

ஆள்-ஆளுக்கூடே வரும் மாற்றுநிலைப்படுத்தலுக்கு வேண்டிய அனுசரணைத் திறன்கள்

ரொன் கிரேபில்

257

1. அறிமுகம் 258
2. வேளைக்கு வேளையென்ற நிலைப்பட்ட ஊடாட்டங்களுக்கு வேண்டிய மாற்றுநிலையாக்க திறன் 258
 - கருத்துக் கூறல் 259
 - சுருக்கிக்கூறல் 262
 - பொதுமைகளை சுருக்கி கூறுவதற்கென கேட்டுக்கொள்ளல் 263
 - மோதுகையினை மாற்றுநிலையாக்கல் 264
 - அனுசரணையாளர் பதிற்குறிகளை மாற்றுநிலையாக்குபவை யாவை? 264
3. தொடர்ந்து பேண் சொல்லாடலுக்கான மாற்றுநிலையாக்க உத்திகள் 265
 - சமோன் வட்டம் 265
 - மோதுகையின் உருவெளிக்கோலம் 267
 - நேர்காணல்கள் 268
 - செவிமடுக்கும் நற்காலியுடனான நேர்காணல்கள் 270
4. மாற்றுநிலையாக்க முறைவழிக்கான வடிவமைப்பு 270
 - அனுசரணை தொழிற்பாட்டுக்கு வேண்டிய தீர்மானம் மேற்கொள்ளலை பிரதானமாக முனைவுறுத்தல் 271
 - முறைவழி வடிவமைப்பு பற்றிய எண்ணக்கரு 272
 - நல்ல முறைவழி வடிவமைப்புக் கொள்கைகள் 274
 - முறைவழி வடிவமைப்புக்கும், மாற்றுநிலையாக்கத்துக்குமுள்ள இணைப்பு 278
5. சுருக்கம் 279
6. உசாவலும், மேலதிக வாசிப்பும் 279

ஆள்-ஆளுக்கூடே வரும் மாற்றுநிலைப்படுத்தலுக்கு வேண்டிய அனுசரணைத் திறன்கள்

ரொன் கிரேபில்

1. அறிமுகம்

“மாற்றுநிலையாக்கம்” என்பதன் கருத்து அனுசரணையாளர்கள் மோதுகைச் சூழ்நிலைகளுக்கு நிகழ்ச்சி நிரலினைக் கொண்டு வருவதாகும். அந்த நிகழ்ச்சி நிரல் என்பது என்ன? அது எவ்வாறு முன்னெடுக்கப்படுகின்றது? நோக்கமானது மோதுகையை ஒரு சந்தர்ப்பமாகப் பயன்படுத்துவதாக இருக்கவேண்டுமென நான் நம்புகின்றேன். அல்லது அதை இன்னும் துல்லியமாகக் கூறுவதாயின், மனித அபிவிருத்திக்குப் பங்களிப்புச் செய்வதற்கான செழிப்பான வாய்ப்புகளைக் கொண்ட சந்தர்ப்பங்களின் தொடராகப் பயன்படுத்துவதாக இருக்க வேண்டும். வசதிப்படுத்துநர்கள் என்று குழுக்களிலும், குழுக்களுக்கு இடையிலான அமைப்புகளிலும் பணிபுரியும் சமாதான செயற்பாட்டாளர்களைக் குறிக்கும் சொற்பத்தினைக் கொண்டு என்னால் குறிப்பிடப்பட்டவர்கள், இரண்டு பரந்த வகைப்பிரிவுகளுக்குள் வரும் பதிற்செயற்பாடுகளுடன் இந்த நிகழ்ச்சிநிரலினைச் சந்திக்கின்றார்கள்.

- வலுப்படுத்துவது உதவுவதன் மூலம், அதாவது, மோதுகையில் சம்பந்தப்பட்டுள்ள நபர்கள் மனிதர்கள் என்ற ரீதியில் அவர்களின் சொந்த ஆற்றல் வளங்களை மேலும் முழுவதுமாக அடைந்து கொள்ள ஆதரவு வழங்குவது, மற்றும்
- “சரியான உறவுகளைப்” பேணிக்காப்பதன் மூலம், அதாவது ஏனையவர்களை அங்கீகரித்தல், நியாயமான தன்மை, மரியாதை, பரஸ்பரத்தன்மை மற்றும் வகைப்பொறுப்பு போன்ற பண்புகளைக் கொண்ட உறவுகள்.

மிக எளிமையான சொற்பதங்களில் கூறுவதாயின், தரப்பினர் தமது தேவையிலும் அதேபோல ஏனையோரின் தேவையிலும் கவனம் செலுத்த வசதிப்படுத்துநர்கள் ஊக்குவிக்கின்றார்கள்.

பருச் புஷ் மற்றும் பொல்ஜெர் (1994) கூறியதைப் போல், மக்கள் தம்மை வலுப்படுத்தக்கூடியவர்களாகவும், ஏனையவர்களுடன் சரியான உறவுகளை உருவாக்கக்கூடியவர்களாகவும் இருக்கும்போதுதான் மாற்றுநிலையாக்கம் இடம் பெறுகின்றது என்று நான் நம்புகின்றேன்.

