

மோதுகைத் தவிர்ப்புக்கும் தீர்வுக்கும் வேண்டிய ஒழுங்கமைப்பு அபிவிருத்திகளும் ஒருங்கு நிலைப்பட்ட அணியும்

பிரெட்ரிச் கிளேசல், ரூடி பாலர்ச்

1. அறிமுகம்	282
2. மோதுகைக்கான சாத்தியத்தளங்களாக அணிக்குழுமம்	283
3. அணிக்குழும தொழிற்பாட்டின் ஐந்து மட்டங்களிலும்	284
மோதுகைக்கான சாத்தியப்பாடுகள்	
அணிக்குழுமத்தின் தனிநபர் மோதுகைக்கான சாத்தியவளமாக அமைதல்	284
உட்கிடக்கையும் எழுவினாக்களும் மோதுகைக்கான சாத்தியப்பாடாக அமைதல்	286
மோதுகைக்கான சாத்தியப்பாடாக ஊடாட்டம் அல்லது உள்வியற்சமூக மட்டம்	286
மோதுகைக்கான சாத்தியப்பாடாக நடைமுறை/முறை மட்டம் அமைதல்	288
மோதுகைக்கான சாத்தியப்பாடாக புறநிலை உறவுகள்	293
4. அணிக்குழும வளர்நிலை கட்டங்கள்	295
ஒன்று சேர்வதும் ஒருங்கிருந்து சிந்திப்பதுவும் - தேடிக்கண்டுகொள்ளலும்,	
ஒருங்கிணைதலும்	296
நியமநிர்ணயம் - சுயஇயக்கத்திற்கான விதிகளை தாங்களே தோற்றுவித்துக்கொள்ளல்	298
ஆற்றலும் ஆற்றலுக்கான தகைமையும்	300
சீப்படுத்தல் - சுயகட்டமைப்பும் மாறுதலுக்கான திறனும்.	301
5. அணிக்குழும வளர்வும் மோதல்தீர்வும்	304
குழுவின் தனிஉறுப்பினர் மட்டத்தில்	305
உள்ளடக்கம் முனைப்புறு மட்டத்தில்/எழுவினா மட்டத்தில்	306
ஊடாட்ட மட்டம் - உள்வியற் சமூக மட்டத்தில்	307
நடைமுறையின் -வழிமுறை மட்டத்தில்	308
புறநிலை உறவு மட்டத்தில்	309
தொடர்ச்சியான மேல்நிலை நோக்கு	309
6. முடிவுரையும், திறந்த வினாக்களும்	310
7. உசாத்துணை நூல்களும், மேலதிக வாசிப்பும்	311

மோதுகைத் தவிர்ப்புக்கும் தீர்வுக்கும் வேண்டிய ஒழுங்கமைப்பு அபிவிருத்திகளும் ஒருங்கு நிலைப்பட்ட அணியும்

பிரெட்ரிச் கிளேசல், ரூடி பாலர்ச்

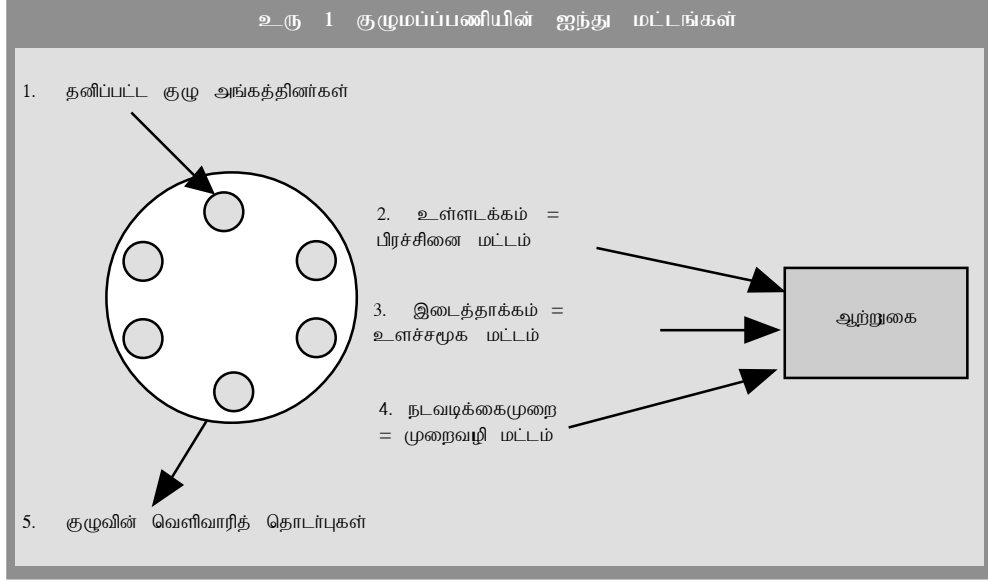
1. அறிமுகம்

மோதுகைத்தீவு, சமாதான உருவாக்கம், மோதுகை நிர்ணயம் ஆகிய துறைகளில் பணியாற்றும் அநேகமான தொழில்சார் மூன்றாம் தரப்பினர் தாமாகவே ஏதோ ஒரு வடிவில் அமைப்புமுறையான குழுமைவில் செயற்படுவதுடன், பாரிய அளவிலான அமைப்புகளின் குழுமம் ஒன்றில் உறுப்பினர்களாவும் கருமமாற்றுகிறனர். இதன் விளைவாக அவர்கள் அடிக்கடி வெளிக்களத்தில் தமது செயற்பாடுகளை பாதிக்கக்கூடிய பதற்றங்களுக்கும், மோதுகைகளுக்கும் உட்படுத்தப்படுகின்றனர்.

1984 இல் (கிளேசல் 1984) நெதர்லாந்தில் நடாத்தப்பட்ட பிரதிநிதித்துவ மதிப்பாய்வில் நாடெங்கணுமுள்ள சமூகப் பணியாளர்களிடம் அவர்களது அமைப்புச்சூழலில் காணப்படும் மோதுகைகள் தொடர்பில் வினாக்கள் கேட்கப்பட்டன. தமது சேவைவேண்டுகோள் “தீவிர” மோதுகைகளை (வெளிப்படையாகவும், கூடிய உணர்ச்சி வேகத்துடனும் புரியப்படும்) ஒழுங்காக்கவும், வெற்றிகரமாகவும் தீர்க்கும் அதே நபர்கள், தாங்களே தமது பல “கெடுபிடி” மோதுகைகளினால் சொந்த அமைப்புக்களினுள்ளே (மறைவாக வெளிப்படுத்தப்படும்) பாதிக்கப்பட்டவர்களாகவும், தொழில்சாரீரியில் இவற்றைக் கையாளுவதற்குத் தவறியுள்ளதையும் விளைவுகள் காட்டுகின்றன. பதிலாக, அத்தகைய மோதுகைகள் (தீர்க்கப்படாது) இழுத்தடிக்கப்படுவதுடன் அந்த மோதுகை பற்றிய விடயத்தில் சேவைவேண்டுகோள் நிலைப்பட்ட விடயங்களில் கடினமான சிக்கற்பாடுகளும் ஏற்படலாம். மோதுகைகளின் முக்கிய தரப்பினர்களும் இதனை ஒத்த மன அழுத்தத்துக்கே உட்பட்டுள்ளனர். சில வேளைகளில் இதுபற்றி ஏற்படும் அழுத்தநிலை காரணமாக பிரச்சினை முற்றுமுழுதாக கட்டெரிக்கப்படுவது மாத்திரமல்லாமல் இத்துறையிலிருந்து வாய்ப்பு பெறப்படுகின்ற நிலைமையினையும் ஏற்படுத்தும். மோதுகைகளின் பிரதான வகிபாகமுடையோரும் இத்தகைய மன அழுத்தங்களுக்கு ஆளாவதுண்டு.

இதன் காரணமாகவே அணிகளிடையேயும் அமைப்புகளினுள்ளேயேயும் மோதுகைக்கான சாத்தியப்பாடுகள் தொடர்பான முறையான தெளிவு இருத்தல் வேண்டும் என்பது எடுத்துக்கூறப்படுகிறது. இவ்வத்தியாயத்தில் மோதுகைகள் சம்பந்தமாக பெரிதும் சாத்தியப்பாட்டு முலங்களை பருவரைவாக எடுத்துக் காட்டுவோம். பின்னர் மோதுகை மாற்றுநிலையாக்கத்தையும் தீர்வையும் ஏற்படுத்தக்கூடிய வகையில் சாத்தியமான வழிகள் பற்றி பருவரைவாக எடுத்துக்கூறப்படும். இறுதியாகப் பார்க்கையில், தீவிரமாக்கலின் முதல் மூன்று படிகளின்போதாகிலும் (கிளேசல் 1999, 83) பாதிக்கப்பட்ட தரப்பினரே வெற்றிக்கான நல்ல சந்தர்ப்பங்களுடன் மோதுகைத் தீர்வுப் பணிகளை வழக்கமாகப் பொறுப்பேற்கமுடியும். அதன் பின்னரே மோதுகைகள் தொடர்பான தமது சொந்த உள்ளகப் பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கு அமைப்புக்கள் மோதுகை நிபுணர்களிடமிருந்து தொழில்சார் வெளிவாரி உதவியை பெறவேண்டிய தேவை எழும் (கிளேசல் 1999, 118ff).

உரு 1 குழுமப்பணியின் ஐந்து மட்டங்கள்



2. மோதுகைக்கான சாத்தியத்தளங்களாக அணிக்குழுமம்

அணிகளாவன, கூட்டு ஒத்துழைப்புடன் நிறைவேற்றப்படவேண்டிய செயற்பாட்டுப் ஆற்றுகை பொறுப்பளிக்கப்பட்டுள்ள பணிக்குழுக்களாக வரைவிலக்கணம் செய்யப்பட்டுள்ளன. இது குழுக்களிலிருந்து பெற்றுக்கொள்ளப்படும் தனிப்பட்ட கற்கை விளைவுகளைப் பெறுவதற்கு விழையும் அல்லது வெறுமனே சமூக மற்றும் பிற வடிவத்திலமைந்த தொடர்புகளை வளர்ப்பதற்கு முயலக்கூடிய பிற குழுக்களிலிருந்து தெளிவாக அவற்றை வேறுபடுத்துகின்றது.

விரும்பத்தகுந்த இச் செயல்நிறைவேற்றத்தை எய்துமுகமாக அணிகளினுள் ஐந்து மட்டங்களிலும் நல்ல நிலைமைகள் இருக்கவேண்டும் அல்லது உருவாக்கப்படவேண்டும். (உரு 1)

அணியினரின் பணிகளின் ஐந்து மட்டங்களும் கீழே வரைவிலக்கணப்படுத்தப்பட்டுள்ளன :

1. தனிப்பட்ட குழு உறுப்பினர்கள்: இது தனிப்பட்ட ஆளுமைகள், உணர்வுநிலைகள், எண்ணக்கருக்கள், எண்ணங்கள், உணர்ச்சிகள், நோக்கங்கள், மற்றும் நடத்தைகள் என்பன சம்பந்தமானதாகும்.
2. உள்ளடக்கம், வாதவிடய மட்டம்: இங்கு கவனம் வாதவிடயத்திலும், நிறைவேற்றப்படவேண்டிய பணிமீதுமே உள்ளது.
3. இடைத்தாக்கம், உள சமூக மட்டம்: குழு அங்கத்தவர்களின் பரஸ்பர மனப்பாங்கு அத்துடன் அவர்களிடையே நிலவும் தொடர்புகளின் நிலை, அவதானிக்கப்பட்ட காலநிலை, பாத்திரம், நடத்தைப்பாங்கு ஆகியவையும் முக்கியமானவையாகும்.
4. நடவடிக்கைமுறை, வழிமுறை மட்டம்: பகுப்பாய்வு முறைகள், தீர்மானமெடுத்தல் முறைகள், புத்தாக்க தொழில்நுட்பங்கள், அணிக்கான விதிமுறையான உள்ளக விதிகள் மற்றும் துணை வழிகளின் பயன்பாடு போன்ற அணியின் பிரச்சினை தீர்க்கும் தொழில்நுட்பங்கள்.
5. வெளியக குழு உறவுகள்: பிரதிநிதிகளுக்கு அதிகாரம் வழங்குதல் தொடர்பான விதிகள் அடங்கலாக, பிற அமைப்புக்களுடன் தகவல்களும், தொடர்புகளும் உருவாக்கப்படும் முறை.

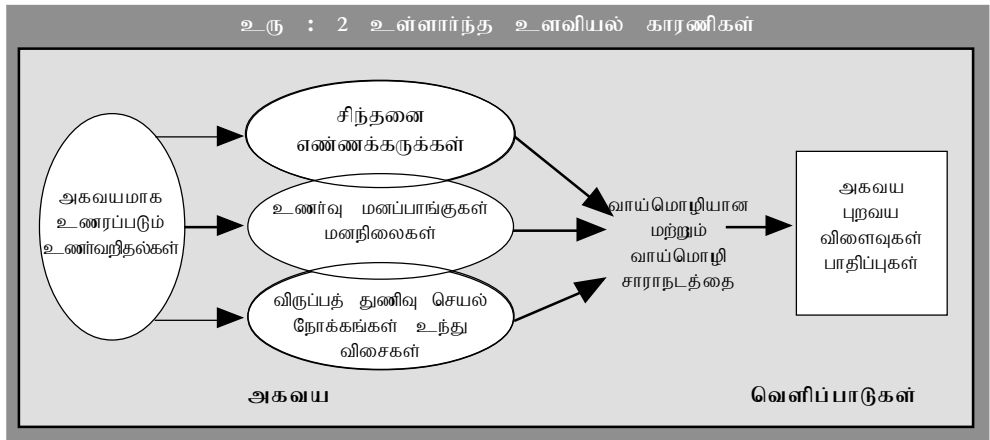
இவ்வைந்து மட்டங்கள் ஒவ்வொன்றினாலும் மோதுகைக்கான சாத்தியவளத்தை உருவாக்கமுடியும். ஆகவே மோதுகைத்தீவுக்கான ஒரு நல்ல ஆரம்பத்தானதாகவும் இவை இருக்கமுடியும். மட்டங்கள் பரஸ்பர வலையமைப்பில் அமைந்துள்ளதாலும் அவர்கள் மற்ற ஒவ்வொருவரீயும் செல்வாக்கு செலுத்தி மோதுகைக்கான மறைமுகமான சாத்தியவளத்தை மேலும் உருவாக்க முடியும். இதன்விளைவாக ஒரு குழுவின் இயக்கவியலானது ஆராய்வதற்கு சிக்கலானதும், பகுப்பாய்வு செய்வதற்கு கடினமானதாகும். அடிக்கடி பொருத்தமற்ற முறைகளில் சிக்கலான தீர்மானம் ஒன்று எடுக்கப்படவேண்டி வரும்போது ஒரு மட்டத்தில், உதாரணமாக 4ஆம் மட்டத்தில் பிரச்சினை ஒன்று எழுகின்றது. ஆனால் பரஸ்பர சினஸ்ட்ரலினால் குழுத்தொடர்புகள்மீது பளுவேற்றப்படும்போது, உதாரணமாக 3ஆம் மட்டத்தில் (இடைத்தாக்க / உள் சமூகவியல் மட்டம்) வெளிப்படுத்தப்படும். இறுதியாக, (தனிப்பட்ட குழு அங்கத்தினர்) ஒரு நபர் குழுவைவிட்டு விலகத்தீர்மானித்தால் அணிக்கு அவரது அறிவும் திறனும் கிட்டாது போகும் போது இது 1 ஆம் மட்டத்திலும் மேலதிக விளைவுகளை ஏற்படுத்தும்.

3. அணிக்குழும தொழிற்பாட்டின் ஐந்து மட்டங்களிலும் மோதுகைக்கான சாத்தியப்பாடுகள்

3.1 அணிக்குழுமத்தின் தனிநபர் மோதுகைக்கான சாத்தியவளமாக அமைதல்

குழு உறுப்பினர் ஒருவர் உள்ளார்ந்த உள்வியல் பதற்றங்களுடனும், மோதுகைகளுடனும் போராடக்கூடும், அத்துடன் பிற குழு உறுப்பினர்களுடன் பணியாற்றுவதற்கு முயலும்போது இதனை அவர் வெளிப்படையாக வெளிப்படுத்துவார். இந்த சூழலில் தெரிந்த மோதுகை வழிமுறையமைப்பு (ரூபின், புருட், கிம் 1994, 11 ff, கிளேசல் 1997, 34 ff, கிளேசல் 1999 19ff) வழமையாக தனிப்பட்ட நபர்களினுள்ளேயே தோன்றுவதுடன் (25.3) அவர்களது புலனுணர்வு, சிந்தனை, உள்ளுணர்வு, விருப்பத்துணிவு அத்துடன் வெளியக நடத்தை ஆகியவற்றை ஊழல்படுத்தும். இவ்வள்ளார்ந்த உள்வியல் வழிமுறையமைப்புகளைப் பொதுவாகவே எடுத்துக்காட்டமுடியும். எனினும், அணிகளில் அல்லது அமைப்புக்களில் மோதுகைகளை வெற்றிகரமாக செயல்முறைக்கு உட்படுத்துவதாயின் அவற்றைப் புரிந்துகொள்ளுவது தீர்மானகரமானதாகும்.

உரு : 2 உள்ளார்ந்த உள்வியல் காரணிகள்



மன அழுத்தம், பதற்றம் மற்றும் நெருக்குவாரம் ஆகியவற்றின் விளைவுகள் காரணமாக தனிநபர் ஒருவரின் உணர்வுற்தல் ஆற்றல் வன்மையாகப் பாதிப்படையலாம். இந்த விளைவு தெரிந்தெடுக்கப்பட்ட அல்லது திரிபடைந்த உணர்வுற்தல் அறிவாற்றல்சார் முன்னறி திறனின்மை

அல்லது முற்கூட்டியே உணரப்பட்ட படத்துக்கு அமைவறாது இருக்கும் உணர்வறிவுகள் மங்கிவிடக்கூடியநிலை விளைவுகளுக்கும் இட்டுச்செல்லக்கூடும். இவ்வாறாகவே முன்னைய உணர்வறிதல்களுக்கு மாறாக

இருக்கக்கூடிய சகல சான்றுகளும் அடக்கப்பட்டும், புறக்கணிக்கப்பட்டும் பக்கச்சார்புகள் உருவாக்கப்பட்டு, நிலைநிறுத்தப்படுகின்றன.

அத்தகைய திரிபடைந்த உணர்வறிதல்களின் அடிப்படையில் மக்கள் உருவாக்கும் எண்ணக்கருக்களும், சிந்தனைகளும் மேலதிக சான்றுகள் அல்லது உணர்வறிதல்களால் அதற்கு மேலும் எளிதில் திருத்தமுடியாத ஒரு பக்கச்சார்பான, கறுப்பு வெள்ளைக்காட்சிகளாக இறுக்கமடைகின்றன. பக்கச்சார்பை உறுதிப்படுத்தும் தகவல்கள் மட்டுமே ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகின்றன.

உணர்ச்சிகள் துறையில் பிறர்நிலை உணர்தல் என்பது வற்றிப்போகின்றது. தமது சொந்த உணர்வுகளின் கைதிகளாக மக்கள் ஒருவரிடமிருந்து மற்றொருவர் தனிப்படுத்தப்படுகின்றனர். பரிவிரக்கமும் வெறுப்பும் துருவப்படுத்தப்பட்ட உணர்ச்சிகள்சார் காட்சியை உருவாக்குகின்றன. மோதுகைகள் அதிகரித்தால் வெளி உலகிற்கான தொடர்புத் தளங்கள் அனைத்தும் இழக்கப்படுவதால் இது சமூக யதார்த்தத் தொடர்பின்மைப் பரிமாணங்களை அடையக்கூடும்.

விருப்பத்துணிவுத் துறையில் உணர்வற்ற அல்லது அரை உணர்வுடன்கூடிய உந்துவிசைகளும், செயல் நோக்கங்களும் ஆதிக்கம் செலுத்துகின்றன. செயல் விருப்பாற்றல் இறுதி எச்சரிக்கை வடிவில் வெளிப்படுத்தப்படும் கோரிக்கைகளால் தனிச்சிறப்பளிக்கப்படும். “அனைத்தும் அல்லது எதுவுமில்லை” என்ற அணுகுமுறையாக இறுக்கமடைகையில் விடாப்பிடித்தன்மையான போக்கிற்குக்கூட இடமேற்படும்.

உணர்வறிதல், சிந்தனை, உணர்வு, விருப்பம் ஆகிய அனைத்தும் ஒரு தீய சுருள் வட்டத்தில் பரஸ்பரம் வலுவுட்ப்படுகின்றன. அத்துடன் அவை ஒன்றுக்கு ஒன்று மோதும்போது எழும் பதற்றம் மிகவும் கடினமாக இருக்கும். மோதுகை அதிகரிப்பு வெளிப்புறமாகச் சூழலும்போது விழுமியங்களுடன் தொடர்புள்ள அனைத்து விடயப்பரப்புகளிலும் பின்னடைவு ஏற்படக்கூடும். மக்கள் தமது வயதுக்கேற்ற நடத்தையில் முதிர்ச்சியைக் காட்டுவதில்லை. மாறாக மோதுகைகளில் தமது எதிராளிகளைச் சந்திக்கும் போது அவர்களது சிந்தனை, உணர்ச்சி, விருப்பாற்றல் ஆகியவை முந்திய அபிவிருத்திக்கட்டங்களுக்கு கூடுதல் பொருத்தமான பாங்குகளை எடுக்கின்றனவேயன்றி, நியாயமாக அவர்களிடமிருந்து எதிர்பார்க்கப்படும் முதிர்ச்சியின் அளவுக்கு அமைவறும்வகையில் இருப்பதில்லை.

