறன் குறைபாட்டுக்கு என்று சில காரணங்கள் உள்ளன. முதலாவது பகிர்ந்து அளிக்காதது. செய்யக்கூடியவர்களைக் கண்டறிந்து, அவர்களிடம் செய்து வாங்குவது திறமை.

யாரோ, திருமண மண்டபத்தைச் சுத்தம் செய்ய, வேறு சிலர் அலங்கரிக்க, எங்கிருந்தோ கிளம்பி அய்யர் வர, வேட்டியை மடித்துக் கட்டிக்கொண்டு சிலர் சமைக்க, வெள்ளை உடைகளில் வேறு சிலர் பரிமாற, யாரோ மேளம் வாசிக்க, இன்னும் பலரும், பல வேலைகள் செய்ய, ஜாம்ஜாம் என்று மகளின் திருமணம் நடக்கிறது. பெண்ணைப் பெற்றவர்கள், ஆனந்தக் கண்ணீருடன் மலர் தூவுகிறார்கள். எல்லாவற்றையும் முன்கூட்டி ஏற்பாடுகள் செய்துவிட்டு.

அப்படி முன் கூட்டி ஏற்பாடுகள் செய்துகொள்ளாமல் அவர்களே எல்லா வேலைகளையும் செய்ய முற்பட்டிருந்தால், என்ன நடக்கும்?

இரண்டாவது காரணம், அனுபவம் இன்மை. செய்து பார்த்தால்தான் தெரிய வரும். ஒன்றிரண்டு முறைகள் தவறானால் பரவாயில்லை. தண்ணீரில் குதித்து விடலாம். நீச்சல் ஒன்றும் கற்றுக்கொள்ள முடியாததல்ல. ‘ஆயிரம் பேரைக் கொன்றவன் அரை வைத்தியன்’ என்பது அனுபவ மொழிதான். அது மேலாளர்களுக்கும் பொருந்தும்.

மூன்றாவது காரணம், மற்றவர்களை ஈடுபடுத்த, ஊக்கப்படுத்தத் தெரியாமல் இருத்தல். உரிய அங்கீகாரம், மதிப்பும் கொடுத்தால்தான், செய்ய வேண்டியவர்களே கூட வேலை செய்வார்கள். வெறும் அதட்டல் உருட்டல் உதவாது.

வழிநடத்துவது

ரயில் வண்டி எந்தப் பக்கம் போகும்? எஞ்சின் எந்தப் பக்கம் இழுக்கிறதோ அந்தப்பக்கம்தானே. நிறுவனங்களில், அமைப்புகளில் மேலாளர்கள்தான் எஞ்சின்கள். அவர்களால், தினம் தினம் செய்கிற ஒரே வேலையில் கூட, ஊழியர்களை ஆர்வத்துடன் பங்கு கொள்ள வைக்க முடியும். சிறிய போட்டிகள், அதற்கு வெகுமதிகள், பாராட்டுகள், ஊக்கப்படுத்தும் Pep Talks என்று, திறமையான மேலாளர்கள் ஏதாவது செய்து கொண்டே இருப்பார்கள். படை சோர்ந்து போகவே கூடாது. அது தளபதியின் பொறுப்பு.

மனவுறுதி காட்டுதல்

பிரச்னைகள், சங்கடங்கள், குழப்பங்கள், ஏமாற்றங்கள் இல்லாத இடம் எது? எதுவுமில்லை. அதுபோன்ற சமயங்களில் ஊழியர்கள் கலங்கிப் போய் விடலாம். அச்சப்படலாம். மன உறுதி குலைந்து, செய்வதறியாது நிற்கலாம்.

நல்ல மேலாளர் என்ன செய்வார்? மன உறுதி காட்டுவார். சமாளிக்கலாம் என்பார். இதென்ன பெரிய விஷயம் என்பார். வெளி வார்த்தைக்கு அல்ல. உள்ளத்திலிருந்தே. இதையெல்லாம் சமாளிக்கலாம். மேலே வரலாம் என்பார். 'புலிக்குப் பயந்தவர்கள் என் மீது படுத்துக் கொள்ளுங்கள்' என்று பயந்து பேச மாட்டார். முன்னால் நிற்பார். 'நான் பார்த்துக் கொள்கிறேன்' என்பார்.

ஹாலிவுட்டில் ஒரு படப்பிடிப்பு நடந்து கொண்டிருந்தது. 'படத்தில் நடிக்கும் ஒருவர், காட்சிப்படி, தன் உடைகள் முழுவதையும் களைந்துவிட வேண்டும். நடிகருக்குத் தயக்கம். என்ன சொல்லியும் அவர் உடைகளைக் கழற்ற வெட்கப்பட்டார். படத்தின் இயக்குநர் ஒரு வேலை செய்தார். மடமடவென்று அவர் அணிந்திருந்த எல்லாத் துணிகளையும் கழற்றிவிட்டுப் பிறந்த மேனியாக நின்றார். அவ்வளவு பெரிய இயக்குநரே, படப்பிடிப்புக் குழுவினருக்கு முன்னால் நிர்வாணமாக நின்றதும், நடிகரின் மனத்தில் மாற்றம் வந்தது.

உடைகள் இன்றி நடித்தார். படப்பிடிப்பு முடிந்தது. இயக்குநர் நின்றது 20 பேர் முன்னிலையில். நடிகர் நடித்ததைப் பார்த்தது, திரை வழியாக லட்சக்கணக்கானவர்கள் என்பது வேறு விஷயம்.

'நான் போகிறேன்' என்று முன்னால் செல்பவன்தான் தளபதி. அதுதான் வழிநடத்துவது.

சொன்னதைச் செய்பவர்

'வாக் த டாக்' என்பார் ஜெனரல் எலெக்ட்ரிக் கம்பெனி (யு.எஸ்.)யின் முன்னாள் தலைவர் ஜேக்வெல்ஷ். 'பேசுவதைப் போலவே நடந்து கொள்ளுங்கள்' என்கிற பொருளில். கார்ப்பரேட் நிறுவனங்களில் மிகவும் பிரபலமான வாக்கியம் இது.

'எல்லாம் நமக்குத்தான் சொல்வார். அவருக்கு இந்த ரூல்ஸ் எல்லாம் கிடையாது.'

'இவ்வளவு சொல்றாரு இல்லையா? அவர் என்ன செய்றாருன்னு பாரேன்.'

முன்மாதிரியாக இல்லாதவர்களின் பேச்சு எடுபடுவது கடினம்.

குழுக்கள் உருவாக்குவது (Team Building)

சில அரசியல் கட்சிகள் அமைப்பு ரீதியாக வலுவானவை என்று சொல்லப்படுகின்றன. அதனால் மதிப்பும் பெறுகின்றன. ஒரு தலைமை. மீதமெல்லாம் உதிரிகள் என்றால் நெல்லிக்காய் மூட்டை போலத்தான் அது. தலைமைதான் கோணி. உறுப்பினர்கள் ஆயிரக்கணக்கில் ஆனாலும் எல்லாம் தனித்தனி நெல்லிக்காய்கள்தான். மூட்டையை அவிழ்த்தால், கொட்டினால், எல்லாம் உருண்டு மூலைக்கு மூலை ஓடிவிடும்.

அமைப்பு வலுவானது என்றால் அது மாதுளம் பழம் போல. ஒரு பழத்துக்குள் நூற்றுக்கணக்கான முத்துகள். ஆனால் எல்லாம் அமைப்பாக, பாதுகாப்பாக, பொருத்தி வைத்தது போல அடர்த்தியாக இருக்கும். பாதியாக அறுத்து உதறினால் கூட விழாது. வலுவாகத் தட்ட வேண்டும், அல்லது பிய்க்க வேண்டும். நிறுவனத்திலோ, துறையிலோ, பணியாற்றுபவர்களைச் சரியான குழுக்களாகப் பிரித்து இணைத்து வைக்க வேண்டும்.

கும்பல்களுக்கும் குழுக்களுக்கும் வேறுபாடு உண்டு. பலர் சேர்ந்திருப்பதுதான் இரண்டுக்குமான ஒற்றுமை. வேற்றுமை என்று பார்த்தால், குழுவில் இருப்பவர்கள் நோக்கத்தால் ஒன்றுபட்டிருப்பார்கள். கும்பலில் அந்த இணக்கம் இருக்காது.

நிறுவனங்களில் எத்தனையோ நபர்கள் சேருவார்கள். அவர்களை நோக்கங்களால் இணைப்பது மேலாளரின் வேலை.

குழுக்களை உருவாக்கிப் பயன்படுத்த

- குழுக்களால் வேலைகளை முடிக்க முடியும் என்கிற நம்பிக்கை வேண்டும்.

- கூடுதல் நேரமானாலும், குழுவின் மூலம் வேலைகளை முடிக்கப் பழக வேண்டும்.

- 'நான்' என்று பேசுவதை விட்டுவிட்டு, தன் குழுவுடன் சேர்ந்து 'நாம்' என்றே பேச வேண்டும்.

- குழுவினர் சிறப்பாகச் செயல்பட, துண்டு துண்டாக இல்லாமல், முழுமையான விவரங்களைக் கொடுக்க வேண்டும். அதன்மூலம் பொறுப்புணர்ச்சியை அதிகரிக்க முடியும்.

- வெற்றியின் பெருமைகளைக் குழுவினருடன் பகிர்ந்து கொள்ள வேண்டும்.

- குழுவினரின் வெற்றிகளை மேலாளர் பெரியதாக நினைக்க வேண்டும். கொண்டாட வேண்டும்.

ஊக்கப்படுத்துவது

நகருக்கு வெளியில் இருந்த ஓர் ஊரில் இருந்து, தினமும் ஒரு வண்டி கிளம்பும். நான்கு குதிரைகள் பூட்டிய வண்டி அது. அந்த வண்டியில், அந்த வண்டிக்காரன் ஏற்றிய நாட்டுக் காய்கறிகள் இருக்கும். நகரில் அமைந்திருக்கும் பெரிய காய்கறிச் சந்தைக்கு வண்டி போக வேண்டும். காய்கறிகளை ஏற்றியதும், வண்டிக்காரன், 'ஹாய் ஹாய்' என்று இரண்டு தட்டுத் தட்டிவிட்டுக் கண்ணயர்ந்து விடுவான்.

வண்டிக்காரன் கண் அயருகிற வரை ஒழுங்காகப் போகும் வண்டியில்,

அதன்பிறகு திடீரென்று தடுமாற்றம் வரும். காரணம், பூட்டிய நான்கு குதிரைகளில் ஒன்று அப்படியும் இப்படியும் பக்கவாட்டுகளில் இழுத்து விளையாட்டுச் செய்யும். மற்றொன்றோ, கால்களைத் தரையில் அழுந்த ஊன்றி, வண்டியின் வேகத்தைத் தடை செய்து குதூகலம் அடையும். மீதமுள்ள இரண்டு குதிரைகள் மட்டுமே வண்டியை இழுக்கும். விளையாடுகிற மற்ற இரண்டு குதிரைகளையும் சமாளித்து, வண்டியை இழுத்துக் கொண்டு நகர் நோக்கி ஓடும்.

பழகிய குதிரைகள், நேர்ச் சாலை. அதனால் வண்டி சரியாகப் போய்ச் சேர்ந்துவிடும்.

விடியும் நேரம், வண்டிக்காரன் கண் விழிப்பான். வண்டி, சந்தையை அடைந்துவிட்டிருக்கும். இறங்குவான். எல்லாக் குதிரைகளையும் மகிழ்வோடு பார்ப்பான். புல்கட்டுகளை எடுத்து நான்கு குதிரைகளுக்கும் ஒரே போல வித்தியாசமின்றி கொடுப்பான்.

தங்களுக்கும் உழைத்த குதிரைகளுக்கும் ஒரே அளவு புல்லைக் கொடுத்த வண்டிகாரனைப் பார்த்து, விளையாடிய குதிரைகளுக்கு வேடிக்கையாகக் கூட இருக்கும்.

சண்டித்தனம் செய்த மற்றவற்றையும் சமாளித்து வண்டி இழுத்துவந்து சேர்த்த குதிரைகளுக்கு எப்படியிருக்கும்? கவனித்து வண்டி ஓட்டாமல் நன்றாகத் தூங்கி எழுந்துவிட்டு, எல்லோருக்கும் ஒன்று போலவே வெகுமதி கொடுக்கும் வண்டிக்காரனைப் பற்றி அவை என்ன நினைக்கும்?

ஒன்றுபோல நடத்த, வேறுபாடு காட்ட வேண்டும்

மக்களைச் சரியாக நடத்துவது என்றால், ஒன்றுபோல நடத்துவது அல்ல. அது மெனக்கிடல் இல்லாமல் செய்யக்கூடிய சுலபமான வேலை. பெற்ற தாய் அவரது இரண்டு வயது கடைசி பிள்ளைக்கும், 10 வயது மூத்த மகளுக்கும் ஒரே போலவா உணவு கொடுப்பாள். கொடுத்துவிட்டுச் சமமாக நடத்துகிறேன் என்று சொல்லிக் கொண்டால் என்ன ஆகும்?

சமமாக நடத்துவது என்றால், தகுதிக்கு ஏற்ப நடத்துவது. வேலைக்கு ஏற்ப கொடுப்பது. இது மேலாளரின் முக்கியமான வேலை.

தன்னிடம் பணியாற்றுபவர்களின் வேலையைக் கண்காணிப்பது பழைய பாணி. இன்றைக்கு அவையெல்லாம் தேவையில்லை. ஆனால் அவசியம் கவனிக்க வேண்டும். யார், என்ன, எவ்வளவு செய்கிறார்கள் என்று தெரிந்து கொள்ள வேண்டும். குதிரை வண்டிக்காரன் தூங்கியது போல, வேறு எங்கோ இருந்து விட்டு வந்து, எல்லாம் தெரிந்தவர் போல, வேலை செய்யாதவரைப் பாராட்டினால், வேலை செய்தவர்கள் குமுறி விடுவார்கள். அது நிறுவனத்துக்கு நல்லதல்ல.

சரியாக அளப்பதும், அளந்த தரத்துக்கு ஏற்ப வெகுமதிகள் கொடுப்பதும் செய்ய வேண்டியவை. இதை மேலாளர்தான் செய்ய முடியும், செய்ய வேண்டும்.

எதை விரும்புகிறார்கள்?

தன்னிடம் பணிபுரிபவர்கள் எதை விரும்புகிறார்கள்? எது அவர்களை ஈர்க்கும், மேலும் ஊக்கப்படுத்தும் என்று தெரிந்து வைத்துக் கொள்வது புத்திசாலித்தனம். ஒவ்வொருவருக்கு ஒவ்வொன்று முக்கியமாகத்

தெரியும். அதிகம் விரும்புவார்கள்.

சிலருக்கு அங்கீகரிப்புகள் பாராட்டுகள் அவசியம். அவை போதும். சரியான அளவில் கொடுக்கப்பட, ஓடிக்கொண்டேயிருப்பார்கள். வேறு சிலருக்கு வாய் வார்த்தைகள் போதாது. அவர்கள்தான் செய்தார்கள் என்று சொல்லக்கூட வேண்டாம். ஆனால் செய்ததற்குக் காசு வேண்டும். 'எனக்கு என்ன கிடைக்கும்?' என்று கேட்கவே செய்வார்கள்.

பணம், பெயர், அதிகாரம், முக்கிய வேலை, விளம்பரம் என்று தேவைகள் வேறுபடலாம். எந்தப் பொத்தானை அழுத்தினால், எந்த யந்திரம் ஓடும் என்று தெரிந்திருப்பதுதானே வேலையைச் செய்து வாங்க நல்ல வழி.

பறவைகள் பலவிதம்

எல்லோரும் நம்மைப் போல இருக்க முடியாது. அதற்காக மற்றவர்களிடம் நல்லன இல்லை என்று சொல்லவும் முடியாது. எல்லோரையும் ஒரே மாதிரி எதிர்பார்க்கத் தேவையில்லை. சிலர் வேகப்பந்து வீச்சாளர்கள். சிலர் சுழற்பந்து வீச்சாளர்கள். இன்னும் சிலருக்குப் பந்து வீசவே தெரியாது. அவர்கள் டிராவிட் போல மட்டையைப் பிடிப்பதில் சிறந்தவர்களாக இருக்கலாம்.

மேலாளர் என்பவர் ஊழியர்களின் வெவ்வேறு விதமான திறமைகளை, பலங்களைப் புரிந்து கொண்டு, அதற்காக அவர்களை விரும்ப/மதிக்க வேண்டும்.

ஜாதி, மதம், ஊர், இனம், பால் (ஆண்/பெண்) போன்றவற்றை வைத்து, இவர் இப்படித்தான் என்று எடை போடுவதோ, முடிவு கட்டுவதோ ஆபத்தானது.

இடம் கொடுக்க/நூல் விட வேண்டும்

கட்டுப்பாடுகள் தேவைதான் என்றாலும், ஒவ்வொரு ஊழியரும் தனி மனிதர். அவர் சுய சிந்தனையைப் பயன்படுத்தி வேறு விதங்களிலும் வேலை செய்ய முற்படலாம். அப்படிப்பட்ட முயற்சிகளுக்கும் இடம் கொடுக்க வேண்டும். மூச்சுத் திணறும் அளவு, 'இப்படித்தான், அப்படித்தான்' என்று வழிமுறைகளாகச் சொல்லி நெருக்கக் கூடாது.

விமர்சனங்கள் எப்படி?

ஒருவருடைய வேலை எப்படியிருக்கிறது? என்ன சிறப்பாக உள்ளது? எதை மாற்றிக் கொள்ள வேண்டும் என்பது போன்ற Feedback கினை போதிய அளவு, தகுந்த நேரத்தில் முன்கூட்டியே சொல்லுவது மேலாளர் கடமை.

எல்லாம் முடிந்த பின்னர் சொல்லுவது, தணிக்கையாளர் வேலை. அதில்கூடச் செய்யும்போதே செய்யும் தணிக்கைகள் (கண்கரண்ட் ஆடிட்) வந்துவிட்டன. முடிந்தபின் சொல்லும் விமர்சனத்தால் பலன் குறைவு. பாதியிலேயே சொன்னால், மீதத்தையாவது சரியாகச் செய்வார்கள்.

கட்டுப்படுத்துதல் (கன்ட்ரோலிங்)

நிறுவனம் என்றால் அமைப்பு என்றால் அதில் ஓர் ஒழுங்கு இருக்க வேண்டும். அதன் உள் அமைப்புகளான எல்லாத் துறைகளிலும் அந்த ஒழுங்கு வேண்டும்.

பாத்திரத்தில் இருக்கும் பால், பயன்படுத்தக்கூடியது. அதுவே தரையில்

கொட்டினால் ஒழுங்கில்லாமல் பரவலாகி விடுகிறது. பாத்திரத்தின் சுவர்கள்தான் ஒழுங்கை உண்டாக்குகின்றன. பாத்திரத்தின் மூடி, கூடுதல் கட்டுப்பாட்டைக் கொடுக்கிறது. தூக்கிக் கொண்டு நடந்தாலும், பால் சிந்தாது.

ஆற்றுக்குக் கரைகள், வீடுகளுக்கு மதில் சுவர்கள். ஊழியர்களுக்கும் அப்படிப்பட்ட கட்டுப்பாடுகள் தேவை. எதைச் செய்யலாம், எதைச் செய்யக் கூடாது? எது சரி, எது தவறு? யார் செய்தது தவறு? அதற்கு என்ன தண்டனை? தவறுகள் நிகழாமல் முன்கூட்டியே தவிர்ப்பது எப்படி? தவறு செய்யாமல் இருக்க என்ன செய்ய வேண்டும்?

யாரை, யாரிடமிருந்து காப்பாற்ற வேண்டும்? அதற்கு என்ன செய்ய வேண்டும்? இவற்றையெல்லாம் செய்ய வேண்டியதும் மேலாளர்கள்தான். இந்தப் பொறுப்புகளை ஏற்கத்தான் வேண்டும். நழுவுதல், கை கழுவுதல் மேலாளர் குணமில்லை.

தனிநபர் தவறு சரிகள் மட்டுமல்ல. திட்டப்படி வேலை நடக்கிறதா? இல்லையா? என்ன வேறுபாடு? அதைச் சரி செய்து, திட்டமிட்டபடி நடக்க வைப்பது எப்படி? என்று கண்காணிப்பதும், தேவையான நடவடிக்கைகள் எடுப்பதும் கூட மேலாளர்கள் வேலைதான். 'பில்ட்டு டு லாஸ்ட்' (நிலைத்து நிற்பதற்காகவே உருவாக்கப்பட்ட நிறுவனங்கள்) என்ற புத்தகத்தை எழுதிய, ஜேம்ஸ் சி. காலின் மற்றும் ஜெர்ரி ஐ. பொராஸ் சொல்லுவார்கள். 'கடிகாரத்தைப் பார்த்து என்ன மணி ஆகிறது என்று சொல்பவர்கள் வேண்டாம். கடிகாரங்களை உருவாக்குபவர்கள்தான் வேண்டும்' என்று.

நடந்ததை, நடந்தவாறு சொல்வதல்ல, தேவையானதை நடக்க வைப்பதுதான் மேலாளர்களின் வேலை.

மாற்றங்களும் மேலாளரும் (Change Management)

டிசம்பர் 2002ல் 'மாற்றங்கள் ஒன்றே மாறாதது' என்று தினமணியில் ஒரு கட்டுரை எழுதினேன். சென்னை பாரிமுனையில் இருந்த வெளியூர்ப் பேருந்து நிலையம், கோயம்பேட்டுக்கு மாற்றப்பட்டிருந்த சமயம் அது. 'அதெப்படி?' 'அதனால் எவ்வளவு சிரமங்கள்?' என்று பல எதிர்ப்புக் குரல்கள் வந்துகொண்டிருந்த நேரம் அது.

இப்போது யாராவது அதைப் பற்றிப் பேசுகிறார்களா? எதிர்க்கிறார்களா? எவ்வளவு பெரிய, வசதியான பேருந்து நிலையம் தமிழ்நாட்டின் தலைநகருக்குக் கிடைத்திருக்கிறது. எந்த மாற்றமும் தொடர்புடையவர்களிடத்தில் ஆரம்பத்தில் சஞ்சலத்தைத் தான் உருவாக்கும். அதை எப்படி நிர்வகிக்கிறோம் என்பதைப் பொறுத்து அதைச் சமாளித்துவிட முடியும்.

மேலாளர்களுக்கு மாற்றங்களைப் பொறுத்தவரை இரண்டுவிதமான சவால்கள் உண்டு. ஒன்று வருகிற மாற்றங்களை எதிர்கொள்வது, ஏற்றுக்கொள்வது.

இரண்டாவதும் அதே அளவுக்கு முக்கியமானது. தன் மீது திணிக்கப்படும் மாற்றங்களை ஏற்றுக்கொள்வது மட்டுமல்ல, தேவைப்படும் மாற்றங்களை முன்கூட்டியே சிந்தித்து, அறிமுகப்படுத்துபவராகவும் மேலாளர் இருக்க வேண்டும். முதலாவது மறுவினையாற்றுவது (ரியாக்ஷன்). இரண்டாவது முனைந்து முன்கூட்டியே செய்வது (புரோ ஆக்ஷன்).

நிலையாமை மட்டுமே நிரந்தரம். மற்ற எல்லாம் தொடர்ந்து மாறிக்கொண்டேயிருக்கும் என்பது அனுபவமொழி. வேலை செய்யும் விதம் மாற்றப்படும், இடம் மாற்றப்படும். யந்திரங்களை, செய்முறைகளை மாற்றுவார்கள். வேலை நேரம், மேலதிகாரி, கீழ் பணிபுரியும் குழு உறுப்பினர்கள், அவ்வளவு ஏன், செய்யும் அடிப்படைப் பொருளே/சேவையே கூட மாறும்.

மாற்றங்களை, தவிர்க்க முடியாது என்பது எவ்வளவு உண்மையோ, ஊழியர்களுக்கு மாற்றங்களைப் பிடிக்காது என்பதும் அதே அளவுக்கு உண்மை.

‘மாற்றங்களுக்கு எதிர்ப்பு’ என்பது உலகெங்கிலும் இருக்கும் ஒன்று.

‘நாளையில இருந்து நீங்க நைட் ஷிப்ட்டுக்கு வாங்க.’

‘அடுத்த வாரம் முதல் நாமளேதான் ‘பேக்கிங்’கும் செய்யணும்.’

‘இனி எல்லோரும் சீருடை அணிந்துதான் வரணும்.’

‘நம்ப அலுவலகத்தை அம்பத்தூருக்கு மாத்துறாங்க.’

‘கேன்டீன்ல உணவுப் பொருள்களோட விலை கூடப்போகுது.’

‘அலுவலகத்தில் இனி யாரும் செல்போன்ல பேசக்கூடாது.’