2. வேளைக்கு வேளையென்ற நிலைப்பட்ட ஊடாட்டங்களுக்கு வேண்டிய மாற்றுநிலையாக்க திறன்

வசதிப்படுத்துநரின் பதிற்செயற்பாடுகளை நிலைமாற்றத்தைக் கொண்டுவரக்கூடியதாகுவது எது? இந்த வினாவின் ஆராய்கையில், பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்படும் வசதிப்படுத்தல் திறன்களுக்கு நான் சுயத்தினை வலுவிட்டல் மற்றும் ஏனையவர்களை அங்கீகரித்தல் ஆகிய இரட்டைத் தேவைப்பாட்டினைப் பிரயோகிப்பேன்.

பயிற்சிச் செயலம்வர்களில் வசதிப்படுத்துநர்கள் பேச்சு வார்த்தை மேசையை அடைவதற்கான சவால்களுடன் பயிற்சிப் பரிசோதனையில் ஈடுபடுவதை நான் மீண்டும் மீண்டும் அவதானிக்கின்றேன். மோதுகையில் உள்ள தரப்பினரை ஒருவர் மற்றவருடன் கலந்து பேசும் செயன்முறைக்குள்

இழுத்தெடுப்பதற்காக எவ்வாறு வசதிப்படுத்துங்கள் அவர்களை அணுகவேண்டும்? பல வசதிப்படுத்துங்கள் சமாதானத்திற்கான உயர்வான கோட்பாடுகளைக்கொண்ட செயன்முறைகளை விபரித்து அவற்றினுள் செல்லுமாறு தரப்பினரை வேண்டுவதன் மூலம் தரப்பினருடனான தமது முதல் தொடர்பினை ஆரம்பிக்கின்றனர். இதைக் கேட்டுக்கொண்டிருக்கும் தரப்பினர் கோபத்துடன் பதிலளிப்பதன்மூலம் வசதிப்படுத்துதலுக்கு அதிர்ச்சியை அளிக்கின்றனர். “என்ன செய்வது என்று எங்களுக்குச் சொல்ல இங்கே வரவேண்டாம்” என அவர்கள் எரிச்சலடைகின்றனர். இந்த வகிபாக ஆற்றுக்கையை நாங்கள் பிறகு தகவலுக்காக கேள்விக்குட்படுத்தும்போது தரப்பினர்கள் வசதிப்படுத்துதல்களை மேலும் எளிதான நிகழ்ச்சி நிரலுக்குச் செல்லுமாறு வேண்டுகின்றனர். “ஒரு செயன்முறையினை எமக்குப் பரிமாற முயற்சிப்பதன் மூலம் ஆரம்பிக்கவேண்டாம். என்ன நடக்கின்றது என்பது பற்றி நீங்கள் அக்கறை கொண்டுள்ளீர்கள், மேலும் சூழ்நிலை பற்றிய எமது கருத்துக்களை நீங்கள் புரிந்துகொள்ள விரும்புகின்றீர்களாழை என்பதை மட்டும் எமக்குச் சொல்லுங்கள்.”

இந்தச் சொல்லாடல்களில் கருத்திற்கொள்ளப்படவேண்டியது வசதிப்படுத்துதலுக்கான இன்றியமையாத திறனாகும். அதாவது, வலுவூட்டும் வகையில் ஏனையவர்களுக்கு விடயங்களைக் கூறும் ஆற்றல் ஆகும். தரப்பினர்கள் வசதிப்படுத்துதல்களை வலுவூட்டுபவர்கள் என உணரவிட்டால், அவர்கள் வசதிப்படுத்துதல்களின் கருத்துகள், வலையமைப்புக்கள் மற்றும் தீர்மானம் மேற்கொள்ளும் செயன்முறைகளுக்கு அரிதாகவே ஆழமான கவனத்தினைச் செலுத்துவார்கள். வலுவூட்டுதல் என்பது இங்கே “அதிகாரமிக்கவர்களாக்துவது” என அர்த்தப்படாது. ஆனால் அதனால் கருதப்படுவது யாதெனில்,

- * மக்களின் சுய உணர்வினை உறுதிப்படுத்துவது.
- * அவர்கள் கௌரவத்துக்குரிய வரலாற்றினையும் அடையாளத்தினையும் கொண்டவர்களாக ஏனையவர்களால் அக்கறையுடன் நோக்கப்படுகின்றார்கள் மற்றும் அவர்களின் தேவைகள் கவனத்திற் கொள்ளப்பட வேண்டியவை என்பதாக அவர்களின் நம்பிக்கையை அதிகரிப்பது.
- * தீர்மானங்களை மேற்கொள்வதற்கும், அவர்களின் பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வுகளைத் தேடுவதற்கும் அவர்களின் சொந்த வளங்களுக்கு கௌரவமும், ஆதரவும் வழங்கும் வகையில் அவர்களை நடத்துவது.