இத்தனிப்பட்ட நபர்களின் வெளிவாரி நடத்தையில் குறிப்பிடத்தக்க பலவீனம் காணப்படுகிறது. செயற்பாட்டாளர் தமது செயற்பாடுகளின்மீது பயனுறுதிமிக்க கட்டுப்பாட்டை இழக்கும்போது நடத்தை மாறாநியமம் கொண்டதாகவும், வலுக்கட்டாயமான அளவுக்கும்கூட சீரழியக்கூடும். ஆதலால் வளமான பல மாறிகள் இழக்கப்படுகின்றன.

தவிர்க்க முடியாதவாறு இது சுய விழிப்புணர்வு இழப்பு அதிகரிப்புக்கு நிகரான மோதுகை நடத்தை விளைவுகளுக்கு இட்டுச்செல்லும். இவ்வாறாக, விரும்பப்படாத அடிபணர்வுக்குரிய பக்க விளைவுகள், தன் விருப்பார்ந்த நடத்தைகளின் விரும்பப்படும் மனதறிந்த விளைவுகளைவிட மேலோங்கி நிற்கும்.

மோதுகைத் தீவுக்கான உத்திகள் இத்துறைகள் ஒன்றில் அல்லது ஒன்றுக்கு மேற்பட்டவற்றில் பிரயோகிக்கப்படலாம்; பிரயோகிக்கப்படவும் வேண்டும். இவ்வாறாக பல்வேறு மட்டங்களில் செயற்படும் பல்சுவட்டு அணுகுமுறையானது நுண்ணியல்பு அத்துடன் இடைத்தர சமூகத்துறைகள் இரண்டிலும் ஏற்கனவே சில காலமாக நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டிருக்கிறது. திரிபுற்ற உணர்வறிதல் வழிமுறையமைப்புக்களைத் தெளிவுபடுத்தி, இறுகிப்போன எண்ணக்கருக்களைக் கரைப்பதற்கு இடமளிக்கும்வகையில் செயற்பாட்டாளர்கள் தவறான உணர்வறிதல்களை சீர்செய்யும் பணியில் ஈடுபட்டிருந்தனர் (பிளேக், மோற்றன் 1964; போர்ட்டன் 1969; வோல்ட்ரன் 1969). இதற்கு மேலதிகமாக,

அவர்கள் பிறர்நிலை உணர்தலை மீட்கும்வகையில் துருவப்பட்ட உணர்ச்சிகளைக் குணப்படுத்துவதில் சிறிதளவு வெற்றிகண்டுள்ளனர். மாற்று செயற்பாட்டு நடவடிக்கைகளை பரிசீலிப்பதன்மூலமும் ஒருவரது சொந்த விருப்பத்துணிவுப் பாங்குகளை மீளாய்வு செய்வதன்மூலமும், இறுதிக் கெடுவுக்கான காலம் முறையாக நிலைநிறுத்தப்படலாம். அவர்கள் இங்கு குறிப்பிடும் நடத்தைகள் சில நோக்கம் கொண்டவையாகவும், கட்டுப்படுத்தக்கூடியவையாகவும் அமையலாம்.

3.2 உட்கிடக்கையும் எழுவினாக்களும் மோதலுக்கான சாத்தியப்பாடாக அமைதல்

உத்தியோகபூர்வமாக, பிரச்சினைகளை இணக்கப் பேச்சுவார்த்தைகளின் பிரதான பொருளாகும். அனைவரும் புறவய நோக்குள்ளவர்களாக இருக்கும்போது மோதுகைகள் எழுது என பகுத்தறிவுள்ள தனிநபர்கள் கருதுகின்றனர். எவ்வாறாயினும், ஒரு மோதுகை அதிகரிக்கும்போது, வாதம் தொடர்பான விடயங்களும், உள் மைய இயல்பான விடயங்களும் அதிகரித்தளவில் ஒன்றுகலந்துவிடுகின்றன. ஒரு பிணக்கில் காணப்படும் பல்வேறு கருப்பொருட்களை சேகரித்து வெளிப்படுத்தி அவற்றை மேலும் தல்லியமாக நோக்குவது அவசியமாகும். செயற்பாட்டாளர்கள் வேறுபடும் விடய ஒழுங்குமுறைகளின் வேறுபட்ட கண்ணோட்டங்களிலிருந்து வித்தியாசமாக எந்த ஒரு பிரச்சினையையும் உணர்ந்தறிந்து மதிப்பிடமுடியுமென உணரத் தவறும்போது மோதுகைக்கான சாத்தியவளம் எளிதாக உருவாகும். தரதிருஷ்டவசமாக, மோதுகைகளை அனைவரது திருப்திக்குமேற்ப தெளிவுபடுத்துவது மிகவும் கடினமான செயலாகும். இதன் விளைவு தப்பெண்ணமும், தவறான பொருள் உரைத்தல்களும் ஆகும். உண்மையான பிரச்சினையை இனங் காணத் தவறவும்கூடும்.

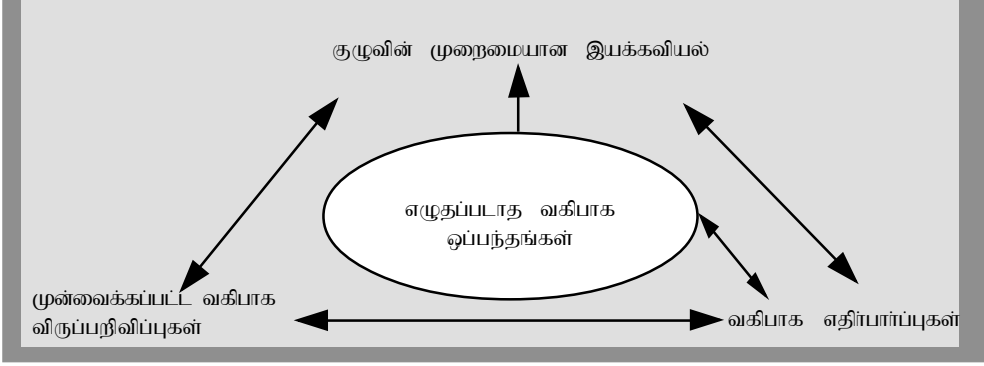
3.3 மோதலுக்கான சாத்தியப்பாடாக ஊட்டம் அல்லது உளவியற் சமூக மட்டம்

குழுக்கள் தமது வேறுபாடுகளை வெளிப்படையாகக் கையாளுவதற்கு கற்றுக்கொள்ளவேண்டும். பங்கேற்பாளர்களிடையே தேவையான அளவு மதிப்பும், நம்பிக்கையும் அபிவிருத்திசெய்யப்பட்டால் மட்டுமே அதாவது “எனது கோஷ்ட உறுப்பினர்கள் என்னை மதிக்கின்றனர். அத்துடன் நான் கண்டனமாக ஏதும் சொன்னாலும்கூட என்னைக் குழுவிலிருந்து நீக்கமாட்டார்கள்” என்ற நம்பிக்கை இருந்தால்மட்டுமே அத்தகைய வெளிப்படத்தன்மை இருக்கமுடியும். இந்த நம்பிக்கையே திறந்த தொடர்பாடலும், மோதுகைகளின் ஆக்கபூர்வமான செயல்முறைப்படுத்தலும் செழித்தோங்கும் “வளமான மணி” ஆகும்.

ஒவ்வொரு குழுவும் அதன் இலக்குகளை எய்துவதற்கும் அத்துடன் ஒரு கோஷ்டியாக ஒன்றிணைந்து செயற்படுதலைப் பேணுவதற்கும் சில பாத்திரங்களைச் சுற்றி தன்னை ஒழுங்கமைத்துக்கொள்ளவேண்டும். சிரமத்துடனேயே அதனைவிட்டு தாம் வெளியேறுமுடியும் என தனிநபர்கள் கண்டுகொள்ளும் குழுக்குறிப்பான இடைத்தாக்க பாங்குகளுக்கு இட்டுச்செல்லக்கூடிய வெளி உலகச் செல்வாக்குகளுக்கும், சமூக மட்ட இடைத் தாக்கங்களுக்கும் குழுக்கள் உட்படுத்தப்படுகின்றன.

குழுக்கள் பயன் விளைவுடன் செயலாற்றும்பொருட்டு சில உள்மையப் பணிகள் நிறைவேற்றப்படுதல் வேண்டும். இதற்கான பொறுப்பும், அமைவான நடவடிக்கைகளும் அதே நபர்களிடமே அடிக்கடி கையளிக்கப்படுகின்றன. பெல்பின்(1992) குழுக்களில் இத்தகைய பாத்திர வகைகள் பலவற்றை ஆராய்ந்து அவற்றை ஒரு மாதிரியாக ஒழுங்கமைத்தார். சில குழு அங்கத்தவர்கள், உதாரணமாக, ஆக்கபூர்வமான சிந்தனைகளுக்கு கிரமமாகப் பொறுப்பேற்கின்றனர். பிறர் அதனை மதிப்பிடும் நிலை வரும்போது சுறுசுறுப்படைகின்றனர். அதேவேளை மற்றும் சிலர் அநேகமாக கண்காணிப்பு மற்றும் கட்டுப்பாட்டுத் துறைகளில் பணியாற்றுகின்றனர்.

உருவப்படம் 3: குழுக்களில் வகிபாகங்கள் நிலையான உருப்பெறுவதில்
செல்வாக்குச் செலுத்தும் காரணிகள்



பின்வரும் சந்தர்ப்பங்களில் ஒரு குழு அங்கத்தவர் ஈடுபடுகையில் மோதுகைகள் உருவாகத் தலைப்படுகின்றன.

- * அவர் விரும்பாத ஒரு பங்கினை அல்லது அவர் மறுக்கும் பங்கினை ஏற்றுக்கொள்ளும்படி குழு அழுத்தம் காட்டும்போது;
- * ஒதுக்கப்பட்ட பாத்திரங்கள் கட்டுப்படுத்துவனவாகவும், அபிவிருத்திக்குத் தடையாகவும் இருப்பதாக உணரும்போது;
- * ஒரு வகிபாகத்தைப் புரிவதற்கு அல்லது பேணுவதற்கு விதிக்கப்பட்ட தடையாணை நியாயமானதல்ல என உணரும்போது;
- * குறித்தொதுக்கப்பட்ட வகிபாகத்தில் பெற்ற ஆற்றல்களை அபிவிருத்திசெய்யமுடியாதிருக்கும்போது;
- * அவரது வகிபாகத்துக்கு உரியதல்லாத வரைவிலக்கணத்துக்கு அப்பால் சென்று சுய வரைவிலக்கணத்துக்குச் செல்ல விரும்பும்போது;

ஒவ்வொரு குழுவிலும் அதிகாரப் படிநிலை அமைப்பு வகிபாகங்கள் உள்ளன. ஒவ்வொரு குழு அங்கத்தவரும் தம்மைத்தாமே உணர்வுபூர்வமாக “இவ்வமைப்பில் எனது மதிப்பு என்ன? பிறர் அந்த மதிப்பை அங்கீகரிக்கிறார்களா? நான் தேவையற்றவனாக உள்ளேனா அல்லது சில வேளைகளில் என்னால் மற்றவர்களிலும் பார்க்க சிறந்தவராக இருக்கமுடியுமா?” எனக் கேட்டுக்கொள்வர். விழிப்புணர்வுள்ள அணி அங்கத்தவர்களும் தமது சொந்தப் பிரதிமை தொடர்பான வகிபாக எதிர்பார்ப்புகளை இக்குழுவில் நிறைவேற்றிக் கொள்ளமுடியுமா எனத் தம்மைத்தாமே கேட்பதுடன் எல்லாவற்றுக்கும் மேலாக தாமிருக்கும் சூழ்நிலை ஒரு நாள் தமது தன்னம்பிக்கைக்கே அச்சுறுத்தலாக அமைந்துவிடுமா என்றும் கேட்டுக்கொள்வர். இச் சூழ்நிலையில் கீழ்க்காணும் வினாக்கள் முக்கியமானவையாகும்;

- * இந்த அதிகாரப் படிமுறை அமைவின் படி குழுவின் விதிமுறையான தலைவர் வகிக்கும் நிலை என்ன?
- * முறையான தலைவரைவிட குழுவினால் உயர்வாகக் கருதப்படும் முறைசாராத தலைவர் ஒருவர் உள்ளாரா?

அணிகளிடையே நல்ல கூட்டுறவு அபிவிருத்தி செய்யப்படவேண்டுமாயின், அனைத்துப் பங்கேற்பாளர்களும் நெகிழ்வத்தன்மையுடன், சூழ்நிலையின் தேவைக்கேற்ப பல்வேறு வகிபாகங்களை வகிப்பது அவசியமாகும். உதாரணமாக அணி அங்கத்தவர்கள் புறநிலையதார்த்தப் பணியைத் தொடரவேண்டும் அல்லது மாறாக குழுவினுள்ளே சூழ்நிலையை மேம்படுத்தும்பொருட்டுப் பணியாற்றவேண்டும். சிலவேளைகளில் அவர்கள் தலைமைத்துவத்தைப் பொறுப்பேற்பர். மற்றும் சில

வேளைகளில் ஆதரவுப்பணிகளை மேற்கொள்வர். தமது சொந்தப் பாத்திரங்களில் மிக வன்மையாக ஊன்றியிருப்போர், உதாரணமாக கூச்சமுடைய ஒருவர், ஆதிக்கம் செலுத்தும் ஒருவர், எந்த நேரமும் பேசிக்கொண்டிருப்பவர், அல்லது ஒரு விதாவசு ஒத்துழைப்பு செயல்முறைக்குத் தடையாக இருக்கக்கூடும். குழு அங்கத்தவர்கள் தமது சொந்த தெளிவான நடத்தைப் பாங்குகளையும், பாத்திர எதிர்பார்ப்புகளையும் இனங்காணவும், இவற்றை மீளாய்வுசெய்து தரப்பட்ட சூழ்நிலைக்கு அமைவாக அவற்றை மாற்றியமைத்துக் கொள்ளவும் கற்றுக்கொள்ளவேண்டும். இவ்வாறாக முறையாக அபிவிருத்தியடைந்த அணிகளுக்கு ஒரு பிரதான உயர் அளவிலான நெகிழ்வுத்தன்மைப் பாத்திரம் தீர்மானகரமான அதிகார முத்திரையாகும்.

3.4 மோதுகைக்கான சாத்தியப்பாடாக நடைமுறை: முறை மட்டம் அமைதல்

பிரச்சினைகள் உண்மையில் மோசமான பணிமுறைகளின் தெரிவினால் ஏற்பட்டிருப்பதாக அறியப்படுகின்ற, மோதுகைகள் ஆரம்பத்தில் தொடர்புகள் குறிப்பானவையாகவே கருதப்படுகின்றன. உதாரணமாக பொருத்தமற்ற ஒரு முறைமலம் தீர்மானம் ஒன்று எடுக்கப்படுவது இதன் காரணமாக குழு அங்கத்தவர்களிடையே பதற்றம் ஏற்படக்கூடும். உதாரணமாக திருகாணி செலுத்தியைக் கொண்டு பலகையை மட்டப்படுத்துவதோ, மட்டப்படுத்தும் கருவியைக்கொண்டு திருகாணியைப் பூட்டுவதோ சாத்தியமல்ல. அணிகள் பல்வேறு பணி நடவடிக்கைமுறைகள், வழிமுறைகளைக் கற்றுப் பரிச்சயமடையவேண்டும். அத்தடன் எந்த நோக்கத்துக்கு எந்த நடவடிக்கைமுறை மிகவும் பொருத்தமானது என்று சரியான தீர்மானம் எடுப்பதில் தேர்ச்சியடையவேண்டும்.

நடைமுறையில் பல்வேறு நோக்கங்களுக்குப் பல்வேறு முறைகள் விருத்திசெய்யப்பட்டுள்ளன. முறைகள் தொடர்பான தனது ஆய்வில் அனா கிரான்டோரி(1984) பல்வேறு விதிகளை (விதிமுறைக் கோட்பாடுகளை) வேறுபடுத்தியுள்ளார். அவை பல்வேறு வழிமுறைகளைக் கட்டுப்படுத்துகின்றன.

- (I) தேடல் விதிகள், தேடல் முறைகள்: மாற்றுத்தீர்வுகளை எவ்வாறு நாம் இனங்காணலாம்?
- (II) தெரிவு விதிகள், தெரிவு முறைகள்: இப்பிரச்சினைக்கு விருப்பத்துக்குரிய மாற்றுத்தெரிவை நாம் எவ்வாறு செய்யலாம்?
- (III) கற்கை விதிகள், கற்கை முறைகள்: நாம் குறிப்பிட்ட ஒரு மாற்றுவகை பற்றிய தகவலை பயனுறுதியுடன் எவ்வாறு பெற்றுக்கொள்ளமுடியும்?

இவ் விதிமுறைகளும்,

- * நிச்சயமற்ற தன்மையின் அளவு (கிடைக்கக் கூடிய தகவல் அல்லது அறிவு இல்லாமை)
- * மோதும் விருப்ப ஆர்வத்தின் அளவு (ஒத்தியலக்கூடிய, ஒத்தியல முடியாத) ஆகியவற்றைப் பொறுத்து வேறுபடும்.

நியாயமான அளவு பாதுகாப்பினை குழு அனுபவிக்கக்கூடியவகையில் சம்பந்தப்பட்ட உண்மைகள், தரவுகள் அனைத்தும் அறியப்படுவது, நிலையான நிச்சயமற்ற தன்மையுடன் கூடிய சூழ்நிலையில் எடுக்கப்படும் முடிவிலிருந்து வேறுபட்ட ஒரு தீர்மானத்தை எடுக்கமுடியும். உதாரணமாக, எதிர்கால பொருளாதார அல்லது அரசியல் அபிவிருத்திகள் மேலும் தீர்மானங்கள் எடுப்பதில் சம்பந்தப்பட்டுள்ள நபர்கள் அல்லது குழுக்கள் ஆரம்பத்திலிருந்தே குறிப்பிட்ட ஆர்வத்தை நிலைநாட்டுவதில் அக்கறை செலத்தினால், முன்பு உண்டாகியிருந்த நிலைப்பாடுகளில் அணி அங்கத்தவர் கூடிய ஆர்வம் காட்டாதிருந்தபோது எடுக்கப்பட்ட தீர்மானங்களைவிட வேறுபட்ட தீர்மானங்களைக் அணி எடுக்கும்.

தற்போது பல பயிற்றுவித்தல், பாடங்கற்பித்தல் அமர்வுகள் பெருமளவுக்கு பல்வேறு நுட்பங்களை கற்பிப்பதனால், இத்துறையில் போதுமான மதிப்பாய்வு ஒன்றினை மேற்கொள்வது இயலாதுள்ளது.

போட்டித் தன்மை காரணமாக, பல பயிற்றுநர்கள் தீர்மானம் எடுக்கும் குறிப்பிட்ட அணுகுமுறையை தமது சொந்த உற்பத்தியாக நிலைநாட்ட விழைகின்றனர். இதன் விளைவாக, அநேகமாக மிகச் சிறிய மாற்றங்களுடன் மட்டுமே கூடிய ஒரே முறைகள் வெவ்வேறு பெயர்களில் மூலமாகவிருந்த முறைக்கும் அதனை உருவாக்கியவருக்கு அல்லது ஆசிரியருக்கும் உரிய மதிப்பு அளிக்காத நிலை காணப்படுகின்றது. செயற்பாட்டாளர்கள் தமது சொந்த அணுகுமுறையே சிறந்தது என்றும், உலகளாவியரீதியாக ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடியது என்றும் உரிமை பாராட்டினால் தகராறு ஏற்படுவதைத் தவிர்க்கமுடியாது. குழு அங்கத்தவர்கள் வெவ்வேறு பயிற்சி அமர்வுகளில் பங்குபற்றியிருப்பின், தமக்கு எந்த முறை சிறந்தது என்பதைத் தீர்மானிப்பதில் ஒருவர் மற்றொருவருடன் மோதக்கூடும். ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்துக்கு எந்த முறை சிறந்தது என்பதை இனங்கண்டு, தெளிவாக வரையறுத்தால் மட்டுமே தகராறுகளைப் பயனுறுதியுடன் தீர்க்கமுடியும்.

அலெக்சான்டர் பொஸ் (1974) “செயல்துடிப்புள்ள வகையில் தீர்மானம் எடுத்தல்” என்ற தனது மாதிரியில் (பால்ரீச் 2000 ஐப் பார்க்க) இரண்டு வகையான முறைவழிகளை வேறுபடுத்திக்காட்டியுள்ளார்.