இப்படிப்பட்ட மாற்றங்கள் பற்றிய அறிவிப்புகள் வரும். இந்த முடிவுகளைச் செய்வது மேலாளராக இருக்கலாம். அல்லது வேறு யாருமாக இருக்கலாம். ஆனால் நடைமுறைப்படுத்த வேண்டியது என்னவோ நிச்சயம் மேலாளர்தான்.

மாற்றங்களைச் சிரமமின்றி நடைமுறைப்படுத்துபவர் சிறந்த மேலாளர். எதனால் மாற்றங்களை ஊழியர்கள் எதிர்க்கிறார்கள் என்று புரிந்து கொண்டால், அதை நீக்குவது சுலபமாகும்.

‘இதனால் என்ன ஆகுமோ’ என்கிற புரியாத பயமே பெரும்பாலான எதிர்ப்புகளுக்குக் காரணம். முன்பின் தெரியாதது செய்து பார்க்காதது, அது எப்படியிருக்குமோ, என்ன விளைவுகளை ஏற்படுத்துமோ என்கிற பயம்தான். தான் ‘எதற்கு வம்பு?’ எதிர்த்து விட்டுப் போவது’ என்கிற முடிவு எடுக்க வைக்கிறது. இதனை Fear of unknown என்பார்கள்.

இதற்கு மேலாளர் என்ன செய்யலாம்? இது, இதற்காகத்தான் என்று நேரடியாக விளக்குவது. பொறுமையாகப் புரிய வைப்பது. பிரச்னையின்போது உடன் இருப்பேன் என்று உறுதி சொல்வது. உடனிருப்பது. விளைவுகளுக்காகத் தண்டிக்காமல் இருப்பது. இதுபோதும்.

மாற்றங்களை நடைறைப்படுத்தக் கீழ்க்கண்ட ஆறுகட்ட வழிமுறையைப் பயன்படுத்தலாம்.

1. என்ன என்று சரியாகத் தெரிவிப்பது. இன்னதுதான் இதற்காகத்தான் என்று விளங்க வைப்பது. (Education & Communication)
2. செய்யப்போகும் மாற்றங்களைத் தடாலடியாக அறிமுகப்படுத்தி அதிர்ச்சி கொடுக்காமல், மாற்றம் பற்றி யோசிக்கும்போதே, தொடர்புடையவர்களையும், பாதிக்கப்படக்கூடியவர்களையும், அது தொடர்பான முடிவுகள் எடுப்பதில் ஈடுபடுத்தி அவர்களையும் பங்கு

பெற வைப்பது (Participation & Involvement).

3. மாற்றங்கள் செய்யும்போது உடனிருப்பது, உதவிகரமாக இருப்பது. மாற்றங்கள் நிகழ, செய்யப்பட வகை செய்வது. (Facilitation & Support).
4. மேலே பார்த்தவற்றை எல்லாம் செய்த பிறகும், எதிர்க்கிறார்களா, மறுக்கிறார்களா? அவர்களுடன் பேச்சுவார்த்தையில் இறங்கவேண்டும். 'சரி, இப்படிச் செய்தால், உங்களுக்கு அதைத் தருவோம்' என்பதுபோலப் பேரம் பேசி (Negotiation) நிலைமையைச் சுமுகமாக்கவேண்டும். இரவு ஷிப்ட் வருபவர்களுக்குக் கூடுதல் போக்குவரத்துப் படியும் - இரவு 10 மணிக்குப் பாலும் தருகிறோம் என்பது போல"இதற்கு அது' என்று உடன்படிக்கை செய்து கொள்வதும் பலன் தரும்.
5. சிலர் கூட்டாகச் சேர்ந்து மாற்றத்தை எதிர்க்கலாம். வேலை நடப்பதைத் தடை செய்யலாம். இங்கே, அவர்களைச் சமாளிக்க, சில தந்திரங்களையும் செய்யலாம் அதுவும் அந்த முடிவு பொது நன்மைக்காக எடுக்கப்பட்டதாக இருக்கவேண்டும். (Manipulation & Co Optation)
6. வேறுவழியில்லாத பட்சத்தில் நிர்ப்பந்தங்கள் செய்து, மாற்றங்களை நடைமுறைப்படுத்தவேண்டும். (Explicit and Implicit Coertion)

முடிவுகளைச் சந்திக்கப் போகிறவர்களை வைத்தே முடிவுகளை எடுக்கும்போது, அதில் எதிர்ப்புணர்வு குறைவாக இருக்கும்.

2008-ல் பங்குச் சந்தை வீழ்ந்திருந்த நேரம். பங்கு வர்த்தக நிறுவனங்களில் வியாபாரம் படுத்துவிட்டது மட்டுமல்ல, பல வாடிக்கையாளர்கள் நஷ்டமடைந்து, நிறுவனங்களுக்குத் தர வேண்டிய பணத்தைத் தரடியாத நிலையும் (Bad Debts) வந்தது. லாபம்போய், நஷ்டம். வியாபாரம் இல்லை.

ஆள்குறைப்புத் தான். வேறு வழியே இல்லை என்றது நிர்வாகம். அந்த நிறுவனத்தின் மேலாளர், ' நிர்வாகத்துக்குச் செலவைக் குறைக்க வேண்டும். அவ்வளவுதானே! அதை நான் செய்கிறேன். ஆனால் எப்படிச் செய்வது என்கிற வழிமுறையை என்னிடம் விட்டுவிடுங்கள்' என்றார்.

ஒரு கூட்டத்துக்கு ஏற்பாடு செய்தார். ஊழியர்களை அழைத்தார். அமெரிக்க சப் பிரைம் பிரச்னை, உலகப் பொருளாதாரம், இந்தியாவில் அதன் பாதிப்பு, பங்குச் சந்தை நிலவரம் எல்லாவற்றையும் சொல்லியவர், அவர்கள் நிறுவனத்தின் வருமான நிலையையும் ஒப்பிட்டுக் காட்டினார். தொடர்ந்து இப்படி நஷ்டம் வந்தால், எப்படி நிறுவனமே சில மாதங்களில் நலிவடைந்து, கவிழ்ந்துவிடக் கூடும் என்பதை விளக்கினார். (Education & Communication). 'இதனைப் பற்றி என்ன நினைக்கிறீர்கள்?' (Involvement) என்று கேட்டார்.

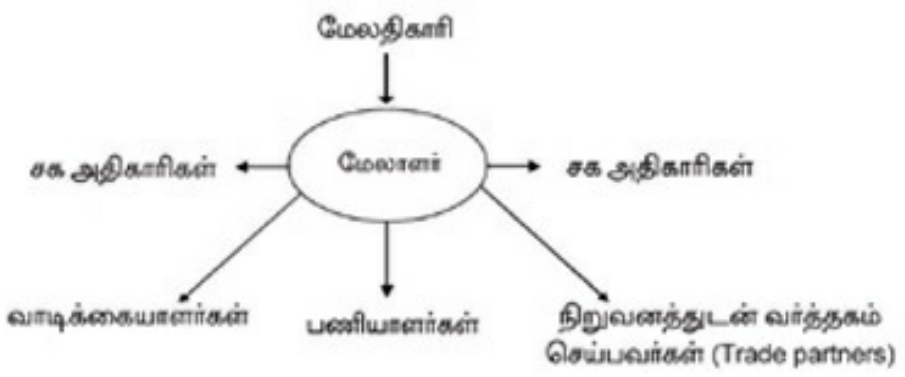
பலரும் சொன்ன கருத்துகளைப் பொறுமையாகக் கேட்டார். பிறகு, இந்த நிலையைச் செலவுகளைக் கட்டுப்படுத்தி மட்டுமே சமாளிக்க முடியும் என்று புரிய வைத்தார். இரண்டு மணி நேரத்துக்கும் மேலாக விவாதம் நீண்டது. இந்த நிலைமையை எப்படிச் சமாளிக்கலாம் என்று அவர்களையே கேட்டார். பல பதில்கள் வந்தன. 'யாரையும் வீட்டுக்கு அனுப்ப வேண்டாம். எல்லோருமே சமமாக ஊதியத்தைக் குறைத்துக் கொள்ளலாம்' என்கிற முடிவை ஊழியர்களே எடுத்தார்கள்.

இதுதான் இருவருக்கும் வெற்றி (Win&Win) என்கிற அணுகுறை. நிறுவனத்தின் செலவு குறைந்தது. ஊழியர்களும், 'தன் தலைக்கு வந்தது, தலைப்பாகையுடன் போனதே' என்று பெருமூச்சு விட்டார்கள். காரணம், அவர்களுக்கு நிலைமை புரிந்தது. புரிய வைத்தது, மேலாளர். ஊழியர்களுக்கு மட்டுமல்ல, நிறுவனத்துக்கும் புரிய வைத்தார் (Employee Advocacy) அந்த மேலாளர். இருதரப்பும் பாராட்டியது.

மக்களை நிர்வகிப்பது (People Management)

ஒரு மேலாளரின் வெற்றியே, அவர் எப்படி தன்னைச் சுற்றியுள்ள மனிதர்களை சமாளிக்கிறார், பயன்படுத்திக் கொள்கிறார் என்பதைப் பொறுத்தது. இதை People Management என்பார்கள்.

படம்- 3



எந்த நிலையில் பணிபுரிபவராக இருந்தாலும், அவர்களை வெற்றிகொள்ளக் கீழ்க்கண்ட மூன்று வழிகளைப் பயன்படுத்தலாம்.

1. அவர்களுக்கு முக்கியத்துவம் கொடுப்பது
2. அவர்களைப் பாராட்டுவது
3. அவர்கள் மீது நம்பிக்கை காட்டுவது

'சுற்றியிருப்பவர்கள் மீது நம்பிக்கை கொள்வதோ, அல்லது சந்தேகம் கொள்வதோ, ஒருவருக்கு அவர் மீது இருக்கும் நம்பிக்கை மற்றும் சந்தேகங்களைப் பொறுத்தது' என்கிறார் கலீல் ஜிப்ரான்.

சிலரால் யார் மீதும் நம்பிக்கை கொள்ள முடியும். அவர்களின் திறமைகள் மீது, அவர்களின் நேர்மை மீது, அவர்களின் செயல்பாடுகள் குறித்து. ஒரு நல்ல தலைமைப் பண்புள்ளவர் செய்வது, தன்னைப் பலப்படுத்திக் கொள்வதல்ல, தன்னைச் சுற்றியுள்ளவர்களைப் பலப்படுத்துவது.

மக்களை விரட்ட வேண்டாம், கண்காணிக்க வேண்டாம், அவர்கள் மீது நம்பிக்கை காட்டினால் போதும், வேலை தன்னால் நடக்கும். அவர்களின் சிறு வெற்றிகளையும் கண்டு, வெளிப்படுத்திக் கொண்டாடினால் போதும், 'இவர் மேலாளர்' 'இவர் நிர்வாகி' என்கிற எண்ணம் மறைந்து, 'இவர் என் ஆள், எனக்கு வேண்டியவர்' என்கிற இணக்கம் வந்துவிடும். அவர்களைப் பொறுத்தவரை நமக்கு எவ்வளவு தெரியும் என்பதல்ல கணக்கு, நாம்

அவர்கள் மீது எவ்வளவு அக்கறை காட்டுகிறோம் என்பதையே பார்ப்பார்கள்.

நிர்வாகப் பாணிகள் (Managerial Styles)

ஒவ்வொரு நடிகருக்கும் ஒரு பாணி இருக்கும். எழுத்தாளர்கள், ஓவியர்கள், பாடகர்கள் என்று படைப்பாளிகளுக்கு எல்லாம் ஒரு தனிப் பாணி இருக்கும். மற்றவர்களிடம் இருந்து சிறு வித்தியாசங்கள், என்பது தவிர, எப்போதும் தென்படும் 'குறிப்பிட்ட விதங்கள்' இருக்கத்தான் செய்யும்.

'என் அப்பா இப்படித்தான்'. 'என் தங்கை இப்படி' என்று சொல்வது போல, இந்த மேலாளர் இப்படி, அந்த மேலாளர் அப்படி என்றும், மேலாளர்களின் பாணிகள் பற்றி ஊழியர்கள் பேசுவதைக் கேட்டிருக்கிறோம்.

இதனைப் பற்றிச் செய்த ஆராய்ச்சிகள், மேலாளர்களின் செயல்படும் பாணிகளை மூன்று பெரும் பிரிவுகளாகப் பிரிக்கிறார்கள்.

1. அதிகாரம் செய்யும் பாணி (ஆட்டோகிராட்டிக் ஸ்டைல்)
2. கலந்து செய்யும் பாணி (பார்டிசிபேட்டிவ் ஸ்டைல்)
3. கண்டுகொள்ளாமல் விடும் பாணி (ஃப்ரீ ரீய்ன் ஸ்டைல்)

ஊழியர்களைக் கலந்து செய்யும் முறைதான் நல்லது என்று சொல்லலாம். ஆனால் இடத்தையும், அங்கு நிலவும் சூழ்நிலைகளையும் பொறுத்து, மேலாளர்கள் தங்கள் பாணியை முதல் அல்லது மூன்றாம் வழிகளிலும் செய்ய வேண்டியிருக்கும். உதாரணமாக, எதுவும் சரியில்லை, குழப்பம், களேபரம் போன்ற நேரங்களில் கலந்தாலோசிக்கும் முறை பலன் தராது. அங்கே அதிரடி நடவடிக்கைகள்தான் எடுபடும். பலன்தரும்.

விவரம் தெரிந்தவர்கள், வல்லுனர்களை மேலாண்மை செய்ய, 'விட்டுவிடும் பாணி' தான் ஒத்துவரும். விஞ்ஞானிகள், மருத்துவர்கள், கலைஞர்கள் போன்றவர்களை அதிகாரம் செய்ய முடியாது. அவர்களுடன் கலந்து பேசவும் தேவையில்லை. அவர்களைப் பொறுத்தவரை மேலாளர் என்பவர், அங்கே ஓர் இசைக்குழுவின் ஒருங்கிணைப்பாளன் போல, நடப்பதற்கு ஏற்ப கை அசைத்தால் போதும்.

மேனேஜிரியல் கிரிட்

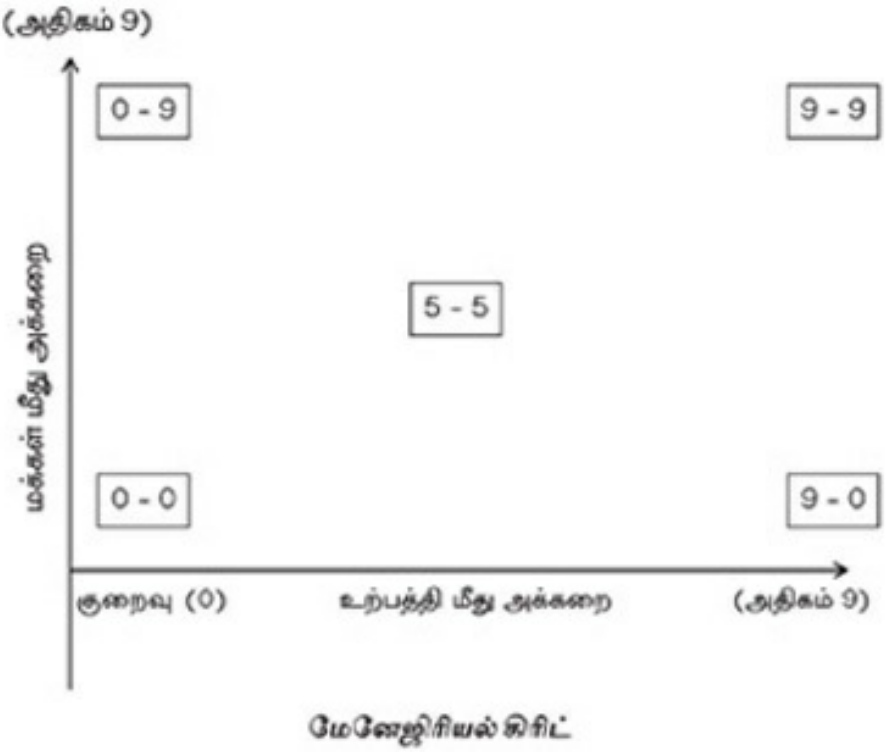
நிர்வாகத்தில் ஊழியர்களை நிர்வகிப்பது முக்கியமானது. அவர்களை எப்படி கையாள்கிறோம். நாம் அனைவருமே ஒரே போல அதிகாரம் செய்பவர்களோ, அல்லது ஒரேயடியாகப் புரிந்துகொண்டு நடப்பவர்களோ அல்ல. மேலாளர்களுக்கு இடையே அவர்கள் ஊழியர்கள் மீது கொண்டிருக்கும் பார்வையில் வேறுபாடுகள் இருக்கின்றன.

சில மேலாளர்களிடம் 'யார் எக்கேடு கெட்டால் என்ன? எனக்கு வேலை ஆகவேண்டும்' என்கிற எண்ணம் இருக்கும். இந்த அணுகுமுறையை, இதைப்பற்றி தீவிரமாக ஆராய்ந்த ராபர்ட் மற்றும் பிளேக் (Drs. Robert R. Black & Janes Moutan) என்கிற அறிஞர்கள், உற்பத்தி மீது அக்கறை (Concern for Production) என்பார்கள்.

வேறு சில மேலாளர்கள், பரோபகாரிகள் போல நிறுவனத்தின் செலவில், ஊழியர்கள் நலனில் மிகுந்த அக்கறை காட்டுவார்கள். இதை, ராபர்டும் பிளேக்கும், 'மக்கள் மீது அக்கறை' (Concern for People) என்பார்கள்.

இந்த இரண்டு அணுகுமுறைகளில் எது சரி? என்கிற கேள்வியை அவர்களிடம் கேட்டால், அணுகுறை இரண்டல்ல மொத்தம் ஐந்து என்கிறார்கள். அதை ஒரு படமாகவே போட்டு, அதற்கு 'மேனேஜிரியல் கிரிட்' (நிர்வாகத் தட்டி)என்று ஒரு பெயரும் கொடுத்து விட்டார்கள்.

படம் 4



வலது பக்கம் உள்ள கோட்டின் கீழ்ப்பக்கம் சுழியம் (0). அதன் மேல் பகுதி ஒன்பது. அந்தக் கோடு, உற்பத்தியில் எவ்வளவு அக்கறை என்பதைக் குறிக்கிற அளவுகோல். படுத்த நிலையில் இருக்கும் கோடு - மக்கள் மீது எவ்வளவு அக்கறை என்பதைக் காட்டுகிற கோடு. அதன் வலதுகோடி, சுழியம். இடதுகோடி ஒன்பது.

ஆகக் குறைந்தபட்சம், ஒன்றுமில்லாமலும், அதிகபட்சமாக 9 என்கிற அளவில், இந்த இரண்டு குணங்களும் இருக்க முடியுமென்று வைத்துக் கொண்டால், அவர்கள் சொல்கிறார்கள்.

குறைந்தபட்சம் ஐந்துவிதமான அணுகுறை உள்ள மேலாளர்களைப் பார்க்கலாம்.

படம் 5

அக்கறை	நிலை	மதிப் பெண்	பெயர்
மக்கள் மீது அக்கறை	சுத்தமாக இல்லை	0	(மோசமான மேனேஜர்)

உற்பத்தி மீது அக்கறை	(அதுவும்) இல்லை சிறிதளவும்	0	-
மக்கள் மீது அக்கறை	மிக அதிகம்	9	-
உற்பத்தி மீது அக்கறை	இல்லை	0	சத்திரம் நடத்துபவர்
மக்கள் மீது அக்கறை	மிக அதிகம்	9	-
உற்பத்தி மீது அக்கறை	(அதுவும்) மிக அதிகம்	9	அற்புதமான மேனேஜர்
மக்கள் மீது அக்கறை	சிறிதும் இல்லை	0	-
உற்பத்தி மீது அக்கறை	மிக அதிகம்	9	வேலை வாங்கும் யந்திரம்
மக்கள் மீது அக்கறை	ஓரளவு	5	-
உற்பத்தி மீது அக்கறை	ஓரளவு	5	நழுவுபவர்

சில மேலாளர்கள், ஊழியர்கள் எதைக் கேட்டாலும் கொடுக்க வேண்டும், என்ன காரணங்கள் சொன்னாலும் ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டும், அவர்கள் சிரமமே படக்கூடாது என்று நினைப்பார்கள். அதிகப் பச்சாதாபம் கொண்டவர்களாக இருப்பார்கள். இந்த நிலைதான் 2ம் கட்டத்தில் உள்ளது. இதனால் உற்பத்தி அல்லது வியாபாரம் பாதிக்கப்படும்.

இதற்கு நேர் எதிரான அணுகுமுறையுள்ள மேலாளர்கள், ஊழியர்களின் நியாயமான தேவைகள், பிரச்னைகளைக் கூடப் புரிந்துகொள்ள மாட்டார்கள். இது நான்காம் நிலையாகக் காட்டப்படுகிறது. இவர்கள் எப்போதும் வேலை வேலை வேலை என்றே ஊழியர்கள் விரட்டுவார்கள். இதுவும் சரியில்லை.

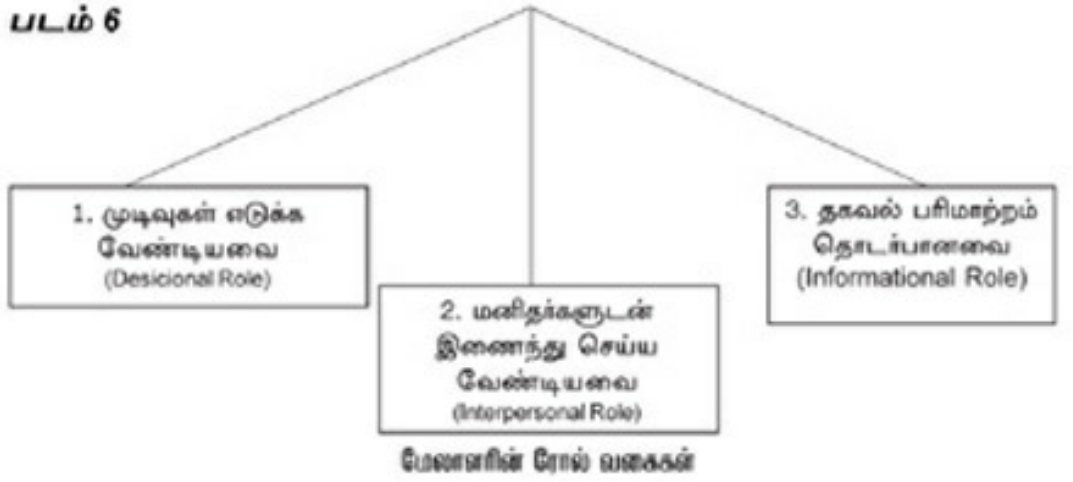
நிர்வாகத்தாலும், ஊழியர்களாலும் மதிக்கப்படுகிற விரும்பப்படுகிற மேலாளர்களின் எண்கள் 9:9 ஆக இருக்கும். ஆம், உற்பத்தியும் முக்கியம். ஊழியர்களும் முக்கியம். எதை எப்போது செய்ய வேண்டுமோ அப்போது புரிந்து கொண்டு, ரிஸ்க் எடுத்துச் செய்வார்கள். நிலைமையைச் சமாளிப்பார்கள். சமாளிக்க வேண்டிய அவசியம் ஏன் வருகிறதென்றால், ஒரு பக்கம் சாய, இன்னொரு பக்கம் தடுமாறும். அங்கே உறுதியாக, வலுவாகப் பேச வேண்டும். சமயத்தில் போராடவும் வேண்டும். இதுதான் மூன்றாவது கட்டத்தில் உள்ள நிலை.

இதே நிலைப்பாடுதான். ஆனால் அவ்வளவு தீவிரமில்லை என்றால் அதன் எண்கள் 5:5 (பாதி பாதி). இதுவும் கூடப் பரவாயில்லை.

நிறுவனத்தில் இருக்கவே தகுதியில்லாதவர்கள்தான் 0:0 எண்காரர்கள். இவர்களால் உற்பத்திக்கும் பலனில்லை, ஊழியர்களுக்கும் பலனில்லை. வெத்து மிரட்டல், அலட்டல் செய்து கொண்டிருப்பார்கள்.

மேலாளரின் பொறுப்புகள் (Managerial Roles)

பணிபுரியும் நிறுவனத்தைப் பொறுத்து, ஒப்புக்கொண்டு இருக்கும் வேலையைப் பொறுத்துப் பொறுப்புகள் அமையும், மாறும். ஆனாலும்கூட, மேலாளர்களுடைய பொறுப்புகள் என்று பார்த்தால், அது எந்த நிறுவனமாக இருந்தாலும், எந்த வேலையாக இருந்தாலும், கீழ்க்கண்ட மூன்று பொறுப்புகள் நிச்சயம் உண்டு என்று சொல்லலாம்.



1. முடிவுகள் எடுப்பது

அ) தொழில் முனைவோர் (ஆன்டிரப்பரனர்)

எந்த வாடிக்கையாளர், எந்த நேரம், எந்த இடம், எவ்வளவு ஊழியர்கள் என்பது போலப் பல முடிவுகளை ஒரு மேலாளர்தான் ஒரு தொழில் முனைவோரைப் போல எடுக்க வேண்டும்.