இவ்வகையாகத் தரப்பினரை வலுப்படுத்துவதற்கு, வசதிப்படுத்துதல்கள் தரப்பினருடன் இணங்கவோ அல்லது அவர்களின் நடவடிக்கைகளை அங்கீகரிக்கவோ வேண்டுமென்று அவசியமில்லை. அவர்கள் சூழ்நிலைகளைப் புரிந்துகொள்வதைப்போலவே நாங்களும் புரிந்துகொள்ள ஆர்வமாக இருக்கின்றோம். அவர்களின் கருத்துக்களுக்காக நாம் அவர்களை ஒதுக்காமட்டோம், மற்றும் அவர்களுக்கு நெருக்கமாக இருக்கின்ற மோதுகைக்குப் பதிர்ப்பெய்யாது வழங்குவதற்காக அவர்களிடம் உள்ள குறிப்பிடத்தக்க வளங்களை நாம் அங்கீகரிக்கின்றோம் என்பதையெல்லாம் நாம் எமது கண்கள், உடல் தோற்றநிலை மற்றும் குரலின் தொனி போன்றவற்றினூடாகத் தெளிவாக்குவது மட்டுமே நாம் செய்யவேண்டியதாகும். நாம் அவர்களுக்கு வெளிப்படுத்துவதற்கு நன்கு செவிமடுத்தல் ஒரு முக்கியமான திறனாகும். வசதிப்படுத்துதல்களினால் மூன்று குறிப்பிட்ட செவிமடுத்தல் திறன்கள் பரவலாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. பொழிப்புரை செய்தல், சுருக்குதல் மற்றும் மீள் கட்டுக்கோப்பில் என்பனவே அவையாகும்.

2.1 கருத்துக் கூறல்

தீவிரமான செவிமடுத்தல் வகையாகிய பொழிப்புரை செய்தல் பின்வரும் கலந்துரையாடல் மூலமாக எடுத்து விளக்கப்படுகின்றது. இக் கலந்துரையாடலுக்கான பின்புலம் ஒரு சமூக நிறுவனத்திலே உள்ள இரண்டு சகபாடிகளுக்கு இடையிலான ஒரு வசதிப்படுத்தப்பட்ட பேச்சுவார்த்தை அமர்வாகும்.

உதாரணம் 1 : பொழிப்புரை செய்தல்

- ஜோன்** : ஒரு குழு அமைப்பிலே அவளுடன் சேர்ந்து பணியாற்றுவது சாத்தியமில்லை, கலந்துரையாடல்களிலே அவள் ஆதிக்கம் செலுத்துகின்றாள், மேலும் அவள் நினைப்பது போல் நடக்கவில்லையென்றால் மிகவும் பாதிக்கப்படுகின்றாள். இனிமேலும் அவளுடன் சேர்ந்து வேலைசெய்யலாம் என நான் நினைக்கவில்லை.
- வசதிப்படுத்துநர்** : ஆகவே குழுக் கலந்துரையாடல்களிலே அவளின் பதிற் செயற்பாடுகளினால் நீங்கள் மிகவும் விரக்தி அடைந்துள்ளீர்கள். இந்தக் கட்டத்திலேதான் நீங்கள் அவளுடன் சேர்ந்து பணியாற்றுவது என்பதைக் கைவிட்டுள்ளீர்கள்.
- ஜோன்** : இங்கே பாருங்கள், அவளுடன் எதுவுமே செய்யமுடியாது என்று நான் கூறவில்லை. ஜனசமூக சேவை வேலைகளை எங்களால் இன்னும் சேர்ந்து செய்யமுடியும். மேலும் நான் ஆராய்ச்சிக் கருத்திட்டத்துக்கு ஒத்துழைப்பு வழங்கத் தயாராகத்தான் இருக்கின்றேன். ஆனால் அவளுடன் சேர்ந்து நிறைவேற்றுக் குழுவிலே என்னால் வேலைசெய்யமுடியாது. தொடர்ச்சியான மோதல்களை என்னால் தாங்கவே முடியாது.
- வசதிப்படுத்துநர்** : நீங்கள் அவளுடன் சேர்ந்து பல விடயப்பரப்புக்களிலும் வேலைசெய்யத் தயாராக இருக்கின்றீர்கள், ஆனால் அந்த நிறைவேற்றுக் குழுவிலே சேர்ந்து வேலை செய்வதுதான் உங்களுக்குப் பிடிக்காமல் போய்விட்டது.
- ஜோன்** : ஆம், என்னால் அதைத் தொடர்ந்தும் தாங்கிக் கொள்ள முடியும் என்று நான் நினைக்கவில்லை.
- வசதிப்படுத்துநர்** : ம்....நல்லது, உங்களது நிலைப்பாட்டைப் பற்றிய தெளிவை அது எமக்குத் தருகின்றது. மேரி, நீங்கள் சொல்வதைக் கேட்போம். உங்கள் கருத்து என்ன?

வசதிப்படுத்தல் பணியிலே பொழிப்புரை செய்தலானது பல காரணங்களுக்காகவும் ஒரு சக்திமிக்க கருவியாக விளங்குகின்றது.

- * அது புரிந்துகொண்டதை ஏனையவர்களுக்குத் தெரியப்படுத்துகின்றது,
- * ஒரு சிறந்த பொழிப்புரை செய்தலானது மேலே உதாரணத்தில் காட்டியதுபோன்று ஏனையவர்களிடமிருந்து இன்னும் அதிக சிந்தனைக்குரிய பதில்களைக் கொண்டுவருகின்றது. அது உரையாடலை ஆழமான மட்டங்களுக்கு நகர்த்துகின்றது.
- * அது தரப்பினருக்கிடையேயான உரையாடலின் வேகத்தினைக் குறைத்து அவர்களின் கூற்றுக்களுக்கு இடையில் ஒரு பாதுகாப்புத் தடையினை ஏற்படுத்துகின்றது.
- * கயமையான அல்லது அவமானம் ஏற்படுத்துகின்ற கூற்றுக்கள் இருந்தால் அவற்றினைத் தூயதாக்கி

அடுத்த தரப்பினரின் உணர்ச்சியைக் கிளறாததாக அதை மாற்றுகின்ற அதேவேளை, குறிப்பிடப்பட்ட அத்தியாவசியமான கருத்துகளைத் தக்க வைக்கவும் பயன்படுத்தப்படுகின்றது.