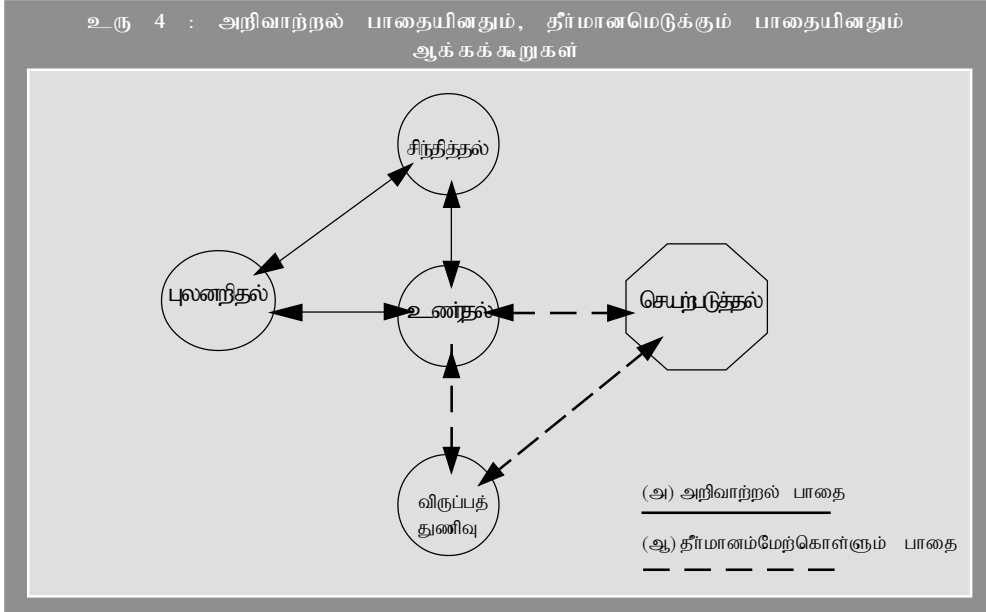
- (1) சிந்தித்தல், அறிவாற்றல் பாதை ; அதாவது சிறந்த அறிவைப் பெறுமுகமாக பிரச்சினை ஒன்றை பகுப்பாராய்வு செய்வதற்கான அல்லது கண்டறியும் முறைவழிகள், அத்துடன்
- (11) விருப்புறுதி மற்றும் தீர்மான வழி ; அதாவது, குறியிலக்குகளையும், மாற்று நடவடிக்கை முறைகளையும் இனங்கண்டு, தெரிவுசெய்யும் முறைவழிகள்

இரு நிகழ்வுகளும், உணர்வுகள் முக்கிய பாத்திரம் வகிக்கும், தீர்மானம் மேற்கொள்ளும் செயல்முறை சம்பந்தப்பட்டவையாகும். அறிவாற்றல் பாதையைப் பொறுத்தவரையில் உணர்வுறிதல் மற்றும் சிந்தனைக்கிடையே உணர்வுகளின் ஒரு தொகுப்பை ஏற்படுத்துவதற்கு அணி முயற்சிசெய்தல் வேண்டும். தீர்மானப் பாதையைப் பொறுத்தவரையில் உணர்வுகளினூடாக இலக்குகளுக்கும், உறுதியான செயற்பாடுகள் நடத்தைகள் மூலம் இவ்விலக்குகளை எய்துவதற்கான சாத்தியக்கூறுகள் பற்றி முன்னரே சிந்திப்பதற்கும் இடையே ஒரு பாலம் அமைப்பதே பிரதான விடயமாகும்.

மேலே உரு 2 இல் காட்டப்பட்டுள்ள மாதிரியுடன் இணைந்து இதனை உரு 4 இல் உள்ளவாறு விளக்க முடியும்.

பொஸ் சில செயல்முறைகள் இப்பாதையை நேர்-வரிசை முறையில் தொடருகின்றன என்பதைக் கவனித்துள்ளார் (கிளேசல் 1999, 127ஈஐப் பார்க்க). இங்கு கோஷ்டிகள் அறிவாற்றல் பாதையில் கிடைக்கக்கூடிய அனைத்து நிகழ்வுண்மைகளையும் திரட்டி, பின்னர் அவற்றைக் கருத்திற்கொண்டு சிந்திக்கக்கூடிய வகையில் அவற்றை உணர்ச்செய்து வகுப்பினப்படுத்துகின்றனர். மறுபுறத்தில், தீர்மானம் எடுக்கும் பாதையில் நேர்-வரிசைமுறையான சிந்தனைக்கேற்ப கோஷ்டி இலக்குகள் முதலில் நிர்ணயிக்கப்பட்டு கலந்துரையாடப்படுகின்றன. அதன்பின்னரே சாத்தியமான நடைமுறைப்படுத்தும் பாதைகளைப் பரிசீலித்து தெரிவுசெய்யமுடியும்.

உரு 4 : அறிவாற்றல் பாதையினதும், தீர்மானமெடுக்கும் பாதையினதும் ஆக்கக் கூறுகள்



பொஸ் (1974, 52 ff) கூறுவதன் பிரகாரம் இவ்வணுகுமுறைகள் மாறாக தரப்பட்ட கண்ணோட்டம்-சிந்திக்கும், விருப்பத் துணிவாற்றல்-செயற்படுத்தல் துருவங்களிடையே ஒரு கிரமமான *ஒழுங்கிசைவான மாறுகை* சாப்பாக வாதிடும் “செயல்துடிப்புமிக்க தீர்மானம் உருவாக்கல்” மாதிரியுடன் வேறுபடுத்தப்படவேண்டும். சுற்றுவட்ட நடவடிக்கைமுறை ஒன்றில் அறிவாற்றல் பாதையில் அணி உணர்வறிதல்கள் தொடர்ந்தும் மீள் வரும் அதே வேளை, உருவாக்கப்பட்ட எண்ணக்கருக்கள் உணர்வறிதல்கள் அடிப்படையில் மீண்டும் மீண்டும் மீளாப்படி செய்யப்படும். ஆச்சரியம், சான்று - அனுபவம் பீதி அல்லது நிம்மதி, நிலையான தன்மை மற்றும் நிலையற்ற தன்மை குறித்த உணர்வுகளும் இவ்விடயத்தில் ஒரு முக்கிய வகிபாகத்தை வகிக்கின்றன. சுருங்கக் கூறின் கீழே திட்டவியல் உருவில் விளக்கப்பட்டுள்ளதுபோன்று உணர்வே தீர்மானமெடுத்தலின் நடுநாயகமாகவுள்ளது. சாத்தியதகவு மற்றும் விருப்பநிலை சம்பந்தமாக குறியிலக்குகள் பரிசீலிக்கப்பட்டு, பரிட்சிக்கப்படுகையில் தீர்மான வழியிலும் இதுவே நிலைமையாகும். விருப்பப்படுவது, மற்றும் முன்பே சிந்திக்கப்பட்ட விடயங்களுடன் இணங்கும் உணர்வுகள் காணப்படும்போது மட்டுமே திடமான கட்டுப்படுத்தும் தீர்மானம் ஒன்றை எடுக்கமுடியும்.

மேலும், செயல்துடிப்புமிகு தீர்மானம் உருவாக்கல் முறைவழியினுள் வெவ்வேறு கட்டங்களை வேறுபடுத்திக்காட்டமுடியும். முதலாவதாக கோஷ்டிகள் தாம் போதுமான அனுபவவீதியான தகவல்களை திரட்டுவதை உறுதிப்படுத்தவேண்டும். உரைசெய்தல் மற்றும் மதிப்பீடு ஆரம்பிக்கப்படுவதற்குமுன் நிகழ்வு உண்மைகள் தெளிவாக நிலைநாட்டப்படவேண்டும். இவ்வாறாக, பொஸ்சின் உணர்வின் படி ஒழுங்கிசைவான தேடுதல் இயக்கத்தினுள் பண்பறி கட்டங்கள் அபிவிருத்திசெய்யப்படும். கூரிய பார்வைக் கண்ணோட்டத்திலிருந்து அறிவாற்றல் பாதையினதும், தீர்மானம் உருவாக்க பாதையினதும் அத்தகைய நான்கு பண்பறிதல் கட்டங்கள் உரு 5 இல் காட்டப்பட்டுள்ளன. அறிவாற்றல் அத்துடன் தீர்மானம் மேற்கொள்ளும் பாதைகளின் குறித்துரைத்த அம்சங்களே முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாக இருப்பினும், மாதிரியின் முக்கிய அம்சங்கள்மீதே முழுமையாகக் கவனம் செலுத்துவோம்.

மோதுகைகளுக்கான இயலுமை தொடர்பாக கிரன்டோரியினதும், பொஸ்சினதும் தேடல் முடிவுகளை பின்வருமாறு சாராம்சப்படுத்தலாம் :

தயாரிப்பு (திட்டமிடல், குழு உருவாக்கல்) கட்டத்தில் கிரண்டோரியின் மாதிரியுருவின் பிரகாரம் கற்கைமுறைகள், அவை ஆரம்பத்தில் சமாளிக்க முடியாதிருக்கும் காலகட்டத்தில் முன்கூட்டிய சிந்தனையை ஆளுகின்ற காரணத்தால் குறிப்பாக முக்கியமானதாகவுள்ளன. இதன்மீது கட்டியெழுப்பப்படும்போது உணர்வும், விருப்பத் துணிவும் தீர்மானகரமான வகிபாகத்தை வகிக்கின்றன;அன்றேல் “தளர்வான ஆரம்பம்” காரணமாக குழு நடவடிக்கை விரைவில் சக்தி இழந்துவிடும். போதிய அளவு ஆர்வமின்றி குழுப்பணி பொறுப்பேற்கப்பட்டால், இறுதியாக எந்த ஒரு கோஷ்டி அங்கத்தவரும் விளைவுகளோடு தன்னை இணைத்துக்கொள்ளமாட்டார்.

உரு 5 : அறிவாற்றல், தீர்மானம் உருவாக்கும் பாதைகளில் பண்புசார் கட்டங்கள்

1. தயாரித்தல் (திட்டமிடல் மற்றும் குழு உருவாக்கல்)

செய்ப்பணியின் நோக்கெல்லை, பிரச்சினை

மற்றும் குறிக்கோள் ஆகியவற்றை வரையறுத்தல். பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கான கட்டுக்கோப்பு நிபந்தனைகளையும் குறித்துரைத்தலையும் வரையறுத்தல். நடவடிக்கை முறைகள்,

தீர்மானம்

எடுத்தல் முறைகளைத் தீர்மானித்தல், வகிபாகங்களை குறித்து ஒதுக்கல், தயாரிப்புப் பணிகளைப் பொறுப்பேற்றல், முறைவழிக்கான ஊக்க ஆர்வத்தை வழங்குதல்.

2. படிம உருவாக்கம்

உணர்வறிதல்கள், கருத்துக்கள், முன் அனுமானங்கள், மாற்றுவழிகள், ஆக்கபூர்வமான எண்ணங்களைத் திரட்டுதல். மனப்பாங்குகளின் வீச்சை விரிவுபடுத்தல், பரவுவதற்கு இடமளித்தல் கலந்துரையாடல்கள் இன்னும் இல்லை; உள்ளூர்ணர்வு சார்ந்த வகுப்பினப்படுத்தல் மட்டுமே.

3. தீர்ப்பு உருவாக்கல்

அடையாளங்காணப்பட்ட மாற்றுவழிகளை ஒப்பிட்டுக் கவனித்தல், பின்னணிகளையும், தொடர்புகளையும் பற்றிக் கலந்துரையாடல், அளவுகோல்களை தெளிவுபடுத்தல் முன்னுரிமைகளைத் தெளிவாக்குதல், மட்டுப்படுத்தல்களின்றி வெளிப்படையாக விளைவுகளைப்பற்றிக் கலந்துரையாடுதல். மறைமுகமான வேறுபாடுகள் நலன் மோதுகைகள் இருப்பின் அவைபற்றித் தெளிவாகவும், வெளிப்படையாகவும் கூறப்படவேண்டும். இந்தக் கட்டத்தில் வாதத்துக்குரிய விடயங்கள் குறித்த கலந்துரையாடல்கள் முக்கியமானவை.

4. முடிவுரை கருதுகோள்களை நுண்ணாய்வு செய்து பரிட்சித்து, இறுதி விருப்பு நடவடிக்கைகளைத் தெரிவு செய்து விளைவான நடவடிக்கைகளைக் குறித்துரைத்தல். தெளிவும் அர்ப்பணிப்புணர்வும்

இங்கு சில அங்கத்தவர்கள் புறத்தாண்டலற்று, உள்;ணர்வுடன் பணியாற்றுவதற்கும் (விருப்பத்துணிவு தருவத்தின் ஆதிக்கம்), மற்றும் சிலர் விரிவான திட்டமிடலுடன் (சிந்தனைத் தருவத்தின் ஆதிக்கம்) பணியாற்றுவதற்கும் விரும்பும் காரணத்தால் குழு வேலை ஒழுங்குகளிடையே போராட்டநிலைகளை இடம்பெறக்கூடும். மேலும் பணிகளின் நோக்கெல்லை, பிரச்சினைகளின் சிக்கலான தன்மை, குறிக்கோள்கள், தீர்மானம் எடுக்கும் முறைகள் ஆகியவை ஆரம்பத்திலிருந்தே போதுமான அளவு தெளிவாக்கப்படாவிட்டால் திசைமுகப்படுத்தலைத் திடமாகப் பாதிக்கும் அளவுக்கு அணி சிரமங்களை அனுபவிக்கும்.

படிம உருவாக்கல் கட்டத்தில் கிரன்டோரியின் கூற்றுப்படி தேடல், கற்கை முறைகள் அதி முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவையாகின்றன. பொஸ் அளித்த விளக்கத்தைப் போன்று எல்லாவற்றையும்விட உணர்வறிதலுக்கும், சிந்தனைக்கும் இடையே காணப்படும் எதிரெதிர் நிலைகள் பூரணமான உணர்வறிதலின் மீளாய்வினைப் பாதிக்கும்.

குழு ஒன்றுக்கு தேவையான அளவு கண்ணோட்டங்களின் வீச்சு ஒன்று இல்லாதபோதும், இவ்வாறாக அணுகுமுறைகளின் வீச்செல்லையை போதிய அளவு விரிவாக்கமுடியாதிருக்கும்போதும் மோதுகைக்கான சாத்தியவளம் எழக்கூடும். இதன் பிரகாரம், உரியகாலத்துக்குமுன்னரே அணி கலந்துரையாடல்களை ஆரம்பித்தால் (தீர்ப்பு உருவாகும் கட்டம்), தெரிவுசெய்யப்பட்ட உணர்வறிதல் ஏற்கனவேயுள்ள முன்கூட்டி உணரப்பட்ட கருத்துக்களை மீள்வலுவூட்டும் ஆபத்து ஏற்படக்கூடும். திரட்டப்பட்ட தகவல்கள் அதிக நேரகாலத்தோடு முற்றிலும் அறிவுபூர்வமான அளவுகோல்களின் அடிப்படையில் வகுப்பினப்படுத்தப்படின் ஏலவே உருவாக்கப்பட்ட ஆழமான சிந்தனையற்ற பாங்குகள் புதிய அம்சங்களின் கண்டுபிடிப்பை தடை செய்யக்கூடும் என்பதால் இதுவும் பதற்றத்துக்கு இட்டுச்செல்லக்கூடும்.

தீர்ப்பு உருவாக்கும் கட்டத்தில் தேடல், தெரிவு முறைகளே மிகவும் தீர்மானகரமானவையாகும். கருத்து வேறுபாட்டுக்குரிய கலந்துரையாடல்கள் மூலமாக தற்போதுள்ள வேறுபாடுகளின் முழு நலனையும் பெறும் பொருட்டும், குழு “குழு-சிந்தனைக்கு” இரையாகாமல் இருக்கும் பொருட்டும் (ஜானிஸ் 1972) உணர்வறிதல்-சிந்தித்தல் தருவங்கள் வழியிலான உணர்வுகளின் அவசியத்தை பொஸ் வலியுறுத்துகின்றார். ஜானிஸ், பல்வேறு விதமான நெருக்கடிச் சூழ்நிலைகளில் குழு நடத்தைகளை ஆராய்ந்து பல்வேறு கருத்துகளில் குழு அழுத்தம் எவ்வாறு எதிர்மறையான தடைகளைக் கொணரக்கூடும் என்பதைக் காட்டினார்.

இதனை குழுவிருந்து நீக்கப்படலாம் என்ற பீதியில் தமது சிறந்த கோட்பாடுகளுக்கும், மனச்சான்றுக்கும் மாறாக, ஆதிக்கம் செலுத்தும் குழுவுடன் இணைந்துகொள்ள வற்புறுத்தப்படும் குழு அங்கத்தவர்கள்மூலம் எடுத்துக்காட்டமுடியும். இங்கு தேவைப்படும் ஆக்கபூர்வமான மோதல்கள் வேறுபாடுகளையும் மோதுகைகளையும் அச்சுறுத்தல்களாகவன்றி குழுவினை வளப்படுத்தும் ஒரு மூலமாக அணுகுதல் வேண்டும். பிரச்சினை மட்டத்தில் வேறுபாடுகள் வன்மையாக வெளிப்படுத்தப்படும் அளவுக்கு எதிர்க்கும் அல்லது இணக்கமற்ற நபரின் பாதுகாப்பு ஏற்றுக்கொள்வதும் இடைத்தொடர்புடலின் இந்தக் கட்டத்தில் முக்கியமானதாகும்.

முடிவுறுத்தல் கட்டத்தில் மிகவும் சாத்தியமான தேடல் முடிவுகள் சம்பந்தமான இணக்கத்தை எட்டுவதற்கு குழு முயற்சிசெய்யக்கையில் தேடல் முறைகள் ஆதிக்கம் செலுத்துமென கிரன்டோரி கூறுகிறார். பொஸ் கூறுவதன்பிரகாரம் சிந்தனையும், உணர்தலுமே இப்போது பெரும் வகிபாகம் வகிக்கின்றன. எவ்வாறாயினும், முறைவழியில் எய்தப்பெற்ற முடிவுகளின் செல்தகவுநிலை பற்றிய சந்தேகம் எழுந்தவுடன் மோதுகைக்கான வாய்ப்பு உருவாகும். அத்துடன் குழுவினின் தேடல் முடிவுகள்பற்றி வினா எழுப்பும் அணி அங்கத்தவர்கள் எவரையும் துணிச்சலுடன் எதிர்ப்பதற்குக் குழு எத்தனிக்கும். முதிர்ச்சியடைந்த குழுக்கள் தமது பணியின் இறுதிக்கட்டத்தில் சுயமாக செயற்படுத்தப்படும் தரக்கட்டுப்பாடு ஒன்றாக, அடிப்படை வினாவெழுப்பதலையும் சேர்ப்பதையும் உறுதிசெய்துகொள்ளும். எனினும், எண்ணக்கரு உருவாக்கும் கட்டத்தின்போது நேரகாலத்தோடு திரட்டப்பட்டிருக்கவேண்டிய புதிய தகவலை “நடு இரவுக்கு ஐந்து நிமிடங்களுக்கு” முன்னர் ஒரு குழு அங்கத்தவர் கொண்டுவரும்போது அது எரிச்சல் ஊட்டக்கூடியதாகும்.

இந்த கட்டத்தின் போது பொருத்தமான தெரிவு முறைகளினால் ஆதரவளிக்கப்பட்டவாறு, உணர்வுகளின் திசைமுகப்படுத்தலிலும், பயன் நாட்டமுடைய செயற்பாடுகளிலும் குறிப்பான கவனம் செலுத்தப்பட வேண்டும். தீர்மானம் ஒன்றை எடுப்பதில் தலைவரின் வாக்கு மட்டும் போதுமானதா அல்லது ஒரு பெரும்பான்மைத் தீர்மானம் அல்லது பொதுவான கருத்தொருமிப்பு வேண்டுமா என்ற வினாவுக்கு தத்துவார்த்தரீதியில் ஆரம்பத்தில் விடையளிக்கமுடியாது. மாறாக, அணியானது தனது விருப்புக்குரிய தீர்மானம் எடுக்கும் முறையை ஆரம்பக்கட்டத்தில் நேரகாலத்தோடு குறித்துரைப்பதால் நடவடிக்கை செயற்படுத்தப்படும்போது பொதுவாக எழக்கூடிய மோதுகைகளுக்குக் காரணமாகும் விதிகளை மாற்ற வேண்டிய தேவை இருக்காது.

குறிப்பிட்ட ஒரு குழு நிலைமைக்கு இணக்கத் தீர்மானம் ஒன்று புத்திசாலித்தனமானதா இல்லையா என்ற வினாவுக்கான விடை அடிப்படையில் அமைப்பின் கலாசாரத்திலேயே தங்கியிருக்கும். குழுவினால் எடுக்கப்படும் தீர்மானத்துக்கான உரிமையும், அர்ப்பணிப்புணர்வும் அவசியமானதா என்பதே மேலும் முக்கியமான விடயமாகும். சமத்துவத்தை மதிக்கும் ஒரு முயற்சி என்பதே உத்தியோகபூர்வ தத்துவமாக இருப்பின், அதன் விளைவுகள் காரணமாக பாரிய தாமதங்களும், குழுவின் சக்தி வீணாதலும் ஏற்பட்டாலும் அநேகமாக எல்லாம் கருத்தொருமிப்பின் மூலம் தீர்மானிக்கப்படும். கீழே பிரிவு 4இல் காட்டப்பட்டுள்ளவாறு முதிர்வடையும் செயல்முறை ஒன்றினூடாக குழு முன்னேறியதும், அதற்கு பணிப்பாணைகள் வழங்குவதற்கும், உத்தி சம்பந்தமான அடிப்படைத் தீர்மானங்களை எடுப்பதில் மாத்திரம் கருத்தொருமிப்பு அவசியப்படும் வகையில் அதிகாரம் கையளிக்கப்படுவதற்கும் அதற்கு இயலுமை ஏற்படும். இது பெரும்பான்மை வாக்குகளால் அல்லது தனிப்பட்ட குழு அங்கத்தவர்களுக்கு அதிகாரத்தைக் கையளிப்பதனூடாக செயற்பாட்டுத் தீர்மானங்கள் எடுக்கப்படுவதற்கு இடமளிக்கும்.