ஆ) பிரச்னைகளை சமாளிப்பவர்

உடன் பணி புரிபுவர்களுக்கும் பிரச்னைகள் வரலாம். வெளியாட்கள், அரசாங்கம் அனுப்பும் நோட்டீஸ்கள் அல்லது வேறு யாரிடமிருந்தும் வரலாம். மின்சாரம் தடைப்படலாம். ஒரு விபத்து நிகழலாம். இந்தச் சூழ்நிலைகளில் பதற்றம் தணிப்பது, சகஜ நிலைக்குக் கொண்டு வருவது மேலாளர் வேலைதான்.

சுமதி என்று ஒரு மேலாளர். வயது 30 இருக்கும். ஒரு பி.பி.ஓ. நிறுவனத்தில் ஷிப்ட் இன்சார்ஜ் ஆகப் பணிபுரிந்தார். ஒரு நாள் மதியம் 3 மணி இருக்கும். அலுவலகத்துக்குள் தடதடவென்று போலீஸ் வந்துவிட்டது. ‘குமார் என்பவர் யார்? அவரை உடனே எங்களுடன் அனுப்புங்கள்’ என்கிறார் இன்ஸ்பெக்டர்.

சுமதி, இன்ஸ்பெக்டரைக் கண்டு பயப்படவில்லை. பதட்டப்படவில்லை. ‘இங்க சத்தம் போடாதீங்க. இது வேலை நடக்கிற இடம்’ என்று சொல்லி, அவர்களை முன் அறைக்கு அழைத்துப் போகிறார். அமர வைக்கிறார். விவரம் கேட்கிறார். தேடி வந்த நபர் அந்த நிறுவனத்தின் ஊழியர்தானா? என்பதை உறுதிப்படுத்திக் கொண்டு, பின்பு, குமார் செய்த குற்றம் என்ன

என்று மெதுவாகக் கேட்டுத் தெரிந்து கொள்கிறார். ஊழியரைப் பற்றித் தனக்குத் தெரிந்தவற்றைப் பகிர்ந்து கொள்கிறார்.

போலீஸாரின் அனுமதியுடன், குமாரின் பெற்றோரைத் தொடர்பு கொண்டு, தேவையான விவரத்தை மட்டும் சொல்லி வரவழைக்கிறார். அவர்கள் வந்தபிறகு அவர்களுடன் குமாரை போலீஸ் ஸ்டேஷனுக்கு அனுப்புகிறார். மற்றொரு ஊழியரையும் உடன் அழைத்துக்கொண்டு அவரும் போலீஸ் ஸ்டேஷனுக்குப் போகிறார். இரவு எட்டு மணிக்கு போலீஸ் ஸ்டேஷனில் பிரச்னைக்கு தீர்வு கிடைக்கிறது. யாரோ ஒரு பெண்ணுக்குத் தொடர்ந்து தொலைபேசியில் தொல்லை கொடுத்திருந்தார் குமார்.

சொல்லிக்கொண்டு, முன்னறிவிப்புக் கொடுத்து விட்டா வரும் பிரச்னைகள்? மேலாளர்கள்தான் தீர்க்க வேண்டும்.

இ) வளம் பிரிப்பது / பகிர்வது

‘என் கம்ப்யூட்டர் மிகவும் மெதுவாக வேலை செய்கிறது, வேறு வேண்டும்’

‘சரி’

‘என் கம்ப்யூட்டரும்தான்’

‘உங்களது, அவர் கம்ப்யூட்டர் அளவு பழசில்லையே’

‘அப்படியென்றால், நான் செய்கிற வேலை முக்கியமில்லை என்கிறீர்களா?’

மேலாளரின் பொறுப்புகளில் முக்கியமானது, பணம், நேரம், இயந்திரங்கள், இடங்கள், உபகரணங்கள், ஆள்கள் போன்ற பல வளங்களைக் கீழ் பணிபுரிபவர்களுக்காக வாங்கிக் கொடுப்பது, அவர்கள் இடையே பிரித்துக் கொடுப்பது. Resource allocation என்பார்கள்.

ஈ) பேச்சுவார்த்தைகள் நடத்துவது

பிற துறைகளுடன், மேலதிகாரிகளுடன், ஊழியர்களுடன், வாடிக்கையாளர், பொருட்கள் தரும் ‘சப்ளையர்கள்’ போன்ற பலருடன், எது, எவ்வளவு, எப்போது போன்றவற்றைப் பேச வேண்டி வரும் (Negotiator). அதில் திறமை காட்டாவிட்டால் இழப்புகளைச் சந்திக்க வேண்டி வரும்.

2) மனிதர்களுடன் இணைந்து செய்ய வேண்டியவை

(அ) கலந்துகொள்ளுதல் (பிகர் ஹெட் ரோல்)

‘வந்து திறந்து வையுங்கள்’

‘தொடங்கி வையுங்கள்’

‘வாழ்த்துங்கள்’

மேலாளர்களை அழைப்பார்கள். Figure head Role என்பார்கள். தவிர்க்க முடியாது. போய்த்தான் ஆக வேண்டும். இதுவும் ஒரு பொறுப்புதான். இதன் மூலம் சிலருடைய தொடர்பு வட்டம், நம்பிக்கை வட்டம், பெயர் பெருகும். இதெல்லாம் வாய்ப்பு. சிலர் கெடுத்துக் கொள்வதும் உண்டு.

ஆ) தலைவர் (லீடர்ஷிப் ரோல்)

மேலாளர் என்பது பதவி. தலைவர் என்பது ஆளுமை செய்வது. ஒரு மேலாளர், நிறுவனம் தரும் அதிகாரத்தைத்தான் பயன்படுத்த முடியும்

(Formal Power). ஆனால் தலைமைப் பண்புள்ளவர்களால், தாக்கம் உண்டாக்க முடியும். பலவற்றுக்கும் தலைமையேற்க வேண்டிய (Leadership) பொறுப்பும் மேலாளர்களுக்கு உண்டு. அதிகாரம் செய்யாமல், ஆளுமை செய்து, காரியங்களை முடிப்பது நல்லது.

இ) இணைப்பாளர் (லையசன் ரோல்) பொறுப்பு

தலையிருக்க வால் ஆடமுடியாது. வால் அல்ல, வால்கள். ஒரு தலைதான். அது மேலாளர்தான். அவர்தான் பல்வேறு துறைகளுக்கு இடையே பாலமாக இருக்க வேண்டும்.

3) தகவல் பரிமாற்றப் பொறுப்பு **(Informational Role)**

அ) தகவல் கண்காணிப்பாளர் (மானிட்டர்)

என்ன நடக்கிறது என்பதை உற்பத்தி அல்லது விற்பனை சார்ட்டுகளை, புள்ளிவிவரங்களை, ஆய்வறிக்கைகளைப் பார்ப்பவர், கவனிப்பவர். நிறுவனம் சொல்வதை, ஊழியர்கள் பேசிக் கொள்வதை எல்லாம் தெரிந்து கொள்ளும் பொறுப்பு மேலாளர்களுக்கு உண்டு.

ஆ) தகவல் பகிர்பவர் (டெசிமினேட்டர்)

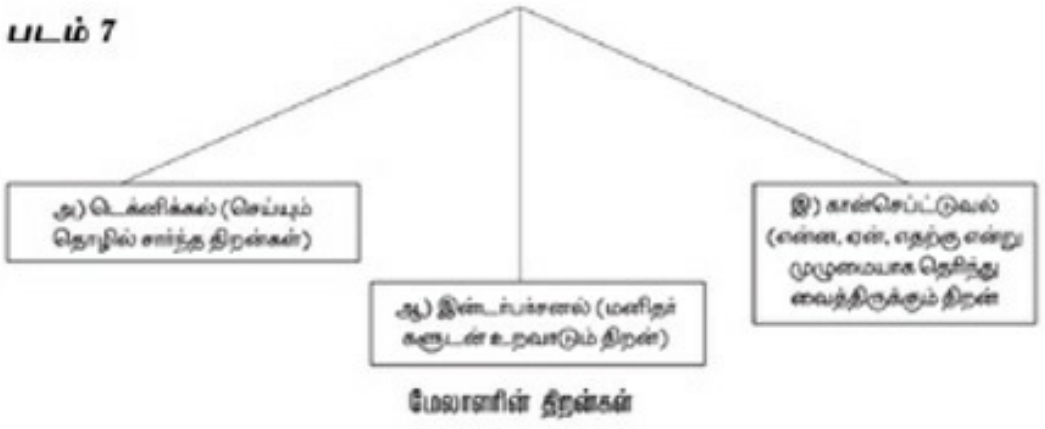
தேவைப்படுபவர்களுக்குத் தேவையான தகவல்களை, மேனேஜ்மெண்ட் இன்பெர்மேஷன் ரிப்போர்ட்- MIS போலக் கொடுக்க வேண்டியவர். ஊழியர்களுக்கும் மற்றவர்களுக்கும் கூட உரிய, தேவைப்படும், சொல்ல வேண்டிய தகவல்களைத் தரும் நிலையில் இருப்பவரும் இவர்தான்.

இ) மற்றவர்களின் பிரதிநிதி / வழக்குரைஞர்

தன் துறை ஊழியர்களின் நிலை/தேவைகள்/கோரிக்கைகளை எடுத்துச் சொல்ல வேண்டியவர். அவர்களுடைய நியாயமான தேவைகளை எடுத்து வாதாட வேண்டியவர்.

மேலாளருக்குத் தேவைப்படும் திறன்கள் **(Managerial Skills)**

திறன்கள் என்பவை செயல்பாட்டில் காட்டப்பட வேண்டியவை. மேலாளர் பொறுப்பில் இருப்பவர்களுக்கு என்றில்லை, நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் அனைவருக்குமே ஏதோ சில திறன்கள் தேவைப்படுகின்றன.



யாருக்கு, எவை, என்ன அளவில் தேவை என்று ஆராய்ந்து, எளிமையாகப் படம் வரைந்து பாகங்கள் குறித்துவிட்டார்கள்.

இதையும் மூன்று பெரும் பிரிவுகளாகப் பிரித்தார்கள்.

நிறுவனத்தில் பலரும் பணிபுரிந்தாலும், அவர்கள் செய்யும் வேலைகளை வைத்து, அவர்களின் வேலை நிலைகளை (Heirarchy) வைத்து மூன்று பிரிவுகளாக்கினார்கள்.

1. உயர்நிலை அதிகாரிகள் (டாப் மேனேஜ்மெண்ட்)

2. மத்திம நிலை அதிகாரிகள் (மிடில் மேனேஜ்மெண்ட்)

3. மற்றும் ஊழியர்கள் (அதர் எம்ப்ளாயீஸ்)

இந்த மூன்று பிரிவினருக்கும் எந்தத் திறன்கள் எவ்வளவு தேவை என்பதை இப்படிக் குறிப்பிட்டார்கள்.

1. கான்செப்ட்டுவல் ஸ்கில்; 2. இன்டர்பர்னசல் ஸ்கில்;

3. டெக்னிக்கல் ஸ்கில்

படம் 8



உயர்நிலை அதிகாரிகளுக்கு

எது எதனால், ஏன் என்று புரிந்து கொள்கிற Conceptual திறன் மிக அதிகமாகவும் அடுத்தபடியாக மக்களைக் கையாள்கிற திறனும் தேவை. டெக்னிக்கல் திறன் ஓரளவு இருந்தால் போதுமானது.

ஊழியர்களுக்குத்தான் தொழில் சார்ந்த செய்திறன் அதிகம் தேவை. அது மட்டும் போதாது. மற்றவர்களுடன் பழகும் திறனும் தேவை. கான்செப்டுவல் அவசியமில்லை. சொன்னதைச் செய்யும் திறன் தான் அதிகம் தேவை.

மத்திம நிலை மேலாளர்களுக்கு மூன்றும் தேவைப்படுகிறது. மேல் மட்டம் எப்படி நினைக்கும் என்பதையும், கீழே ஊழியர்கள் எப்படி செய்வார்கள், அதில் உள்ள சிரமங்கள் என்ன என்பதையும் தெரிந்திருப்பதுடன், மக்களைக் கையாளும் திறனையும் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

கவனித்தால் தெரியும், நிர்வாகத்தின் படிக்கட்டுகளில் மேலே போகப் போக, டெக்னிகல் ஸ்கில்லின் தேவை குறைகிறது. அதே சமயம் கான்செப்டுவல் ஸ்கில்லின் தேவை அதிகரிக்கிறது. ஆனால் எந்த நிலையில் இருந்தாலும் மக்களைக் கையாளும் பீப்பிள்/ இண்டர்பர்சனல் ஸ்கில் அதே கூடுதல் அளவில்தான் தேவைப்படுகிறது.

பிற திறன்கள்

முடிவெடுக்கும் திறன் (Decision Making)

முடிவெடுத்தல் என்பது ஊழியர்களின் வேலையல்ல . சொன்னதைச் செய் என்றுதான் பெரும்பாலான ஊழியர்கள் அறிவுறுத்தப்படுகிறார்கள். மேலாளர்கள்தான் முடிவெடுக்க வேண்டும். முடிவுகளை வைத்துத்தான், உற்பத்தி, லாபம் நஷ்டம் எல்லாம். அவற்றை வைத்துத்தான் மேலாளரின் வெற்றி தோல்விகள். அதனால், முடிவெடுப்பதைப் பற்றி விரிவாகவே பார்க்க வேண்டும்.

‘நீங்க சொல்லுங்க சார்’ என்று அப்பாவியாக முகத்தை வைத்துக் கொள்ள முடியாது. ‘பிறகு பார்த்துக் கொள்ளலாம்’ என்று தள்ளி வைக்க முடியாது. புரியவில்லையே என்று தலையைச் சொறிய முடியாது. ‘என்ன செய்யட்டும்?’ என்று கேட்டுக் கொண்டே இருப்பார்கள். அல்லது நாமாகச் சொல்ல வேண்டும். அதோடு முடிந்துவிடாது. எடுத்த முடிவு சரியாக அமைந்து விட்டால் சரி. தவறானால் நாம்தான் பொறுப்பு. பல சமயங்களில் தேவைப்படும் தகவல்களோ, யோசிக்க அவகாசமோ, நேரமோ கிடைக்காமலும் போகலாம்.

ஒரேயடியாக யோசிக்க, அலசி ஆராய முடியாது. எடுத்தேன், கவிழ்த்தேன் என்று தடாலடி முடிவுகள் எடுக்கவும் முடியாது. ஆனால் முடிவுகளை எடுத்தாக வேண்டும். வேறு வழியில்லை.

குழப்பமான / பிரச்னையான நேரங்களில் சரியான முடிவுகளை எடுப்பவர்களை நிர்வாகமும் ஊழியர்களும் ஆதரிப்பதுமட்டும் இல்லை. ஆராதிக்கவே செய்வார்கள். பிரச்னையின் தீவிரத்தை/வாய்ப்பின் முழுப் பரிமாணத்தைச் சட்டெனப் புரிந்து கொள்வது, சரியாகப் புரிந்து கொள்வது. கொஞ்சம் ரிஸ்க் இருந்தாலும் சட்டென முடிவெடுப்பது. நிலைமையைக் கண்காணிப்பது. தேவையானால் முடிவுகளில் மாற்றங்கள் செய்வது. இவை எல்லாமே தேவை.

- முடிவெடுக்கும், முன்பாக பிரச்னையின் உண்மையான காரணத்தைப் புரிந்து கொள்ள வேண்டும். அடையாளத்தை மட்டும் வைத்து முடிவெடுக்கக் கூடாது.

- விளைவுகளைப் புரிந்து கொண்டு முடிவுகளை எடுக்க வேண்டும். முடிவெடுத்துவிட்டுத் திணறக்கூடாது. முடிவுகளை அடிக்கடி மாற்றும்படி நேரக்கூடாது.

- முடிவெடுக்கும் முன். தொடர்புடையவர்கள், பாதிக்கப்பட்டவர்கள்,

பாதிப்புக்கு உள்ளாகக் கூடியவர்களுடன் பேசலாம். தேவையான விவரங்களைத் தெரிந்துகொள்ளலாம்.

- முடிவெடுக்க யோசித்துக் கொண்டேயிருக்கக்கூடாது. 'அனாலிசஸ், பிராலிசிஸ்' என்பார்கள்.

- சில முடிவுகள் அறுவை சிகிச்சை போல, அவற்றை அவசியமானால் மட்டுமே எடுக்க வேண்டும்.

சரியோ, தவறோ எடுத்த முடிவுகளுக்கு பொறுப்பு ஏற்றுக்கொள்ளும் மனப்பக்குவம், எடுத்த முடிவு தவறானால், அது புரிந்தவுடன் மாற்றுவதற்கும் மனோ தைரியம் தேவை.

ஒரு விஷயத்தில் முடிவெடுக்க வேண்டியிருக்கிறது. அல்லது தீர்க்க வேண்டிய ஒரு பிரச்னை காத்திருக்கிறது. அதனை எப்படி அணுக வேண்டும்?

எப்படியெல்லாம் சிந்தித்து ஒரு மேலாளர் முடிவெடுக்கலாம்? எடுக்க முடியும்? உதாரணத்துக்கு ஒரு தொழிற்சாலையில் நிகழ்ந்த ஒரு சிறு பிரச்னையைப் பார்க்கலாம்.

பேரிங்குகளைக் காணோம்.

அந்தத் தொழிற்சாலை, வீட்டு உபயோக இயந்திரங்கள் தயாரிக்கும் தொழிற்சாலை. அங்கு ஒரு 'ஸ்டோர்ஸ்'. அந்த நிறுவனத்துக்கு வரும், உற்பத்திக்குத் தேவையான அனைத்துப் பொருள்களும் அந்தக் கிடங்கில்தான் பெற்றுக் கொள்ளப்பட்டு, அடுக்கி வைக்கப்பட்டு, தேவைப்படும்போது வழங்கப்பட்டு வந்தன.

அதுபோல வரும் ஆயிரக்கணக்கான சிறிய பெரிய பொருள்களில் ஒன்று விலையுயர்ந்த 'பேரிங்கு'கள். ஒருமுறை மாதாந்திர ஸ்டாக் எடுத்தபோது, அவை கணிசமான எண்ணிக்கையில் குறைவது தெரிந்தது. இந்த விஷயம் அந்தத் துறையின் தலைமையதிகாரிக்குத் தெரிவிக்கப்பட்டது. தொலைந்தவற்றைக் கண்டுபிடிக்க வேண்டும். இனி தொலையாது பார்த்துக் கொள்ள வேண்டும். அப்போது அதுதான் அவருடைய முக்கியமான வேலை.

பல நிறுவனங்களில் சாதாரணமாக நடக்கக் கூடிய நிகழ்வுதான் இது. 'இனிமேல் இதுபோல நடக்கக் கூடாது. இந்த ஒரு முறை நான் மன்னித்து விடுகிறேன்' என்பது முதல், அந்த ஸ்டோர் கீப்பரை உடனடியாக இடைநீக்கம் செய்வது வரை இதனைப் பலரும் பலவிதமாக அணுகுவார்கள்.

இன்னும் எத்தனையோ முறைகளில் பல்வேறு மேலாளர்களும் செயல்படலாம்.

இதுபோன்ற நிகழ்வுகளில் திறமையான மேலாளர்கள் எப்படிச் செயல்படலாம்? சரியான முடிவுகள் எடுப்பதற்கு அவர்கள் என்னவெல்லாம் செய்யலாம்? செய்யவேண்டும்?

1. தகவல் சேகரிப்பு

முடிவுகள் தகவல்கள் அடிப்படையிலேயே எடுக்கப்படவேண்டும். ஊகங்களின் அடிப்படையில் இல்லை.

கிடைத்திருக்கிற தகவல் தவிர, இந்த மாதம், இவ்வளவு பேரிங்குகள் குறைகின்றன போன்ற மேலும் சேகரிக்க வேண்டிய தகவல்கள் ஏதும் உள்ளனவா என்று பார்க்க வேண்டும். இப்படித்தான் என்று முன்கூட்டியே முடிவு செய்துகொள்ளாமல் தகவல் சேகரிக்க வேண்டும்.

- குறைவது உண்மைதானா? சரியாகப் பார்த்து விட்டார்களா?

- இதுதான் முதல் முறையா?

- இதைக் கண்டுபிடித்தவர் யார்?

- குறைகிற பொருள்களின் மொத்த மதிப்பு என்ன?

- குறைவது பேரிங்குகள் மட்டும்தானா? வேறு பொருள்களிலும் இதேபோல நிகழ்ந்துள்ளதா?

- தினசரி ஸ்டாக் எடுக்கும் பழக்கம் உள்ளதா?

- அப்படியிருந்தால் யார் வேலை செய்த ஷிப்டில் பேரிங்குகள் குறைந்தன?

ஒரு முடிவுக்கு வருவதற்கு முன் இப்படியாகச் சரியான தகவல்களைத் தேடிக் கேட்டுக்கொண்டே போகவேண்டும். ஆராயாமல் பாண்டிய மன்னன் கோவலனைக் கொன்றுவிட, மதுரையே எரிந்ததே நினைவிருக்கிறதல்லவா? சம்பந்தப்பட்ட தகவல்கள் சேகரிப்பு, சரியான முடிவுகள் எடுப்பதற்கு அவசியம்.

2. தொடர்புடைய விஷயங்கள் என்ன?

இந்தத் 'திருட்டு' என்பது தனிப்பட்ட விஷயமா? இதனுடன் தொடர்புடைய மற்ற விஷயங்கள் என்ன என்றும் பார்க்க வேண்டும்.

இந்த பேரிங்குகள் குறைகிறது என்றால், அவை தற்பொழுது இல்லை என்று பொருள். அதற்காக, அவை ஸ்டோருக்கு வந்துதான் குறைய வேண்டுமா என்ன? ஒருகால் , உள்ளே வந்த பேரிங்குகளின் எண்ணிக்கையே குறைவாக இருந்தால்?

அ)உள்ளே பொருள்களைக் கொண்டு வரும்பொழுது சோதிக்கிறார்களா?

ஆ)பொருள்களை சப்ளை செய்பவர் எப்படிப்பட்டவர்?

இ)ஸ்டோர்ஸ் பாதுகாப்பு எப்படி?

ஈ)யாருக்கெல்லாம் பொருள்களை வழங்கும் அதிகாரம் இருக்கிறது? அதற்கான வழிமுறைகளில் ஓட்டைகள் இருக்கின்றனவா?

உ)பேரிங் மற்றும் பொருள்களை நிறுவனத்துக்கு வெளியில் யாராலாவது சுலபமாகக் கொண்டுபோய் விட முடியுமா?

என்பது போன்ற பிற விஷயங்களையும் பார்க்க வேண்டும்.

3. பிரச்னையின் 'மையக்கண்' எது?

பேரிங் என்பது விலையுயர்ந்தது. அளவில் சிறியது. இதே பேரிங்குக்கு வெளியில் ஒரு விலை உண்டு என்பதுதான் இந்த பிரச்னைக்கு காரணம் என்பது போல , ஏன் எதற்காக என்று சிந்திக்கவேண்டும்.

4. எதையெல்லாம் நாமாக அனுமானித்துக் கொள்கிறோம்?

பல சமயங்களில் சொல்லப்படாத, நடந்திராத விஷயங்களைக் கூட நாமே நடந்திருப்பதாக அனுமானித்துக் கொள்ளும் அபாயம் உண்டு.

உதாரணமாக, பேரிங்குகள் 'திருடுதான் போகின்றன' 'யாரோ ஸ்டோருக்கு வந்து செல்பவர்கள்தான் திருடுகிறார்கள்' 'பேரிங்குகள் மட்டும்தான் திருடுபோகின்றன', 'அதற்கு அதன் சூப்பர்வைசர்தான் பொறுப்பு' போன்ற அனுமானங்கள். இந்த ஆதாரங்களற்ற அனுமானங்கள், பிரச்னையைத் தீர்க்க உதவாது. முயற்சிகளைத் தவறான திசையில் திருப்பி விடக்கூடும். தீர்வு தவறாகும் அல்லது தாமதமாகும்.

'இவன் செய்திருப்பான்', 'இப்படித்தான் நடந்திருக்கும்' என்ற அணுகுமுறைகளை Pre judged கருத்துகளைத் தவிர்க்க வேண்டும். திறந்த மனத்துடன் எந்த முடிவுக்கும் வராமலேயே ஆராய வேண்டும்.

5. எழுதிப் பார்த்தல்

கிடைக்கும் அத்தனை விவரங்களையும் மனத்தில் வைத்துக்கொண்டு சரியான முடிவுக்கு எல்லோராலும் வந்துவிட முடியாது. சாத்தியமில்லை.