பொழிப்புரை செய்வதற்கான வழிகாட்டுதல்களுள் பின்வருவன உள்ளடங்குகின்றன:

(1) பொழிப்புரை செய்வது என்பது வேறு யாரோ ஒருவர் கூறுகின்றதாக நீங்கள் எதைப் புரிந்து கொள்கின்றீர்களோ அதை உங்கள் சொந்த வார்த்தைகளில் மீண்டும் கூறுவது ஆகும். இதன் அர்த்தம், பொழிப்புரையின் கவனமானது பேசுபவர் மீதே இருக்க வேண்டுமேயன்றி செவிமடுப்பவராகிய உங்கள் மீது அல்ல. உதாரணமாக, ஒரு வசதிப்படுத்துநர் பின்வருமாறு கூறலாம் :

- * “நீங்கள் எண்ணுவது.....”
- * “நீங்கள் இதை நோக்கும் விதம் என்னவென்றால்.....”
- * “நீங்கள் கூறுவதை நான் சரியாகப் புரிந்து கொண்டேன் என்றால் நீங்கள் கூறுவது இதுதான்.....”. பின்வருமாறு கூறவேண்டாம்
- * “நீங்கள் எவ்வாறு உணருகின்றீர்கள் என்பது எனக்கு மிகச் சரியாகத் தெரியும். நானும் அவ்வாறான சூழ்நிலைகளுக்கு முகம் கொடுத்திருக்கின்றேன்.....”
- * “உங்களுக்குத் தெரியுமா, என்னுடைய சகோதரிக்கு இரண்டு வாரங்களுக்கு முன்பு அது போன்ற ஒன்று நடந்தது. அவள்.....”

(11) ஒரு பொழிப்புரையானது பேசுபவரின் சொந்தக் கூற்றினைவிடக் குறுகியதாக இருக்கவேண்டும்.

(111) ஒரு பொழிப்புரையானது பேசுபவரின் வார்த்தைகளின் அர்த்தத்தினைப் பிரதிபலிக்கவேண்டும். ஆனால் அது பேசுபவரின் வார்த்தைகளை அப்படியே கிளிப்பிள்ளைபோல் ஒப்புவிப்பதாகவோ அல்லது பேசுபவரின் அதே வார்த்தைகளையே திரும்பவும் கூறுவதாகவோ இருக்கக்கூடாது. உதாரணமாக, பேசுபவர் இவ்வாறு கூறலாம்: “அவர்கள் எனக்குத் தெரியாமல் பணிப்பாளரிடம் சென்றதை நான் கண்டுபிடித்ததும் அதை நான் சிறிதும் விரும்பவில்லை. அவர்கள் ஏன் என்னுடன் வந்து பேசி இப்பிரச்சினையை தீர்ப்பதற்கு ஒரு சந்தர்ப்பத்தினை எனக்குத் தரவில்லை?” இதன் பயனுறுதிமிக்க பொழிப்புரை இவ்வாறு அமையும் : “பிரச்சினையைத் தீர்ப்பதற்கு அவர்கள் நேரடியாக உங்களிடம் வராதது உங்களைப் பெரிதும் வேதனைப்படுத்தியுள்ளது”.

(1v) ஒரு பொழிப்புரையானது தீர்ப்பு வழங்குவதோ அல்லது மதிப்பீடு செய்வதோ அல்ல. அது பிறர் உணர்வினைப் புரிந்துகொண்டு அதை விபரிப்பது மாதிரியே ஆகும். உதாரணமாக, பின்வருவன போன்ற சொற்றொடர்களைப் பயன்படுத்துக.

- * “எனவே நீங்கள் புரிந்துகொண்டது”
 - * “அதை நீங்கள் நோக்கும் விதம்”
 - * “அவர் இவ்வாறு கூறியபோது நீங்கள் மகிழ்ச்சியடையவில்லை”
 - * “எனவே அவர் கூட்டத்திலிருந்து வெளி நடப்புச் செய்தபோது அவர் உங்களை தனது இஷ்டம்போல் நடத்த முயற்சி செய்கிறார் என நீங்கள் நினைத்தீர்கள்.....”
 - * “உங்களை நான் சரியாகப் புரிந்துகொண்டால், உங்களுடைய கண்ணோட்டம்.....”
- பின்வருமாறு கூறவேண்டாம்
- * “அது ஒரு மிகவும் ஆக்கபூர்வமான மனப்பாங்காக எனக்குத் தென்படவில்லை.....”

(v) மிகவும் சிறிய அளவு வீதமான மக்கள் பொழிப்புரை செய்யப்படுவதை விரும்பாதது போல் தெரிகின்றது: நீங்கள் யாருக்குப் பொழிப்புரை செய்கின்றீர்களோ அவரின் எதிர்வினையைக் கவனமாக அவதானித்து உங்கள் பொழிப்புரையை அதற்கமைய சீராக்கிக்கொள்ளுங்கள்.