எடுக்கப்படும் தீர்மானங்களின் தகைமை தொடர்பான தீர்மானகரமான பரிட்சைகள் அங்கீகாரம் குறித்த வினாக்களாகும். எடுக்கப்பட்ட தீர்மானங்களை எவ்வளவு தூரம் குழு அங்கத்தவர்கள் கடைப்பிடிக்கிறார்கள்? பிறரின் தாக்குதல்களிலிருந்து அதனைப் பாதுகாப்பதற்கு சம்மதிக்கிறார்களா? உண்மையான பிரச்சினைகள் தீர்க்கப்படுவதற்கு மேலாக, ஒட்டுமொத்தக் குழு வேலையின் தரத்துக்கு அங்கீகாரப் பிரச்சினைபே மிகவும் முக்கியமானது. அத்துடன் வீரம், பெற்றன்(1973) ஆகியோரின் கூற்றின்படி இது தீர்மானமெடுத்தல் செயல் முறையின்போது எதிர்கொள்ளப்படும் பங்கேற்பின் அளவிலும், பாங்கிலும் தங்கியுள்ளது.

3.5 மோதுகைக்கான சாத்தியப்பாடாக புறநிலை உறவுகள்

ஒரு அணிக்கும் அதன் அமைப்பு பின்னணிக்கும் இடையே உள்ள உறவுகளிலும் மோதுகைக்கான விதைகள் பல இருக்கலாம். முக்கியமான அம்சம் என்னவெனில் உயர்தர மட்டங்களில் அல்லது அமைப்பினுள்ளே உள்ள பிற கோஷ்டிகளுடன் அதன் பங்கேற்கும் அளவை குறித்துரைப்பதே ஆகும். ஆகவே ஏனென்போம் மற்றும் ஸ்கிமித் (1958) அவர்களின் உடன் ஒத்திசைவான பங்கேற்பின் அளவுகளைக் கருதுவது பெறுமதிமிக்கதாகும்.

ஒரு மேற்பார்வையாளர் தீர்மானத்தில், குழு அங்கத்தினர்கள் பங்கேற்பதற்கு சிறிதளவு அனுமதிப்பாராயின், அவர் அதிகாரத்துவ முறையில் நடந்து கொள்கிறார். அவர்களின் கருத்துக்கள் நன்கு கருத்தில் கொள்ளப்பட்டால் முகாமைத்துவப்பாணி கலந்தாலோசனை வகையானதாகும். இது அபிப்பிராயம் தெரிவிக்க மட்டுமன்றி, தீர்மானங்களின் விளைவுகளிலும் ஓரளவு செல்வாக்கைக் செலுத்தும். இறுதியாக, “கூட்டுறவு” முகாமைத்துவப்பாணி பெருமளவு செல்வாக்கை அல்லது பூரண சுயாதீனத்தை வழங்கக்கூடும்.

உருவப்படம் 7 இல் தீர்மானம் எடுக்கும் முறைவழியில் எடுத்துக் காட்டப்பட்டுள்ள 2 முதல் 4 வரையான கட்டங்களுடன் முகாமையினாலும், அணியினாலும் நுண்புகளான பரஸ்பர செல்வாக்கை தொடர்புபடுத்துதல் பல்வேறு வடிவங்களை விளைவுறுத்தும். இது அநேகமான

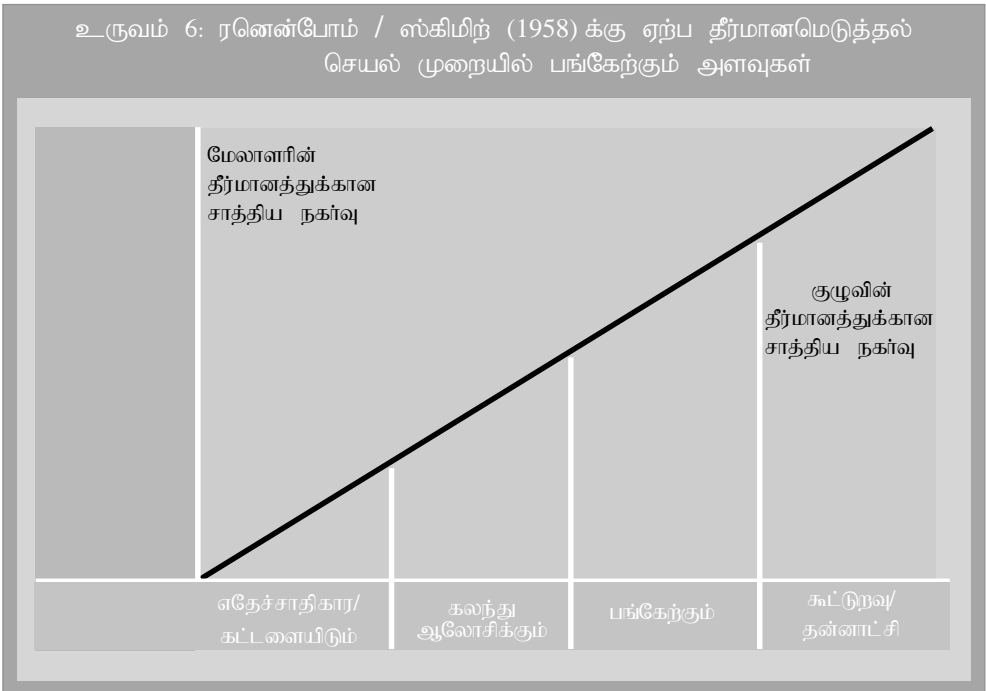
சந்தர்ப்பங்களில் கொள்கைப் பிரச்சினைகளின் கூட்டுத் தீர்மானத்தில் “கூட்டு அறிவு” அல்லது “கூட்டு நிர்ணயம்” என்று சொல்லப்படும்.

பணிகளை விதிமுறையாகத் தெளிவுபடுத்துதல், வரையறுத்தலிலும் தேர்ச்சி, பொறுப்பு தொடர்பான விடயப்பரப்புகளில் நெற்றியடையக்கூடிய அளவுக்கும் அதன் பணிகள் இசைவானதாகவும், ஆக்க பூர்வமானதாகவும் இருப்பதைக் கோஷ்டி உறுதிப்படுத்திக் கொள்ளலாம். இது, குறிப்பாக ஒரே அமைப்பினுள் உள்ள உயர் அல்லது சம தரத்திலுள்ள அணிகளுக்குப் பொருத்தமானது. தெளிவின்மை காரணமாக பின்னர் ஏற்படக்கூடிய ஏமாற்றங்களையும், சீர்தலைவுகளையும் தவிர்க்கும்படி குழு முயற்சியின் ஆரம்பத்திலேயே இவ்விடயத்துக்கு கூடுதல் நேரமளிப்பது புத்திசாலித்தனமானது. முதன் முதலாகத் தடுப்பதற்கு எடுக்கும் நேரத்தையும், சக்தியையும் விட “துடைத்து அகற்றுவதற்கு” கூடுதலான நேரமும், சக்தியும் தேவைப்படும்.

ஒரு அணியானது அதன் இடைநிலை அல்லது இறுதி விளைவுகளை அறிக்கையிட முற்படும்போது அறிவாற்றல், தீர்மானம், செயல்முறைகளுக்கான கட்டங்களாக்கப்பட்ட மாதிரிகளுக்கு அமைவாக இதனைச் செய்தல் வேண்டும். தீர்வு ஒன்றினை இனங்காண்பதற்கு விசேடமாக அமைப்பின் ஏனைய நடவடிக்கைகள் ஒரு தீர்வை இனங்காணும் முயற்சிகளில் அணி எவ்வளவு தூரம் முன்னேறியுள்ளது என்பதை செம்மையாக பிரதிபலிக்க வேண்டும். உதாரணமாக, ஒரு பிரச்சினை இருக்கின்றதென்பதையே அமைப்பில் ஏனைய பிரிவினர் அறிந்துகொள்வதற்குமுன்பு ஒரு செய்திட்ட ஒரு முடிவுக்கு வந்திருக்குமாயின், அணிகளின் தேடல் முடிவுகளின் சமர்ப்பணத்தை ஏனையோர் விளங்கிக்கொள்ளாதிருக்கக்கூடும் அல்லது நிராகரிக்கக்கூடும். இவ்வணி இதுவரை உணர்ந்தறியப்படாத ஒரு பிரச்சினைக்கு தீர்வைத் தேடுகின்றது.

ஆகவே செய்திட்ட அணி முன்னேற்றங்களை ஈட்டிக்கொள்கையில் அவர்கள் எடுக்கும் பாதை தொடர்பாக படிப்படியான தகவல்களை வழங்குவது உகந்ததாகும். இது அமைப்பினுள் ஏதேனும் “கட்டப் பொருத்தமின்மையை” தவிர்ப்பதற்கு உதவும்.

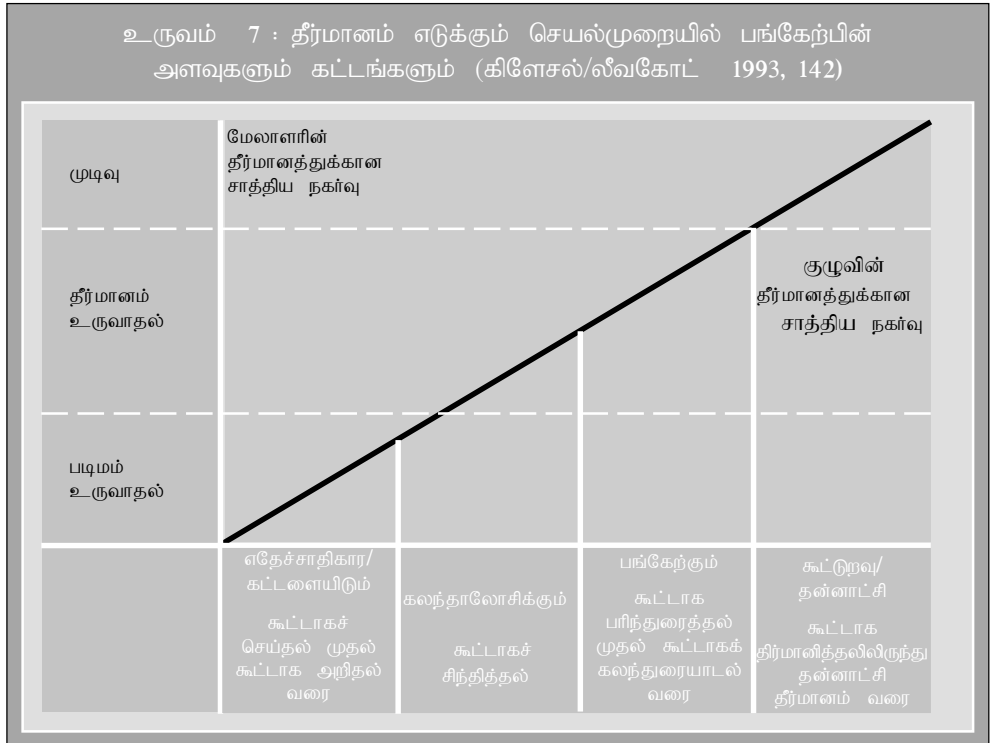
உருவம் 6: ரனென்போம் / ஸ்கிமிற் (1958) க்கு ஏற்ப தீர்மானமெடுத்தல் செயல் முறையில் பங்கேற்கும் அளவுகள்



உள சமூக மட்டத்தில் அணிக்கும் அதன் குழலுக்குமிடையே எழக்கூடிய ஏதாவது பிரச்சினையை விதிமுறையான விதிகளைப் பிரயோகிப்பதன்மூலம் எளிதாகத் தீர்க்கக்கூடிய சாத்தியமில்லை. இதன் விளைவாக எளிதாகப் போட்டியிடும், வெளிப்படையான பகைமை உணர்வும் இலகுவில் ஏற்படக்கூடும். சிலவேளைகளில் அணி தன்னளவிலேயே “பகைமை எண்ணக்கருக்கள்” விருத்தியடைவதற்கு பங்களிப்பதுடன், கூட்டுக்கள் உருவாகுவதற்கான வெளிப்படையான அல்லது மறைமுகமான போராட்டங்கள் எழுவதற்கும் பங்களித்திருக்கக்கூடும். இத்தகைய நிகழ்வுகளின்போது மாறாநியமக் கருத்துக்களைத் தகர்ப்பதற்கு அணிகள் பிளேக் மற்றும் பிறரினால் (1964) பிரேரிக்கப்பட்ட மோதுகைத்தீவு முறைகளைப் பிரயோகிப்பதற்கு முயலவேண்டும். சுருங்கக்கூறின், ஒரு அணியின் அபிவிருத்தி அந்தஸ்துக்கும் (பிரிவு 4) அமைப்பின் ஏனைய பிரிவுகளின் அபிவிருத்தி கட்டத்துக்குமிடையிலான கலாசார வேறுபாடுகூட மோதுகைக்கான வலுவான சாத்தியவளத்தைப் பிறப்பிக்கலாம்(கிளாசல் 1994). இந்த விடயத்தில் அணியின் அபிவிருத்தி பெரும்பாலும் குழு அமைப்பினதும், அனைத்துமடங்கும் அபிவிருத்தியினதும் பிரிக்கமுடியாத ஒரு பகுதியாகும். இக் காரணத்தினால், அமைப்பு முறையான அபிவிருத்தியின் பொதுவான இயக்கவியலைப்பற்றிச் சுருக்கமாக நோக்குவது பயனுள்ளதாகும்.

4. அணிக்குழும வளர்நிலை கட்டங்கள்

கீழே விபரிக்கப்பட்ட குழு அபிவிருத்தி சம்பந்தமான மாதிரி கிளேசல்(1996) அவர்களால் விஸ்தரிக்கப்பட்ட டக்மன் (1965) மாதிரியின் ஒரு வேறுபட்ட வடிவமாகும். அதன் சிறப்பம்சமானது அபிவிருத்திக் கட்டத்தினூடாக ஒரு குழு செல்லும்போது அதன் அபிவிருத்திப்படி தொடர்பாகவும், வெளி அல்லது உள்ளக காரணிகளின் விளைவாக (கோறஸ் 1998 ஐப் பார்க்க) ஒத்துழைப்பின் இயக்கவியல் மீண்டும் மீண்டும் மாற்றமடையும்போது விருத்தியடையக்கூடிய வடிவங்கள் தொடர்பாகவும் விபரிக்கும் நுண்ணறிவுத்திறனாகும்.



உருவப்படம் 8 இன் மேல்நோக்கு, ஒரு குழு அநேகமாகத் தாண்டிச்செல்லவேண்டி இருக்கும் முதிர்வு, அபிவிருத்திச் செயல்முறைகளின் நான்கு கட்டங்களையும் விளக்குகின்றது. எவ்வாறாயினும், எந்த ஒரு கட்டத்திலும் ஒரு அணி தன்னுணர்வின்றி அல்லது வேண்டுமென்று, தொடர்ந்து செல்லாதிருப்பதற்குத் தீர்மானிக்கலாம். ஒரு குறிப்பிட்ட அபிவிருத்திப்படியில் குழு நீண்டகாலமாக இருக்கலாம்.

இந் நான்கு அபிவிருத்திக்கட்டங்கள், அவற்றின் பல்வேறு கலாசாரங்கள், கட்டமைப்புகள் தொடர்பான விழிப்புணர்வு கோஷ்டியின் சமூக அபிவிருத்தி அந்தஸ்தை மேலும் கூடுதலாக ஒழுங்கான முறையில் கருதுவதற்கு இடமளிப்பதனுடாக, அடுத்தபடி தொடர்பாக உணர்வுபூர்வமான தீர்மானங்களை எடுப்பதற்கு வகைசெய்யும். இந்த மாதிரியானது எந்த இயற்கை விதிகளையும் விபரிப்பதற்கு முற்படவில்லை, அதனை வரன்முறைசார்ந்த அல்லது விதிகளின் நியமத்தொகுதியாகக் கருதவும் கூடாது. மாறாக, அது புரிவது என்னவெனில், இடர்களையும் சந்தர்ப்பங்களையும் சுட்டிக்காட்டுவதே ஆகும். அச்சந்தர்ப்பங்களின் பயனை எவ்வாறு பெறுவது அல்லது இடர்களைத் தணிக்கவும்வகையில் செயற்படுவது என்பது குழுவிலுள்ள சம்பந்தப்பட்ட தனிநபர்களைப் பொறுத்ததாகும்.

4.1 ஒன்று சேர்வதும் ஒருங்கிருந்து சிந்திப்பதுவும் - தேடிக்கண்டுக்கொள்ளலும், ஒருங்கிணைதலும்

ஒரு குழு முதல்தடவையாக ஒன்றுகூடும்போது, பணிக் குறிக்கோள் தொடர்பாகவும் குழு நிலைமை தொடர்பாகவும் அணி அங்கத்தவர்களிடையே எப்போதும் நிச்சயமற்ற தன்மை இருக்கும். பாதுகாப்புக்கும், ஒரு தெளிவான திசைமுகப்படுத்தலுக்குமான ஒரு வலுவான விருப்பு ஆதிக்கம் செலுத்துவதும் சாத்தியமாகும். முதலில் தொடர்புகள் “வேளைக்கேற்ற” வகையில் தாமிக்கப்பெற்று, காத்திருந்து பார்ப்போம் என்ற மனப்பாங்கினால் தனிச்சிறப்பு அடைகின்றன. குழு பரிசோதனை செய்யப்பட்டு, நுணுகி ஆராயப்படுகின்றது. மற்றவர்களுடன் நான் என்னை எவ்வாறு ஒப்பிட்டுப் பார்க்கவேண்டும்? எவருடன் நான் சிறந்த தொடர்பைக் கொள்ளலாம்? என்னை நான் நானாக எவ்வளவு சாதகமாக தோற்றமளிக்க வைக்க அல்லது நிலைப்படுத்தமுடியும். குழுவுக்கு எனது ஆற்றலின் பெறுமதி எவ்வளவு? இவ்வினாக்களுக்கு விடையளிக்கும்போது குழு வெளிச்சூழலிலிருந்து கொண்டுவரும் வெளிவாரிப் பெறுமானங்கள் மற்றும் அந்தஸ்து, சின்னங்கள் ஆகியவற்றின்படி அணி அங்கத்தவர்கள் தம்மைத்தாமே திசைமுகப்படுத்துவார்கள்.

இந்த ஆரம்பச் சூழ்நிலையில், நடத்தை குழுவின் முற்கூட்டி உணரப்பட்ட எதிர்பார்ப்புகள் அதனுடன் தொடர்புற்ற நேரான, மறையான அல்லது எதிர்மறையான படிமங்களின் வன்மையான செல்வாக்குக்கு உட்பட்டனவாய் இருப்பினும், அமைதியான பாதுகாப்பான நடத்தை நிலவும். இவை உருவாதல் செயல்முறையின் போது கண்டறியப்பட்ட மிகவும் முக்கியமான அம்சங்களுக்குள் சிலவாகும்.

ஆயினும் சில அணி அங்கத்தவர்கள் இதற்குமாறாக, பிரச்சினைகளிலிருந்து தப்பித்துக்கொள்ள முயலாமல் அதனை “நேரடியாக எதிர்த்துச் சமாளிப்பதற்கு” முயலுவர். அவர்கள் தங்களது நிச்சயமற்ற தன்மையை விஞ்சி மேம்படும்பொருட்டு ஆக்கிரமிப்புத்தன்மையுடன் செயற்படுவர். இதன் விளைவாக உருவாகும் சூழ்நிலை அனைவருக்கும் நிலையற்றதாக இருப்பதுடன் அமைதிக் கட்டத்துக்கும், பிணக்கும் பதற்றமும் நிலவும் காலத்துக்குமிடையே மீண்டும் மீண்டும் மாறிச்செல்லும் குழு அங்கத்தவர்கள் தமது ஆரம்ப அறிவை பெற்று ஒருவரோடொருவர் மேலும் அறிமுகமானபோது அவர்கள் தமது உண்மையான தோற்றத்தை சிறிது கூடுதலாக வெளிப்படுத்த முற்படுவர். அவர்கள் தனிநபர் பாங்கில் தாக்கங்களையும், எதிர்த்தாக்கங்களையும் காட்டுவர். அவர்களது விருப்பு வெறுப்புகளும், ஆசைகளும் அபிலாஷைகளும் முன்னணியில் நிற்கும். தமது சொந்த விருப்புகளை உறுதிப்படுத்துவதற்கும், தமது பதவிகளைப் பேணுவதற்கும் அதிகரித்த முக்கியத்துவம் வழங்குவர். இதன்விளைவாக குழுவிலுள் அதிகாரம்,

மற்றும் செல்வாக்குக்கான போராட்டம் எழும். “போராடு அல்லது ஓடியோளி” குழு கிளர்ச்சிக் காலத்தினூடாகச் செல்லும் போது இச்செயல்முறையில் விதிமுறையான குழுத்தலைவரின் அதிகாரமும் கேள்விக்குட்படுத்தப்படலாம். இந்தக் கிளர்ந்தெழுதல் குழு உருவாக்கல் முறைவழியின் ஒரு பிரிக்க முடியாத ஆக்கக்கூறாகும்.