பல சமயங்களில் அவற்றை ஒரு 'தொடர்புள்ள படமாக' (Relationship Diagram) எழுதி, வரைந்து பார்ப்பது, ஒரு மொத்தப்பார்வை பெற உதவும். அதனால் பிரச்னையை சரியாகப் புரிந்து கொள்ள உதவும்.

நான் சென்னையில் அமைந்திருக்கும் ஒரு பிசினெஸ் ஸ்கூலுக்கு, MBA மாணவர்களுக்கு வகுப்புகள் எடுப்பதற்காக போவேன். அங்கு பணிபுரிந்த ஒரு பேராசிரியையை எனக்குத் தெரியும். மிகச் சிறப்பாக வகுப்புகள் எடுப்பார்கள்.

சமீபத்தில் அவரைச் சந்தித்தபொழுது, மனம்விட்டுப் பேசினார். அவருக்குள் ஒரு மனப்போராட்டம். கல்லூரியில் சிறப்பாகப் பணியாற்ற முடியவில்லையே என்ற குற்றவுணர்வு அவரிடம் மிகுந்திருப்பதைப் பார்த்தேன். அவர் வெளிப்படையாகப் பேசினார்.

நான் ஒரு முழு வெள்ளைத்தாளை எடுத்தேன், அவரிடம் சில கேள்விகளைக் கேட்டுக்கொண்டே, அவர் சொல்லச் சொல்ல, அவருடைய விருப்பங்களை எழுதிக்கொண்டே வந்தேன்.

- கல்லூரியில் சிறப்பாக வகுப்பெடுக்கவேண்டும். அதற்காக மேலும் படிக்கவேண்டும், ஆராய்ச்சிகள் செய்ய வேண்டும்.

- குருநாதரின் பொன்மொழிகளைத் தொகுத்துப் புத்தகங்கள் போட வேண்டும்.

- தாயில்லாத தங்கையையும் தம்பியையும் நல்ல நிலைக்குக் கொண்டு வரவேண்டும்.

- அத்தைக்கு உடல் நலமில்லை. அவர்தான் வீட்டுக்கு மூத்தவர். அவரை அருகில் இருந்து பார்த்துக் கொள்ள வேண்டும்.

- குடும்பத் தேவைக்குப் பணம் சம்பாதிக்க வேண்டும்.

- குடும்பச் சொத்துகளில் உள்ள வில்லங்கங்களைத் தீர்க்க வேண்டும்.

இடையில் நான் குறுக்கிடவேயில்லை. நன்கு யோசித்து, இன்னும் இரண்டு விஷயங்களையும் சொன்னார். எல்லாவற்றையும் தாளின் வலதுபக்கம்

வரிசையாக எண்களிட்டு எழுதினேன்.

தாளின் இடதுபக்கம், அவற்றைச் செய்து முடிக்க எவையெல்லாம் தடையாக உள்ளன என்று அவரிடமே கேட்டு அதையும் எழுதினேன். நன்கு யோசித்து யோசித்து பதில் சொன்னார்.

அதன்பிறகு இருவரும் கலந்து பேசியதில், அவருடைய தினசரி வேலைகளை எப்படி மாற்றிச் செய்தால் இவற்றில் பலவற்றைச் செய்ய முடியும் என்று கண்டுபிடித்தோம்.

விஷயம் என்னவென்றால், தீர்வுகளும்கூட அவர்கள் சொன்னதுதான். அவர்கள் தலைக்குள்தான் இருந்தது. அவற்றை ஒரு தாளில் குறிப்பிட்ட முறையில் எழுதிப் பார்க்க அவர்களுக்கே அதைப் பற்றிய ஒரு தெளிவு கிடைத்தது.

நம் வீட்டுக்குள்ளும், அலமாரிகளில், பரண்களில் பலவிதப் பொருள்கள் உள்ளன. அவற்றை எல்லாம் எடுத்துப் பரப்பி வைத்துப் பார்த்தால் புரிந்து விடும். எது தேவையில்லை, எது முக்கியம், எது முதலில் என்று.

மனது என்ற அறைக்குள்ளும் பல விஷயங்களைப் போட்டு அடைக்க, புழுக்கம் ஏற்பட்டு, எது எவ்வளவு, எப்படி என்று புரியாத நிலைமை நிலவுகிறது.

6). 'ஐந்து ஏன்' கள் டெக்னிக்

அது ஒரு மோட்டார் வாகனங்கள் தயாரிக்கும் நிறுவனம். அதில் உற்பத்தித் துறை மேலாளர் ராஜேஷ். அவரால் மற்றவர்களுக்கு எப்பொழுதும் தொல்லை. தொழிலகத் தலைவரிடம் மற்றவர்களைப் பற்றிக் கோள் சொல்லிக் கொண்டேயிருப்பார்.

அதே நிறுவனத்தில் பென்சாம் என்று ஒரு மனிதவள மேலாளர். ராஜேஷுக்கும் பென்சாமுக்கும் இடையில் ஒரு முறை பிரச்னை வந்தது. தொழிலகத்தில் உள்ள டிரான்ஸ்போர்ட் ஊழியர்களை ஏற்றிவரும் பேருந்துகள் இருக்கும் துறை சரியாக இயங்காததுதான் உற்பத்திக் குறைச்சலுக்குக் காரணம் என்பது போல 'கதை'யைத் திருப்பி விட்டுவிட்டார்.

ராஜேஷ் உற்பத்தி துறைத் தலைவர். பென்சாம் மனிதவளத்துறையின் தலைமைப் பொறுப்பில். ஊழியர் நலம் பென்சாம் பொறுப்பு என்பதால் 'டிரான்ஸ்போர்ட்' அவருடையது. ஆனால் மோட்டார் வாகனங்கள் சரியாக உற்பத்தி செய்ய முடியாமல் போனதற்கு எவ்வளவோ காரணங்கள் ராஜேஷ் பக்கமே இருக்க, இதைப்போய் முக்கிய காரணம் போல இப்படிச் சொல்லி விட்டாரே என்றிருந்தது பென்சாமுக்கு.

இதுபோல அவருக்கு மட்டுமல்ல, ராஜேஷால், மற்ற பல மேலாளர்களுக்கும் கூட பிரச்னைகள்தான். ஒருமுறை நிறுவன வேனில் தனியாகச் செல்கிறபொழுது இதைப் பற்றிச் சிந்தித்தார் பென்சாம். 'ராஜேஷ் ஏன் இப்படிச் சொன்னார்?' அவர் மனது இதே கேள்வியைத் திரும்பத் திரும்பக் கேட்டது. விடை தேடியது. 5 Whys டெக்னிக்கைப் பயன்படுத்தி இதற்கான தீர்வைக் கண்டறிய முற்பட்டார்.

5 Whys என்றால், 'ஐந்து ஏன்' கள் தான். வேறொன்றுமில்லை. பிரச்னைக்கு விடையை யோசிக்க வேண்டும். முதலில் ஒரு விடை கிடைத்ததும்

விட்டுவிடக் கூடாது. அந்த விடையையே 'ஏன் அப்படி?' என்று மீண்டும் விசாரிக்க வேண்டும். இப்படியே 5 முறை செய்தால், பிரச்னையின் அடித்தளத்துக்கு நிச்சயமாகப் போய்விடலாம். அடிப்படைக் காரணம் கண்டுபிடிக்கப்பட்டு விடும்.

ராஜேஷ் எப்படி மற்றவர்களுக்குத் தொல்லை கொடுக்கிறார்?

மற்றவர்களிடம் குற்றம் கண்டுபிடிப்பதன் மூலம் என்ன?

இப்போது ஒரு விடை கிடைத்துவிட்டதா? சரி, இனி 'ஏன் படலத்தை'த் தொடங்கலாம்.

1. ராஜேஷ் ஏன் மற்றவர்களிடம் குற்றம் கண்டுபிடிக்கிறார்?

அவர்கள் தவறு செய்கிறார்கள் என்று தொழிலகத் தலைவருக்குத் தெரிவிக்க.

2. ராஜேஷ் ஏன் மற்றவர்கள் சரியாகச் செய்யவில்லை என்று நிரூபிக்கத் துடிக்கிறார்?

ஏன் என்றால், தொழிலகத் தலைவர் மற்றவர்கள் நன்றாகப் பணி செய்கிறார்கள் என்று கருதி விடுவாரோ என்று பயப்படுகிறார்.

3. ராஜேஷ் ஏன் அப்படி பயப்படுகிறார்?

அவருக்கு அவர்மீது நம்பிக்கை இல்லை. தான் நன்கு பணி செய்வதாக அவரே நினைக்கவில்லை.

4. ராஜேஷ் ஏன் தன்னம்பிக்கை குறைவானவராக உள்ளார்?

அவருக்குத் தான் சிறப்பாக வேலை செய்யக்கூடியவர் என்று நிரூபிக்கப் போதிய சந்தர்ப்பங்கள் கிடைக்கவில்லை.

5. ராஜேஷுக்கு ஏன் போதிய சந்தர்ப்பங்கள் கிடைக்கவில்லை?

மற்றவர்கள், நான் உள்ளிட்ட சக மேலாளர்கள் அவருக்கு அத்தகைய வாய்ப்புகளைக் கொடுக்கவில்லை.

இதுதான் '5 Why டெக்னிக்.' இதன் இறுதியில் பென்சாமுக்குக் கிடைத்தது விடை. அதை வைத்து அந்தப் பிரச்னைக்கு தீர்வு கண்டார். அதாவது ராஜேஷ் சாதிக்க, பெயர் வாங்க வாய்ப்புகள் உருவாக்கிக் கொடுத்தார். ராஜேஷின் மனநிலையில் மாற்றம் வந்தது. அவரது பாதுகாப்பற்ற தன்மை/பயம் தான் அவரை தற்காப்பு முயற்சியில் இறங்க வைத்திருந்தது.

வெறும் முதல் 'ஏன்' என்பதற்குக் கிடைத்த பதிலில் திருப்தியடைந்து, அதையே அவர் நடை முறைப்படுத்த முயற்சி செய்திருந்தால், அவருக்கு ராஜேஷ் மீது கோபமும் எரிச்சலும் வந்திருக்கும். பிரச்னை அதிகமாயிருக்குமே தவிர, குறைந்திருக்காது. ஆனால் '5 ஏன்கள்' டெக்னிக் அவருக்குச் சரியான தீர்வு கிடைக்க உதவியது.

எந்தப் பிரச்னையிலும் தீர்வு காண இந்த முறையைப் பயன்படுத்தலாம். இந்த முறையைத் தரக்கட்டுப்பாட்டுத் துறைகளில் Root Cause Analysis என்பார்கள். நோய் நாடி, நோய் முதல் நாடி அது தணிக்கும் வாய் நாடி, வாய்ப்பச் செயல் என்று வள்ளுவம் சொல்வதும் இதைத்தானே.

7. ஒற்றுமை வேற்றுமைகளைக் கவனிக்கலாம்

எந்த பிரச்னையும் ஒரே ஒரு முறை வருவதல்ல. பெரும்பாலான பிரச்னைகள் நமக்கே சிறிது காலத்துக்கு முன்பாகவோ அல்லது தற்சமயமோ மற்றவர்களுக்கும் கூட வரும்.

பிரச்னைகளுக்குத் தீர்வு காணும் அவசரத்தில் இந்த எளிய விடை தரும் ஒற்றுமைகளைப் பலரும் கவனிக்கத் தவறி விடுகிறார்கள். ஆரம்பகாலத்தில் நான் ஹிந்துஸ்தான் மோட்டார்ஸ் என்ற நிறுவனத்தில் பணிபுரிந்தேன். அங்கு தொழிற்சங்கங்கள் இரண்டு இருந்தன. குறிபிட்ட ஆண்டுகளுக்கு ஒருமுறை, ஊழியர்களுக்கு சம்பளம் அதிகரிக்க, நிர்வாகத்தினர் தொழற்சங்கங்களுடன் பேச்சுவார்த்தை நடத்துவார்கள். அதன் முடிவில் ஒரு ஒப்பந்தம் (Long term Settlement) கையெழுத்தாகும்.

இதுபோன்ற பேச்சுவார்த்தை பல நிறுவனங்களிலும் நடப்பதுதான். சில நிறுவனங்களில் மாதக் கணக்கில் கூட நடைபெறும். அது சமயம் ஊழியர்களின் தேவைகள், நாட்டின் பணவீக்கம். அதனால் ஏற்பட்டுள்ள விலைவாசி ஏற்றம், ஆலையில் உற்பத்திப் பெருக்கம், ஊழியர்களின் திறனதிகரிப்பு முதலியவற்றைப் பற்றித் தொழிற்சங்கப் பிரதிநிதிகள் அழகாக எடுத்துப் பேசுவார்கள்.

நிறுவனத்துக்குச் சந்தையில் உள்ள போட்டியாளர்கள், அதனால் ஏற்பட்டிருக்கும் விலைக்குறைப்புக் கட்டாயம், இடுபொருள்களின் விலை அதிகரிப்பு முதலியவற்றைப் பற்றி நிர்வாகத் தரப்பினர் நீட்டி முழக்கிப் பேசுவார்கள்.

அந்தத் தொழிற்சாலையில் 'லோடர்', 'டம்ப்பர்' போன்ற மிகப்பெரிய இயந்திரங்களைத்தான் தயாரிப்பார்கள். பொதுவாக, தயாரித்து 'ஸ்டாக்' வைக்கும் வழக்கமில்லை. ஓர் ஊதிய மாற்றப் பேச்சுவார்த்தையின்பொழுது சுமார் 20, 25 வண்டிகள் தொழிலகத்திலேயே வெகுநாள்கள் நின்றன. நிர்வாகம், 'பாருங்கள், விற்பனை இல்லை, சந்தையில் தேக்கநிலை' என்றது.

தொழிற்சங்கத் தலைவர் சொன்னார், 'இது பேச்சுவார்த்தைக்குப் பேச்சுவார்த்தை நடக்குறதுதான். இந்த 'டாக்ஸ்' வந்தாலே, வேணுமின்னே வண்டிய அனுப்பாம நிறுத்திடுவீங்களே.'

அவர் இந்த ஒற்றுமையை முன்காலங்களிலும் பார்த்திருப்பார் போல. வெகு அசாதாரணமாகச் சொல்லிவிட்டார். தேக்கத்துக்குக் காரணம் சந்தையல்ல என்று. எது பிரச்னை என்பதைக் கண்டறிய, இந்தக் கூடவே வரும் விஷயங்களைக் கவனிக்க வேண்டும்.

தேர்ந்த மருத்துவர்கள் சொல்வார்களே 'பசியின்மையும் சோர்வும் வந்தால் அது மஞ்சள் காமாலை வியாதிதான்' என்பது போல.

கிரிக்கெட் விளையாட்டில் கூடச் சொல்வார்கள். இந்தப் பந்து வீச்சாளர் வந்தால் அந்த பேட்ஸ்மேன் அவுட் ஆகி விடுவார் என்பதுபோல, தவளை கத்தினால் மழைவரும் என்பது போல. எது எது எதனுடன் வருகிறது? அதை வைத்துக் காரணத்தைச் சுலபமாகக் கண்டறிந்து விடலாம்.

8. சுற்றிலும் பார்ப்பது

எல்லா விடைகளையுமே கல்வித் தேர்வுகளில் நாம்தான் கண்டுபிடிக்க வேண்டும். ஆனால் வாழ்க்கையில் அப்படிக் கட்டாயம் ஒன்றுமில்லை.

General Electricகின் முன்னாள் தலைவர் ஜேக்வெல்ஷ் சொல்லியது போல நல்ல விஷயங்களை வெட்கமின்றி காப்பி அடிக்கலாம் (Shameless Copying) தப்பில்லை.

ஓடும் வாகனங்களில் 'ஹைடிராலிக் சிஸ்டம்' (Hydraulic System) வேலை செய்வதை அனைவருமே பார்த்திருப்போம். மண், சிமெண்ட் முதலியவற்றை, தானே கீழே சரிக்கும் யந்திரம்தான். எப்படி அந்த பைப் உயர்ந்து, தாழ்ந்து வேலை செய்கிறது? அது ஒரு தொழில்நுட்பம். இருக்கட்டும்.

கைக்குத்தல் அரிசி வைட்டமின்கள் நிறைந்தது. படித்திருக்கிறோம். கையால் உரலில் போட்டு உலக்கை கொண்டு இடித்த மிளகாய்ப் பொடி, அதிரச மாவு எல்லாம் தனி ருசிதான். ஓரளவுக்கு வீட்டுக்குத் தேவையான அளவு பலகாரங்கள் செய்ய வீடுகளில் , உரலில் இடித்துப் பார்க்கலாம்.

அதையே வியாபார அளவில், அதாவது அதிக அளவில் செய்ய முடியுமா? அவ்வளவு ஆள்கள் கிடைப்பார்களா? கிடைத்தாலும் ஒரே மாதிரி செய்ய முடியுமா? கட்டுபடியாகுமா? இது ஒரு தேவை.

இப்பொழுது பார்த்த தேவையை நிறைவு செய்ய ஒருவர் (MTR) முதலில் பார்த்த தொழில்நுட்பத்தைப் பயன்படுத்தினார். வரிசையாக உரல்கள், அதில் பொருத்தப்பட்ட உலக்கைகள். Hydraulic முறையில் இயக்கம். பெருமளவில், தரமான, கையால் செய்த அதே சுவையுள்ள பண்டங்கள், சாத்தியமாகி விட்டது.

இதுதான் சிந்திப்பவன் செய்யும் வேலை. இது நம் தொழில் இல்லை என்று எதையும் விடவேண்டாம். அதில் உள்ள எது வேண்டுமானாலும், நமக்குப் பயன்படலாம். அமெரிக்காவில் இருக்கும் டோமினோ பிட்சா நிறுவனம், தாங்கள் வாடிக்கையாளர்களுக்கு உணவு வழங்கும் வேகத்தை எப்படி அதிகரிக்கலாம் என்று யோசித்தது. அதற்காக அது போய் வேறு பிட்சா விற்பனை செய்யும் நிறுவனங்களைப் பார்க்கவில்லை. மாறாக , DHL கூரியர் நிறுவனத்தைப் பார்த்திருக்கிறது. அவர்கள் தானே வேகவேகமாகப் பிழையின்றி சரியான நேரத்தில் டெலிவரி செய்கிறார்கள்?

9. இதற்குமுன் நடந்தவைகளைக் கவனிப்பது

பெரும்பாலான பிரச்னைகள் ஏற்கெனவே நமது நிறுவனத்திலேயே முன்பு வந்ததாக இருக்கலாம். அது தெரியாமல், மீண்டும் அதைப் பற்றி முதலில் இருந்து ஆராய்வது வீண் தானே! புதிய பிரச்னைகளைத் தீர்ப்பதற்கு மண்டையை உடைத்துக் கொள்ளலாம். பழைய தீர்வு காணப்பட்ட பிரச்னைகளுக்குமா அப்படி?

இயந்திரக் கோளாறுகளோ, இயற்கை மாற்றங்களோ, மனிதர்களிடம் ஏற்படும் மாற்றங்களோ தேடிப் பார்த்தால் கடந்தகாலத்திலும் அதேபோல நடந்தது தெரிய வரும். வீட்டில் வயதான தாத்தாக்கள், பாட்டிகளைக் கேட்டால், ஆமாம் என்று தொடங்கி கதைகதையாகச் சொல்வார்கள்.

என்ன பிரச்னை என்பதை முன்னமேயே ஒரு சிலர் ஆராய்ந்து, முயன்று தீர்வும் கண்டிருப்பார்கள். ஆனால் பிரச்னை முடிந்ததும் அதோடு விட்டுவிடுவார்கள். அதே பிரச்னை திரும்பி வரலாம். அப்போது மீண்டும் ஒருமுறை சிரமப்பட வேண்டாமே என்று, அதனைப் பற்றி விளக்கமாக எழுதி வைத்தால் நல்லது அல்லவா.

என்னுடன் பணிபுரிந்தவர்களில் ஒருவர் சரத். அவர் அதற்கும் முன்பு அய்சர் (Eicher) என்ற நிறுவனத்தில் பணிபுரிந்தார். அந்நிறுவனம் ஒரு ஜப்பானிய நிறுவனத்துடன் தொழில்நுட்பக் கூட்டு (Technical Collaboration) வைத்திருந்த நிறுவனம்.

அவர்களுடைய தொழிற்கூடத்தில் இருந்த ஒரு முக்கிய இயந்திரத்தில் புதிதாக ஒரு பிரச்னை தெரியவர, இந்திய ஊழியர்கள், ஜப்பானியரிடம் கேட்டிருக்கிறார்கள். அவர்கள் இரண்டு நாள்கள் கால அவகாசம் வாங்கிக் கொண்டார்கள். திரும்ப வந்து பிரச்னை, அதன் அடையாளங்கள், அதற்கான தீர்வு எல்லாம் மிகச் சரியாகச் சொன்னார்களாம்.

எப்படி சாத்தியமானது? இரண்டு நாள்களில் அந்தப் புரியாத புதிரைப் புரட்டிப் போட்டு விட்டார்களா என்ன? இல்லை, தங்கள் ஆராய்ச்சிக் கூடத்தில் (R&D) உள்ள கோப்புகளில் தேடியிருக்கிறார்கள். இதே பிரச்னை முன் எப்போதும் வந்திருக்கிறதா என்று. பிரச்னை, அதன் அடையாளங்கள், தீர்வு என எல்லாம் விபரமாக Document செய்யப்பட்டு இருந்திருக்கிறது. அதிலிருந்துதான் எடுத்துச் சொல்லியிருக்கிறார்கள்.

இது ஒரு நல்ல பழக்கம். Why to reinvent the Wheel? ஏன் சிரமப்பட்டுச் சக்கரத்தை மீண்டும் கண்டுபிடிக்க வேண்டும்? அதுதான் ஏற்கெனவே கண்டுபிடித்து விட்டார்களே!

கட்டுக்கடங்காத வெள்ளம், திடீரென எங்கு பார்த்தாலும் திருட்டு. ஊரெல்லாம் காலரா, நிறுவனத்தில் பலர் ஒரே சமயத்தில் ராஜினாமா என்று ஏதாவது பிரச்னைகள் வந்தால், பொறுப்பில் உள்ளவர்கள் 'முன் எப்போதும் இப்படி ஏதாவது நடந்திருக்கிறதா?' என்று ஒரு நோட்டம் கடந்த காலத்தைப் பார்க்கலாம். அப்படி நடந்திருக்கலாம். அதற்கான தீர்வும் கண்டறியப்பட்டு, பிரச்னை முடிந்திருக்கலாம்.

எல்லாப் பிரச்னைகளுக்குமே இந்த முறை பயன்படும்.

தேவை : நேரத்தில் கிடைக்கும் தீர்வு

தகவல் திரட்டல், அலசி ஆராய்தல் எல்லாம் தேவைதான். அதற்காக Perfectionist மனோநிலையில் ஒரேயடியாகத் தகவல் திரட்டுவதிலும் ஆராய்வதிலும் போய்விடுவதும் ஆபத்து.

'மொட்டைத் தாத்தா குட்டையில் விழுந்தார்' என்று அதிரடியாக எதையும் ஆராயாமல் முடிவெடுப்பது எவ்வளவு தவறோ, அதே அளவு தவறுதான் முடிவிலா ஆராய்ச்சிகளும் எடுக்கப்படாத முடிவுகளும்.

Indecision is worse than wrong decision என்பதை இங்கு நினைவுகூர வேண்டும். ஒரேயடியாக அலசி ஆராய்ந்தால் செயல்பாடே இருக்காது என்கிற பொருளில், Analysis & Paralysis என்பார்கள்,சுருக்கமாக.

எந்த முடிவு சிறந்தது?

இதைப் பற்றியும் நிறைய யோசித்திருக்கிறார்கள். ஒரே பிரச்னைக்கு பல தீர்வுகள் சாத்தியம்தான். அவற்றில் எது சிறந்தது எனச் சீர்தூக்கிப் பார்க்க வேண்டும்.

பலரும் உடனடியாக ஒரு தீர்வு கண்டுவிடுவார்கள். அதோடு சரி, அதற்கு மேல் சிந்திக்கவும் மாட்டார்கள். மற்றவர்கள் சிந்தனையையும்

ஒப்புக்கொள்ள மாட்டார்கள்.

ஒரு நிறுவனத்தில் திடீரென ஒரு பொருளாதாரப் பிரச்னை வந்துவிடுகிறது. எப்படிச் சமாளிக்கலாம், இதற்குத் தீர்வு என்ன?

- வங்கிகளிடம் கடன் வாங்கலாமா? யாரிடம், எவ்வளவு?

- நிறுவனத்தின் சில சொத்துகளை விற்கலாமா? - அலுவலகக் கட்டடத்தையா, அல்லது வேறு எதையுமா?

- அடகு வைத்துக் கடன் வாங்கலாம். எதை அடகு வைப்பது?

- நடப்பு செலவுகளைக் குறைக்கலாமா? ஆள்குறைப்பு , சிறிய இடங்களுக்கு மாறுவது போன்றவற்றில் எதை உடனே செய்வது?