2.2 சுருக்கிக்கூறல்

பொழிப்புரை செய்தல் என்பது ஒரு தனிப்பட்டவர் கூறக்கேட்டதை செவிமடுப்பவர் உடனேயே புரிந்து கொண்டு அதை மீளக் கூறுகின்ற கணத்துக்குச் கணம் நிகழும் திறனாகும். சுருக்குதல் என்பதும் பொழிப்புரையை ஒத்ததே, ஆனால் அது பல நிமிட நேரங்களில் வெளியிடப்பட்டிருக்கக்கூடிய பல கருத்துரைகளின் உள்ளடக்கத்தினைச் சுருக்குகின்ற செயலாகும். ஒரு தரப்பு தமது எண்ணங்களைப்பற்றித் தெரிவித்த அனைத்துப் பிரதான கருத்துக்களையும் மீளாய்வுசெய்வதற்காக வசதிப்படுத்துநர்கள் இதைப் பயன்படுத்தலாம். இதன் மூலமாக, அந்த நபரினால் முன்வைக்கப்பட்ட சூழ்நிலை முழுவதையும் அவர்கள் புரிந்துகொண்டார்கள் என்கின்ற உணர்வினை தரப்பிற்குப் புரியவைக்கக்கூடியதாக இருக்கின்றது. வசதிப்படுத்துநர்கள் அனைத்துப் பேச்சாளர்களினது கருத்துரைகளையும் சில நிமிடங்களுக்கு ஒரு தடவை கலந்துரையாடலிலே கவனம் குவிக்கப்படுவதற்கான ஒரு வழியாக சுருக்கிக்கூறவும் முடியும்.

உதாரணம் 2 : சுருக்குதல்

பொலிசார் மற்றும் ஜனசமூகப் பிரதிநிதிகளுக்கிடையில் நிலவும் சிக்கலான உறவுகள்பற்றி இடம்பெற்ற கலந்துரையாடலில், ஒரு வசதிப்படுத்துநர் விடயங்கள் பற்றிய பின்வரும் சுருக்குதலை மேற்கொண்டார். “இங்கு பொலிஸ் மற்றும் சமூகம் என்பவற்றுக்கிடையிலான தொடர்புகள்பற்றிப் பல கரிசனைகள் எழுப்பப்படுவதுபோல் தெரிகின்றது. பொலிசார் வழங்கும் பாதுகாப்பு அறவே போதாது என்று அவர்கள் உணர்வதாகவும் ஜனசமூக உறுப்பினர்கள்பற்றிய பொலிசாரின் மனப்பாங்கு ஆக்கபூர்வமானதாக இல்லை எனவும் ஜனசமூகப்பிரதிநிதிகள் கூறுகின்றார்கள். பொலிசார் தமது ரோந்துகளின் எண்ணிக்கையைச் சமூகத்தில் போதுமான அளவு அதிகரித்திருப்பதாகவும், சமூகத்துடனான தமது தொடர்பை முன்னேற்றக் கடுமையாக முயற்சிப்பதாகவும், ஆனால் சமூக உறுப்பினர்களின் நம்பிக்கையைப் பெறுவதற்குத் தேவையான சமூகத்தலைவர்களின் ஆதரவு தமக்குப் போதாமல் இருக்கின்றது எனவும் கூறுகின்றனர்.”

வசதிப்படுத்துநர் தமது சுருக்கமானது மக்களுக்கு நெருடலாக இல்லை என்பதை நிச்சயிப்பதற்காக, அவர் பேசுகையில் தரப்பினரின் முகங்களைக் கவனமாகக் கவனிக்கின்றார். ஆமோதிக்கின்ற பல தலையசைப்புக்களை அவதானித்ததன் பின்பு அவர் மேலும் தொடர்கின்றார். “இதிலே இரண்டு பகுதியினரும் இணங்குகின்ற விடயங்களில் ஒன்று பொலிசாருக்கும் ஜனசமூகத்திற்கும் இடையில் முன்னேற்றகரமான தொடர்பிற்கான தேவை ஒன்று உள்ளது என்பதாகும்.” மீண்டும் தலைகள் ஆமோதித்துத் தலையசைத்ததும் அவர் தொடர்கின்றார், “இதைப் பற்றிப் பேசி இப்பிரச்சினையைக் கவனத்தில் கொள்வதற்கு என்ன செய்யப்படலாம் என்பது பற்றி இரு குழுக்களிடமிருந்தும் சில ஆலோசனைகளைப்பெறுவது பயன்மிக்கது என்று நீங்கள் நினைக்கின்றீர்களா?” இம் முறையிலே வசதிப்படுத்துநர் குழுக்களின் கவனத்தினை ஒரு குறிப்பிட்ட விடயத்தின் மீது திருப்புவதற்குச் சுருக்கத்தினைப் பயன்படுத்தியுள்ளார். மேலும் அவரது சுருக்கத்திலிருந்து அவர் சாதாரியமாக நகர்ந்து பிரச்சினையைத் தீர்ப்பதற்கு குழுக்கள் ஆலோசனைகளை வழங்க அழைக்கின்றார்.