உருவம் 8 : கிளோசல் கூறுவதன் பிரகாரம் அணிகளின் நான்கு வளர்ச்சிக் கட்டங்கள்

1. தோற்றுவித்தலும் சினத்தாக்கத்தை எதிர்கொள்ளலும்	2. நியமப்படுத்தல்	3. செயல் நிறைவேற்றம்	4. சீர்த்திருத்தல்
<p>அ) தோற்றுவித்தல் தொடர்புகளை தேடிப் பார்த்தல், ஆராய்ச்சி செய்தல்:</p> <p>நான் இங்கு எதற்காக பெறுமதியடைவேன்? வெளிவாரித்தரத்திற்கு மற்றும் அடையாளங்களுக்கு பலக்கப்படல்</p> <p>ஆ) சினத்தாக்க சோடியமம் தலைமைத்து வத்திற்காக கலவரம், தொடர்ச்சியாக போராட்டத்தை கீழ்ப்படிய வைக்கும்</p> <p>போட்டி வகியாக திட்டத்தை நடைமுறைப்படுத்தல்.</p>	<p>வெற்றிக்காக, தீர்மான மெடுத்தல், செயல் நிறைவேற்றம் மற்றும் செல்வாக்கு செலுத்து வதற்காக தமது சட்டக்குழுக்களை ஏற்படுத்திக்கொள்ளல்</p> <p>கட்டுப்படுத்தக்கூடிய அனுமதி</p> <p>இருவழி தலைமைத்துவ அதிகாரத்திற்காக “தந்தை” யின் பாத்திரம் மற்றும் சுற்றுச்சூழலை ஏற்படுத்துவதற்காக “தாயின்” பாத்திரம்</p> <p>புத்திசீவி மேல்மட்டம் மற்றும் கெடுபிடி நிலைக்காக கீழ்மட்டத்திற்கிடையிலான உணர்ச்சி</p>	<p>மாறாத ஒரேமாதிரியான பாத்திரம் / பாங்குகளை அகற்றுதல்</p> <p>பாத்திரங்களின் இசைவாக்கம், தலைமையில் மாற்றம், நிலைமைகளுக்கான அனுகுமுறை</p> <p>தொடர்பு ஆய்வு</p> <p>நினைத்தல் - எதிர்ப்பார்த்த நடவடிக்கை கொள்கைக்காக செயற்படல்</p> <p>செயல்நிறைவேற்றம்- நபர்- குழுக்களை சமநிலைப்படுத்தல்</p>	<p>குழுக்களை சுய அமைப்புகளாக்குதல் / சுய நினைமயம் : சந்தர்ப்பத்தின்படி கொள்கை, பெறுமானம், பாத்திரம், அமைப்புகளை அழிந்து கொள்ளல்</p> <p>வெளிவாரி தொடர்புகளை வெளிப்படையாக கட்டமைத்தல்</p> <p>தொடர்புகளை வெளிப்படையாக கட்டமைத்தல்</p> <p>ஆக்கத்திறனான குழுக்களை உருவாக்கல் மற்றும் கலைத்தல்</p>

அத்தகைய பிணக்குகள் காரணமாக குழுவின் வாதவிடயம் தொடர்பான பணிகள் மேலும் பாதிப்புறலாம். இந்த கட்டத்தில் உள்ளடக்கம் தொடர்புடைய குறிக்கோள்களுக்கான பிரயோகத்திற்கு மேலும் கூடுதலான சக்தி காணப்படும். பணியை எவ்வாறு பிரித்து ஒழுங்கமைப்பது, தீர்மானம் எந்தவிதத்தில் எடுக்கப்படவேண்டும், யார் எந்தப் பணியை செவ்வையாப்பது, எந்தப் பணியைப் பொறுப்பேற்பது - என்ற இந்த அனைத்துக் கேள்விகளும் குழுவினுள்ளே வெளிப்படையாகவும், ஊக்கத்துடனும் விவாதிக்கப்படும்.

புறவய யதார்த்த பிரச்சினைகள் விவாதிக்கப்பட்ட கலந்துரையாடப்படும்போதும், அங்கத்தவர்கள் பல்வேறு வடிவங்களிலான செல்வாக்கினை பரிட்சிக்க அல்லது எதிர்க்க முற்படும்போதும் கோஷ்டியினுள் சுய வெளிப்படுத்தல், பதவிகள் தொடர்பாக அடித்தளத்தில் ஒரு போராட்டம் இருக்கும் என்பதும் உண்மையேயாகும். இச்செயல்முறையில் குறிப்பிட்ட அங்கீகாரத்தை எவர் பெறுவது, குறித்துரைத்த பாத்திரங்களை யார் நிறைவேற்றுவது அல்லது பிறரிடம் ஒப்படைப்பது என்பதை அவர்கள் முடிவுசெய்வர்.

பல்வேறு வகைப்பட்ட இப் பிணக்குகள் விளைவாக புதுப்பிக்கப்பட்ட நிச்சயமற்ற தன்மை உருவாவதற்கும், வெவ்வேறு குழு அங்கத்தவர்களிடையே நம்பிக்கையற்ற ஓர் உணர்வு ஏற்படுவதற்கும் இடமுண்டு. இது மேலும் கூடுதலான பாதுகாப்புத் தேவைகள், அதே கருத்தைக் கொண்டுள்ள பிற குழு அங்கத்தவர்களினால் வழங்கப்படும் ஆதரவில் (சோடியாக இணைதல்) திருப்திகாணும் தேவைகளுக்கு இட்டுச்செல்லும். யார் என்னைப் போல் சிந்திக்கிறார்கள்? யாருடன் நான் இணைப்பிறுந்துள்ளதாக கருதுகிறேன்? அதன் விளைவாக உபகுழுக்களும், உட்குழுக்களும் உருவாகலாம்.

இந்தக் குழுப் பிணக்குகள் மிகவும் தனிப்பட்ட மட்டத்திலேயே இடம்பெறுகின்றன. உணர்வுபூர்வமான இந்த உணர்ச்சிப்போராட்டங்களின் பக்கவிளைவாக குழு தனது சொந்த நெருக்க உணர்வை விருத்திசெய்வதுடன், பங்கிடப்பட்ட உணர்வுபூர்வமான அனுபவங்களுடன் கூடிய சொந்த வரலாற்றை உருவாக்குகின்றது.

உருவாக்குதலும், கிளர்ந்தெழுதலும் இணைந்து அண்ணளவாக்கல் மறுதலிப்பு, மீள் உருவாக்கல் ஆகிய செயல்முறைகளுள் கோஷ்டி அங்கத்தவர்கள் வரிசைப்பதவி, பாத்திரம், பரஸ்பர உறவுகளைப் பரிசோதனை செய்யும் அடிப்படையிலான நிலையற்ற செயல் முறையை உருவாக்கும்.

4.2 நியமநீர்ணயம் - சுயஇயக்கத்திற்கான விதிகளை தாங்களே தோற்றுவித்துக்கொள்ளல்

முதலாவது கட்டத்தில் தவிர்க்கமுடியாதவாறு எழும் மோதல்களையும், கொள்கைப்பிணக்குகளையும் தவிர்க்கும் முகமாக, குறிப்பாகத் தமது பணிமுறைகளைத் தெளிவுபடுத்த முயலும்போது குழுக்கள் பல சிறிய அத்துடன் பெரிய தீர்மானங்களை எடுக்கின்றன. பயனுறுதிமிக்க பணி உறுதிசெய்யப்படவேண்டுமாயின் திடமான “போட்டி விதிகள்” தாபிக்கப்படவேண்டியது அவசியம். இந்தக் கட்டத்தின்போது ஒரு குழுவானது ஏற்கெனவே வெற்றியடைந்த பிற குழுச்சூழமைவுகளில் அது கண்டறிந்த நியமங்கள், விதிகளையே பின்பற்றும்.

பிரச்சினைகள் தொடர்பான பணி மட்டங்களில், அதன் விசாரணை நியதிகளை சுயதீர்மானாகக் கையாளக்கூடிய நிலையில் குழு உள்ளது. முறையான நடவடிக்கைமுறைகளையும், பணிமுறைகளையும் விரிவாக்குவதற்கும், அவற்றைத் தடை நடவடிக்கைகள்மூலம் பெறுவதற்கும் அது கணிசமான அளவு கவனத்தைச் செலுத்தும். இதன்விளைவாக அது உள்ளக அமைதியையும், பாதுகாப்புணர்வையும் கொண்டுவரும்.

உள சமூக மட்டத்தில் குழு அங்கத்தவர்கள் நல்ல அறிவுபூர்வமாக வழிநடத்தும் ஒத்துழைப்பைக் கொண்டு வர விரும்புவர்: விளைவாக அவர்கள் போட்டியிடும் நடத்தையில் ஈடுபடுவதைத் தவிர்ந்துக்கொள்வர். குழுவில் நன்றாக இருந்து, உள்ளீடுகளை வழங்கக்கூடிய சக்தியைப் பிறப்பாக்கம் செய்வதே இலக்காகும். மதிப்பு, உதவி செய்தல், நிலைமைகளை நியாயமாகச் சீர்தூக்கிப்பார்த்தல் மற்றும் ஹாஸ்ய உணர்வு என்பவை அனைத்தும் இப்போது குழுவில் தத்தமது இடங்களைப் பெற்றுக்கொள்ளும். பங்கேற்பு செயற்பாட்டினாலும், வெற்றி அனுபவங்களாலும் வலுவூட்டப் பெற்ற “நாம்” என்ற உணர்வு விருத்திசெய்யப்படுகிறது. வெளிச்சூழலிலிருந்து இசைவாக்கம் செய்யப்பட்ட ஒத்துழைப்பின் விழுமியங்கள், நியமங்கள், விதிகள் ஆகியவை அனைத்துக் குழு அங்கத்தவர்களும் இனங்காணக்கூடிய உடன்பாட்டுக் கலாசாரத்தின் உள்மையக்கூறாக அமையும்.

எதிர்காலப் பணிகளுக்கு நியாயமான பணி முறைவழிகளைப் பெறக்கூடியவகையில் பாத்திரங்கள் அறிவுபூர்வமாகத் தெளிவாக்கப்படும். பின்னர் நிறைவேற்றப்படவேண்டிய பணிகள் தொடர்பில் ஒவ்வொரு அங்கத்தவருக்கும் பொருத்தமான பாத்திரங்கள் ஒதுக்கப்படும். கவனம் விடயக்குறிப்பான தேவைகளை நோக்கி நகரும். திருப்தியின்மை உணர்வுகள் தொல்லையாகக் கருதப்பட்டு இறுதியில் அடக்கப்பட்டுவிடும்.

எவ்வாறாயினும், இச்செயல்முறைகள் நிகழ்வது தவிர்க்கமுடியாததாகும். அவை எதிர்பார்க்கவேண்டிய போக்குகளும், அச்சுறுத்தல்களுமாகும். இச்செயல்முறை ஒரு குறிப்பிட்ட குறுகியகால ஸ்திரநிலையைத் தோற்றுவித்தாலும், மேலும் நீண்டகாலத்துக்கு விருத்தியடையும் என்பது சந்தேகமே. இவ்வாறாக தனிப்பட்ட அங்கத்தவர்களின் ஊக்க ஆர்வமும், பணி உள்ளீடு மட்டங்களும் குறைவடையும். செயல் நிறைவேற்றம் போதுமானதாக இருக்கும். ஆனால், பிரத்தியட்சமான சிறந்தநிலை கொண்டதாக இருக்காது. ஒரு குறிப்பிட்ட மட்டத்தில் குழுக்கள் ஒன்றாக இணைந்து பயனுறுதிமிக்வகையில் செயற்பட்டாலும், விசேட உள்ளீடுகளை எய்தும்வகையில் அதற்கு ஊக்க ஆர்வம் வழங்குவது கடினமாகும். இந்த வெளித்தோற்றத்தில் இசைவான சமூக நடத்தை விரைவிலேயே ஓர் அசைக்கமுடியாத நியமமாக நிறுவப்படும். மேற்பரப்புக்கடியில் ஏற்கெனவே உருவாகியுள்ள இணக்கமின்மைகளை மறைப்பதற்கு முயலும். அத்தகைய எதிர்மறையான உணர்வுகள் அடக்கப்பட்டால் குழுவின் அபிவிருத்தி மேலும் பாரதூரமாகத் தடைப்படும்.

நீண்டகால அடிப்படையில் இக் கட்டத்தின் ஒருபக்க இயல்பானது குழு மேலும் அபிவிருத்தி அடைவதற்குத் தடையாக இருக்கும். ஆளுக்கூரியதல்லாத விதிகள், பொறிமுறைகளுக்குமேலாக குறிக்கோள் ஆதிக்கம் செலுத்தும்போது, அறிவற்றவர்களுக்கு இடமற்ற ஒரு முறைமையாக கோஷ்டி தோற்றமளிக்கும். புறவய யதார்த்தம் மீதான இந்த வலியுறுத்தல் கோஷ்டியீழ் புறக்கணிப்பையும், வன்மையையும் ஏற்படுத்தி மேலும் கூடுதலான புலனறிவார்ந்த அம்சங்களை அடியில் தள்ளிவிடும். ஓரளவு அமைதியின்மையே ஏற்படக்கூடும். சில கோஷ்டி அங்கத்தவர்கள் “மனிதக் கூறுகளுக்கு” கூடுதலான அவகாசவாய்ப்பைக் கோருவதோடு பொதுவான விதிகளின் அர்த்தம், எல்லைபற்றி வன்மையான பிணக்குகளை ஏற்படுத்தவும் கூடும். ஏனையோர் கூடிய சுதந்திரத்தையும், தனிப்பட்ட பொறுப்புக்களையும் வேண்டிநிற்பர். மேலும் சிலர் உணர்வுகள் வெளிப்படுத்தப்பட்டால் குழுவின் பணிச் செயற்பாடு பாதிப்பும் என்ற அச்சம் காரணமாக மேலும் கடுமையான விதிகளையும், தடை நடவடிக்கைகளையும் நாடுவர்.

இப் பதற்றங்கள் அடிக்கடி இருநிலை முகாமைத்துவ முறைமைக்கு இட்டுச்செல்கின்றன (ஹொவ்ஸ்டேர்னர் 1957, 133ff). ஒருபுறத்தில் பிரச்சினைதொடர்பான செயல்நிறைவேற்றம் நோக்கிய குழுவின் செயற்பாட்டுப் பணிகளைக் கையாளும் பொறுப்பினை ஏற்கும் “தந்தை உருவை” குழு இனங்காணும். மறு புறத்தில் ஒரு “தாய்” பாத்திரம் விருத்தியடையும். குழுவினுள் ஆக்கபூர்வமான சூழ்நிலையையும், ஆட்களுக்கிடையில் நல்ல உறவையும் வளர்க்கும் நோக்கில் குழுவின் இசைவுநெருக்கத்தை பாதுகாக்கும் அங்கத்தவர் ஒருவரே இவர். இந்த இரண்டாமவர் ஒரு வகையான எதிர் தலைமைத்துவத்தை எடுப்பார். இவ்விரண்டு பாத்திரங்களினதும் முறையான கருமப்பாடு ஒப்பீட்டளவிலான நீண்ட காலத்துக்கு கோஷ்டியின் செயல்நிறைவேற்றக்கட்டத்தை ஸ்திர நிலைப்படுத்தும்.

இரண்டாவது கட்டம் நடைபெறும்போது குழு அங்கத்தவர்கள் நடைமுறையொழுங்கு அடிப்படையிலான உண்மையான ஆளுமை அபிவிருத்திக்குத் தடையாக இருக்கக்கூடிய விகடச்சித்திரங்களாக இருக்கும் மாறாநியமப்படிமங்களை அபிவிருத்தி செய்திருப்பர். இவ்வாறாகக் குழு அங்கத்தவர்கள் குழுவினால் விதிக்கப்பட்ட பாத்திர ஒதுக்கீட்டின் கைதிகளாக தம்மைக் காண்கின்றனர். அறிவார்ந்த மேற்பரப்பு பிரவாகம், ஒடுக்கப்பட்ட உணர்வு பூர்வமான அடியோட்டம் ஆகியவற்றுக்கிடையே பதற்றம் அதிகரிக்கும். புதிய மோதுகைகள் அத்துடன் புதிய கிளர்ச்சிகள் தற்போது நிகழ்ச்சி நிரலில் இருக்கும்.

இந்தக் கட்டத்தில் கோஷ்டியின் வெளிவாரி உறவுகளும் நெகிழ்ச்சியற்றதாகவும், பகையுணர்ச்சி உள்ளதாகவும் கூட இருக்கக்கூடும். அது தனது சுய பெறுமதி உணர்வை வலியுறுத்தமுயலும்போது குழு பயனுறுதியுடன் வெளியார்களைத் தவிர்க்கும்வகையில் தன்னைச்சூழ எல்லைகளை எழுப்பும்.

4.3 ஆற்றலும் ஆற்றலுக்கான தகைமையும்

குழு அபிவிருத்தியின் மூன்றாவது கட்டத்துக்கு நகரும்போது அவர்களது பங்குகள் தெளிவாக்கப்பட்டு மேலும் அவர்களது சொந்தத் தேவைகளுக்கமைவாக ஏற்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த முறைவழியின்போது இரண்டாவது கட்டத்தின் அசையாநியமப்படிவங்களை வெளிப்படையாக்கிப் பின் அவற்றைத் தகர்த்துவிடும் வகையில் பணியாற்றவேண்டும்.

குழு அங்கத்தவர்கள் அவர்களுக்கிடையே சிந்தனை, உணர்வு, விருப்பத்துணிவு மட்டங்களில் தெளிவு பெறும்பொருட்டு பணியாற்றவேண்டும். இங்கு அவர்கள் திருப்திகரமான அணியினது பணியின் வேறுபடும் கருது கோள்களை வெளிப்படுத்தி அணுகுவதுடன், அவர்களது சொந்த இலக்குகளையும் எண்ணங்களையும் பங்கிட்டு, கூட்டிணைத்து, கட்டுப்படுத்தும் தொலைநோக்கையும், பங்கிடப்படும் பெறுமதி திசைப்படுத்தலையும் இணைப்பதற்கு முயல்வர். அத்துடன் அவர்கள் எதிர்மறையான அம்சங்களை அகற்றும்பொருட்டு நடத்தைசார் ஒப்பந்தங்களைச் செய்து தமது பரஸ்பர உறவுகளில் இரக்கமும், வெறுப்பும் ஏற்படக் காரணமாயிருப்பவற்றைப் பரிசீலிப்பர்.

இது குழு அங்கத்தினர்கள் தமது ஆளுமைகளை பல்வேறு திசைகளில் பிரிப்பதற்குப்பதிலாக, அதன் பல்வேறு அம்சங்களைத் தமது பணியுடன் ஒன்றிணைக்க உதவும். ஒரு குழு இவ்வாறு தம்மை அமைத்துக் கொள்வதற்கும், தனது உள் சமூக மட்டத்தை ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய அளவில் வைத்துக்கொள்வதற்கும் இயலுமாயின் அது தனது பணி இலக்குகளையும் ஈட்டிக்கொள்ளக்கூடிய நிலையிலிருக்கும்.

இம்மூன்றாவது கட்டத்தில் குழு அதன் நடவடிக்கைமுறை ஆற்றல்களை மேம்படுத்தி தனக்கு ஒதுக்கியளிக்கப்பட்ட பணிகளை நிறைவேற்றும் பொருட்டும், பொருத்தமான முறைகளையும், தொழில்நுட்பங்களையும் கண்டறியும்பொருட்டும் பணியாற்றும். மீறத்தகாத பொது ஒப்பந்தங்களை நம்பியிராது, மாறாக கோஷ்டி நெகிழ்வத்தன்மையை சுய கட்டுப்பாட்டுடன் இணைப்பதற்குக் கற்றுக்கொள்ளும். இணங்கப்பட்ட பங்காண்மைக்கு உகந்த வேறுபாடுகளின் அங்கீகாரம், ஆக்கபூர்வமான பயன்பாடு ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் மேலும் செழிப்பான மனிதநேயமிக்க சூழ்நிலை அபிவிருத்தியடையலாம். கோஷ்டி இப்போது வலிமையை வெளிப்படுத்தி, உயர்ந்த மட்டத்தில் இணைந்து செயலாற்றுவதற்கு முடியும் என்பதை அறிந்துகொள்ளும்.

எவ்வாறாயினும், இந்த கட்டத்தில் இடர் ஒன்றுள்ளது. புதிதாக உருவாகப்பட்ட நடத்தைப்பாங்குகளும், புதிதாகத் தாபிக்கப்பெற்ற நடவடிக்கைமுறைகளும் எளிதாக வேருன்றி, நீண்டகாலத்தில் நெகிழ்வத் தன்மையற்றுப்போகும். இதற்கு எதிராகப் பாதுகாக்கும்பொருட்டு பாத்திர நெகிழ்வத்தன்மையை எய்தும் பொருட்டு கூட்டாகப் பணியாற்றவேண்டும். சூழ்நிலைகள் மாறும் போது அதற்கேற்ப செயற்படும்பொருட்டு அங்கத்தவர்களின் பாத்திரங்களையும், தலைமைத்துவப் பங்களிப்பையும் எப்போதும் சீர்தயாரிப்பேண்டும்.