இதுவும் ஆராய்ந்து செய்ய வேண்டிய விஷயம்தான்.

இதேபோல தொழிற்சங்கம் இரண்டு செய்கிறது. தரமுடியாததையெல்லாம் கேட்கிறது. மிரட்டுகிறது.

தீர்வுகள் பல உண்டுதானே. பலவிதப் பலாபலன்களுடன். என்ன சொல்கிறார்கள் என்றால், பெரும்பாலும் முதலில் தோன்றும் தீர்வு சரியாக இருக்க வேண்டும் என்பதில்லை என்கிறார்கள்.

பல சமயங்களில் சரியான தீர்வு என்பது இரண்டாவதாகத் தோன்றியதற்கும், மூன்றாவதாகத் தோன்றியதற்கும் இடையில் இருக்கலாம் என்கிறார்கள்.

எனக்கு மிகவும் வேண்டியவர் அவர். பெயர் ராஜேந்திரன். அவர் அவரது சொந்த ஊரான திருவானைக்காவிலை விட்டுவிட்டு, சென்னைக்கு வந்து ஒரு பெரிய நிறுவனத்தில் பணிபுரிந்து வந்தார். திடீரென்று அவருடைய அம்மாவுக்கு உடம்பு சரியில்லை. வைத்தியங்கள் பலனளிக்கவில்லை. ஓய்வு பெற்று வீட்டில் இருந்த தந்தையும் உடல் உபாதையால் சிரமப்படும் தாயாரும் சொந்தக் கிராமத்துக்குப் போய் விடுகிறோம் என்கிறார்கள்.

அங்கு பார்த்துக் கொள்ள ஆள்களில்லை. இவர் நிறுவனத்துக்கு அங்கெல்லாம் கிளைகள் கிடையாது. ஆக மாற்றம் சாத்தியமில்லை. சென்னையில் பார்த்து வந்த வேலையை விட்டுவிடுவது என்றும் அந்தக் கிராமத்துக்கு அருகிலிருந்த ஒரு சிறிய நிறுவனத்துக்கு வேலைக்குப் போய் விடுவது என்றும் ஒரு 'தீர்வு' கண்டார். பின்பு என்னையும் கலந்தார். அந்த முடிவை நடைமுறைப்படுத்துவதைத் தவிர வேறு வழியில்லை என்று ஒருவித Closed Mind ஆக இருந்தார். அது முதல் தீர்வு.

பின்பு, பெற்றவர்களுக்கு கவுன்சிலிங் ஏற்பாடு செய்து, அவர்களும் புரிந்துகொண்டு, இப்பொழுது சென்னையிலேயே, நல்ல வைத்தியம் பார்த்துக் கொண்டு மகனோடு இருக்கிறார்கள்.

பல தீர்வுகள் சாத்தியமே!

வேர்ல்பூல் நிறுவனத்தில் Small Group Schemes என்றழைக்கப்படும், குவாலிட்டி சர்க்கிள்ஸ், சஜசன் ஸ்கீம் போன்றவை சிறப்பாக நடந்து கொண்டிருந்தன. சஜஷன் திட்டப்படி, எந்த ஒரு ஊழியரும், நிறுவன மேம்பாட்டுக்கு உதவக் கூடிய அவரது ஆலோசனைகளைத் தரலாம். ஒருமுறை தேவையான அளவில் ஆலோசனைகள் வராத ஒரு

தேக்கநிலை நிலவியது. அந்தத் திட்டங்களின் பொறுப்பாளராக இருந்த நான், நிறுவனத்திலேயே, அதற்காக ஒரு பட்டறையை நடத்தினேன்.

பயிற்சிக்கூடத்தில் நடந்த ஒரு நாள் பட்டறை அது. பயிற்சிகளில் Known to Unknown சுலபம் என்பதால், முதலில் ஒரு நிகழ்ச்சியை நடத்தினேன்.

நாம் தினம் படிக்கும் தினசரி பேப்பர்களின் பயன்கள் என்ன? என்று ஒரு கேள்வியை முன் வைத்தேன்.

அனைத்து ஊழியர்களும் பத்து நிமிடம் கண்களை மூடி அமைதியாக அமர்ந்திருக்க வேண்டும். பின்பு தங்களிடம் உள்ள வெள்ளைத் தாளில் கடகடவென்று அதன் பயன்களை, அந்தத் தினசரித் தாள்களைக் கொண்டு என்னவெல்லாம் செய்யலாம் என்று எழுத வேண்டும்.

எழுதும்பொழுது வரும் யோசனைகளை, 'இது நல்லது, கெட்டது, சீ, அசிங்கம், அய்யய்ய... இதெல்லாமா ஒரு பயன், இதைப்போயா எழுதுவது! என்றெல்லாம் நீங்களே தடை செய்து கொள்ள வேண்டாம். எது மனதில் தோன்றினாலும் எழுதுங்கள்' என்றேன்.

எழுதினார்கள், ஒன்றன்பின் ஒன்றாக, எழுதிக்கொண்டேயிருந்தார்கள். அதிகபட்சம் எழுதுபவர்களுக்கு ஒரு சிறு பரிசும் அறிவித்திருந்தேன். ஒருவரே அதிகபட்சம் எழுதிய பலன்கள் எத்தனை தெரியுமா?

எண்பத்து ஏழு.

நம் தினசரி செய்திப் பத்திரிகைகளைக் கொண்டு 87 விதமான விஷயங்களைச் செய்யலாம் என்று எனக்கும் அன்றுதான் தெரிந்தது.

அதில் சில மாதிரிக்குச் சொல்லவா? குழந்தைகள் மலம் கழித்தால் எடுத்துப்போட உதவும், ஆடுகிற நாற்காலிகளுக்குக் கீழே மடித்து வைக்கலாம். இங்க் லீக் அடித்தால் துடைக்கலாம், பூரி தேய்த்துப் பரப்பி வைக்கலாம். பீர்பாட்டிலைச் சுற்றி வைத்துக் குடிக்கலாம்.

ஆக, அந்தப் பயிற்சி நேரத்தின் முடிவில் பலரும் சுதந்தரமாக சிந்திக்கும் நிலைக்கு வந்துவிட்டார்கள். அதன்பின் நிறுவனத்தின் ஆலோசனைகளுக்கு வந்தோம். சிறப்பான பல ஆலோசனைகளைப் பெற்றோம்.

பிரெயின் ஸ்டிராமிங் (Brain Stroming)

மேலே பார்த்த செய்திப் பத்திரிகை பலன்கள் போல, வேறு சில பொருள்களின் பலன்கள் பற்றியும் கேட்பதுண்டு. இன்னொரு நல்ல பொருள் செங்கல்! அதைக் கொண்டு வேண்டாதவர்களை அடிக்கலாம் என்றாரே பார்க்கலாம் ஒருவர்! இதுபோலப் பலவிதச் சாத்தியமான தீர்வுகளை Free Wheeling என்ற முறையில் உண்டாக்கப் பயன்படும் ஒரு முறைதான் Brain Stroming. இதைத் தமிழில் எப்படிச் சொல்வது? மூளையைக் கசக்கிக் கொள்வது என்பதுதான் .கிட்டத்தட்ட அந்தப் பொருள் கொடுக்கும்.

பெயர் இருக்கட்டும். இதை எப்படிச் செய்வது?

- முதலில் ஒரு சிறு குழு வேண்டும். நான்கு முதல் 15, 20 வரை. குடும்ப அங்கத்தினர்களோ, கடை ஊழியர்களோ அல்லது தொழிற்சங்க உறுப்பினர்களோ, அவர்கள் நம்முடைய எந்த அமைப்பைச் சார்ந்தவர்களாகவும் இருக்கலாம்.

- தனி அறை

- சில அடிப்படை விதிகள் (Ground Rules)

- எவ்வளவு யோசனைகள் வருகிறதோ அவ்வளவு நல்லது. Quantity is Welcome.

- ஒருவரே எவ்வளவு யோசனைகள் வேண்டுமானாலும் சொல்லலாம்.

- ஒருவர் சொல்லியதை வேறு யாரும் மறுக்கவோ, குறை சொல்லவோ கூடவே கூடாது. இது மிக முக்கியம். No Critisism.

- சொல்வதை யாராவது ஒருவர் குறித்துக் கொண்டே வரவேண்டும். அங்கு ஒரு கரும்பலகை இருந்தால் அதில் எழுதினால், அதனை நிகழ்ச்சியில் கலந்துகொள்பவர்கள் பார்த்தால் மேலும் சில யோசனைகள் வரும்.

- ஒருவர் சொல்லியதிலிருந்து Improve செய்து, மாற்றி, குறைத்து எப்படி வேண்டுமானாலும் அடுத்தவர் சொல்லலாம்.

எந்தவிதக் கட்டுப்பாடுகளும் இல்லாமல் போக, வேடிக்கை போன்று தோன்றும் சில விஷயங்கள் கூடத் தங்கு தடையின்றி வெளிவரும். அதாவது Mental Barriers போய்விடும். நல்ல யோசனைகள் வரும். பின்பு அவற்றை ஒன்று சேர்த்து, மாற்றி, உருப்படியாக்கிக் கொள்ளலாம். ஆனால் பிறந்த குழந்தையை உடனே வையக் கூடாது இல்லையா?

10. பிரச்னையை இன்னது என்று சரியாக வரையறுப்பது (Problem Definition)

பல சமயங்களில் பிரச்னை சரியாகத் தீர்க்கப்படாமல் போவதற்குக் காரணம், பிரச்னையை சரியாகப் புரிந்து கொள்ளாமல் இருப்பதுதான்.

பிரச்னையைத் தீர்க்க நிறைய யோசிக்க வேண்டும், முயற்சிக்க வேண்டும். அவை அத்தனையும் பயனுள்ளதாக அமைய பிரச்னை என்ன என்பது முதலில் சரியாக வரையறுக்கப்பட வேண்டும்.

இந்தப் பிரபலமான உதாரணம் சிலருக்குத் தெரிந்திருக்கும். விண்வெளியில் புவியீர்ப்புச் சக்தியில்லாததால், அமெரிக்கர்கள் கொண்டு சென்ற பேனாக்களின் மை கீழே நகர்ந்து நிப்புக்கு வரவில்லை. அதனால் அந்தப் பேனாக்களைப் பயன்படுத்த முடியவில்லை. பால்பாயிண்ட் பேனாக்களிலும் அதே பிரச்னைதான்.

புவியீர்ப்பு (Gravitational Force) இல்லாத இடத்தில் இங்கைக் கீழே நகரச் செய்ய ஆராய்ச்சிகள், அதற்குச் செலவு. திடீரென நினைவு வந்து, இதேபோல விண்வெளியில் புழங்கும் ரஷ்யர்கள் இதற்கு என்ன செய்கிறார்கள்? கேட்கலாமே என்று கேட்டுப் பார்த்தார்கள்.

நாங்கள் பென்சிலைப் பயன்படுத்துகிறோம் என்றார்களாம்.

அந்தப் பிரச்னை - இங்க் கீழே நகராததாகப் புரிந்து கொள்ளப்பட்டு, முயற்சிக்கப்பட்டது. ஆனால் உண்மையான பிரச்னை அதாவது தேவை, புவியீர்ப்பு இல்லாத இடத்திலும் எழுதுவது. அவ்வளவுதான். Problem Definition சரியாக இருப்பது மிக அவசியம். முன்பு பார்த்த சோப்புப்பெட்டி காலியாகப் போகாமல் இருப்பதற்கு வந்த யோசனை போன்றதுதான்

இதுவும்.

11. இன்றும் முக்கியம், வருங்காலமும் முக்கியம்

பணத்தைச் செலவழிக்கவும் வேண்டும், சேர்த்து வைக்கவும் வேண்டும் என்பதுபோல, முடிவுகள் எடுக்கிறபோதும் ஒன்றை மட்டும் கருத்தில் கொள்ளக்கூடாது. செலவழிப்பது இன்றைய தேவைக்கு, சேர்த்து வைப்பது வருங்காலத்துக்கு.

‘உங்கள் லட்சியம் என்ன?’

‘மிகப் பெரிய இயக்குநர் ஆக வேண்டும்.’

‘மிகப் பெரிய என்றால்?’

‘தரத்தில்.’

‘அப்படியென்றால் ஒரு சில சாதாரணப் படங்களும் எடுத்திருக்கிறீர்களே.’

‘அவை நன்கு ஓடினவா?’

‘என்ன, என்னைப் போய்க் கேட்கிறீர்கள். உங்கள் படம் நன்கு ஓடியது என்பது உங்களுக்குத் தெரியுமே.’

அதுதான் நான் சொல்ல வந்தது. என்னுடைய சாதாரண மசாலாப் படங்கள் நன்கு ஓடி வெற்றி பெற்றாலும் நான் அதுபோன்ற படங்களையே தொடர்ந்து செய்யவில்லை. ஏன் என்றால், என் நோக்கம் உயர்ந்த சிறப்பான படங்கள். ஆனால் அவற்றை நான் செய்ய உயிர் வாழவேண்டும். கையில் பணம் இல்லாமலே, மக்கள் நினைவிலிருந்து அகன்றுவிடக் கூடாதல்லவா. அதற்காகத்தான் இடை இடையே ஒரு சாதாரண ஆனால் ஓடக்கூடிய திரைப்படம் எடுக்கிறேன்.’

அந்த இயக்குநர் நம் கற்பனைப் பாத்திரம். அவர் சாதாரணப் படங்களை எடுப்பது சரியான குறுகியகாலக் குறிக்கோளுக்காக. For survival.

அவர் தொடர்ந்து நல்ல படங்கள் எடுப்பது அவருடைய long term குறிக்கோளுக்காக.

சில நிறுவனங்கள் போட்டி நிறுவனங்களுடன் விலைச் சண்டையில் (Price War) இறங்குவதில்லை என்று அடிபட்டுத் தெரிந்து கொண்டு அதையே கொள்கை முடிவாக எடுத்திருப்பார்கள்.

ஒரு மிகப்பெரிய நல்ல நிறுவனம், அதற்கு Brand Focussed Value Creation என்று ஒரு திட்டமே வைத்திருந்தார்கள்.

அந்த லட்சியம் அடையக் கூடியதுதான். ஆனால் அது நிறைவேற நாளாகும். ஏனென்றால் அந்த Brand பிரபலமாக வேண்டும்.

பெயர் தெரியாத நிறுவனம் தயாரிக்கும் கைக்கடிகாரத்தின் விலை ரூபாய் 150. அதே போன்ற ஒரு கடிகாரத்தை ‘பிராண்டு நேம்’ உள்ள ஒரு நிறுவனம் விற்றால் 350க்குக் கூட விற்க முடியும். வாங்குவார்கள். காலங்காலமாக, நல்ல பொருளை விற்றதால், மக்களிடையே அந்தப் பெயர் பிரபலமாகி, அதற்கு ‘விலை’ கொடுக்கத் தயாராக இருக்கிறது.

ஆனால் அப்படிப் பிரபலமாகுமுன், சந்தையில் போட்டி அதிகமாகி, இந்த நிறுவனம் தன் கொள்கைப் பிடிப்பில் இருந்து நகராமல், தொடர்ந்து அதிக

விலைக்கே விற்க முற்பட்டால் என்ன ஆகும்?

மற்றவர்கள் விற்பார்கள். இவர்கள் கடையை மூடிவிட்டுப் போக வேண்டியதுதான்.

இங்குதான் சூழ்நிலையைக் கணித்து, தலைமை சரியான முடிவெடுக்க வேண்டும். Right Short term decision முக்கியம்.

தானும் விலையைக் குறைத்து, தன் Market Share மொத்த விற்பனை எண்ணிக்கையில் தன் பங்கு குறையாமல் பார்த்துக் கொள்ள வேண்டும்.

அதற்காக அதையே தொடர்ந்து செய்தால் லாபம் கிடைக்காது. நஷ்டம் அதிகமாகும். அதற்காகத்தான் நீண்டகால அணுகுறை.

இங்கும்கூடப் பல சந்தர்ப்பங்களில் இந்த அணுகுறை தேவைப்படும். பலருக்கும் வாழ்க்கையில் பெரிய குறிக்கோள்கள் இருக்கும். உயர்ந்த படிப்புப் படிக்க வேண்டும், நாட்டியம், பாட்டு, வாத்தியக் கருவிகளை வாசிக்கக் கற்றுக் கொள்ள வேண்டும் என்பது போல.

இதற்குத் தடையாகப் பணமோ, நேரமோ வரலாம். குடும்பச் சூழ்நிலை சரியிருக்காது. வேலைக்குப் போக வேண்டியிருக்கும், அல்லது அருகிருந்து உடம்பு சரியில்லாதவரை எப்பொழுதும் பார்த்துக் கொள்ள வேண்டி இருக்கும். என்ன செய்ய? லட்சியம்தான் பெரிதென்று இவற்றை விட்டுவிட முடியுமா? அல்லது லட்சியத்தைக் காற்றில் பறக்க விட்டுவிட்டு 'இதுதான் விதி' என்று ஏற்றுக்கொள்ள முடியுமா?

இரண்டும் வேண்டும். தாற்காலிகத்துக்கு சாதகமாக எடுக்க வேண்டிய அவசிய முடிவுகளை எடுத்துவிட்டு, ஒரு கண்ணை Terminal Values எனப்படும் வாழ்க்கை லட்சியத்தின் மீதும் வைத்துக் கொள்ள வேண்டும். அதற்குப் பிரச்னை வராத மாதிரியான தற்காலிக முடிவுகளை எடுக்க வேண்டும்.

இன்றைய தேவைகளுக்காக, சூழ்நிலையைச் சமாளிப்பதற்காக, வாய்ப்பைப் பயன்படுத்திக் கொள்வதற்காக ஒரு முடிவு எடுக்கும்போது, ஒரு நிமிடம் கொஞ்சம் நிதானித்து, யோசித்து, இந்த முடிவு எந்த விதத்தில் நம் நீண்ட காலத்திட்டத்தைப் பாதிக்கும் என்று யோசிக்க வேண்டும்.

'மணந்தால் மகாதேவி' என்று திட்டம் வைத்திருப்பவர், மாமா வீட்டுடன் உள்ள பணப் பிரச்னையைத் தீர்த்துக் கொள்ள, அவர் மகளைத் திருமணம் செய்ய வேண்டி வருகிறது.

என்ன முடிவெடுக்க வேண்டும்? எப்படிப்பட்ட முடிவு எடுக்க வேண்டும். தன் நீண்டகாலத் திட்டம் பாதிக்குமென்றால், மாற்று வழிகளைத்தான் தேட வேண்டும்.

கண்களை விற்றுச் சித்திரம் வாங்க வேண்டாம். வேறு எதை விற்கலாம் என்று பார்க்க வேண்டும். எதையாவது விற்றால் தான் சித்திரம் கிடைக்குமென்றால், செய்துதானே ஆக வேண்டும்? இது இப்படித்தான்

சிலருக்குச் சில விஷயங்களைப் பற்றித் தீர்மானங்கள் உண்டு. 'அடியாத மாடு பணியாது', 'பணம் பாதாளம் வரைக்கும் பாயும்', 'அடி உதவுற மாதிரி அண்ணன் தம்பிகூட உதவமாட்டார்கள்'.

இவையெல்லாம் பழமொழிகள். தவிர இவை சிலரின் தீர்மானமான எண்ணங்கள். மின்சாரக் கனவு திரைப்படத்தில் நடிகர் பிரகாஷ்ராஜ் நடித்த

ஒரு கதாபாத்திரம் இதற்கு நல்ல உதாரணம். ‘சொல்லுங்க தட்டிடலாம்’ என்பார். எல்லாவற்றுக்கும். அதாவது அடியாள் வைத்து அடித்து உதைத்து வழிக்குக் கொண்டு வந்துவிடுவாராம். அவர் அன்றைக்குப் பார்க்கும் ‘பெண்’ கஜோல், இதனைப் புரிந்து கொண்டு இளப்பமாகக் கேட்பார்கள். ‘நான் இந்தக் கல்யாணத்துக்கு ஒத்துக்கலைன்னா என்னையும் தட்டிடுவீங்களா?’ இவற்றை என்னவென்று சொல்வது. ஒருமுறை வெற்றியளித்த வழிமுறையின் மீது அபார நம்பிக்கை.

எந்தப் பிரச்னையானாலும், அதே தீர்வுதான். அதே அணுகுமுறைதான்.

மூணுக்கு ஒண்ணு ஃப்ரீ கொடுக்கலாம்.’

நிறைய தள்ளுபடி கொடுக்கலாம்.’

‘ஸ்டிராங்காக சுற்றறிக்கை கொடுக்கலாம்.’

‘தொழிற்சங்கம்தான் காரணம் என்று ஊழியர்களிடம் சொல்லலாம்.’

ஒவ்வொரு பிரச்னையும், அதன் சூழ்நிலையும், அதில் பங்கு பெறும் மனிதர்களும், அவர்கள் குணாதிசயங்களும் பலம், பலவீனங்களும் வேறு வேறு அல்லவா?

பலவிதமான தீர்வுகளை யோசித்து, அலசி ஆராய்ந்து, தகுந்ததைத் தேர்வு செய்தால்தான் உதவும்.

‘இந்த சூப்பர்வைசர் இப்படித்தான்.’

‘செயலாளர்தானே! அவர் அப்படித்தான் முடிவெடுப்பார்.’

‘அந்த நிறுவனம் என்ன செய்யுமென்றுதான் தெரியுமே.’

‘DGM சொன்னாரா சார்? எனக்குத் தெரியும், அவர் அப்படிச் சொல்லியிருப்பார்.’

ஒரே மாதிரி யோசிப்பவர்களை, அணுகுமுறை கொண்டவர்களைச் சுலபமாக ஒதுக்கி விடுவார்கள்.

நாம் ஏன் அப்படியிருக்க வேண்டும்? Different Folks, Different Strokes என்பார்கள். வியாதிக்கு ஏற்ற மருந்துதான் சரி.

பெரிய முடிவுகளைச் செயல்படுத்து முன்...

வெள்ளோட்டம் உதவும். நமது நாட்டில் முன்பெல்லாம் ஓட்டுச் சீட்டுகள்தான். நீள நீளப் பேப்பர்களில், வாக்காளர் பெயர்கள். ஆளுக்கு ஒரு வாக்குச் சீட்டு. அதில் இப்படி முத்திரையிட வேண்டும், அதை இப்படி மடிக்க வேண்டும் என்று செயல்முறை விளக்கங்கள். ஏகப்பட்ட செலவுகள், சிரமம். பின்பு அவற்றை எண்ண வேண்டும். அதற்கு முன் பிரிக்க வேண்டும்.

தேர்தல் கமிஷன் சிரமப்பட்டது. ஆனால் சுமார் 30 ஆண்டுகளுக்கு முன் என்று நினைக்கிறேன். திரு. ஜி.டி. நாயுடு என்ற அறிஞர் ஒரு பொருட்காட்சியில் தனது ஓட்டுப் பதிவு செய்யும் இயந்திரத்தைப் பொதுமக்கள் பார்வைக்கு வைத்திருந்தார். தற்போதைய விஷயமேதான். ஆனால் அளவு சிறிது அதிகம். ஓட்டுப் போடாமல் வெளியே வர முடியாது. அந்தக் கூண்டின் கதவு திறக்காது.

அதன்பின் BEL நிறுவனம் இதுபோன்ற அல்லது வேறுவிதமான எலக்ட்ரானிக் ஓட்டுப் பதிவு இயந்திரங்களைத் தயார் செய்தது. மறைந்த எழுத்தாளர் சுஜாதா அவர்கள் தலைமையில் ஒரு குழுவே இதனைச் செய்தது.

முதலில் சில தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட ஊர்களில் மட்டும் இடைத் தேர்தல்களில்/பொதுத் தேர்தல்களில் சில படித்த வாக்காளர் உள்ள தொகுதிகளில் மட்டும் முயற்சித்தது. தொடக்கத்தில் அதன்மீது நம்பிக்கையில்லை, வரவேற்பில்லை. காரணம் அது ஒரு தொழில்நுட்ப மாறுதல் மட்டுமல்ல, கலாச்சார மாறுதலும் கூட.

ஆனால் 2004-ல் நடந்து முடிந்த பாராளுமன்றத் தேர்தலில் மிகச் சில தொகுதிகள் தவிர இந்தியா முழுவதும் எலக்ட்ரானிக் ஓட்டுப் பதிவு செய்யும் இயந்திரம் பயன்படுத்தப்பட்டது. நூறு கோடிக்கும் அதிகமாக மக்கள் தொகை கொண்ட 18 வயதுக்கு மேற்பட்ட அனைவருக்கும் ஓட்டுரிமை அளித்துள்ள படிக்காத மக்கள் கணிசமான அளவுள்ள, மிகப் பெரிய ஜனநாயக நாட்டில், முதல் தேர்தல் முதல் முடிந்த கடைசித் தேர்தல் வரை ஓட்டுச் சீட்டிலேயே ஓட்டுப் போட்ட மக்கள்,மாறுதலை ஏற்றுக்கொண்டார்கள். அதன் மீது நம்பிக்கை கொண்டார்கள். 'அடப் பரவாயில்லையே! இது சுலபமாக இருக்கிறதே!' என நினைக்க, ஒரே ஒரு தேர்தல் போதாது.