2.3 பொதுமைகளை சுருக்கி கூறுவதற்கென கேட்டுக்கொள்ளல்

உண்மையிலேயே, மேற்குறிப்பிட்ட வசதிப்படுத்துநர் தனது கடைசி நகர்வுகளிலே சுருக்குவதைவிடவும் அதிகமானவற்றை நிறைவேற்றியிருக்கின்றார். அவர் பொதுவான தன்மைகொண்ட பரப்புக்களைக் கேட்டு அவற்றினைக் கோடிட்டுக்காட்டியுள்ளார். இத் திறனானது குறிப்பாக அதன் தாக்கத்தில் மாற்றுநிலையாக்கத்தன்மை கொண்டதாக இருக்கலாம். மேலே காட்டப்பட்ட உதாரணத்திலே பொதுவான தன்மையானது, பொதுவான பிரச்சினையில் இணங்குவதில் இருக்கின்றது. ஏனைய சூழ்நிலைகளில், சூடான விவாதங்களின் மத்தியில் குறிப்பிடப்படும் சிறிய சலுகைகள் பொதுவான தன்மைகளாக இருக்கலாம். வசதிப்படுத்துனர்கள் இவையுறித்து பிரக்கிரமியுடன் இருந்து, சூழ்நிலையை முன்னேற்றும் ஒரு வழியாக அவற்றினை மீண்டும் நினைவுக்குக் கொண்டுவரவேண்டும்.

உதாரணம் 3 : பொதுவான தன்மைகள்

ஒரு ஜனசமூகத்துக்கு ஒரேவிதமான சேவைகளை வழங்குகின்ற A மற்றும் B ஆகிய இரண்டு நிறுவனங்களின் பதவி அங்கத்தவர்கிடையே களத்தில் மோதுகை நிலவுகின்றது. ஒரு வசதிப்படுத்தல் அமர்விலே ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் உறுப்பினர்களும் குற்றச் சாட்டுக்களைச் சமத்தி இருக்கின்றனர். அந்த சமூகத்திலே மற்றவர் வதந்தியைப் பரப்புகின்றார் என்கின்ற குற்றமும் அடங்கியிருக்கின்றது. பின்வரும் கருத்துப் பரிமாற்றங்கள் பிறகு இடம்பெற்றன.

A யின் பணிப்பாளர் : இரண்டு நிறுவனத்தினதும் களப்பணியாளர்கள் கிரமமான அடிப்படையில் சந்தித்து அவர்களுக்கிடையில் நடவடிக்கைகளை கூட்டிணைப்புச் செய்ய முயற்சிப்பதால் மாத்திரமே இவ்வாறான விடயங்கள் நடப்பதை நம்மால் தடுக்கமுடியும்.

B யின் பணிப்பாளர் : நல்லது, ஆரம்பத்தில் இருந்தே அது ஒரு பிரச்சினையாக இருந்து வருகிறது. நான் அதிலே உங்களுடன் இணங்குகின்றேன், ஆனால் நான் முன்பு கூறியதைப்போன்று, நீங்களும், உங்களது சிரேஷ்ட உத்தியோகத்தர்களும் மனப்பாங்கிலே ஒரு மாற்றத்தினைக் கொண்டுவராவிட்டால் இப்பிரச்சினையை நாம் ஒருபோதும் தீர்க்கமுடியாது.

வசதிப்படுத்துநர் : இந்த இரண்டு நிறுவனங்களும் இன்று இக்கூட்டத்துக்கு வந்திருப்பது இப்பிரச்சினையை முயன்று தீர்ப்பதற்காகவே என்பது தெரிகின்றது. நீங்கள் இருவரும் சற்று முன்பு கூறியதில் இருந்து, இரண்டு நிறுவனத்தினது களப்பணியாளர்களும் சந்தித்து அவர்களது பணியினைக் கூட்டிணைப்பு செய்வதற்காக ஒரு கிரமமான அரங்கை நிறுவுவது ஒரு நல்ல ஆலோசனை என நீங்கள் ஏற்றுக்கொள்வது போல் தெரிகின்றது. அவ்வாறான ஒன்றை வெற்றிகரமானதாக ஆக்குவதற்கு என்ன செய்யவேண்டியுள்ளது?

வசதிப்படுத்துநர் இவ்விதமாக இதிலே சம்பந்தப்படாமல் இருந்திருந்தால், ஒரு முக்கியமான கருத்தொருமிப்பு விடயம் அநேகமாகக் கவனிக்கப்படாமல் விடுபட்டுப்போயிருக்கும். ஏனெனில், நிறுவனம் B யின் பணிப்பாளர் நிறுவனம் A யின் முகாமைத்துவம்பற்றி அவர் தெரிவித்த முன்னைய கண்டனங்களை நோக்கிக் கலந்துரையாடலினை நகர்த்திக்கொண்டிருந்தார். அதிர்ஷ்ட வசமாக, வசதிப்படுத்துநர் விழிப்பாக இருந்து இந்த உடன்படும் விடயத்தினை நன்கு பயன்படுத்தியுள்ளார். அரை மணித்தியாலயத்தின் பின்பு, இரண்டு நிறுவனத்தினது களப் பணியாளர்களுக்குமான மாதாந்தக் கூட்டத்திற்கான விபரங்களை பணிப்பாளர்கள் பூர்த்தி செய்ததன் பின்னர், சூழ்நிலையில் முன்னேற்றம் ஏற்பட்டது. அதன் பின்னர், நிறுவனங்களைப் பிரிக்கின்ற மிகவும் சிக்கலான விடயங்களைக் கையாளுவது மேலும் இலகுவாக இருந்தது.