எனவே, தலைமைத்துவம் ஏதாவது ஒரு நபரை மையமாகக் கொண்டதாக இருக்கக்கூடாது: மாறாக, தனிப்பட்ட பொறுப்பு, அர்ப்பணிப்பு உணர்வு அடிப்படையில் எப்போது புதிய முன்முனைப்புகளும், ஆதரவும் தேவைப்படும் என்பதை உணர்ந்து தமது பணியைக் கொண்டுவந்துவதற்குக் குழு அங்கத்தவர்கள் கற்றுக் கொள்வர். சூழ்நிலைக்கேற்ப தலைமைத்துவம் மாறும் என்ற கோட்பாட்டைப் பின்பற்றி அவர்கள் தாமாகவே தேவையான வழிகாட்டும் தூண்டல்களை வழங்குவர். சில தூண்டுதல்கள் தரப்படவேண்டுமென்பது முக்கியம். ஆயினும், எவரிடமிருந்து அவை வருகிறது என்பது அவ்வளவு முக்கியமல்ல என்பதை அவர்கள் முறையாக உணர்ந்து கொள்வர்.

இது வெற்றிபெறுவதற்கு, குழு "உயர் தொடர்பில்" தேர்ச்சி பெறவேண்டும்: குழுவில் நடைபெறும் சம்பவங்களுக்கு மேலாக அவை பற்றிய சூழ்நிலையையும், செயல் நிறைவேற்றத்தையும்

மேம்படுத்தும்பொருட்டு தேவை என கண்டுணரப்பட்ட தொடர்புகள். அத்துடன் அது “உயர் கற்றலையும்” பின்பற்றவேண்டும். எவ்வாறு சிறப்பாகக் கற்கலாம் என்பதைக் குழு கற்றுக்கொள்ளவேண்டும். அத்துடன் குழு அபிவிருத்திக்கும், செயல் நிறைவேற்ற மேம்பாட்டுக்கும் பங்களிப்பு நல்கும் செயல்கடாக நுண்ணறிவை செயற்படுத்தவேண்டும்.

இத்துறவாயில், கோஷ்டி அங்கத்தவர்கள் இணைந்த பணியில் தமது முழுமையான ஆற்றலை பிரயோகிக்கக்கூடிய அளவுக்கு கோஷ்டியுடனும், அதன் பணிகளின் நோக்கெல்லையுடனும் ஒன்றுபடுவர். பணியின் விளைவுகள் மிகச் சிறந்தவர்களுக்கு அதிகரிக்கப்படும். மேலும் குழுக்கள் அவை இன்னமும் கோஷ்டி அங்கத்தவர்களுக்கு பூர்வாங்க அனுதாபம் காட்டினாலும் “நாம்” என்ற உணர்வை அனுபவிப்பதற்கும், தீவிரமாக வளர்ப்பதற்கும் முயன்றாலும், வெளியாருடனான அதன் உறவுகளை வெளிப்படையாகவும், கௌரவமாகவும் கட்டமைத்துக்கொள்ளும்.

இந்தத் துறவாயிலேயே கோஷ்டி நம்பகமான பெறுமதி நிலைப்படுத்தல் மட்டத்துக்கு முதிர்ச்சி அடைகின்றது. சார்புநிலை, எதிர்-சார்புநிலை ஆகியவற்றுக்கிடையிலான முன்னைய போராட்டம் (பென்னில் மற்றும் ஷெப்பர்ட் என்போர் 1956 இன் பிரகாரம்) ஆக்கபூர்வமான “இடைச்சார்புநிலையாக” மாறிபுள்ளது. பல்வேறு வடிவங்களிலான வெளியகக் கட்டுப்பாடுகளைப் புத்திசாதிரியத்துடன் பிரயோகிப்பதற்கு குழு அங்கத்தவர்கள் கற்றுக்கொள்ளும்போது சுய-தீர்மானத்துக்கும், வெளிவாரித் தீர்மானத்துக்குமிடையே சரியான ஒரு சமநிலையை எய்துவதற்கான வழிவகைகளையும் கண்டு உணர்ந்துகொள்வர்.

4.4 சீர்ப்படுத்தல் - சுயகட்டமைப்பும் மாறுதலுக்கான திறனும்.

முன்னைய மூன்று கட்டங்களின்போது பணிக்குழு செயற்பாடுகளை அதிகரிக்கும்பொருட்டும், அங்கத்தவர்கள் தமது ஆற்றற் சாத்தியப்பாடுகளை ஒன்றுதிரட்டி ஒழுங்கமைப்பதை இப்பணிக்குழு அறிந்துள்ளது. இவ்விரு குறிக்கோள்களும் மாறுபாடானவையாக இருக்கவேண்டியதில்லை. மாறாக, பணி ஆற்றலைக் குறித்தொதுக்குவதும், அணி அங்கத்தவர்களின் சொந்த அபிவிருத்தியும் ஒன்றிலொன்று தங்கியுள்ள அணி குறியிலக்குகளாகும்.

சீர்திருத்தக் கட்டத்தில் புதிதாக உள்ளது என்னவெனில் குழு தன்னைத்தானே இசைவாக்கம்செய்து புதுப்பித்துக்கொள்ளப் பழகிக்கொள்ளவேண்டும் என்பதாகும். இது தொடர்ச்சியாகச் சுயாதீனமாக நடைமுறைப்படுத்தப்படவேண்டிய ஒரு திறனாகும். இம் முறைவழியில் கூறியவாறு அவர்கள் மரணித்தலினதும், தோன்றுதலினதும் சக்தியைப் புரிந்துகொள்வர். அணி புதிய பணிகளையும் அங்கத்தவர்களையும் தொடர்ந்து ஏற்றுக்கொள்ளும்போது பணிச்சூழலும், குழுவினது உள்ளக/சொந்த வாழ்க்கையும் தொடர்ந்து மாறுகின்றன என்பதை அவர்கள் உணர்ந்துகொண்டுள்ளனர்.

பல நவீன அமைப்புக்கள் தமது பாத்திர அல்லது விசுவாச மோதுகைகளினால் பாதிக்கப்படாது ஒரே நேரத்தில் பல்வேறு அணி செய்திட்டங்களில் தமது மேலுத்தியோகத்தர்கள் பணியாற்றவேண்டுமென எதிர்பார்க்கின்றனர். இதற்கு குழுவினும், குழுவினுள்ளும் தொடர்ச்சியான மாற்றங்கள் மட்டுமல்லாது, மாறுவதற்கான அபிவிருத்தியடைந்த ஆற்றலும் தேவைப்படுகின்றது. தனிப்பட்ட அணி அங்கத்தவர்கள் உடன் நிகழும் கருத்திட்டக் அணி பலவற்றின் ஒரு பகுதியாக இருப்பது ஒரு துரோகமாகக் கருதப்படாது, மாறாக, பணிச்சூழலின் ஒரு முக்கிய பகுதியாகக் கருதப்படவேண்டும்.

கூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப நெகிழ்வுத்தன்மையுடன் செயற்படவேண்டுமாயின், அதாவது உண்மையில் கற்றுக் கொள்ளும் ஒரு அணி, தனது சொந்த அபிவிருத்தியை பயனுறுதியுடன் ஒழுங்கமைக்கக்கூடிய ஒரு குழுவாக அமைவதற்கு அணியினுள்ளேயும், அதன் வெளியக சூழலிலும் ஏற்படும் மாற்றங்களை மிகச் செம்மையாக அறிந்து கொண்டு, அதன்மேல் இவற்றை பயனுறுதியுடன் கையாளுவதற்கான திறமையை அணி அங்கத்தவர்கள் அபிவிருத்திசெய்தல் வேண்டும். நடைமுறையில்

இதன் கருத்து என்னவெனில் முன்னைய குழு அபிவிருத்தியின் தனிப்பட்ட கட்டங்களில் அது பெற்றுக் கொண்ட பணி இலக்குகள், பங்குகள், விதிகள் ஆகியவற்றை அது தொடர்ந்து மீள்வரைவிலக்கணப்படுத்த முற்படும்போது பல நிச்சயமற்ற கட்டங்களைத் தாண்டவேண்டியிருக்கும் வரும். புதிய பணிகளைப் பொறுப்பேற்கும்பொருட்டு தன்னைத்தானே மீளமைத்துக் கொள்வதற்கும், இவ்விலக்கை மனதில் கொண்டு அபிவிருத்திக் கட்டங்களில் செயற்படுவதற்கும் குழு கற்றுக்கொள்ளும். இதற்கு மேலதிகமாக, பணி நிறைவேயுடையதும் பழைய பிணைப்புகள், நலன் விரும்பிகள் மற்றும் உணர்வுகளிலிருந்து விடுபடவேண்டிய தேவையை அது ஏற்றுக்கொள்ளும்.

தம்மைத்தாமே மீள் கட்டமைத்துக்கொள்ளக்கூடிய, இவ்வாறாக நெகிழ்வுத்தன்மையுடன் மாறக்கூடிய குழுக்கள் சுயமாகவே இம் முறைவழியைக் கையாளுவதற்குக் கற்றுக்கொள்கின்றன. அவர்களால் எப்போதும் அணி அங்கத்தவர்களின் தனிப்பட்ட விருப்புகள், குழுவின் முறைவழி, குழுவின் தேவைகள் (குறிப்பாக அமைப்புகள், வாடிக்கையாளர்களின்) ஆகியவற்றில் முழுக்கவனம் செலுத்தி தம்மைத்தாமே புதுப்பித்துக்கொள்ள இயலுமாகவிருக்கும். இத்திறமைகளில் தேர்ச்சியடைவதால் மட்டுமே அணி நவீன அமைப்புகளின் உள்ளக, வெளியக வலையமைப்புகளினுள்ளே பயனுறுதியுடன் பணியாற்றுவதனை எதிர்பார்க்க முடியும்.

சுருக்கமாகச் சொல்வதாயின், இந்நான்கு அபிவிருத்திக் கட்டங்கள் முன்னேற்றப்பாதையின் குறிப்பிட்ட சில அம்சங்களை எடுத்துக்காட்டுகின்றன:

- * ஆழமற்ற அர்ப்பணிப்பிலிருந்து ஆழந்த, அர்ப்பணிப்புணர்வு.
- * உணர்வற்ற வெளிவாரிச் செலுத்திகளிலிருந்து வெளிவாரி, சுய இயக்க நிலைக்கிடையே உணர்வு பூர்வமான சமநிலை
- * ஒரு பக்கச்சார்பாக தங்கியிருத்தலைச் சூழவுள்ள போராட்டங்களிலிருந்து ஒன்றிலொன்று தங்கியிருத்தலை ஆக்கபூர்வமாகக் கையாளும் இயலுமை.

மியோன்(1961) தனது குழு அபிவிருத்திக் கொள்கை உருவாக்குதல், கிளர்ச்சி ஆகியவற்றின் முதற்படிகளில் பிரதானமாகக் கவனம் செலுத்தினார். குறுகியகால பயிற்சிக்குழுக்களுடனான இவரது பணிகள் இவ்வாறும் சூழ்நிலையை ஆராய்வதில் கவனம் செலுத்தின. இதிலிருந்து குழுக்கள் மீண்டும் பின்னோக்கிச் செல்லக்கூடிய ஆயத்து தொடர்ந்தும் ஏற்படுவதை அவரால் காணக்கூடியதாக இருந்தது. ஆயினும், பணி தொடர்பான செயற்குழுக்களின் மீது மேலும் ஆராய்ச்சி நடாத்தியதில் இதற்கும் அப்பால் அணிகள் முதிர்வுநிலையின் மேலும் பல கட்டங்களை எதிர்பார்க்கமுடியுமெனக் காட்டியது. இவை தாமாகவே அபிவிருத்தி அடையும் என்பதில்லை. மாறாக, வேண்டுமென்று விருப்பமுடன் இது செய்யப்படவேண்டுமென்பதுடன், குழுக்கள் அந்தப் பாதையைநோக்கிச் செல்லுதல்மூலம் கற்கை, அபிவிருத்தி செயல்முறைகளில் ஊக்கமுடன் பங்கேற்கவேண்டும்.

தனிப்பட்ட அபிவிருத்திப் படிகளில் மோதுகைகளுக்கான பல்வேறு சாத்தியவளங்கள் உள்ளன என்பதை இந்த விபரிப்பு எடுத்துக்காட்டுகிறது.

உருவாக்குதல், கிளர்ந்தெழுதல் கட்டம் 1 இல்:

* அணி ஸ்திரநிலையின்மை,

* தேற்றங்கள், பதவிகளுக்கான போராட்டமும் ஆதரவளிக்கும் கூட்டிணைப்புகளின்

உருவாக்கலும்: அணியானது இந்த ஆரம்பப் பாங்குகளுக்கு மீண்டும் கிரமமாகச் செல்லக்கூடாமா அல்லது மாறாக அது அடுத்த அபிவிருத்திக்கட்டத்தை நோக்கித் துணிச்சலுடன் செல்லுமா என்பதைக் காட்டும். இதன் காரணமாக மோதுகைகள் தொடர்பான மனப்பாங்கில் குறிப்பிடத்தக்க வேறுபாடுகள் ஏற்படும்.

நியமப்படுத்தல் கட்டம் 2 இல் :

- * மிக விரைவான பொருத்தமற்ற நியமப்படுத்தலும், நெகிழ்ச்சியற்ற தன்மையும் ;
- * கீழ்வருவனவற்றுக்கு இட்டுச்செல்லும் மேலோட்டமான அறிவார்ந்த மேற்பரப்பு பிரவாகத்துக்கும் உணர்ச்சிகள் சம்பந்தமான கீழோட்டத்துக்குமிடையிலான பதற்ற நிலை:
- * இரட்டைத் தலைமைத் துவப் பாத்திரங்களுக்கும் , முறையே அவர்களைப் பின்தொடர்வோருக்குமிடையிலான மோதுகைகள்; அல்லது,
- * குழுச் செயற்பாடுகளில் உணர்வுபூர்வமான பரிமாணங்களுக்கு நியாயம் வழங்கும் முயற்சி, அதே வேளை நியாயத்தை விட்டுக்கொடுக்காமை, பிறரின் இடையீட்டை வன்முறைரீதியில் தடுத்தல்: இது ஆரம்பத்தில் மிகவும் கூடுதலான நியமப்படுத்தலினால் எய்தப்பெறும்.
- * உட்கிடையாக ஏற்றுக்கொள்ளப்படாத பாத்திர ஒதுக்கீடுகளிலிருந்து விடுபட்டு மாறாக புதிய பாத்திர வரைவிலக்கணங்களை விருத்திசெய்வதற்கு முயலுதல் : எவ்வாறாயினும், இதற்கு தடை நடவடிக்கைகள் பிரயோகிப்பதன்மூலம் தற்போதுள்ள பாத்திர ஒழுங்குகளை வலுப்படுத்துவதற்கு விழையும் பிற அணி அங்கத்தவர்கள் எதிர்ப்புக்காட்டக்கூடும்,
- * அசையா நியமப்படிமங்கள் அதிகரித்தவகையில் மட்டுப்படுத்துவதாகவும், நிலைப்படுத்துவதாகவும் எண்ணப்பட்டு, நிராகரிக்கப்படுவதால் ஏற்படும் அணி மோதுகைகள்.

செயல்நிறைவேற்றக் கட்டம் 3 இல்

- * அணி அங்கத்தவர்கள் தலைமைத்துவத்தின் தேவை பற்றி பல்வேறுவகைகளிலான தலைமைத்துவம் மற்றும் கட்டமைப்பு முன்முனைப்புகளை இனங்கண்டு அவற்றை முன்மொழியும் போது, ஓர் அங்கத்தவர் முறைவழியைத் துரிதப்படுத்த விரும்பும்போது, ஏனையோர் அதன் வேகத்தைக் குறைக்க விரும்புவர்;
- * தொடர்படல் மாற்றத் தேவை அல்லது அதன் பயனுறுதி தொடர்பாக வேறுபட்ட கருத்துக்கள் இருக்கும் போது; “பேசுவதைப் பற்றிப் பேசுவது” பயனற்றது எனக் அணி அங்கத்தவர் ஒருவர் கருதக்கூடிய அதேவேளை, இம் முறைவழி பிறருக்கு பெறுமதியான ஆழமான தொடர்படலுக்கான ஓர் ஆரம்பமாகத் தோற்றலாம்.
- * சமூக போட்டித்தகவு குறித்த மிதமிஞ்சிய உயர் எதிர்பார்ப்புகளையும், கோரிக்கைகளையும் திணிப்பதன்மூலம் பிறர்மீது அணி அங்கத்தவர்கள் தார்மீகம்சார், உளவியல்சார் அழுத்தங்களைப் பிரயோகித்து பதற்றத்தைத் தூண்டும்போது; இங்குள்ள பிரச்சினை என்னவெனில், கோஷ்டி அங்கத்தவர்கள் ஒவ்வொருவரும் ஒருபோதும் சமமான பலத்தைக்கொண்டிருக்கமாட்டார்கள் என்பதால், வெவ்வேறு குழு அங்கத்தவரிடமிருந்து ஒரேவிதமான பங்களிப்புகளை எதிர்பார்ப்பது யதார்த்தமற்றது என்பதை அணி அங்கத்தவர்கள் உணரத்தவறுவதேயாகும்.
- * இதன்விளைவாக குழுமீதும், அணியின் பணிமீதும் ஆரம்பத்தில் இருந்த ஊக்கமும், தனிப்பட்ட அங்கத்தவர்கள் ஒருவர்மீது ஒருவர் கொண்டிருக்கும் மதிப்பும் முதலில் அதிக உணர்வுபூர்வமான மிதமிஞ்சிய மதிப்பாகவும், நியாயமற்ற கோரிக்கைகளாகவும் மாறி, பின்னர் சுய வெளியக சிறுமைப்படுத்தல் நச்சுவட்டத்தில் போய் முடிகின்றது. ஏமாற்றத்தை அனுபவித்தபின்னர் “மறை உயர்வு நவிற்சியில்” அணியை தள்ளிவிடுகிறது:
- * மூன்றாவது அபிவிருத்திக்கட்டமட்டத்தில் பணியானது உயர்ந்த அளவிலான மனஞ்சார் செயற்பாடு, ஆக்கத்திறன், பொறுப்புக்களை ஏற்றுக்கொள்வதில் விருப்பம் ஆகியவற்றைக் கோரும்: சில அணி அங்கத்தவர்கள் நியமப்படுத்தலின் எளிய விதிகளுக்கு மீண்டும் சென்று இலகுவான வாழ்க்கை நடாத்த முயலும்போது பிற குழு அங்கத்தவர்கள் இதனை எதிர்க்கக்கூடும்.

சீர்திருத்தத்தின் 4 ஆம் கட்டத்தில் :

- * பிரதானமான குழுத் தேடல்செயல்முறைகள் சம்பந்தமாக குழு அங்கத்தவர்கள் வேறுபட்ட அளவுகளில் பொறுமைகாட்டக்கூடியதாக இருப்பதன், உருவாக்குதல், கிளர்ந்தெழுதல், நியமப்படுத்தல் ஆகிய அனைத்தும் குறைந்த விருத்தியடைந்த படிக்களில் செயல்நிறைவேற்றத்துக்கு இட்டுச்செல்லும்வகையில் அழுத்தத்தைப் பிரயோகிக்கலாம்.
- * அணி செயல் முறைகள் இடைவிடாது மீண்டும் மீண்டும் செய்யப்படுவதாலும் சில அணி அங்கத்தவர்கள் வெளிப்படையான வழமையான பங்குபற்றலில் ஈடுபடுவதாலும் ஏனையோர் இதை நேர்மையற்றதென்றும், ஆதரவற்றதென்றும் எரிச்சலூட்டுவதென்றும், எண்ணலாம்.
- * குழல் தொடர்பான அணியில் அடிப்படையான திறந்த தன்மை பொதுவான “சங்கமிப்பதற்கான ஆவலைக்” கொண்டிருந்தால், தனிப்பட்ட குழு அங்கத்தவர்களுக்கு அது உளரீதியாக சலிப்புட்டுவதாக அமையலாம்: அதாவது தனிப்பட்ட குழு அங்கத்தவர்களின் தனித் தன்மை கூட்டுத்தன்மையால் அடக்கப்படலாம். இந்தக் கட்டத்தில் அடிக்கடி ஏற்படும் பதற்றத்துக்கான மூலகாரணம் இடைமாற்ற நெடுக்கடிக்களாகும் (வீலன் 1990ஐப் பார்க்க). புலனுணர்வுகளும், அபிலாசைகளும் மாறுவதால் மட்டுமே மோதுகைகள் எழக்கூடும். நாம் தற்போது எந்தக்கட்டத்தில் உள்ளோம்? எதிர்காலத்தில் எந்தத்திசையில் நாம் அபிவிருத்தி அடைய வேண்டும்? எந்த நடவடிக்கைகள் இப்போது அவசியமானவை, எந்த நடவடிக்கைகள் உரிய காலத்துக்கு முந்தியவை? அடுத்தகட்டத்தை நோக்கி நகருவதற்கு முன்னர் குறிப்பிட்ட ஏதாவது கட்டம் நிறைவேற்றப்பட்டுப் பூர்த்திசெய்யப்படவேண்டுமா?