படிப்படியாக இது அறிமுகப்படுத்தப்பட்டு, நம்பிக்கை வந்திருக்கிறது. அதனால்தான் வெற்றி நிச்சயமாகியிருக்கிறது.

பலரையும் பாதிக்கும், பெரிய முதலீடுகள் கேட்கும், முடிவுகளுக்கு, வெள்ளோட்டம் அவசியம். பென்சிலின் அற்புதமான மருந்து. ஆனால் சிலருக்கு அதைப் போட்டவுடன் உயிர் போய்விடும். ஆமாம். அதற்காக மருத்துவர்கள் முதலில் 'டெஸ்ட் டோஸ்' போட்டுப் பார்ப்பார்கள்.

தடுப்பூசிகள் எதற்கு? மருந்தின் ஒரு பகுதியை உடம்பு எப்படி ஏற்றுக் கொள்கிறது - அதற்கு எதிர்ப்பு உண்டாக்குகிறது என்பதைப் பார்க்க மட்டுமல்ல, எதிர்வினை - எதிர்ப்புச் சக்தியை உண்டாக்குவதற்குத்தான்.

பெப்சியும் கொக்ககோலாவும், 200 மி.லி. இருந்த குளிர்பானத்தை 300 மி.லி. ஆக்குகிறார்கள். எடுத்த உடனா எல்லா ஊர்களிலும் விற்பனைக்குக் கொண்டு வந்து விடுவார்கள்? அவ்வளவு கண்ணாடி பாட்டில்கள் தயாரித்து வைத்துக் கொள்ள எவ்வளவு செலவு?

ஒருகால் அந்த விஷயம் எடுபடாமல் போய் விட்டால். அவ்வளவும் நஷ்டம்தானே!

அதுவுமில்லாமல் முதலில் ஓர் ஊரில் விற்பனை செய்யும்பொழுது கிடைக்கும் தகவல்கள் (Feedback) அந்தப் பொருளை, அதன் Packing, Delivery முதலியவற்றை மேம்படுத்த உதவுமே.

பெப்சியில் 2002-ம் ஆண்டு கோடைக்காலத்துக்கு 'பெப்சி ஆஹா' என்று ஒரு புது ஃபிளேவரை அறிமுகப்படுத்தினார்கள். பெப்சி பானத்தில் எலுமிச்சை வாசமும் சுவையும் கலந்தது தான் 'ஆஹா' ஃபிளேவர்.

பெப்சிதான், ஆனால் கூடுதல் சுவையும் வாசமும். பொருளை எப்படிச் சந்தையில் வித்தியாசப்படுத்திக் காட்டுவது? (Product Differentiation).

எலுமிச்சை மஞ்சள் நிறமென்பதால், அந்தப் பாட்டில்களின் மேல் ‘ஆஹா’ என்று எழுதப்பட்ட மஞ்சள் முத்திரையைப் பதிக்க முடிவு செய்தார்கள்.

உடனடியாக எவ்வளவு வேண்டுமோ அவ்வளவும் ஒன்றாகச் செய்து விடவில்லை. முதலில் ஒரு தொழிலகத்தில் அதை முயற்சி செய்து பார்த்தார்கள்.

அந்த முத்திரை, பாட்டிலில் நன்கு ஒட்டிக் கொண்டது. அதில் அந்தப் புதிய ஃபிளேவர் பானத்தை நிரப்பி அதைக் குளிர்சாதனப் பெட்டியில் ஒரு நாள் முழுவதும் வைத்து, பின்பு எடுத்துக் குடித்தும் பார்த்தார்கள். சுவையும் மணம் சரியாக இருந்தது. ஆனால் அந்த ‘ஆஹா’ முத்திரையின் மஞ்சள் பெயின்ட் கையில் ஒட்டியது. முன்பு ஒட்டவில்லையே. இப்பொழுது குளிர்சாதனப் பெட்டியில் வைத்ததும் பெயின்ட் உதிர்கிறதே!.

நல்லவேளை. இது ‘டிரையல்’. உடனடியாக, பெயின்ட் முத்திரைக்குப் பதிலாக மாட்டி, நெருக்கும் (Crimps) ஆஹா ஸ்டிக்கர் ஒன்றை உருவாக்கினார்கள். அது வெற்றி அடைந்தது. அதன் பின் அதை நிறைய எண்ணிக்கையில் செய்தார்கள்.

நன்மை தீமைகளைப் பட்டியலிடலாம்

இருக்கும் வேலையை விட்டுவிடலாம் என்று தோன்றும். விட்டுவிட முயற்சித்து, புதுவேலை தேட, கிடைத்தும்விடும். இதுதான் வம்பே.

யோசிக்க யோசிக்க, விட இருக்கும் வேலையில் உள்ள நல்ல அம்சங்கள் மனத்தில் தோன்றும். இதுவா? அதுவா? எது சிறந்தது? இப்படிச் சில பிரச்சனைகள்.

எந்த யந்திரத்தைப் பயன்படுத்துவது?

எந்த முறையைப் பின்பற்றி வேலையைச் செய்வது?

எந்த ஊழியரை அனுப்புவது?

எந்தத் தொழிலில் முதலீடு செய்வது?

இதுவா அதுவா? இவரா அவரா? மனக்கண்ணால் இவற்றைத் துல்லியமாக எடைபோட்டுக் கணித்துவிடமுடியாது. மொத்தமாகக் காய்கறிகள் கொட்டிக்கிடக்கும் பையை மூடிக்கொண்டு, உள்ளே கையைவிட்டு அளப்பது போன்றது இது.

என்ன செய்யலாம்? எப்படி அளக்கலாம். நமக்குத் தெரியுமில்லையா? அதே போலச் செய்துவிடவேண்டியதுதான்.

இதேபோல பாதகங்கள். அதற்கு இதற்கு என்று பட்டியல் போட்டு எழுதத் தொடங்கிவிட்டால், முதலில் ஒரு வடிவம் கிடைத்துவிடும். பிறகு வேலையை ஆரம்பித்தபிறகு, திடீர் திடீரென்று ஒவ்வொன்றாக நினைவுக்கு வரும்.

எல்லாவற்றையும் வரிசையாகக் குறித்து வைத்துக் கொண்டு, பிறகு நிதானமாக யோசித்து, ஆழ்ந்து பார்த்து முடிவெடுக்கலாம்.

பேரம் பேசுதல்

இதென்ன காய்கறிக் கடையா? பேரம் பேசுவதற்கு என்று தோன்றலாம். கொடுப்பதும் வாங்குவதும் கடைகளில் மட்டுமல்ல, எல்லா இடங்களிலும்

உண்டு. நிறுவனங்கள் விதிவிலக்கல்ல.

நம்மைப் போல இன்னும் பல திறமையானவர்கள், முன்னேறத் துடிப்பவர்கள் நிறையப் பேர் இருப்பார்கள். நிறுவனங்களில் போட்டிகளைத் தவிர்க்க முடியாது. ஒருவரை மற்றொருவர் முந்த முயல்வார்கள்.

தவிர யாராலும் தனித்துச் செயல்பட்டு விட முடியாது. பிறர் உதவி இல்லாவிட்டாலும், பிறருடைய ஒத்துழைப்புத் தேவைப்படும்.

ஒருவரை ஒருவர் சார்ந்து நடக்க வேண்டிய வேலைகளும் இருக்கும். 'நீ அதை முடிச்சுக் குடுக்கலையில்லையா? நானும் உன்னைக் காக்க விடுகிறேன் பார்', 'அன்னைக்கு அவ்வளவு சட்டம் பேசினாயே, இன்றைக்கு? நானும் சட்டம் பேசவா? ரூல் தெரியுமில்லையா?'

எல்லாச் சமயமும் எல்லாவற்றிலும் எல்லோரிடமும் யாரால் வெற்றிகொள்ள முடிகிறது? சில சமயங்களில் விட்டுக்கொடுக்க வேண்டும். வேறு சமயங்களில், எனக்கு விட்டுவிடு என்று கேட்கவும் தெரிய வேண்டும். இதுதான் பேரம் செய்வது.

அனுசரித்துப் போவது என்பது நீண்டகால வெற்றிக்கு அவசியம். தடாலடியாக அடித்துப் பேசுவதோ, 'நான் இப்படித்தான்' 'இவ்வளவுதான்' என்பது போன்றோ, பேசினால், மற்றவர்களும் அதே போன்ற நிலைப்படிகளை எடுக்கக்கூடும். போக்குவரத்து நெரிசலில் வண்டிகள் ஒன்றோடு ஒன்று எதிர் எதிரே முட்டிக்கொண்டு நிற்பதுபோல ஆகிவிடும்.

'நான்தான் சரி. நீ நகர். பின்னால் போ' என்றெல்லாம் பேசிக்கொண்டிருக்க முடியுமா? எதிராளியும் அப்படிப் பேச ஆரம்பித்தால் என்ன ஆகும்? பிரச்னை முடிவுக்கு வர நேரமாகும். இரண்டு பக்கம் உள்ளவர்களும் சத்தம் போட ஆரம்பிப்பார்கள்.

அதற்குப் பதில் ஆளுக்குச் சிறிது விட்டுக் கொடுத்து வேலையை முடிப்பது தானே புத்திசாலித்தனம். நிறுவனங்களில் வெற்றி பெறவும், இந்தப் புத்திசாலித்தனம் தேவை. முரண்டு பிடிப்பவர்கள், அடாவடியாகப் பேசுபவர்களை, சிலர் அமைதியாக 'போட்டுப் பார்த்து' விடுவார்கள்.

உணர்வு புத்திசாலித்தனம்

எமோஷனல் இன்டலிஜென்ஸ் எனப்படும், உணர்வுகளைப் புரிந்து கொள்வதிலும், கையாள்வதிலும் காட்டப்பட வேண்டிய திறன். உணர்வுகள் என்பதில் 'தன் மற்றும் பிறர்' உணர்வுகள் என இரண்டுமே அடங்கும்.

உணர்வுகளை கட்டுப்படுத்த முடியாவிட்டால், சிரமங்களைச் சந்திக்க வேண்டி வரும். கட்டுப்படுத்துவதற்கு, அது என்ன மாதிரி உணர்வு? கோபமா? பயமா? ஏமாற்றமா? அல்லது வேறு எதுவுமா? எதனால் நமக்கு ஏற்படுகிறது? அதனை உருவாக்குபவர் அல்லது உருவாக்கும் சந்தர்ப்பச் சூழ்நிலைகள், நிகழ்வுகள், உரையாடல்கள் எவை? ஆகியவற்றைப் புரிந்து கொள்வது அவசியம்.

அறிவாளிகள் வெற்றி பெறுவதைவிட, புத்திசாலிகள் வெற்றி பெறுவதுதான் அதிகம். காரணம், அறிவு, பிரச்னைகளை உண்டாக்கலாம், அதிகப்படுத்தலாம். ஆனால் புத்திசாலித்தனம் என்பது, தன் மற்றும் பிறர் உணர்வுகளைப் புரிந்துகொண்டு அதற்கு ஏற்ப நடந்து கொள்வது. அதனால் மட்டும் வெற்றிக்கு உத்தரவாதம் கொடுக்க முடியும்.

மேலாளரும் மனிதர்தான். அவருக்கும் உணர்வுகள் உண்டு. ஆனால் அவர் மற்றவர்களைக் காட்டிலும் கூடுதலாக, தனக்கு வரக்கூடிய உணர்வு நிலை மாற்றங்கள் எவை என்பதைத் தெரிந்து வைத்துக் கொள்ள வேண்டும். தொய்வு மனப்பான்மை (டிப்ரஷன் - Feeling Low), அதீத எரிச்சல் முதலியவை வரக்கூடாது. ஏமாற்றங்கள், பயம் முதலிய உணர்வுகளால் தான் அப்படிப்பட்ட 'மூட்' மாற்றங்கள் வரும்.

மேலாளரான நம் மனநிலை மற்றவர்களைப் பாதிக்கும். சத்தம் போடுவது, எரிந்து விழுவது, கோபப்படுவது, அதட்டுவது எல்லாம் நடக்கும். ஊழியர்கள் சிரமத்துக்குள்ளாவார்கள்.

தனது பிரச்னையான மனநிலைகளை, அவற்றை உருவாக்கும் உணர்வுகளை (Destructive Emotion) ஒரு மேலாளர் நன்கு தெரிந்து வைத்திருக்க வேண்டும். அவை வருமுன்னர் தவிர்த்து விட வேண்டும். தவறி வந்துவிட்டால், யாருக்கும் பிரச்னை கொடுக்காமல் சற்று ஒதுங்கிக் கொள்ள வேண்டும். இல்லாவிட்டால் அது நம் குழுவினரையும், அவர்களின் செயல்பாடுகளையும் பாதிக்கும். நம் பெயரும், மற்றவர்களுடனான நல்லுறவும் கெடும்.

தகவல் தொடர்பு

பேசுவது, எழுதுவது போன்றவற்றை ஒரு மேலாளர் செய்யாத நாள் இருக்க முடியாது. நினைப்பதை, வேண்டும் விதத்தில் மற்றவர்களைப் புரிந்து கொள்ள வைப்பதில் தான் தகவல் பரிமாற்றத்தின் வெற்றி அடங்கியுள்ளது. அதிகமான வார்த்தை தெரிந்திருப்பது அல்ல, சரியான வார்த்தைகளைப் பயன்படுத்துவதில்தான் திறமை இருக்கிறது.

சரியான தொனியில், சத்தத்தில், ஏற்ற முகபாவங்களுடன் தேவையான அளவு மட்டும் பேசுவது. இது ஒரு கலை. சிலர் பேசினால் பிரச்னைகள் தீரும். சிலர் வாயைத் திறந்தாலே கலவரம் வெடிக்கும்.

தவிர்க்கவே முடியாது இந்தப் பேசுகிற எழுதுகிற வேலையை. அதனால் முயற்சி செய்து கற்றுக்கொண்டு விடவேண்டியதுதான்.

சரியாக, தெளிவாக, பேசுவது முக்கியம்தான் .அதே சமயம் கேட்பதும் முக்கியம். கேட்பதுடன் கவனிக்கவும் வேண்டும்.

நேர மேலாண்மை

ஆம். இதுவும் ஒரு திறன்தான்.

எவ்வளவு செய்கிறோம் என்பதல்ல. எதைச் செய்கிறோம்? என்பதிலும் இருக்கிறது சூட்சுமம். பறந்து போகும் நோட்டுகளில் எதை முதலில் பிடிக்கவேண்டும்? ஆயிரம் ரூபாய்த் தாளையா? 5 ரூபாய் தாளையா? முயற்சி, உழைப்பு, ஆகும் நேரம் ஒன்றேயென்றால், கிடைக்கும் பலனை பொறுத்துத்தானே எதை முதலில் (Prioritation) என்று முடிவு செய்ய வேண்டும்?

மேலதிகாரிகளுடன் கலந்து பேச, ஊழியர்களுடன் பேச, உத்தரவுகள், விளக்கங்கள் கொடுக்க, வாடிக்கையாளர் மற்றும் பிறருடன் தொடர்பு கொள்ள, திட்டமிட, ஏற்பாடுகள் செய்ய என்று பலவற்றுக்கும் தேவைப்படும் நேரத்தைச் சரியாகப் பயன்படுத்தத் தெரிந்தால் தான் வெற்றி கிடைக்கும்.

செய்ய வேண்டியது எவ்வளவோ இருக்கும். எல்லாவற்றையும் செய்ய நேரம் போதாது. அதனால் முக்கியமானவற்றைத் தேர்ந்தெடுத்து முதலில் செய்ய வேண்டும். முக்கியமானவற்றைச் செய்யாமல் வேறெதிலோ நேரத்தைச் செலவழிப்பது வெற்றிக்கு உதவாது.

ஆறுமாதம், ஓராண்டில் என்ன செய்து முடித்திருக்க வேண்டும் என்பது போன்ற இலக்குகளை முடிவு செய்து, அதைப் பற்றிய தெளிவான 'குறிக்கோள் வாக்கியம்' எழுதிக் கொள்ளலாம். அதைக் கண்ணில் படும்விதமாக நாட்குறிப்பு, மேசைக் கண்ணாடிக்குக் கீழ், கணினி போன்றவற்றில் வைத்துக் கொள்ளலாம்.

எப்போதும் 'தற்போதைய' வேலைகளையே செய்து கொண்டு இருக்காமல், தினசரியே வருங்காலத்தில் தேவைப்படுகிறவைகளுக்காகவும் வேலை செய்ய வேண்டும். நல்ல திட்டமிடல் இருந்தால், இது கைவரும். இப்படித் தினசரி மறுநாள் வேலையை, அடுத்த வாரத்தில் செய்ய வேண்டிய வேலையை, அடுத்த மாதத்து வேலைகளில் ஓரளவுக்காவது செய்து முடித்தால், வரும் நாள்களில் நமக்குக் கூடுதல் நேரம் கிடைக்கும். அதன் மூலம், அதற்கும் அடுத்த காலகட்டத்துக்கான வேலைகளைச் செய்யலாம். இப்படியே எப்போதும் 'முன்கூட்டி' செய்தால் நல்ல பெயரும், பதற்றமற்ற தினங்களும், கூடுதல் வெற்றிகளும் கிடைக்கும்.

எது முக்கியமான வேலை என்பதைக் கண்டுபிடிக்க வேண்டும். எவையெல்லாம் நம் குறிக்கோளுக்கும் நிறுவனத்துக்கும் மேலதிகாரிகளுக்கும் முக்கியமோ அவையெல்லாம் நாம் முதலில் செய்ய வேண்டியவை. எவை நமது முக்கிய வேலையோ அவையெல்லாம் முக்கியமே.

முக்கியமான வேலைகளைக் கண்டு இனம் பிரிக்க, வேண்டுமென்றால், நாம் செய்ய வேண்டிய அனைத்து வேலைகளின் பட்டியல் ஒன்றை ஆயத்தம் செய்து, அதைத் தொடர்ந்து பராமரிக்க வேண்டும். அதாவது, முடிந்த வேலைகளை நீக்கி, புதியதாக வந்தவற்றைச் சேர்க்கவேண்டும்.

அந்தப் பட்டியலில் உள்ள வேலைகளுக்கு, முக்கியத்துவத்தின் அடிப்படையில் முன்னுரிமை எண்கள் கொடுக்க வேண்டும். எது முதலில்? எது அடுத்து, எது மூன்றாவதாக என்பது போல.

அந்தப் பட்டியலைக் கையில் எப்போதும் வைத்திருக்கும், நாட்குறிப்பிலோ, மேசை காலண்டரிலோ அல்லது கணினியிலோ குறித்து வைக்க வேண்டும்.

காலையில் வேலையைத் தொடங்குவதற்கு முன்பாக இந்தப் பட்டியலை ஒரு பார்வை பார்த்துவிட்டு அந்த நாளில் செய்ய வேண்டிய/முடிக்க வேண்டிய வேலைகள் பற்றித் திட்டமிட்டுக் கொள்ள வேண்டும்.

குறிப்பிட்ட கால இடைவெளிகளில், மேலதிகாரியுடன் செய்து கொண்டிருக்கும் முக்கியமான வேலைகள், முன்னுரிமை தந்து செய்யும் வேலைகள் பற்றிக் கலந்து ஆலோசித்துக் கொள்ளலாம். இப்படியான ஒரு Cross Checking உதவியாக இருக்கும்.

எல்லாவற்றிலும் நாம் இருக்க வேண்டும் என்கிற அவசியமில்லை. எது நம் வேலைக்குத் தேவை என்கிற தெளிவு வேண்டும்.

நாளின் ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்தில் செய்யும் வேலையைச் சற்று நிறுத்திவிட்டு, நாம் இப்போது என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறோம் என்று கவனப்படுத்திப் பார்க்கலாம். கவனங்கள் மறைந்து, ஏதோ ஒன்றில் தேவைக்கு அதிகமாக நேரம் செலவழிக்கும் ஆபத்துகளை இப்படிச் செய்வதன் மூலம் தவிர்க்கலாம். இதனை Taking Balcony View என்பார்கள். நம்மையே நாம் என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறோம் என்று மனத்தால் தள்ளி நின்று பார்ப்பது.

சரியான திசைகளில் செலுத்தப்படாத சக்தியால் பலன் இல்லை. எதைச் செய்து முடிக்க வேண்டும் என்கிற முடிவு எடுத்தாக வேண்டும்.

நம் உரையாடல்களின் நேரத்தை நாம் கவனிக்க வேண்டும். தேவையற்ற, பலனற்ற உரையாடல்கள் அது நேரிலோ, தொலைபேசியிலோ நிச்சயமாக அது நேரம் விழுங்கித்தான்.

தொடங்கலாம், தொடங்கலாம் என்று நினைத்துக் கொண்டே சில மணி நேரங்கள்கூடச் சிலருக்குப் போய்விடும். காலை நேரம் முன்கூட்டியே அலுவலகம் போவது, திட்டமிடப் பெரிய உதவியாக இருக்கும். கிரிக்கெட் பந்தயங்களில் முதல் ஓவரில் முதல் பந்தையே அதிக ஓட்டங்கள் பெறத் தக்கதாக அடித்தால் எப்படியிருக்கும்?

அப்படி அலுவலகத்துக்கு வந்த முதல் அரை மணியிலேயே சில முக்கிய வேலைகளை முடித்திருக்க வேண்டும். மதியச் சாப்பாட்டு நேரத்துக்குள் பட்டியலில் பாதி செய்யப்பட்டிருக்க வேண்டும். இப்படிச் செய்தால், நேரம் அதிகமிருக்கும். வளம்மிக்க (Time Rich, Cash Rich Person) நபராகி விடுவோம்.

வாரம் ஒருமுறை நாமே நம் நேரப் பயன்பாடு, முடிந்த வேலைகள், நிலுவையில் இருப்பவை பற்றி ஒரு மறு ஆய்வைச் செய்யலாம்.

கணினி இருந்தால், ‘மெயில் பாக்ஸ்’ பயன்படுத்துபவராக இருந்தால், அதில் செலவழியும் நேரத்தின் மீது கவனம் தேவை. வருகிற எல்லா மெயிலும் முக்கியமல்ல. நாம் திறக்க வேண்டும், படிக்க வேண்டும், அதுவும் உடனே செய்ய வேண்டும் என்பதல்ல. இது ஒரு புதைகுழி. கவனம் தேவை.

எல்லாத் தொலைபேசி அழைப்புகளையும், அது வரும் நேரத்தில் எடுத்தே ஆக வேண்டும் என்பதல்ல. அதிலும் தேர்வு செய்துதான் நேரத்தைச் செலவழிக்க வேண்டும்.

கணினி திறன்

இது ஒரு தனிப்பட்ட திறனா என்று கேட்போரும் உண்டு. என் வேலைக்கு இது எதற்கு என்று வியப்போரும் உண்டு. மொழிப் புலமை போல, கணினியில் வேலை செய்ய, அதனைப் பயன்படுத்தத் தெரியாதவர்களைப் படிக்காதவர்கள் பட்டியலில் சேர்த்துப் பார்க்கிற நிறுவனங்களும் உண்டு. மேலாளர்கள், மேலானவர்கள். அதனால் இந்தத் திறன் அவசியம்தான்.

6. கருத்து வேறுபாடுகளைக் கையாள்வது (Conflict Management)

நிறுவனம் என்றால் அதற்குள் எத்தனையோ வேலைகள். அவற்றையெல்லாம் பொறுப்பு ஏற்றுச் செய்யப் பல மேலாளர்கள். நாம் அவர்களில் ஒருவர். நம்மைப் போலவே அவர்களும் புத்திசாலிகள், வேலை தெரிந்தவர்கள், வலுவானவர்கள். சமயத்தில் ஒரு பந்தைத் துரத்தும் பல கால்பந்தாட்ட வீரர்கள் போன்ற சூழ்நிலை அலுவலகத்துக்குள் வந்துவிடும்.

யார் சொல்வது சரி? எப்படிச் செய்யலாம்? யார் முதலில்? எது வேண்டாம்? எவ்வளவு நேரத்தில், என்ன தரத்தில்? என்ன விலையில்? என்று பலருடனும் பேச, முடிவு செய்ய வேண்டி வரும். அப்போது கருத்து வேறுபாடுகள் வரும். அவற்றை நிர்வகிப்பது எப்படி?

கருத்து மோதல்கள் தவறல்ல. தவிர்க்கப்பட வேண்டியதல்ல. எல்லோரும் ஒரே கருத்துச் சொல்வதென்றால், எதற்காக இத்தனை மேலாளர்கள்?' என்று கூட வேடிக்கையாகச் சொல்வார்கள். முடிவு ஒன்றாக இருக்கலாம். அது பின்னால். அது செம்மையான, நிறுவனத்துக்கு உகந்த முடிவாக இருக்க, அது பல்வேறு அணுகுமுறைகளை ஆராய்ந்து, அவற்றில் இருந்து தேர்வு செய்யப்பட்ட நல்ல முடிவாக இருக்க வேண்டும். அதனால்தான் பல்வேறு கருத்துகள் சரிதான் என்பது. ஆமாம் சாமி அணுகுறை வளர்ச்சி தராது.