2.4 மோதுகையினை மாற்றுநிலையாக்கல்

மோதுகையையும், ஏனைய தரப்பினரையும் அவர்களையும் பிரிக்கின்ற விடயங்களையும் தரப்பினர்கள் எவ்வாறு புரிந்து கொள்கின்றனர் அல்லது எவ்வாறு கட்டுக்கோப்பிடுகின்றனர் என்பது ஒரு முக்கியமான வினாவாகும். உதாரணமாக, ஒரு தரப்போ அல்லது இரு தரப்பினோ எதிராளிகளைத் தம்மை அழிக்கக் கங்கணம் கட்டிக்கொண்டுள்ள கோட்பாடுகளுற்று கொலைகாரர்கள் எனப் புரிந்துகொண்டால், அவர்கள் மோதுகையை யுத்தத்திற்கான பதிற்செயற்பாட்டினைத் தேவைப்படுத்துகின்ற, உயிர் பிழைத்தலுக்கான போராட்டமாகவே கட்டுக்கோப்பிடுவார்கள். அவர்கள் மோதுகையைப் பிணக்கிலுள்ள நிலத்திற்கான ஒரு போராட்டமாக நோக்கினால், நிலப்பரப்பின் ஒவ்வொரு சதுர சென்ரிமீற்றருக்காகவும் அவர்கள் சண்டையிடுவார்கள். தரப்பினர் மோதுகையை வித்தியாசமாகக் கட்டுக்கோப்பிட்டால், புதிய மற்றும் ஒத்துழைப்புமிக்க பதிற்செயற்பாட்டுக்கான சாத்தியங்கள் அதிகரிக்கின்றன. எனவே, தீர்வுக்கு உதவும் வகையில் மோதுகையை மீள்கட்டுக்கோப்பிடவே வசதிப்படுத்துநர்கள் பொதுவாக முயற்சிக்கின்றனர்.

உதாரணம் 4 : மோதுகையை மீள்கட்டுக்கோப்பிடல்

ஒரே பிராந்தியத்தில் வசிக்கின்ற இரண்டு குழுக்களினால் கலாச்சாரப் பாரம்பரியத்தினையும், அடையாளம் பற்றிய பிரக்களுயையும் பேணுவதற்காக நடத்தப்படுகின்ற சிக்கலான ஆனால் புரிந்து கொள்ளத் தக்கதான போராட்டத்தின் துயரமான விளைவே வன்முறை என்பதைத் தரப்பினர் இனங்காண வசதிப்படுத்துநர் உதவக் கூடும். எனவே வசதிப்படுத்துநர் பின்வருமாறு கூறலாம்.

“இரண்டு பக்கமுமே அவர்களின் சொந்த சமூகத்தின் எதிர்காலம் ஆயத்தில் இருக்கின்றது என நம்பிய காரணத்தினால் அதிகளவிலான மக்கள் இரண்டு தரப்பிலும் இப்போராட்டத்தில் இறந்துள்ளார்கள் எனத் தெரிகின்றது. ஒவ்வொரு பக்கத்தில் இருந்தும் உங்களது சொந்த மக்களின் எதிர்காலத்திற்கான அபிவிருத்திகளையும், அக்கறைகளையும் கேட்டறிவது பயன்மிக்கதாக இருக்கும்.”

2.5 அனுசரணையாளர் பதிற்குறிகளை மாற்றுநிலையாக்குபவையாவை?

மேலே விபரிக்கப்பட்ட திறன்கள் சாதாரணமாக மாற்றுநிலையாக்கம் ஏற்படுத்துபவையென விபரிக்கப்படாத வழமையான தொடர்பாடல் திறன்களாகும். அவை எப்பொழுது மற்றும் எவ்வாறு மாற்றுநிலையாக்கம் ஏற்படுத்தக்கூடியதாக ஆகின்றன? இந்த அத்தியாயத்தின் ஆரம்பத்தில் அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட மாற்றுநிலையாக்கத்தின் வரைவிலக்கணத்தைப் பிரயோகிக்கையில் அவை குறிப்பிட்ட

தரப்பினர்களை வலுப்படுத்தி அவர்களை ஏனையவர்களுடன் சரியான உறவுகளை உருவாக்க ஊக்குவிக்கும் அளவிற்கே மாற்றுநிலையாக்கம் ஏற்படுத்தக் கூடியவை ஆகின்றன. எனவே, சிறந்த செவிமடுத்தல் திறன்கள் தரப்பினரை வலுப்படுத்துவதற்கு முக்கியமான கருவிகள் என்றபோதிலும், அவை வலுவூட்டல் மற்றும் தொடர்பு உருவாக்கம் ஆகிய இரண்டிலும் உதவுகின்ற அளவுக்கு மட்டுமே பூரண நிலைமாற்றம் ஏற்படுத்துவாயாக ஆகுகின்றன. வெவ்வேறு அம்சங்களிலே ஒவ்வொரு தரப்பினருக்கும் நன்கு செவிமடுப்பது என்பது மாற்றுநிலையாக்கத்தினை நோக்கி ஒருபடி செல்வதாகும். ஏனெனில், அது வலுவூட்டலாகும். ஒவ்வொரு தரப்புக்கும் கேட்பதிலும், ஏனைய தரப்பின் கண்ணோட்டத்தினை முக்கியமானதாக எடுத்துக்கொள்வதிலும் உதவி வழங்கப்படும்போது அது அதன் முழுமையான மாற்றுநிலையாக்க ஆற்றல் வளத்தை விருத்திசெய்துகொள்கிறது. உதாரணமாக, கூட்டு அம்சங்களில் இருவருக்கும் செவிமடுப்பது அல்லது ஒவ்வொரு பக்கத்துக்கும் ஏனைய தரப்பினரின் அக்கறைகளைக் கரிசனையுடன் முன்வைப்பதன்மூலம் இதை நிறைவேற்றிக் கொள்ளலாம். பொதுவான தன்மைகளைச் சுட்டிக் காட்டும் உத்தியையும் குறிப்பாக மாற்றுநிலையாக்கத்தை ஏற்படுத்தக் கூடியதாகப் புரிந்து கொள்ளலாம். ஏனெனில் ஒரே நகர்வாலே அது ஒவ்வொரு தரப்பையும் சமகாலத்திலே வலுப்படுத்திக்கொண்டு கேட்பதன்மூலமும் அதன் அக்கறைகளை முக்கியமானதாக எடுப்பதன் மூலமும் உறவுகளையும் வலுப்படுத்துகின்றது (இணைக்கும் தன்மை, பொதுவான பிரச்சினைகள், அல்லது பொதுவான இலக்குகளைச் சுட்டிக்காட்டுவதுமூலம்). மீள் கட்டுக்கோப்பிடலானது ஒவ்வொரு பக்கமும் மற்றைய பக்கத்தின் உணர்வு அறிதல்களையும், தேவைகளையும் கவனத்திற்கொள்ளும் விதமாக அவற்றின் உணர்வு அறிதல்களை விபரிக்க நாடுகின்றது.