5. அணிக்குழும வளர்வும மோதல்தீர்வும

அணிப் பணியில் ஐந்து மட்டங்களின்போதும், அணியின் நான்கு அபிவிருத்திக் கட்டங்களின்போதும் மோதுகை எழுவதற்கான சாத்தியவளம்குறித்த எமது விரிப்பு ஒரு பரந்தவகையிலான மோதுகைக்குச் சாத்தியவள மூலங்களை எடுத்துக்காட்டியுள்ளது. மோதுகைகளின் தனிப்பட்டநிலையிலும் அணி அபிவிருத்தியின் பொருத்தமான முறைகள் முறையாகப் பிரயோகிக்கப்பட்டால் அணிப் பிரச்சினைகளை அவை எழுவதற்கு முன்னர் அல்லது எழும்போது பயனுறுதியுடன் கையாளமுடியும். அணி அபிவிருத்திக்கான முறைகள் அதேநேரத்தில் மோதுகைத் தடுப்பு அத்துடன் மோதுகைத்தீர்வுக்கான முறைகளாகவும் பயன்படலாம்.

ஒவ்வொரு குறித்துரைத்த குழந்தையிலும் செயற்பாட்டாளர்கள் ஆரம்பத்தில் அணியின் அபிவிருத்தி அந்தஸ்தைப்பற்றிச் சிந்திக்கவேண்டும்:

- * குழுவில் எவருக்கேனும் சிரமங்கள் இருப்பின் அவை யாருக்கு உள்ளது?
- * ஒரு பிணக்கிலுள்ள எந்தப் பிரச்சினைகள் எந்த அங்கத்தவர்களால் உணர்வற்றதலாகப் பெறப்படுகின்றன?
- * எந்தக் கட்டத்தில் அணி தாம் தற்போதைய காலகட்டத்தில் இருப்பதாக உணர்கின்றது?
- * வெளிப்படையான பதற்றங்கள் குழுவின் அபிவிருத்தி நெருக்கடியை சுட்டிக்காட்டுவையாக உள்ளனவா?
- * அல்லது தனிப்பட்ட குழு அங்கத்தவரின் பிரச்சினைகள் குழுமீது ஏற்றப்படுகிறதா? மேலும், இது இவ்வாறுருப்பின், இப் பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கு அணி என்ன பொறுப்பைக் கொண்டுள்ளது? பயனுறுதியுள்ள செயற்பாட்டாளர்கள் தனிப்பட்ட அணி அங்கத்தவர்களின் விருப்புகளையும், இலக்குகளையும் மதிப்பாய்வு மற்றும் பகுப்பாய்வு செய்யவேண்டும்:
- * அணி அபிவிருத்தியின்பொருட்டு எந்த அளவு சக்தியை அளிப்பதற்கு ஒவ்வொரு அங்கத்தவரும் தயாராக உள்ளாரா?

- * குழுவை மேலும் எவ்வாறு விருத்தி செய்யலாம் என்பது தொடர்பாக ஒவ்வொரு நபரினதும் கருத்துகள் என்ன?
- * இந்த தனிப்பட்ட எண்ணங்களும், குறிக்கோள்களும் பரஸ்பரம் ஒத்தியல்புடையனவாய் உள்ளனவா? அவை மோதுகின்றனவா? குழுவின் அபிவிருத்தி அந்தஸ்தின் வேறுபட்ட மதிப்பீடுகளை அவை வெளிப்படுத்துகின்றனவா?

அணி அபிவிருத்தியானது குறிப்பிட்ட நேரங்களில் குறிப்பிட்ட இடங்களில் மட்டுமே வழமையான பணிகளுக்கு இடையூறாக நடைபெறும் “வேலைக்குப் புறம்பான” நடவடிக்கையாகக் கருதப்படலாகாது. உண்மையில் சொல்லப்போனால் பணியானது சிந்தித்தல், கற்கை நேரங்களுடன் தொடர்புற்றதாக இருப்பதால் “பணியை அண்டிய” “பணி புரியும் போதான” நடவடிக்கைகளாகக் கருதலாம். அணி நடவடிக்கைகளின் ஐந்து வெவ்வேறு மட்டங்களினதும் செயற்பாடுகளின் பின்னணியில் அணி பணிச் செயல்முறைகள் கிரமமாக மீளாய்வுசெய்யப்பட்டால் அணி அபிவிருத்திக்கான தூண்டுதல்கள் “பணி புரியும்போது” கூட உருவாகலாம். இந்தவகையான பகுப்பாய்வுக்கு ஆதரவாக சுழற்சி அடிப்படையில் இசைவுபடுத்தினர் அத்துடன்/அல்லது அவதானிப்பாளர் பாத்திரங்களும் ஒதுக்கப்படலாம். இது அணியின் வாழ்க்கைக் காலப்பகுதியில் பல்வேறு சந்தர்ப்பங்களில் ஒவ்வொரு அணி அங்கத்தவரும் அவதானிப்பாளராகவும், செயற்படுநராகவும் பணியாற்றுவதை அனுமதிக்கின்றது.

வேலையையும், கற்கையையும் மிக நெருக்கமாக இணைப்பதில் ஒரு அணி வெற்றிகண்டால் மாத்திரமே அது ஒரு கற்றல்முறையாக மாறமுடியும் என்பது தெளிவாகும்.

மேற்கூறப்பட்ட எந்த ஒரு மட்டத்திலும் அத்தகைய குழு அபிவிருத்தி ஆரம்பிக்கலாம்.

5.1 குழுவின் தனிஉறுப்பினர் மட்டத்தில்

செயற்பாட்டாளர்கள் ஒவ்வொரு உள்ளக உளவியல் காரணங்களுக்கும் முகம்கொடுக்கும் வகையில் பணியாற்ற முடியும்:

- * அணி மற்றும் அதன் முறையான குழல் போன்ற அதன் தனிப்பட்ட படங்களை சேகரிப்பதன்மூலம் திரிபுபடுத்தப்பட்ட தனிநபர் உணர்வறிதலிலிருந்து விடுபடல் :
- * கேள்விக் கொத்துக்கள்மூலம் தற்போதுள்ள சிந்தனைப்பாங்குகளை மதிப்பாய்வுசெய்வதன்மூலமும் இவற்றைக் குழுவில் அல்லது பங்காளர் மத்தியில் பிரித்துப்பார்ப்பதற்காக பகுப்பாய்வு செய்தல்:
- * கற்பனாவளத்துடன் மற்றும் கலை நுணுக்கமான இடையீடுகளின் ஊடாக உணர்வுகளையும், மனப்பாங்குகளையும் உணர்வுபூர்வமான மட்டத்துக்கு உயர்த்துதல்.
- * சொந்த இலட்சியம், மற்றும் பெறுமான எண்ணக்கருக்கள் மற்றும் எல்லாவற்றுக்கும் மேலாக அணியின் ஒட்டுமொத்த குறிக்கோள்களுடன் இவை எந்தளவுக்கு ஒத்தியலுகின்றன என்பதை ஆராய்ந்து விருப்பத் திணிவுப் பரப்பை அடி உணர்வு, அரை உணர்வு நிலையிலிருந்து, சிந்தனை உணர்வு மட்டத்துக்கு உயர்த்துதல்.
- * தனிப்பட்ட நடத்தைப் பாங்குகளைப் வெளிப்படுத்தி அவைகுறித்துச் சிந்திப்பதற்கு மீளுட்டல் முறைகளைப் பயன்படுத்துதல்.

வழமையாக, செயற்பாட்டாளர்கள் இப்பரிசோதனைகளை அவை முழுமையான குழுவினுள், உப குழுக்களினுள், அல்லது கற்கை பங்குடைமையில் இருப்பினும், குழு இடையீடுகளுடன் இணைந்து

நடாத்தமுடியுமென்பதைக் கண்டுகொள்வர். எவ்வாறாயினும், அணி அங்கத்தவர்களிடையே அபிவிருத்தி ஏற்பட்டால் மட்டுமே அணியின் ஒட்டுமொத்த அபிவிருத்தியும் சாத்தியமாகும். சிறப்பாக, அணி அபிவிருத்தியானது தனிப்பட்ட புலனுணர்வுகள், பிரச்சினைகளை அறியும் திறன், மோதுகையைத் தீர்ப்பதற்கான ஆற்றல், சமூகத்தேர்ச்சி ஆகியவற்றின் ஒட்டுமொத்தமான மேம்பாட்டுக்கு இட்டுச்செல்வதாக இருந்தல் வேண்டும். தனது சொந்த உணர்வுகளையும், நோக்கங்களையும், கருத்துக்களையும் வெளிப்படுத்தக்கூடிய ஆற்றலைப்போலவே ஊக்கமுடன் செவிமடுத்தல், பிறர் உணர்வறிதல் இயலுமை மற்றும் அவர்களது கருத்துக்களின் செல்தகவை ஏற்றுக்கொள்ளல் ஆகியவையும் அதேபடி முக்கியமானதாகும்.

பயனுறுதிமிக்க மோதுகைத் தீர்வு இயலுமை கூட்டுறவு நடத்தைக்கும், விட்டுக் கொடுத்தலுக்கான விருப்பத்துக்கும் துணையாகும். அணியின் செயல்நிறைவேற்றல் ஆற்றல் இறுதியாக அதன் தனிப்பட்ட அங்கத்தவர்களின் (ஒட்டு மொத்த) தகைமைகளில் தங்கியுள்ளதால் இது மிகவும் தீமானகரமானதாகும். இதில் தொழில்நுட்பத்திறன்களை மட்டுமல்லாது, சமூக இயலுமைகள் மற்றும் சுயாதீனத்துக்கான தேர்ச்சி என்பவற்றையும் உள்ளடக்குதல் வேண்டும். அணி அங்கத்தவர்கள் தமது அனுபவத்துக்கான பொறுப்பை ஏற்று, தமது சொந்த சிந்தனை உணர்வு, விருப்பத் துணிவாற்றல் ஆகியவற்றை உணர்வுபூர்வமாக மீளாய்வுசெய்யும் இயலுமையை அபிவிருத்திசெய்து, குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையின் தேவைக்கு ஏற்றவாறு (“நீங்களே உங்கள் ஆசனத்தவிசாளர்”) பொருத்தமான உள்ளீடுகளை குழுவுக்கு வழங்குவதற்கான ஆற்றலையும் வளர்த்துக்கொள்ளவேண்டும். இதற்கு யதார்த்தபூர்வமான சுயமதிப்பீடு, ஒருவரது சொந்த இயலுமை பற்றிய சரியான சிந்தனை, மோதுகைச் சூழ்நிலைகளில் விழிப்புடன் செயலாற்றதல் அத்துடன் உயர்ந்த மட்டத்திலான சகிப்புத் தன்மை ஆகியவை தேவைப்படும்.

இவை அனைத்தும் அணி அபிவிருத்தியை மேலும் அதிகரிக்கும். நாம் காட்டியுள்ளபடி, இந்த அபிவிருத்தி ஒருபக்கம் தங்கி நிறுத்தலிருந்து பரஸ்பரம் ஒருவரிலொருவர் தங்கியிருக்கும் நிலைக்கும், வெளியாக கட்டுப்பாட்டு நடத்தையிலிருந்து பயனுறுதிமிக்க சுய தீமானத்துக்கும் அத்துடன் சுயாதீனத்துக்கும் எளிமையான சூழலில் தன் சுய உறுதிப்பாட்டில் இருந்து அதிக சிக்கலான சூழ்நிலைகளைக் கையாளும் திறனை நோக்கியும் நகரும்.

குறிப்பிட்ட அணியின் சூழ்நிலையைப்பொறுத்து, தனிப்பட்ட நபருக்கும் அணிக் குழுவின்மேயுள்ள எதிரெதிர் நிலைகள் வித்தியாசமாகக் கையாளப்படலாம். பல்வேறு வடிவங்களிலான குழு அழுத்தங்கள் அபிவிருத்திக்கான தனிப்பட்ட நோக்கெல்லையை மட்டுப்படுத்துவதற்கான அறிகுறிகள் இருப்பின் பொருத்தமான பிரதிச்செயற்பாடுகள், தனிநபரின் சுயநிர்ணயத்தையும், சுயவரையறையையும் மேலும் மேம்படுத்தக் கூடிய நடவடிக்கைகளை அவசியப்படுத்தும். நியமப்படுத்தல் கட்டத்தில் குழுவின் அறிவார்ந்த மேற்பரப்பு நிரோட்டம் தனிப்பட்ட அணி அங்கத்தவர்களை அடக்கும் அளவுக்கு ஆதிக்கம் செலுத்தியிருந்தால் இதுவே நிச்சயமான நிகழ்வாக இருக்கும்.

5.2 உள்ளடக்கம் முனைப்புறு மட்டத்தில்/எழுவினா மட்டத்தில்

இங்கு பிரச்சினை விடயங்களை ஆக்கபூர்வமாக செயற்படுத்துமுகமாகப் பல்வேறு கோணங்களில் பிணக்குகளின் பல்வேறு விடயங்களைப்பற்றி முழுமையாகக் கலந்துரையாடவேண்டிய தேவையை அங்கீகரிக்கும் முறைகளில் மட்டுமே செயற்பாட்டாளர்கள் வெற்றியடையக்கூடிய சாத்தியம் உண்டும். இந்த சூழலில் பிறர் செய்தது போல் ஈன்மன் (1978) மிகவும் பயனுறுதிமிக்க தொழில்நுட்பங்களை விருத்தி செய்துள்ளார் “பிணக்கு விடயங்களைப் பரிமாணப்படுத்துவதன்” மூலம் பெரிய அளவிலான பொதுமைப்படுத்தல்களைவிட சிறப்பாகவும், காத்திரமாகவும் கலந்துரையாடக்கூடியவாறு அம்சங்களை வெளிப்படுத்தும்வகையில் பாரிய கருப்பொருட்களை சிறிய உப-தலைப்புகளாக செயற்பாட்டாளர்கள் பிரிக்க முடியும். ஒரு பேச்சுவார்த்தை அமைவில் இதை எய்தும்பொருட்டு ஹாவார்ட் பாடசாலை (பிஷர் மற்றும் ஏனையோர், 1991) முயன்று பரிட்சிக்கப்பட்ட முறைகளைத் தந்துள்ளது.

தனிப்பட்ட அணி அங்கத்தவர்கள் ஒவ்வொருவரதும் தொழில்நுட்பத் திறமையையும், நிபுணத்துவத்தையும் முழுமையாக்கும்பொருட்டு ஒருவரிடமிருந்து ஒருவர் தொடர்ச்சியாகக் கற்றுக்கொண்டு மேலும் பணியாற்ற வேண்டும். அணியின் ஒவ்வொரு அங்கத்தவரும் பல்வேறு துறைகளில் தேர்ச்சி பெற்றிருப்பார். இறுதியாக நிபுணர்களையும், வல்லுநர்களையும் கலந்தாலோசிப்பது பிரச்சினை தொடர்பான வேறுபாடுகளைத் தீர்ப்பதற்கு சிறந்த வழி என்பதைக் அணி அங்கத்தவர்கள் கண்டுகொள்வர்.

5.3 ஊடாட்ட மட்டம் - உளவியற் சமூக மட்டத்தில்

அனேகமான அணி அபிவிருத்தி இடையீடுகளுக்கு இது ஒரு வகையுதாரணப் புள்ளியாகும். இதில் கீழ்க்காணும் சாத்தியமான அணுகுமுறை வழிகள் ஒன்றோ, பலவோ அடங்கியிருக்கக்கூடும்.

- * அட்டை மதிப்பாய்வுகள், கேள்விக்கொத்துகள், நிறந்தீட்டல், அசைவு அப்பியாசங்கள் போன்றவற்றை பயன்படுத்தி பொதுவான குழு சூழ்நிலையை மதிப்பாய்வுசெய்து, சிந்தித்து, கலந்தாராய்தல். இம்முறைகள் அனைத்தும் பின்னூட்டல் அளிப்பதற்கான முறையான நடைமுறையிலேயே தங்கியுள்ளன.
- * மேலே விபரிக்கப்பட்டவாறு குழுவின அபிவிருத்திநிலையை மதிப்பாய்வுசெய்தல் கடின புரிந்துணர்வைப் பெறக்கூடிய வகையில் தலைவர் என்ற அதிகாரத்தை தற்காலிகமாகத் தளர்த்துதலும், கோஷ்டியின் தீர்மானம் எடுக்கும் செயல்முறைகளை பயனுறுதியுள்ளவகையில் தெளிவுபடுத்துதலும், பிரச்சினைகளையும் மோதுகைகளையும் மேலும் விரைவாக மேம்பட்டத்துக்கு கொண்டுவரும். இந்த மோதுகைகள் எவ்வாறாயினும் ஆக்கபூர்வமான மோதுகை ஒழுங்குபடுத்தலை கடினமாக்கும் அளவுக்கு இழுத்தடிக்கப்படுவதற்கு இடமளித்தலாகாது. தனிப்பட்ட பணியின் இயலுமையிலேற்படும் தொந்தரவுகள் ஏதேனும் பிரச்சினை தொடர்பான பணிகளைத் தொடர்வதற்கு மேல் முன்னுரிமை பெறவேண்டும் என்ற விதியை பிரயோகிப்பது பயனளிக்கும். குழு கலாசாரம் இந்த விதியை முறையாக மதித்தால் பணி செயல்நிறைவேற்றுதலில் சிக்கல்கள் எதனையும் நீக்குவதற்கு, அல்லது பிரயோகிக்கப்படும் முறைகள், செயல் முறைகள் அல்லது ஒருவருடனான தொடர்புகளில் உள்ள நிலைகுலைவுகள் எதனையும் நீக்குவதற்கு தடைகளும், தொந்தரவுகளும் உந்துவிசையாக இருக்கும். இவ்வாறாக, முரண்பாடுகள் ஆக்கபூர்வமான உதவியாளர்கள் ஆவதுடன் தேவையான மேம்படுத்தல்களைக் கொண்டுவருவதற்கும் உதவுகின்றன;
- * குழு பண்பாட்டை தெளிவுபடுத்தி அதன் அபிவிருத்தியை உணர்வுநிலையுடன் கட்டமைத்தல் : - இது குழுக்கள் தமது பெறுமதிகள், நியமங்கள் ஆகியவற்றை நுணுக்கமாக மீளாய்வுசெய்வதற்கும், தடையாயிருக்கும் நடத்தைப்பாங்குகளை இனங்காண்பதற்கும், இவற்றை வெற்றிகொள்வதற்கான குறித்துரைத்த நடவடிக்கைகளை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கும் குழுக்கள் தமது விழுமியங்களையும், நியமங்களையும் விமர்சன ரீதியாக மீள்பார்வை செய்வதற்கு உதவுகின்றது. குழு பணி இலக்கைச் சாதிப்பதிலும், குழுவினும் ஒத்துழைப்பை ஏற்படுத்துவதிலும் உதவக்கூடிய விதிமுறைகளை கூட்டாக விபரிப்பதில் வெற்றிகண்டால் அது ஒரு முக்கியமான படியைக் குறிப்பதாக அமையும். இப்புதிய வழிகாட்டல் கோட்பாடுகளை அர்த்தமுள்ளவிதமாக வெளிப்படுத்தக்கூடியதாக இருந்தல் வேண்டும். இவை சுயமாகவே நிகழாது. மாறாக, வழக்கமான பாத்திரங்கள் மற்றும் இயல்பான சிறப்புரிமை அடங்கலான நடத்தை வழக்கங்களில் மாற்றம் ஏற்படும்போது மட்டுமே நிகழும். இதனை நிறைவேற்றுவதற்கான சில வழிகள் 1970 இல் கில், லெம்சன் (கிளேசல் 1999, 155ff) ஆகியோரால் விருத்தி செய்யப்பட்ட “நடவடிக்கைமுறையில்” குறிப்பிடப்பட்டுள்ளது. இதில் “விளைபாட்டின் இரகசிய விதிகளை” விளக்கும் ஸ்கொட்-மோர்கள், மற்றும் லிற்றில்(1994) ஆகியோரின் மிக அண்மிய முறைகளும் தங்கியுள்ளன.
- * அணியினுள்ளே குழு உறவுகளையும், பாத்திரங்களையும் விளக்கிக்காட்டுதல். உதாரணமாக “முறைமையான நிரல்களை” பிரயோகிப்பதன்மூலமும், உளவியல் நாடகம்போன்ற முறைகளைப் பயன்படுத்தி பிரச்சினையான உறவுப்பாங்குகளை ஒழுங்கமைத்தல்மூலமும் குழுக்கள், அணி

உறுப்பினர்களிடையே உள்ளக ஒத்திசைவாற்றலை விருத்தி செய்வதில் வெற்றியடையுமுகமாக அடி உணர்வுடன் விருத்திசெய்யப்பட்ட எழுதப்படாத பாத்திர ஒப்பந்தங்கள் தெளிவாக்கப்பட்டு, உறவுகள் மீளாய்வு செய்யப்படவேண்டும். ஆரோக்கியமான குழு இயக்கவியல், வெளிப்படையான கௌரவமான இடைமாற்றங்களால் மட்டுமே விருத்தியடையும் என்பதால் பல பதற்றங்களும் மோதுகைகளும் வெற்றிகொள் எப்படவேண்டும். ஆரம்பத்தில் பிரச்சினைதொடர்பான கருப்பொருள்களைவிட குழுவின் அபிவிருத்திக்கே இந்த மேலும் கூடுதலான உணர்வுபூர்வமான செயல்முறைகள் முக்கியமானதாயிருக்கும். மேலும் பயனுறுதிமிக்க பிரச்சினைதொடர்பான பணிகளுக்கு இந்த காட்சி நிலையை வெற்றிகாணுதலே பிரதானமான முன் நிபந்தனையாகும்:

- * ரொஜர் ஹரிசன் (1971) அவர்களால் எடுத்தியம்பப்பட்ட “பாத்திர-இணக்கப்பேச்சு” இது தொடர்பில் குறிப்பாகப் பயனுள்ளதாக இருந்துள்ளதுடன், பிரயோகிப்பதற்கும் ஒப்பீட்டளவில் எளிதாக உள்ளது. (கிளேசல் 1999, 139ff ஐயும் பார்க்க): இந்த அணுகுமுறை தமது கோஷ்டி சகாபாடிகளின் நடத்தையில் மாற்றங்களைக் காண்பதற்கு கோஷ்டி அங்கத்தவர்கள் வெளிப்படையாக விருப்பம் தெரிவிப்பதை ஊக்குவிக்கும். இந்த வேண்டுகோள்கள் பின்னர் பரஸ்பரம் சமர்ப்பிக்கப்பட்டு, விளக்கப்பட்டு, கொடுத்துப்பெறுதல் என்ற நியாயமான முறைவழியில் பேசி, இணக்கப்பாடு எட்டப்படும். பின்னர், விளைவான ஒப்பந்தங்கள் விரிவாக மீளாய்வு செய்யப்பட்டு, திருத்தப்படும்.