பிரச்னை வரத்தான் செய்யும். அவற்றைச் சிறந்த மேலாளர்கள் எப்படிப் பார்க்க வேண்டும்?

- பிரச்னைகளை முற்றிலும் தவிர்க்க வேண்டிய அவசியமில்லை.

- கருத்து வேறுபாடுகளை நம் மீதான தனிப்பட்ட விமர்சனமாக எடுத்துக்கொள்ள வேண்டாம்.

- உடனடியாக விட்டுக் கொடுக்கவோ, தன் துறை, வேலை நியாயங்களைப் பலி கொடுக்கவோ அவசியமில்லை.

- என்ன கருத்து வேறுபாடு? எப்படிபட்ட, அணுகுமுறை சிக்கல் வரலாம்? யார் என்ன செய்ய மறுக்கலாம்? போன்றவற்றை முன்கூட்டியே அனுமானிக்க வேண்டும்.

- பிரச்னை அதுவாகத் தீரட்டும் என்று ஒரேயடியாக ஆறப்போடக் கூடாது. சிலவற்றை எதிர்கொண்டுதான் வெற்றி கொள்ள வேண்டும்.

- போட்டி மனப்பான்மையோடு, ஈகோவுடன் எல்லா விஷயங்களிலும் கடைசி வரை போராடுவது கூடாது.

- எல்லோருடைய பிரச்னைகளிலும் மூக்கை நுழைக்கக் கூடாது.

- மற்றவர்கள் என்ன, ஏது என்று தெரிந்து கொள்வதற்கு முன்பே நம் முடிவைத் திணிக்கக் கூடாது.

- தீர்க்க முடியாத பிரச்னைகள் , அடாவடி மனிதர்களுடன் பிரச்னை தீர வாய்ப்பில்லாவிட்டால், அதிக நேரம் செலவழிக்கத் தேவையில்லை.

- சில சமயங்களில் கருத்து மோதல்களை வேண்டுமென்றே உருவாக்கி, அதன் மூலம் செயல் திறனை உயர்த்தலாம்.

- அடுத்தவர் சொல்வதை முழுமையாகக் கேட்பது. அவர்கள் ஏன் அப்படிச் சொல்கிறார்கள், அது அவர்களுக்கு எவ்வளவு முக்கியம்? அதிலிருந்து அவர்கள் விலக முடியுமா? தளர்வார்களா, மாட்டார்களா, என்பதை ஊடுருவிப் புரிந்து கொள்ள வேண்டும்.

- பிரச்னைகளிலும்கூட, இருவருக்கும் ஏற்ற, இருதரப்பும் ஒப்புக் கொள்ளக் கூடிய விஷயங்களைக் கண்டுபிடித்து, அதனைத் தொடக்கத்திலேயோ, அல்லது சரியான சமயத்திலோ பயன்படுத்தலாம்.

எதனால் பிரச்னைகள்?

1. யார் சொல்வது சரி?
2. யார் பெரியவர் / வலுவானவர்? யாருக்குக் கூடுதல் அதிகாரம் உள்ளது.
3. யாருடைய வளம் (Resource) சிறப்பாக இருக்கிறது?
4. யாருக்கு முதல் உரிமை / உரிமை அதிகம்?
5. யார் செய்ய வேண்டும்?
6. யாரை அழைக்க வேண்டும்/அழைக்கக்கூடாது?
7. ஏன் தெரிவிக்கவில்லை/ஏன் வேறு சிலருக்குத் தெரிவித்தீர்கள்?
8. சிரமத்தை/கெட்ட பெயரை/நஷ்டத்தை எவர் ஏற்றுக்கொள்வது?
9. யாருக்கு விருது, அங்கீகாரம், நல்ல பெயர், பதவியுயர்வு ஏற்பட்டுள்ளது?
10. பிரச்னைக்கு யார் காரணம்? யார் செய்த தவறு?

பிரச்னைகள் உருவாக்குபவை

- பயன்படுத்தும் வார்த்தைகள்

- பேசும் முறை

- மேலதிகாரிகளை ஈடுபடுத்துவது (மின்னஞ்சல் பிரதி அனுப்புவது cc மற்றும் bcc)

- அல்லது அவர்களுக்குத் தெரியாமல் செய்துவிடுவது

- மற்றவர் முன்னிலையில் தேவையற்றவற்றைப் பேசுவது

- சவால் விடுவது/ கேலி செய்வது / சிரிப்பது / குற்றம் சாட்டுவது

- விட்டுக் கொடுக்காமல் பேசுவது.

தீர்க்கலாம்

அவரவர் அனுபவம், மனப்பாங்கு, குணாதிசயங்கள் பொறுத்து இப்படிப்பட்ட கருத்து வேறுபாடு சூழ்நிலைகளைப் பல மேலாளர்களும் பலவிதங்களாக எதிர்கொள்கிறார்கள், சமாளிக்கிறார்கள். இந்தப் பிரச்னையைத் தீர்ப்பதற்கு என்னென்ன வகைகள் உள்ளன?

கான்ஃபிளிக்ட் மேனேஜ்மெண்ட் ஸ்டைல்ஸ்

1. மோதுவது (Confronting / Competing)
2. சேர்ந்து கொள்வது (Collaborating)
3. சமரசம் செய்து கொள்வது (Compromising)
4. தவிர்த்து விடுவது (Avoiding)
5. அனுசரித்துப் போவது (Accommodating)

இந்த ஐந்து முறைகளில் ஒன்றை மட்டுமே எப்போதும் பயன்படுத்துவது கூடாது. சூழ்நிலை, நபர்கள், வேலைகள் அவசரம், முக்கியத்துவத்தைப் பொறுத்து எல்லாவற்றையுமே பயன்படுத்தலாம்.

எந்த பாணியை யாரிடம் எப்போது பயன்படுத்தலாம்?

1. மோதுவது

- நிறுவனம், துறை போன்ற பொது நலன்களுக்காக. அதிக நேர அவகாசம் இல்லாத அவசர நிலைகளில்.

- உறுதியான முடிவுகள் எடுக்க வேண்டியபோது.

- ஒழுக்கத்தை நிலைநாட்டும்போது. செலவுகளைக் கட்டுப்படுத்த வேண்டும். வேலைத்தரம், உற்பத்தியை அதிகரிப்பது அவசியம் என்கிற நிலைகளில்.

- நம்முடைய அனுசரணையான போக்கைத் தவறாகப் பயன்படுத்திக்கொள்ள முயற்சிப்பவர்களிடம்.

2. சேர்ந்து கொள்வது

- இரண்டு பக்கம் நியாயம் இருக்கும்போது. இரண்டு பக்கத் தேவையையும் தவிர்க்க முடியாத போது.

- நமக்குச் சரியாகத் தெரியாத, புரியாத விஷயம், வேலைகள் தொடர்பானவற்றில் - கற்றுக்கொள்வதற்காக.

- பலவிதமானவர்களின் கருத்துகளைச் சேர்த்து செழிப்பு ஊட்ட வேண்டிய வேலைகளில்.

- மற்றவர்களின் சந்தேகங்கள் / பயங்களைப் போக்கி, அவர்களின் ஒத்துழைப்பைப் பெற வேண்டியவற்றில்

- நமக்கு முக்கியமானவர்கள் / நெருங்கியவர்களிடம்.

3. சமரசம் செய்து கொள்வது

- இலக்குகள் மிக முக்கியம், அதை அடைவதில், நாம் எடுக்கும் நிலைப்பாடு, தடை ஏற்படுத்தும் பட்சத்தில்.

- நம் அளவே, அல்லது நம்மை விட வலுவான எதிரியிடம். நம் இழப்புகளைத் தவிர்ப்பதற்காக.

- சிக்கலான பிரச்னைகளில், தாற்காலிகத் தீர்வுக்காக.

- நேரமில்லாத பட்சத்தில் பின்னால் சரி செய்ய முடியாத முக்கியமான வேலைகளில்.

- மோதியதோ, சேர்ந்து வேலை செய்ய முயன்றதோ பலன் அளிக்காத போது.

4. தவிர்த்து விடுவது

- விஷயம் அற்பமானது என்றால், வேறு முக்கிய வேலைகள் இருக்கும்போது.

- எப்படியும் நம் தேவைகள் நிறைவேறாது என்று தெரியும்போது.

- கிடைக்கிற பலனை விட, மோதுவதால் வரக்கூடிய பிரச்னைகள் அதிகம் என்றால்

- உடனடி முடிவு எடுக்க முடியாது. காரணம், மேல் விவரம், சேகரிக்க வேண்டும் என்கிற நிலைகளில்.

- வேறு சிலரால் இந்தப் பிரச்னைகளை நம்மைவிடச் சிறப்பாகத் தீர்க்க முடியும் என்கிற பட்சத்தில்

- பிரச்னையின் அடிப்படைக் காரணம், மூலம், வேர் வேறொன்றாக இருக்கும்பட்சத்தில், இது வேறொன்றின் அடையாளம்தான் என்கிற நிலைகளில்.

5. அனுசரித்துப் போவது

- நம் நிலைப்பாடு / செயல்பாடு தவறு என்று தெரிய வந்தவுடன் / உணர்ந்த உடன்.

- நம்மைவிட, அடுத்தவர்களுக்கு, அந்த விஷயம் கூடுதல் முக்கியத்துவமானது என்கிற நிலைகளில்.

- விட்டுப் பிடிப்பதற்காக. இதில் விட்டு வேறொன்றில் வளம் பெறுவதற்காக.

- தன் சுய நஷ்டங்களை / இழப்புகளைக் குறைத்துக் கொள்வதற்காக.

- நல்லிணக்கமும் அமைதியும் முக்கியம் என்கிற சூழ்நிலைகளில்.

- மற்றவர்களின் தவறுகளை அவர்கள் புரிந்து கொண்டு, மாற்றி, திருத்திக் கொள்வதற்காக.

7. மேன்மையான மேலாளருக்கு சில ஆலோசனைகள்

மேலாளர் / மேற்பார்வையாளர் ஆகிவிட்டவர்களோ, ஆக விரும்புபவர்களோ, வித்தியாசமானவர்களாகத்தான் இருக்க வேண்டும். வேறுபாடு என்பது எண்ணம், பேச்சு, அணுகுறை, நடைமுறை என்று எல்லாவற்றிலும் இருக்க வேண்டும். நமது வேலைகளுக்கு மட்டுமல்ல, மற்றவர்களின் வேலைகளுக்கும் நாம் பொறுப்பு என்பது சாதாரணமானது அல்ல.

நம் வட்டம் பெரியது, பொறுப்பும்

- நமது வேலையை மட்டும் செய்தால் நாம் மேலதிகாரி அல்ல. அல்லது நிறுவனத்தின் மேல் மட்டத்துக்கு ஆயத்தம் ஆகிறவர் இல்லை. இது தான் என் வேலை. இதுதான் என் துறை என்கிற வட்டங்களுக்குள் அடக்கிக்கொள்ளக்கூடாது.

- நிறுவனம் என்கிற மரத்தின் ஒரு கிளையல்ல நாம். கிளைகள் பல இருக்கும் மரமே நமக்குச் சொந்தம் என்கிற நினைப்பு வேண்டும். மற்ற துறையினரின் வேலைகளிலும் ஆர்வத்தையும் ஈடுபாட்டையும் காட்ட வேண்டும். அவர்கள் பிரச்னைகளைப் புரிந்துகொண்டு நல்ல ஆலோசனைகள் சொல்வது, உதவுவது போன்றவற்றைச் செய்ய வேண்டும். Part of the larger group. இப்படிச் செய்ய, நிர்வாகம் நம்மை உயர் நிலைக்குத் தகுதியானவராகப் பார்க்கத் தொடங்கும். காரணம் நமக்கு மற்றவர் வேலை தெரியும் என்பது மட்டுமல்ல, மற்றவர் ஒத்துழைப்பும் கிடைக்கும் என்கிற நம்பிக்கையும்தான்.

வேலை வாங்குவது

- கீழே பணிபுரிபவர்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதைச் சில அதிகாரிகள் தெளிவாகச் சொல்லுவார்கள். அப்படிச் சந்தேகத்துக்கு இடமின்றி எதை, எப்படிச் செய்ய வேண்டும் என்று சொல்லுபவர்களை ஊழியர்கள் மதிப்பார்கள். அதன் காரணமாக அவர்களால் வேகமாகவும் தைரியமாகவும் செயல்பட முடியும். அவர்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று ஊழியர்களுக்குத் தெரியும். சில மேலதிகாரிகள் எழுதியே கொடுப்பார்கள். முன்னாள் தமிழக அமைச்சர் திரு.ஆர்.எம். வீரப்பன் அப்படித்தான் செய்வாராம். பட்டும் படாமலும் சொல்லிவிட்டு, நடப்பதைக் கவனித்து, அதன் பிறகு ஏன் இப்படிச் செய்தாய் என்று சத்தம் போடுபவர்களை யாருக்குத்தான் பிடிக்கும்?

- நாம் சொல்வதைச் செய்யும் ஊழியர்களின் வேலைக்கு நாம்தான் பொறுப்பு. அவர்களை வழிநடத்தும் உரிமையும் கடமையும் நமக்கு

உள்ளது. அவர்களை நாம் பாராட்டலாம். அதேபோலக் கண்டிக்கவும் செய்யலாம். ஆனால், 'அவர்கள்தான் சரியாகச் செய்யவில்லை. அவர்களால்தான் தவறு ஏற்பட்டது' என்று நிறுவனத்திடமோ மற்றவர்களிடமோ சொல்வதற்கு நாம் தேவையில்லை. தங்களை எந்தச் சூழ்நிலையிலும் விட்டுக் கொடுக்காத மேலதிகாரிகளை ஊழியர்கள் மதிப்பது மட்டுமல்ல, விரும்பவே செய்வார்கள்.

- வேலையைக் கொடுத்துவிட்டு, உடன் 'ஆயிற்றா ஆயிற்றா?' என்று பின்னால் நிற்கக் கூடாது. Breathing behind the neck என்பார்கள். ஊழியர்களும் விபரம் தெரிந்தவர்கள்தானே. பொறுப்பு உள்ளவர்கள்தான் செய்து முடிப்பார்கள். அவர்களில் சிலரிடம் நம் அளவு வேகம் இல்லாமல் இருக்கலாம். ஆனாலும் அவர்களைச் செய்யவிட வேண்டும். அவகாசம் கொடுக்க வேண்டும். மிக அவசரம் என்றால் தவிர துரத்தக் கூடாது.

- பக்கத்திலேயே நின்று, 'இப்படியல்ல அப்படி...' 'சீக்கிரம்' என்கிற மேலாளர்கள் ஒருவிதமான பிரச்னை என்றால், வேலையைக் கொடுத்துவிட்டு அந்தப் பக்கமே திரும்பாத, என்ன ஆயிற்று என்றே கடைசி வரை தெரிந்து கொள்ளாத மேலாளர்கள் வேறுவிதமான பிரச்னை.

அவர்கள் இருப்பதும் ஒன்றுதான் இல்லாததும் ஒன்றுதான். 'எல்லாவற்றையும் நான் பார்க்க முடியுமா? என்று கேட்க முடியாது. குறிப்பிட்ட நேரங்களில், குறிப்பிட்ட அளவு வேலைகள் முடிந்தபின் ஒரு பார்வை பார்க்கலாம். பெரிய தவறுகள் தொடர்ந்து நடைபெற்று, நேரம் ஓடிப்போய், மாற்றிச் செய்ய அவகாசம் இல்லாமல் போய்விடக் கூடாது. அப்படி முழுவதும் தவறாகவே முடிந்துவிடுகிற வேலைகளுக்கும் நாம் தான் பொறுப்பு. நாம் கவனிக்க வேண்டிய நேரத்தில் கவனிக்கவில்லை.

நம்பகத்தன்மை

- நேரத்துக்கு ஒரு பேச்சு, ஆளுக்குத் தகுந்தாற்போல நடந்து கொள்வதெல்லாம் சாமர்த்தியமாக இருக்கலாம். ஊழியர்களை வழிநடத்துவதில் இந்த அணுகுமுறைகள் உதவாது. 'கன்சிஸ்டென்சி' (Consistency) என்பார்கள். இந்த விஷயத்தில் நமது 'பாஸ்' இப்படித்தான் எதிர்பார்ப்பார். இப்படித்தான் சொல்வார் என்று ஊழியர்களால் அனுமானிக்க முடிய வேண்டும்.

- நாம் சொல்லி, நம்மை நம்பிச் செய்தவர்களை மாட்டி விட, சிக்கலில் தவிக்க விடக்கூடாது. வலிய போய் தவறுக்கு நாம் பொறுப்பு ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டும். தவறானதும், சொன்னதைச் சொல்லவில்லை என்றோ மாற்றிச் சொல்வதோ நம்பகத்தன்மையை அழித்துவிடும். அதன்பிறகு வேலை நடக்காது.

- மற்றவர்களிடம் / ஊழியர்களிடம் என்ன நடத்தையை எதிர்பார்க்கிறோமோ, அதை நாம் முதலில் செய்ய வேண்டும். மழைநாள், அல்லது பண்டிகை தினம். ஆனாலும் வேலையிருக்கிறது. ஊழியர்கள் வரவேண்டும். வரச் சொல்கிறோம். அவர்கள் வந்தால் போதும் நாம் வந்து ஆகவேண்டியது ஏதுமில்லை என்றாலும்கூட. நாம் வரவேண்டும். கடையடைப்புத் தினம் என்று

வைத்துக்கொள்வோம். அவர்களை எடுக்கச் சொல்கிற ரிஸ்கை நாம் எடுக்க வேண்டும். அவர்களுக்குப் பரவாயில்லை என்று சொல்கிற இழப்பை நாம் ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டும். அதாவது பண்டிகை தினத்தில்கூட வேலைக்கு வருவது என்று வைத்துக் கொள்வோமே! இவற்றை எல்லாம் கவனிப்பார்கள்.

- நம்மால் செய்ய முடியாததை, நாம் செய்யத் தயங்குவதை, நாம் செய்யப் பயப்படுவதை, நம் ஊழியர்களால் மட்டும் எப்படிச் செய்ய முடியும்? அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்தியோ அதட்டியோ செய்யச் சொல்லக் கூடாது.

- நம் செயல்பாடுகளில் ஒரு நேர்மை இருக்க வேண்டும். தந்தையும் மகனுமாக ஒரு கண்காட்சிக்குச் செல்கிறார்கள். மகனுக்கு வயது நாலு. மூன்று வயதுக்கு மேற்பட்ட குழந்தைகளுக்கும் டிக்கெட் வாங்க வேண்டும் என்கிற அறிவிப்புப் பலகையைத் தந்தை பார்க்கிறார்.

- மகனைக் கீழே இறக்கி விடுகிறார். வரிசையில் நின்று ஒன்றரை டிக்கெட் வாங்குகிறார். உடன் வந்தவர் கேட்கிறார், 'பையன் பார்க்கச் சின்னவனாகத் தானே இருக்கிறான். மூன்று வயது ஆகவில்லை என்று சொல்லி அழைத்துப் போய்விடலாமே. அவர்களுக்கு என்ன தெரியவா போகிறது?' என்றார்.

'அவர்களுக்குத் தெரியாமல் போகலாம். ஆனால் என் மகனுக்குத் தெரியுமே. அவன் நினைப்பில், அப்பா ஐந்து ரூபாய் காசுக்காகப் பொய் சொல்கிறார், ஏமாற்றுகிறார் என்பது பதியுமே. அப்பாவே செய்கிறாரே, நாம் செய்தால் என்ன என்று தோன்றிவிடாதா? அவன் பின்னால் தவறு செய்யும்போது என்னால் கண்டிக்கவோ திருத்தவோ முடியுமா?' சரியான கேள்விகள். சரியான பார்வை இல்லையா?

- என்ன பிரச்சனையாக இருந்தாலும் மற்ற அதிகாரிகளைப் பற்றி நம் ஊழியர்களிடம் தரக்குறைவாகப் பேசக்கூடாது. விட்டுக்கொடுக்கவும் கூடாது. நாம் தவறான முன்மாதிரிகள் ஆகிவிடுவோம்.

உற்சாகம்

- உற்சாகமும் நம்பிக்கையும் நம்மிடம் குறையவே கூடாது. அதுவும் பொது இடங்களில் ஆர்வத்துடன் பங்கு கொள்ள வேண்டும். நம்மிடம் இருந்து அது நம் ஊழியர்களிடம் சுலபமாகத் தொற்றிக் கொள்ளும். சோர்வும் அப்படித்தான் பரவும்.

- எப்போதும் சுறுசுறுப்பாக இருப்பது அவசியம். வேலை குறைவாக இருக்கும் நேரத்தில், கற்றுக் கொள்ளல் தவிர உறவுகளை மேம்படுத்தும் நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடுவதுதான் நல்லது. மனதும் மூளையும் சோம்பி விடக்கூடாது.

வேலையில் கெட்டிக்காரன்

- நம் நிறுவன வேலை நமக்குத் தெரிந்திருக்க வேண்டும். நாம் பணிபுரியும் துறைகள் கணக்கு, மனித வளம், பராமரிப்பு, நிர்வாகம் போன்று துணைத் துறைகளாக இருக்கலாம். ஆனாலும் நிறுவனத்தின் வியாபாரம் பற்றி நமக்குத் தெரிந்திருக்க வேண்டும்.

- நாம் செய்யும் வேலைகளைத் திருத்தமாக, நேர்த்தியாக செய்ய

வேண்டும். Operational Excellence என்பார்கள். அப்படிச் செய்தால்தான், உடன் பணியாற்றும் ஊழியர்களும் அப்படிச் செய்ய முற்படுவார்கள்.

ஸ்வீட் எடு, கொண்டாடு

- இறுதி வெற்றி கிடைத்த பின் கொண்டாடலாம் என்று காத்திருக்கக் கூடாது. ஒவ்வொரு வெற்றியும் கொண்டாட வேண்டிய ஒன்று. அதனால் உற்சாகம் பெருகும். சக்தி கிடைக்கும். சிறிதளவே தொடர்பிருந்தாலும் அவர்களையும் பாராட்டவேண்டும். கொண்டாட்டங்களின்போது சம்பந்தப்பட்டவர்களை அழைக்க மறக்கக்கூடாது.

- வேலை வேலை என்று எப்போதும் கடுகடுப்புடன் இருப்பது நல்லதில்லை. வேலை நடக்க வேண்டியது அவசியம்தான். அதற்காக யாரும் சிரிக்கக் கூடாது, மகிழ்வாக இருக்கக் கூடாது என்று யார் சொன்னது? மற்றவர்களை மனிதர்களாகப் பார்க்கப் பார்க்க, நம் மீது அன்பும் மதிப்பும் அதிகரிக்கும். Fun at work place ஒரு பிராண வாயு போல.

- ஊழியர்களின் பிறந்த நாள்கள், திருமணமான நாள்கள், அல்லது பண்டிகை தினங்கள், புத்தாண்டு, போனஸ் கொடுக்கும் நாள் என்று எதையாவது கண்டுபிடித்து, கண்டுபிடித்து சிறிய அளவிலாவது அலுவலகங்களில் கொண்டாடலாம். கொண்டாடுவது என்றால், மக்களைக் கூட்டி, ஏதாவது கேட்டு, பேசி, சிரித்து விளையாட்டுகள் நடத்தி, 'நாம் வேலை செய்யும் இயந்திரங்கள் இல்லை, மனிதர்கள்' என்று நினைவூட்டலாம்.

- கவலைகளை அவ்வப்போது அழித்துவிடலாம். அவற்றை மனத்தில் எப்போதும் சுமப்பது கூடாது. கருத்து வேறுபாடுகளை அந்த உரையாடலுடன் விட்டுவிட்டு, அடுத்து, நல்ல விஷயங்களை அதே மனிதர்களுடன் பேசலாம். மனது இலகு ஆகிவிடும்.

குழுவுடன் சேர்ந்து

- எப்போதும் இறங்கி வேலை செய்யத் தயங்கவே கூடாது. தேவைப்படும் நேரங்களில், வேட்டியை மடித்துக் கட்டிக் கொண்டு,சேலையைக் கொஞ்சம் தூக்கிச் சொருகிக் கொண்டு இறங்கி விட வேண்டும். அவர்களுடன் அவர்களாக நாம் வேலை செய்யும்போது அந்தச் சில மணி நேரங்கள் அற்புதங்கள் நிகழ்த்தும். 'இவர் நம்ம ஆள்' என்கிற உணர்வு ஊழியர்களுக்கு வரும்.