நாம் ஏற்கெனவே பரஸ்பரம் மாறாநியமப் படிமங்களைத் தெளிவுபடுத்தி வெற்றிகொள்வதற்கு கூடுதல் கவனம் செலுத்தி, மோதுகைகளுக்கான சாத்தியவளங்களை விளக்கும் பல்வேறு வழிகளை விபரிப்பதற்கு கவனம் செலுத்தியுள்ளோம். இதுதொடர்பில் பிளேக் மற்றும் ஏனையோரின் (1964) “புலனுணர்வு தெளிவாக்கல்” முறைகள் குறிப்பாகப் பயனுள்ளவையாகும் (கிளேசல் 1999, 146ff ஐப் பார்க்கவும்). மோதும் தரப்பினரை (தனி நபர்கள் அல்லது உப குழுக்களும்) அவர்கள் மற்றைய தரப்பினரை அகவயநோக்கில் எவ்வாறு கண்டுள்ளனர் என்பதை முதலில் பதிவுசெய்யும்படி கேட்பதே இவ்வெண்ணக்கருவாகும். பின்னர் அவர்கள் இதனை மற்றவரிடம் சமர்ப்பிக்கும்படி கேட்டுக்கொள்ளப்படுகின்றனர். அவர்கள் தமது சுய உருவம் மற்றைய தரப்பினரால் தரப்பட்ட அவர்களது ஒவியத்திலிருந்து குறிப்பிடத்தக்க அளவு வேறுபட்டுள்ளது எனக்கண்டால் அவர்கள் தொடர்ந்து “அத்தகைய ஒரு புலனுணர்வை பிறரில் ஏற்படுத்தும்வகையில் நாம் என்ன செய்துள்ளோம்? எதிர்காலத்தில் இத்தகைய ஒரு எதிர்மறையான படிமம் ஏற்படுத்தப்படுவதைத் தவிர்க்குமுகமாக நாம் என்ன செய்யவேண்டும்?” எனக் கேட்கவேண்டும். அளிக்கப்பட்ட விளக்கங்களும், பெறப்பட்ட முடிவுகளும் பின்னர் தரப்பினரிடையே பரிமாறப்பட்டு விவாதிக்கப்படுகின்றன.

இம் முறையியல் தொடர்பான விபரிப்புகள் என்ன செய்யமுடியும் என்பதற்கான பொதுவான ஒரு சுட்டியாகும். அவற்றின் முறையான பிரயோகம் ஒரே அளவான அறிவு அனுபவத்தை முன் ஊகித்தவையாக இருப்பதுடன் கோஷ்டி மற்றும் அமைப்பின் அபிவிருத்தியில் போதிய அளவு அனுபவம் கொண்ட செயற்பாட்டாளர்களிடம் விடப்படவேண்டும்.

5.4 நடைமுறையின் -வழிமுறை மட்டத்தில்

இங்கு பிரிவு 111(4) இல் குறிப்பிடப்பட்ட பல்வேறுவகையான இடையீடுகள் பிரயோகிக்கப்படலாம். பொதுவாக, உள்சமூக மட்டத்தின் பணிகளை நடவடிக்கைமுறை, முறை மட்டப் பயிற்சியுடன் தொடர்புறுத்துவது மதிநுட்பமானது.

5.5 புறநிலை உறவு மட்டத்தில்

இந்த மட்டத்தில் பணிகளைத் தெளிவுபடுத்தல், தேர்ச்சி விடயப்பரப்புகள் மற்றும் அமைப்பைப்பொறுத்த வரையிலான கோர்டியின் நோக்கெல்லை என்பவை இந்த மட்டத்திலான விதந்துரைக்கப்பட்ட மோதுகை முகாமைத்துவ வழிமுறைகளாகும்.

இதனை நடத்துவதற்கான மிகச்சிறந்தவழி செய்திட்ட முகாமைத்துவ நட்பங்கள் என்பது நிரூபிக்கப்பட்டுள்ளது:

- * கோர்டியினுள் றும், கோர்டிக்கும் அமைப்பின் ஏனையோருக்குமிடையிலுமான தகவல் பரிமாற்றத்தை இலகுவடுத்தும் வகையில் இடைத்தாக்க வடிவமைப்புமுறைகளை அபிவிருத்தி செய்தல்.
- * குறிப்பாகக் குழு உறவுகளிடையே பகைமை நிலவும்போது ஒருவர் தனது சொந்த “படங்களை” வரைந்து மற்றவர்களால் தரப்பட்ட படங்களுடன் ஒப்பிடுதல் : மேலே விபரிக்கப்பட்ட பிளேக்கினதும் பிறரினதும் (1964) புலனுணர்வு தெளிவாக்கல்முறை ஒரு நல்ல அணுகுமுறையாகும்.

5.6 தொடர்ச்சியான மேல்நிலை நோக்கு

கூட்டுழைப்பினதும், செயல் விளைவுகளினதும் தரத்தை மேம்படுத்தும் முயற்சியில் கோர்டிகள் ஒன்றாக இணைந்து தமது பணிகளை கிரமமாக மீளாய்வுசெய்வதுடன், ஒத்துழைப்பினதும், பணிவிளைவுகளினதும் தரத்தை மேம்படுத்தும்வகையிலான தொடர்ச்சியான முயற்சிகளை சீர்திருத்தும் வழிகளைக் கண்டறிதல் வேண்டும். இதை ஒவ்வொரு கோர்டி கூட்டத்தின்பின்னரும் செய்யமுடியும். பூர்த்திசெய்தபின்னரும் செய்ய முடியும். பிரச்சினையை அறிதல் மற்றும் அடிப்படைச்சிந்தனை போன்ற நோக்கங்களுக்கு முடிய அறையினுள் இடம்பெறும் கோர்டி அமர்வுகள் பயனுறுதிமிக்கதாக இருக்கும்.

இத்தகைய ஒரு மீளாய்வுச்செயல்முறை வகை முழுமையாக நடத்தப்பட்டால் கோர்டி அங்கத்தவர்கள் பணிகளைச் செய்யும்வேளையிலேயே அதன் தாக்கங்களை அவதானிக்கும் பழக்கத்தை ஏற்படுத்திக்கொள்வர். செய்திட்டங்களில் துடிப்பாகச்செயற்படும் அதேவேளை, இக்காரணிகளையும் அவர்கள் அவதானித்துக் கொள்வர்: மேலும் கோர்டி அங்கத்தவர்கள் இந்த அவதானிப்பு மற்றும் சுயசிந்தனைப் பழக்கத்தை ஏற்படுத்திக் கொண்டதும் பின்னர் பிரச்சினைதொடர்பான பணிகள், முறைவழி தொடர்பான மற்றும் உள்செயல்முறை, இயக்கவியல் தொடர்பான வெவ்வேறு பொறுப்புணர்வுகூறிய வித்தியாசமான உணர்வை பெற்றுக்கொள்வர். கோர்டிகளின் சுய அபிவிருத்திக்கு இவை அனைத்தும் இன்றியமையாத முன் நிபந்தனைகள் ஆகும்.

நாம் கலந்துரையாடிய கோர்டிப்பணிகள் பெரிய நிறுவனங்களின் குழுமைகளிலேயே வழமையாக நிகழ்வதால், மேலும் அனைத்துமடங்கும் அமைப்பு அபிவிருத்திச்செயல்முறை ஒன்று சூழ்ந்திருந்தால் மட்டுமே கோர்டி அபிவிருத்தியின் வெற்றி நிலைபெறானதாகவிருக்கும்.

மாற்றங்கள் இம்முறையாகப் பொறுப்பேற்கப்பட்டால், கோர்டி அபிவிருத்தி செயல்முறைகள் அமைப்பின் சுயாதீன அபிவிருத்திக்கு அடிப்படையான பயனுறுதிமிக்க முன்தேவையாகக் காணப்படும். அத்துடன், இது கோர்டிகளினுள்ளும், அமைப்புகளினுள்ளும் காணப்படும் மோதுகைகளை தவிர்ப்பதற்கு மட்டுமல்லாது பரந்த பணியாற்றும் உலகில் ஏற்படும் மோதுகைகளைத் தீர்ப்பதற்கான முயற்சிகளில் முக்கியமான பங்களிப்பு நல்குவதற்கு செயற்பாட்டாளர்களுக்கு உதவும்.

6. முடிவுரையும், திறந்த வினாக்களும்

கேர்டிகளும், அவற்றின் தலைவர்களும் கேர்டி இயக்கவியலை அறிந்து பெயரிடும் செயல்முறையில் தீவிரமாக ஈடுபட்டால் கேர்டியின் பணிகளைக் குறிப்பிடத்தக்க அளவு மேம்படுத்த முடியும். அவர்கள் இதனைப் புரிவதற்கு உதவுமுடியாக செயற்பாட்டாளர்கள் மற்றும் (கேர்டித்தலைவர்கள்) கேர்டிக் கரும்பாட்டின் ஐந்து பிரதான மட்டங்கள் ஒவ்வொன்றினதும் பலங்கள் மற்றும் பலவினத்தை விரைவாகக் கண்டுகொள்ள உதவும். அடிப்படைக் கைக் கருவிகள் பலவற்றை முன்வைத்துள்ளதோடு, அவை ஒன்றின்மீதொன்று செலுத்தும் செல்வாக்கையும் குறிப்பிட்டுள்ளனர். அவையாவன, தனிப்பட்ட கேர்டி அங்கத்தவர் உள்ளடக்கம் அல்லது பிரச்சினைகள், இடைத்தாக்கம், முறைமையியல்கள் மற்றும் வெளிவாரி உறவுகள் என்பனவாகும்.

துரதிருட்வசமாக இத்துறையிலுள்ள அநேகமான பயிற்சி அம்சங்களும், பரிசோதனைகளும் 1 ஆம் மட்டம் (தனிப்பட்ட கேர்டி அங்கத்தவர்) 4ஆம் மட்டம் (முறைமையியல்கள்) என்பவற்றை உதாசீனம்செய்கின்றன. கேர்டிகள் பின்னர் 1,4,5 மட்டங்களில் சிறப்பாகக் கையாண்டிருக்கக்கூடிய மோதுகைகளை இடைத்தாக்க மட்டத்தில் கையாளவேண்டிய நிலைக்கு உட்படுத்தப்பட்டு முயலுகின்றனர். இதன் விளைவு மோதுகையின் ஒரு சட்டநிலைத் தகைவற்ற “இடைத்தாக்கமாக்கல் அல்லது ஆளுநரவாக்கம்” ஆகும்.

இவற்றை அடையாளங்கண்டு பயனுறுதியுடன் கையாளுவது செயற்பாட்டாளர்களுக்கு ஒரு பிரதான சவாலாக இருப்பதுடன், பணியை நிறைவேற்றும்பொருட்டு அவர்களுக்கு எளிதாகப் பயன்படுத்தக்கூடிய, நம்பகமான கைக்கருவிகள் வழங்கப்படவேண்டும். மறுபுறத்தில், நிபுணத்துவ பயிற்சிபெற்ற உளவியலாளர்களால் மட்டுமே நம்பகமாகப் பயன்படுத்தக்கூடிய, சிக்கலான, நேரம் ஆகுசெல்லு மிக்க தீவிரமான கருவிகள் மிகச் சிறிய பலனையே அளிக்கும்.

கேர்டி அங்கத்தவர்கள் தமது கேர்டிகளின் அபிவிருத்தி நிலையை முறையாக மதிப்பிடுவதற்கும், அத்துடன் எதிர்கால அபிவிருத்திக்குப் பரிந்துரைகள் செய்வதற்கும் எளிதில் பயன்படுத்தக்கூடிய கருவிகளை உபயோகிப்பதற்குக் கற்றுக்கொள்வதும் மிகவும் தீர்மானகரமனதாகும். துரதிருட்வசமாக இக்குழு இயக்கவியல் துறையினுள் பல்வேறுபட்ட சிந்தனைப்போக்குகளையுடைய பல நிபுணர்கள் இந்த ஆய்வுப் பணிகளை, இடரறியும் பணிகளை ஒரு கட்டமைக்கப்படாதவிதத்தில் புரிவதில் விடாப்பிடியாக உள்ளதோடு தமது பரிந்துரைகளை வழங்குவதில் பிரதானமாகப் பங்கேற்போரின் குறித்துரைத்த அனுபவங்களிலேயே தங்கியிருக்கின்றனர். சிறந்த அனுபவ ஆற்றல் புலனுணர்வு அபிவிருத்திக்கு இது உகந்ததாக இருக்கக்கூடும். ஆனால், மீண்டும் கேர்டிகளின் மோதுகைப் பிரச்சினைகளுக்கு நாளாந்தம் முகம்கொடுக்கும் செயற்பாட்டாளர்களுக்கு இதனால் கிட்டும் பயன் மிகக்குறைவே. கேர்டி அபிவிருத்தி ஆய்வு இரகசியமானதாகவும், ஊக்கமான கேர்டி அங்கத்தவர்களினால் அணுக முடியாத விஞ்ஞானமாகவும் இருப்பதனால் ஒருபோதும் பொறுப்பேற்கப்பட முடியாத மருட்சி உண்டாக்கும் விளைவையே ஏற்படுத்தும்.

இதற்கு உதவுமுடியாக தற்போது நாம் கேற்சினது (1998) போன்ற தற்போதுள்ள சுய இடரறியும் கைக்கருவிகளை மேலும் முறைமையாக அபிவிருத்திசெய்யும்வகையில் பணியாற்றவேண்டும். குறிப்பாக கேர்டிகள், அவற்றுடன் தொடர்புற்ற அமைப்புகள், ஒன்றிலொன்று தங்கியிருப்பது பரிசீலிக்கப்பட்டு, சிலவிடங்களில் மீள்கட்டமைக்கப்படவேண்டும். இதற்குப் பகுப்பாய்வாளர்கள் கேர்டிகளினதும், அமைப்புகளினதும் உளவியல் சமூக இயக்கவியலை மட்டும் (அநேகமான பெறப்பட்ட முறைமை அணுகுமுறைகளின் பிரதான கவனமையம்), புரிந்துகொண்டால் போதாது. அதன் தொடர்புற்ற கலாசார, தொழில்நுட்ப கருவி வலையமைப்புகளும் ஓர் அமைப்பின் சமூக உப முறைமைகளும் பரஸ்பரம் ஒன்றிலொன்று தங்கியிருக்கும் விளைவையும் புரிந்துகொள்ளவேண்டும். இது தவறினால், நமக்கு

குறைந்துசெல்லும் அத்துடன், மிகச் சிறந்தநிலையென்று நோக்கும்போதுப் பயனுறுதியற்ற உளவியல் சமூக அணுகுமுறையே எஞ்சும்.

ஆற்றப்படவேண்டிய பணியின் இயல்பு பல்துறைச் சீல இயல்புடையதாக இருக்கவேண்டியதோடு, உளவியல், சமூகவியல், அமைப்பியல் மற்றும் தொழில்நுட்ப வழிமுறைகளையும், நுண்ணறிவுகளையும் பயனுறுதியுள்ளவகையில் ஒன்றிணைப்பதாக இருக்கவேண்டும்.

7. உசாத்துணை நூல்களும், மேலதிக வாசிப்பும்

- Antons, K. 1992. Praxis der Gruppendynamik, Göttingen: Hogrefe.
- Ballreich, R. 2000. Problemlösen im Dialog, Graz: Seminarunterlage Trigon.
- Bennis, W. G. and H. A. Shepard 1956. "A theory of group development," Human Relations, No. 9, 415-437.
- Besemer, Ch. 1995. Mediation: Vermittlung in Konflikten, Baden: Stiftung gewaltfreies Leben.
- Bion, W. R. 1961. Experiences in Groups and Other Papers, London: Tavistock.
- Blake, R., H. Shepard and J. Mouton 1964. Managing intergroup Conflict in Industry, Houston, Tx: Gulf.
- Bomers, G. and R. Peterson (eds.) 1984. Conflict management and Industrial Relations, Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Bos, A. H. 1974. Oordeelsvorming in Groepen, Wageningen: H.Veenman & Zonen.
- Brown, L. D. 1983. Managing Conflict at Organizational Interfaces, Reading: Addison-Wesley Longman.
- Burke, W and H. Hornstein (eds.) 1972. The Social Technology of Organization Development, Washington, DC: NTL Learning Resources Corporation.
- Burton, J. 1969. Conflict and Communication, London: Macmillan.
- Cohn, R. 1992. Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Eiseman, J. 1978. "Reconciling 'incompatible positions'," Journal of Applied Behavioral Science, 14, 133- 150.
- Fisher, R., W. Ury and B. Patton 1991. Getting to Yes, Boston, Mass.: Penguin Putnam.
- Gal, T. and H. Gehring 1981. Betriebswirtschaftliche Planungs- und Entscheidungstechniken, Berlin/ New York, NY: Gruyter Verlag.
- Glasl, F. 1982. "The process of conflict escalation and roles of third parties," in Bomers and Peterson, op. cit, 119-140.
- Glasl, F. 1984. Conflicten in organisaties voor sociaal werk. Unpublished survey of NPI. Zeist (NL).
- Glasl, F. 1994. The enterprise of the future: How companies develop, Stroud: Hawthorne Press.
- Glasl, F. 1996. Entwicklung und Reife von Arbeitsgruppen, Graz: Trigon Basiskonzept.
- Glasl, F. 1997. Konfliktmanagement, 5. Aufl., Bern/Stuttgart: Haupt.
- Glasl, F. 1999. Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict, Stroud: Hawthorne Press.
- Glasl, F. and B. Lievegoed 1993. Dynamische Unternehmensentwicklung, Bern/Stuttgart: Haupt.
- Götz, J. 1998. Entwicklung eines Instruments zur Eigenevaluation der Gruppenreife und des Autonomiegrades von Teilautonomen Arbeitsgruppen, Salzburg: Universität Salzburg, Unveröffentlichte Diplomarbeit.
- Grandori, A. 1984. "A prescriptive contingency view of organizational decision making," Administrative Science Quarterly, vol. 29, 2: 192-209.

- Grandori, A. 1987. *Perspective in Organization Theory*, Cambridge, Mass: Harper & Row.
- Harrison, R. 1972. "Role-negotiation: a tough minded approach to team development," in Burke and Hornstein, op. cit.
- Hax, H. 1974. *Entscheidungsmodelle in der Unternehmung*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Hofstätter, R. 1957. *Gruppendynamik*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Janis, I. L. 1972. *Victims of Groupthink*, Atlanta, Ga: Houghton Mifflin.
- Katzenbach, J. and D. Smith 1993. *The Wisdom of Teams*, Boston, Mass: Harvard Business School.
- Langmaack, B. and M. Braune-Krickau 1995. *Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen*, Weinheim: Beltz.
- Redlich, A. 1997. *Konflikt-Moderation*, Hamburg: Windmühle.
- Rosenberg, M. B. 1999. *Noviolent Communication*, Del Mar: PuddleDancer Press.
- Rosenstiel, L. von 1992. *Grundlagen der Organisationspsychologie*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rubin, J., D. Pruitt and S.H. Kim 1994. *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Scott-Morgan, P. and A. D. Little 1994. *Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze in Unternehmen*, Frankfurt/Main: Campus.
- Simon, H. 1975. *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*, New York, N.Y.: The Free Press.
- Tannenbaum, R. and W. H. Schmidt 1958. "How to choose a leadership pattern," *Harvard Business Review*, March/April, 95-101.
- Tuckman, B. W. 1965. "Developmental sequences in small groups," *Psychological Bulletin* No. 63, 384-399.
- Tuckman, B. W. and M. A. C. Jensen 1977. "Stages of small group development revisited," *Group and Organization Studies*, No. 2, 419-427.
- Vopel, K. 1994. *Themenzentriertes Teamtraining*, Salzhausen: ISKO.
- Vroom, V. H. and A. G. Jago 1978. "On the validity of the Vroom-Yetton model," *Journal of Applied Psychology*, No. 63, 151-162.
- Vroom, V. H. and P. W. Yetton 1973. *Leadership and Decision-making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wahren, H. K. 1994. *Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen* Berlin: Walter deGruyter.
- Walton, R. 1969. *Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third Party Consultation*, Reading: Addison Werley.
- Weeks, D. 1994. *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution*, New York, NY: Putnam Books.
- Wheelan, S. A. 1990. *Group Processes: A Developmental Perspective*, Boston, Mass: Allyn & Bacon.