- பதவி என்பது வேறு, தெரிந்திருப்பது என்பது வேறு. உடன் பணிபுரிபவர்கள், கீழே உள்ளவர்கள் என்று எல்லோரிடமும் நல்ல யோசனைத் திட்டம் இருக்கலாம். அவர்களும் தெரிவிக்கத் தயாராகத்தான் இருப்பார்கள். பிறகென்ன பிரச்னை? நாம்தான் சமயத்தில் பிரச்னையாக இருப்போம். ஒன்று கேட்காமல் இருப்போம். அல்லது கேட்டாலும், அதற்குத் தகுந்த முக்கியத்துவம் கொடுக்காமல் இருப்போம்.

- குளிக்கிற சோப்புகள் உற்பத்தி செய்யும் நிறுவனம் அது. ஒவ்வொரு சோப்புக் கட்டியையும் சிறிய அட்டைப் பெட்டியில் போட்டு மூடி, பிறகு லேபிள் ஒட்டி விற்பனைக்கு அனுப்பவேண்டும்.

எல்லாவற்றையும் ‘ஆட்டோமேட்டிக்’ இயந்திரமே செய்து விடும். சந்தையில் இருந்து வந்த புகார்கள், ஆச்சரியப்பட வைத்தன. சில டப்பாக்களில் சோப்புகளே இல்லை. காலி டப்பாவுக்கா காசு கொடுப்பார்கள்?

வேகமாகச் செய்யும்போது இயந்திரம் செய்யும் தவறு அது. என்ன செய்யலாம்? எப்படி தவிர்க்கலாம்? உயரதிகாரிகள் கூட்டம் கூடியது. பல பலமான யோசனைகள். ஆள்கள் அமர்ந்து ஒவ்வொரு டப்பாவையும் சோதிக்க வேண்டும் என்பது போன்ற செலவு வைக்கும் யோசனைகளும் இடம்பெற்றன.

கடைசியில் ஓர் ஊழியரின் ஆலோசனையே நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டது. செலவில்லாத, எளிய, ஆனால் தீர்வாக அமைந்த யோசனை. சோப்புகளை நிரப்பிவிட்டு டப்பாக்கள் ‘கன்வேயரில்’ வரும். வந்து, பெரிய அட்டைப் பெட்டிக்குள் விழும். ‘அதற்கு முன், கன்வேயர் பக்கம், திருப்பி வைக்கப்பட்ட பெரிய ஃபேன்கள் இருக்க வேண்டும்’ என்பதுதான் அவர் யோசனை. அதனால்? சோப்பு இல்லாத டப்பா மீது காற்றடித்தால், அவை மட்டும் பறந்து விடும். சுலபமாக அடையாளம் கண்டு தவிர்த்து விடலாம்.

- நாம் செய்த வேலையில் ஊழியர்களின் பங்கு ஓரளவு இருந்தால் கூட, அதைப் பொதுவில், நம் மேலதிகாரிகளிடம் குறிப்பிடவேண்டும். அவர்களுக்குப் பெருமைகளில் கட்டாயம் பங்கு கொடுக்க வேண்டும்.

விரோதம் தவிர்

- வேலைக்குப் போயிருக்கும் இடத்தில், முன்னேற வேண்டிய இடத்தில் எதற்கு எவரோடும் வீண் வம்பும் சண்டையும்? எல்லாம் மனது அல்லது ஈகோ செய்யும் வேலை. வீண் வம்புக்கு யாராவது வந்தால் என்ன செய்வது? வேலையை பாதிக்காது என்றால் பேசாமல் ஒதுங்கிவிடலாம். திருப்பி அடிக்காதவரை, மீண்டும் எப்படி அடிப்பது? அவர்களே குழம்பிப் போய் விடுவார்கள். இது Non Productive வேலை. இதில் ஏன் சக்தியை வீணாக்கிக் கொண்டு இருக்கவேண்டும்?

- யாரோடும் கருத்து வேறுபாடுகளை வளர்த்துக் கொள்ள வேண்டியதில்லை. ஒரு பிரச்னை அல்லது பிணக்குடன் பேச்சுவார்த்தை முடியக்கூடாது. முயன்று வேறு விஷயங்களைப் பேசியாவது, மீண்டும் பார்த்தால், முகத்தைத் திருப்பிக் கொள்ளாத அளவில் கொண்டு நிறுத்த வேண்டும். இடைவெளிகளை அதிகரித்துக் கொள்ளக் கூடாது. பின்பு தனித் தீவுகளாகி விடுவோம். பலம் குறைந்து விடும்.

- அதிலும் குறிப்பாக, நம் அலுவலகத்தில் நம்முடனேயே பணி செய்பவர்களிடம் விரோதம் கூடாது. அவர்களிடம் சிறு குறைகள் இருந்தாலும் அனுசரித்துப் போக வேண்டும். அவர்களின் ஒத்துழைப்பு நமக்கு அவசியம். அவர்களுக்கு நம்மைப் பற்றி மற்றவர்களைக் காட்டிலும் கூடுதலாகவே தெரியும். நாம் அவர்களை நம்பித்தான் ஆகவேண்டும். சந்தர்ப்பச் சூழ்நிலைகள் அப்படித்தான் இருக்கும். ஆகவே அவர்களுடன் பிரச்னைகளை ஏற்படுத்திக்கொள்ளக்கூடாது. ஒத்தே வராதவர் என்றால், அவரை துறை மாற்றிவிடுவது நல்லது.

புரிந்துகொள்

- நிறுவனத்தில் நாம் விரும்புகிறோமா, இல்லையோ சில சக்தி பீடங்கள் (Power Centers) இருக்கத்தான் செய்யும். அது தலைமை அதிகாரியின் செயலாளர் ஆக இருக்கலாம் அல்லது விற்பனை உதவி மேலாளராக இருக்கலாம். எங்கேயும், எந்த நிலையிலும் இருக்கலாம். ஆனால் அவர்களால் சிலவற்றைச் செய்ய முடியும் என்றால் அவர்களுக்கு அந்தச் சக்தி இருந்தால், அவற்றைப் புரிந்து, நடந்து கொள்வதுதான் புத்திசாலித்தனம். வெளித் தெரிகிற 'பார்மல் பவர்' வேறு. உள்ளே இயங்கும் 'இன்பார்மல் பவர்' வேறாக இருக்கும் நிறுவனங்களும் உள்ளன.

நேர்மை

- கணக்கு வழக்குகள், பணவிவகாரங்களில் சுத்தமாக இருப்பது அவசியம். அதே அளவுக்குத் தன் கீழே உள்ளவர்களை வைத்துக் கொள்ள வேண்டியதும் அவசியம். எவ்வளவு திறமையானவர்களையும் 'நேர்மைக் குறைவு' என்று காரணம் காட்டி வெளித் தள்ள முடியும்.

தெரியாததும் உண்டு

- நம் வேலையை யாராவது ஆராய்ந்து குறைகள் சொன்னால் கோபப்படக்கூடாது. நாம் ஒருமுறை ஆராய்ந்து தேவைப்பட்டால் திருத்திக்கொண்டுவிடலாம். நாம் தவறுகளுக்கு அப்பாற்பட்டவர்கள் இல்லை. அவர்கள் முன்கூட்டியே சுட்டிக்காட்டுவதன் மூலம் உதவிதான் செய்கிறார்கள்.

- யாரிடம் இருந்தும் கற்றுக் கொள்ளலாம். இதில் ஊழியர், அதிகாரி, தலைமை ஆசிரியர், ஆசிரியை என்பது போன்ற உயர்வு தாழ்வுகள் கிடையாது. ஒன்றைத் தெரிந்தவர், தெரியாதவர் என்கிற வேறுபாடு மட்டும் தான் உண்டு. வளர வேண்டுமானால் கற்றுக் கொள்ள வேண்டும். 'தைரியம் வேண்டும் என்பது எழுந்து நின்று பேசுவதற்கு மட்டுமல்ல, பேசாமல் உட்கார்ந்து கேட்பதற்கும்தான்' என்பார் சர்ச்சில்.

சேரிடம் அறிந்து சேர்

- தோல்வி மனப்பான்மையுடன் பேசுபவர்களிடம் சேராமல் இருக்க வேண்டும். நாசூக்காக விலகிவிட வேண்டும். அவர்கள் சொல்வதை மனத்தில் வாங்கிக் கொள்ளக் கூடாது. உண்மையில் அவர்கள், நமக்கு வேண்டியவர்களாகவோ, அதிகாரிகளாகவோ கூட இருக்கலாம். அவர்கள் பொதுவாக வெற்றி பெறாதவர்களாக இருக்கும்பட்சத்தில், அவர்களின் 'முடியாது', 'ஆகாது', 'சாத்தியமில்லை' போன்ற பேச்சுகளை ஏற்றுக் கொள்ள வேண்டாம். வெற்றி பெற்றவர்கள் சொல்வதைக் கவனிக்கலாம்.

வருத்தங்கள் செய்யும் கேடு

- பணிபுரியும் இடங்களில் நிர்வாகம் எடுக்கும் சில நடவடிக்கைகளால் நமக்கு வருத்தம் ஏற்படலாம். நாம் அமர்ந்திருக்கும் அறை மாற்றப்படலாம். நமக்குப் பிறகு நிறுவனத்தில் புதிதாகச் சேர்ந்தவர்களுக்குக் கூடுதல் வசதிகள் கொடுக்கப்படலாம். நம்மளவுக்குத் தொடர்பில்லாத, திறமையில்லாத ஒருவரை முக்கிய

கூட்டத்தில் கலந்துகொள்ளச் சொல்லி வெளிநாட்டுக்கேகூட அனுப்பலாம். இப்படிப்பட்ட நிகழ்வுகளால் நம் மனது உடையலாம்.

- என் உழைப்பு அங்கீகரிக்கப்படவில்லை' 'என் திறமைக்கு மதிப்பில்லை' 'என்னை ஓரம் கட்டுகிறார்கள்' 'யாரோ என்னைக் கேவலப்படுத்த, மட்டம்தட்டத் திட்டமிட்டுதான் இப்படிச் செய்கிறார்கள்' என்றெல்லாம் தோன்றலாம்.

இப்படிப்பட்ட எண்ணங்களை உடனே விரட்ட வேண்டும். இந்தச் சுய இரக்க எண்ணம், தேவைப்படும்போது இதம்போலக் கூடத் தோன்றலாம். மறுக்க வேண்டும். துடைத்தெறிய வேண்டும். இவை சாத்தான்கள். மனத்துக்குள் புகுந்துகொண்டு, நம்மைச் சரியாக வேலை செய்ய விடாது. அதனால் சிரமங்கள் அதிகரிக்குமே தவிர, குறையாது.

- உண்மையில் பல விஷயங்கள் தெரியாமலேயே, கவனத்தில் எடுத்துக் கொள்ளாமலேயே தான் நடக்கின்றன. பாதிக்கப்படுவது நாம் என்பதால், நம் மனது உடனே அந்தப் பிரச்னையை கையில் எடுத்துக் கொண்டு, ஒரு தேர்ந்த வழக்குரைஞரைப் போல நம் பக்கம் வாதாடுகிறது. எல்லாம் வெற்று வாதம். நமது தீர்ப்பு, நிறுவனம் தெரியாமல் செய்தது என்று (Benefit of Doubt) தான் நினைக்க வேண்டும். அதுதான் நமக்கு நல்லது. நிறுவனத்துக்கல்ல. மலையோடு ஏன் மோத வேண்டும்? அதுவும் மலைக்கே அந்த எண்ணம் இல்லாதபோது.

நினைப்பு

- நம்மை நாம் மதிக்க வேண்டியது அவசியம். நம்மாலும் முடியும் என்று நம்ப வேண்டும்.

- வெற்றி பெற்றவர்கள், உலகம் அவர்கள் பக்கம் இருப்பதாக நினைக்கிறார்கள். அதுதான் உண்மை. உலகம் தன் பக்கம் வந்த பிறகு வெற்றி பெறலாம் என்பதல்ல. ஏற்கெனவே நம் பக்கம் இருப்பதாக நினைக்க வேண்டும். அதுதானே. அதெப்படி உலகம் நம் பக்கம் இல்லாமல் இருக்க முடியும்!

- வெற்றி பெறப் பெரிய அறிவாளியாக, திறமைசாலியாக இருக்க வேண்டும் என்பதல்ல. எதையும் கற்றுக் கொண்டுவிட முடியும் என்கிற நம்பிக்கை இருந்தால் போதும். கற்றுக்கொள்ளும் ஆர்வம் குன்றாமல் பார்த்துக் கொண்டால் போதும்.

- 'நான் விடவே மாட்டேன். தொடர்ந்து முயற்சிப்பேன்' என்கிற மனோபாவம் அவசியம்.

- வெற்றியாளர்கள், 'மற்றவர்களும் நியாயமாகத்தான் நடந்து கொள்கிறார்கள்' என்றே எண்ணுவார்கள். மற்றவர் அனைவரும் / உலகம் மொத்தமுமே தவறு, கெட்டவர்களால் நிறைந்தது. எவனும் நல்லவனில்லை' என்பது போன்றவை, 'அழிக்கும் எண்ணங்கள்'. அருகில் நெருங்கவே விடக்கூடாது. முளையிலேயே கிள்ளி எறிய வேண்டும்.

- சுத்தமாக இருப்பது என்பது எப்படி என்பதைப் புரிந்து கொள்வதல்ல சிரமம். தொடர்ந்து இருக்க வேண்டும் என்பது போல வெற்றி பெறத் தினசரி செய்ய வேண்டியவை பலவும் சாதாரணமானவைதான்.

பெரிய கம்பசூத்திரங்கள் அல்ல. ஆனாலும் செய்தால்தான் பலன்.

- தடைகள் பெரியதா, சிறியதா என்பது நம் அளவைப் பொறுத்தது. நம் மனவலிமை சிறியதென்றால், தடை பெரியதுதான். நம் வலிமை பெரியதென்றால், எந்தத் தடையும் சிறியதுதான்.

- செய்ய வேண்டும் என்ற உறுதிகொள்ளாதவரைக்கும் எல்லாம் வெறும் ஆசைகளாகவும் விருப்பங்களாகவுமே இருக்கும். 'உறுதிபாடு' (கமிட்மெண்ட்) கொண்ட நாள் முதல், வெற்றிப் பயணம் தொடங்குகிறது என்பர் மேனேஜ்மெண்ட் குரு பீட்டர் எப். டிரக்கர்.

- 'விளைவுகளைச் சந்திக்கத் தயார் என்றால், எந்த வேலையையும் எடுத்துச் செய்ய முடியும் என்பதுதான் உண்மை' என்பது சோமர்செட் மாமின் கூற்று.

- பறவைகள் மரக்கிளைகள் ஆடுவதைப் பற்றி அச்சப்படுவதில்லை. காரணம், அவை அவற்றின் வலு மரக்கிளைகளில் அல்ல, இறக்கைகளில் இருப்பதைத் தெரிந்து வைத்திருக்கின்றன.

- வெற்றி பெற நம்பிக்கை அவசியம். 'இவ்வளவு விற்பனை இலக்குச் சரி'. 'இவ்வளவு உற்பத்தி நிலை, இன்ன தேதிக்குள் முடிக்க வேண்டும், சரி'. முடியும் என்று நம்பினால் முடியும். நம்மால் முடியும் என்கிற நம்பிக்கை. சிறப்பாக வரும் என்கிற எண்ணம். நாம் எதை நம்புகிறோமோ, அதை முடித்துக் கொடுக்கும் திறன் நம் உடலுக்கும் மனத்துக்கும் உண்டு.

இந்த வேலை போதுமா?

- கேட்பதை, எதிர்பார்ப்பதைவிட அதிகமாக, தரமாக, வேகமாகக் கொடுப்பது பந்தயத்தில் நம்மை எப்போதும் முதல் ஆளாக வைத்திருக்கும்.

- நம்மிடம் இருந்து நாமே அதிகம் எதிர்பார்க்க வேண்டும். 'இதுபோதும்' என்கிற வாதத்தை ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடாது. அது நமக்குப் பழக்கமாகவே படிந்துவிட வேண்டும். 'செய்வது நான் அல்லவா? அதெப்படிச் சாதாரணமாக இருக்க முடியும்?' என்கிற நினைப்பு ஓடிக்கொண்டேயிருக்க வேண்டும். தரமான பொருள்களுக்கு எப்போதுமே கூடுதல் விலை கிடைக்கும்.

- நாம் ஏன் கூடுதலாகச் செய்யக் கூடாது என்பதற்கு ஆயிரம் காரணங்கள் இருக்கலாம். யோசித்துப் பாருங்கள். ஏன் செய்ய வேண்டும் என்பதற்கு ஒரு காரணம் இருந்தால்கூடப் போதும். செய்து விடுங்கள். காரணம் இரைக்கிற கிணறுதான் ஊறும். வேலை செய்வதால் நாம் கரைந்து விட மாட்டோம். சும்மா இருந்தால்தான் துரு ஏறிவிடும்.

- புதிய வேலை, புதிய நிறுவனம், புதிய மேலதிகாரி, புதிய ஊழியர்கள். தொடக்கத்தில் ஒத்துவராதது போலத் தெரியலாம். விடக்கூடாது. பழகாதது மட்டுமேதான் வேறுபாடாக இருக்கும். பழக நாள்கள் ஆகும். உடனே பழக்கம் வராது. பழகியபின் பிடிக்காமல் போகாது. எல்லா இடங்களுக்கும் இது பொருந்தும். ஆக, நல்லவற்றைப் பார்த்து, இருக்க வேண்டிய இடங்களில் இருக்க வேண்டும். பிடிக்கவில்லை என்று

சொல்வது, வெற்றிகளைத் தள்ளிப்போடும் வார்த்தை.

மேலாளர் ஆகலாம்

வாழ்க்கை என்பது இரண்டு கூறுகளை உடையது. தனிப்பட்ட வாழ்க்கை மற்றும் தொழில் முறை வாழ்க்கை. இரண்டிலும் வெற்றி பெற வேண்டும். ஒன்றின் வெற்றி மற்றொன்றைப் பாதிக்கிறதோ இல்லையோ, தோல்வி கட்டாயம் பாதிக்கும்.

செய்யும் வேலையோ, தொழிலோ, வியாபாரமோ, அங்கேதான் நம் திறமையைக் காட்ட வேண்டியிருக்கிறது. காட்டினால் அங்கீகாரங்களும், வெகுமதிகளும் கிடைக்கின்றன. Anything that is worth doing is worth doing well என்பார்கள். செய்யத் தகுதியானது எதுவும், தரமாகச் செய்ய வேண்டியதே என்கிற பொருள்பட.

நீங்கள் தற்சமயம் வேலை செய்வது, அரசு நிறுவனமோ, தனியார் நிறுவனமோ, உற்பத்தியோ, சேவையோ, சிறிய நிறுவனமோ, பெரிய நிறுவனமோ எங்கே நாம் பணியாற்றினாலும் சரி, சேர்ந்த அளவில், பொறுப்பில், நிலையிலேயே நாம் இருக்க வேண்டியதில்லை. மற்ற யாரையும் போலவே நம்மாலும் முன்னேற முடியும். முன்னேற வேண்டும்.

முயற்சி செய்த பலர் தங்களின் மேலதிகாரிகளுக்கே பின்னர் மேலதிகாரிகளாக ஆகியிருக்கின்றனர். ஒரு சிறிய அளவு கோல் வைத்துக் கொள்வதென்றால், நீங்கள் உங்களைவிட வயது அதிகமானவருக்கு கீழே பணியாற்றுகிறீர்களா? ஆம் என்றால் நீங்கள் வேகத்தைக் கூட்ட வேண்டும்.

பணிக்குச் சேர்ந்த முதல் 5 ஆண்டுகளில், வேகமான வளர்ச்சிக்கு முயற்சிக்க வேண்டும். அடுத்த 5 ஆண்டுகளில் அது பழக்கமாகத் தொடரும். பிறகு வேண்டுமானால் சிலர் வேகத்தைக் குறைக்கலாம்.

பாரத மிகுமின் நிறுவனத்தில் 'ரோனியோமிஷன்' ஆப்பரேட்டராக சேர்ந்த ஒருவர் DGM என்கிற நிலை வரைக்கும் முன்னேறினார். சிறப்பாகப் பணியாற்றினார். ஆகவே முடியாதது என்பதே இல்லை.

யாரும் மேலாளர் ஆகலாம். அதற்கு மேலும் போகலாம். இனிதான் முன்னேறவேண்டும், மேற்பார்வையாளர் அல்லது மேலாளர் ஆகவேண்டும் என்கிற நிலையில் இருந்தால், தைரியமாகத் தொடங்குங்கள்.

மேன்மேலும் முன்னேறலாம்

நீங்கள் எற்கெனவே மேற்பார்வையாளர்தான் என்றால், மேலாளர் ஆக முயற்சி செய்யுங்கள். மேலாளர் ஆக இருக்கிறீர்கள் என்றால், அதற்கும் மேலே போக முயற்சி செய்யுங்கள். ஓடினால்தான் நதி. தேங்கிவிட்டால் அதற்குப் பெயர் குட்டை.

மற்றவர்களின் வேலைகளுக்கு பொறுப்பாக அவர்களை விடக் கூடுதல் உயரத்தில் இருக்கும் நம்மால், பலருக்கு வழிகாட்ட முடியும். பலருடைய வாழ்க்கையை முன்னேற்ற முடியும்.

நிறுவனங்களை விட்டு வெளியேறும் ஊழியர்கள் பலரிடம் கேட்டு,

தெரிந்து கொண்டதை ‘கேலப்’ என்கிற உலகளாவிய நிறுவனம் வெளியிட்டபோது, மேலாளர்கள் பற்றிய கவனம் மேலும் அதிகமானது.

‘ஏன் ஊழியர்கள் தாங்கள் வேலை செய்யும் நிறுவனத்தில் இருந்து விலகுகிறார்கள்? அதற்கான காரணங்கள் என்ன?’ என்று கேலப் நிறுவனம் உலகெங்கும் பல நிறுவனங்களில் பணி செய்துவிட்டு வெளியேறியவர்களைக் கேட்டிருந்தது. அதற்குக் கிடைத்த பதில்களில் மிக முக்கியமானது, ‘அவர்களுடைய மேலாளர்கள் தான் காரணம்’ என்பது. கேலப் சொல்கிறது. ‘ஊழியர்கள், நிறுவனங்களை விடுவதில்லை, மேலாளர்களைத்தான் விடுகிறார்கள்.’

ஆம், நமக்குக் கீழ் இருப்பவர்களின் உலகம் நாம்தான். அவர்களைப் பொறுத்தவரை நாம்தான் நிறுவனம். நிறுவனம் தரும் நல்லவை கெட்டவை எல்லாம் நம் மூலம்தான் அவர்களுக்குக் கிடைக்கிறது. நாம் நினைத்தால் அதை அவர்களுக்குச் சொர்க்கமாக்கலாம். நரகமாகவும் மாற்றலாம்.

மேற்பார்வையாளர்களோ அல்லது மேலாளர்களோ அல்லது தலைமை ஆசிரியரோ, எடிட்டரோ, சூபிரெண்டெண்டெண்டோ, ஸ்டேஷன் மாஸ்டரோ நம் நிறுவனத்தில் நாம் மிக முக்கிய பொறுப்பில் இருக்கிறோம். மேலும் பல பொறுப்புகளையும் பெறுவோம். ‘நல்ல மேலாளர், இவருக்குக் கீழ் பணியாற்றுவதில் எனக்குப் பெருமை, மகிழ்ச்சி’ என்று ஊழியர்களும், ‘திறமையான பொறுப்பான மேலாளர், இவரை விடவே கூடாது’ என்று நிர்வாகமும் நினைக்க வேண்டும். அப்படி நினைக்க வைத்துவிட்டால் அதுதான் வெற்றி.

அப்படித் தொடர்ந்து சிறப்பாகவே இருக்க வேண்டும். இருப்போம்.

சிறந்த நிர்வாகி ஆவது எப்படி? Sirandha Nirvagi Aavadhu Eppadi?
சோம. வள்ளியப்பன் Soma. Valliappan

This digital edition published in 2016 by

Kizhakku Pathippagam

177/103, First Floor, Ambal's Building,

Lloyds Road, Royapettah,

Chennai 600 014, India.

Email: support@nhm.in
Web: www.nhmreader.in

First published in print in December 2008 by Kizhakku Pathippagam

All rights reserved.

Kizhakku Pathippagam is an imprint of New Horizon Media Private Limited, Chennai, India.

This e-book is sold subject to the condition that it shall not, by way of trade or otherwise, be lent, resold, hired out, or otherwise circulated without the publisher's prior written consent in any form of binding or cover other than that in which it is published. 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, whether electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of both the copyright owner and the above-mentioned publisher of this book. Any unauthorised distribution of this e-book may be considered a direct infringement of copyright and those responsible may be liable in law accordingly.

All rights relating to this work rest with the copyright holder. Except for reviews and quotations, use or republication of any part of this work is prohibited under the copyright act, without the prior written permission of the publisher of this book.