இந்தப் பிரிவின் நோக்கம் வசதிப்படுத்துதல்களுக்குக் கிடைக்கத்தக்கதான பதிற்செயற்பாடுகளின் பூரண நிரலையும், பணிகளையும் விளக்குவதல்ல (பார்க்க மேலதிக வாசிப்பு). மாறாக, இதன் நோக்கமானது, கிடைக்கத்தக்கதான பல கருவிகளையும் மதிப்பிடுவதற்கான ஒரு எளிமையான, கோட்பாட்டுக் கட்டுக்கோப்பை முன்மொழிவதே ஆகும்.

3. தொடர்ந்து பேண் சொல்லாடலுக்கான மாற்றுநிலையாக்க உத்திகள்

இதுவரையில் நாம், வசதிப்படுத்துதல்கள் குழு மோதுகையில் தனிப்பட்டவர்களுடனான அவர்களின் கலந்துரையாடல் முழுவதிலும் பொதுவாகப் பயன்படுத்தும் தனிப்பட்ட ஊடாட்டத்திற்கின்களிலேயே கவனம் செலுத்தினோம். எனினும், வசதிப்படுத்துதல்களுக்கு இதைவிட அதிகமானவை தேவைப்படுகின்றன. குழு அமைப்பில் பல்வேறு மக்களுக்கு கலந்துரையாடல்களிலும், பேச்சு வார்த்தைகளிலும் உதவுவதற்கு எமக்கு பல்வகைக் கருவிகளும் தேவைப்படுகின்றன. இந்த நோக்கங்களுக்காகக் குறிப்பாகப் பயனுறுதி மிக்கது என நான் கண்ட பலநூட்பங்களை ஏன் இந்த உத்திகள் மாற்றுநிலையாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் கலந்துரையாடலை இயலுமாக்குவதற்கான முனைப்பினைக் கொண்டவை என்பதை விளக்க, மாற்று நிலையாக்க எண்ணக்கருவைப் பயன்படுத்தி இப் பிரிவு விபரிக்கின்றது.

3.1 சமோன் வட்டம்

ஒரே அறையிலே, அதிக எண்ணிக்கையான மக்களை ஈடுபடுத்தும் குழுப்பணிக்கு என்னுடைய விருப்பத்திற்குரிய நுட்பமாக “சமோன் வட்டம்” அமைகின்றது. இதிலே பங்குபற்றுபவர்கள் அரைவட்டத்திலே அமர்ந்திருப்பார்கள். இதிலே பிரதானமாக கிண்ணத்தில் அமர்ந்திருப்பவர்களுக்கிடையில் மாத்திரம் தொடர்பாடல் இடம்பெறலாம் என்னும் மேலதிக விதியுடன் கூடிய திறந்த மீள் கிண்ணமாகும். ஒரு சர்ச்சைக்குரிய விடயத்தினை அதிகளவு மக்கள் கலந்துரையாடும்போது கடுமையான எதிர்க்கருத்துக்களை வெளியிட்டு மக்கள் பிரிவடையாமல் இருக்க இம்முறை உதவுகின்றது.

நுட்பம் 1 : சமோன் வட்டம்

சமோன் வட்டத்தின் உள் மையமானது இருக்கின்ற ஒவ்வொரு கருத்திற்குமாக ஒன்று அல்லது இரண்டு பிரதிநிதிகளைக் கொண்டிருக்கும். அதைச் சுற்றி 2-4 “வெற்று நாற்காலிகள்” இடப்பட்டிருக்கும். முழுக் கலந்துரையாடலிலும் பிரதிநிதிகள் அரைவட்டத்தில் அமர்ந்திருப்பார்கள். பிரதிநிதிகள் விடயத்தை ஒருவர் மற்றவருடன் கலந்துரையாட, பெரிய குழு அதற்குச் செவிமடுக்கும். அவர்கள் கலந்துரையாடலினைத் தொடங்குவதற்கு முன்பு வசதிப்படுத்துநர் விதிகளை அறிவிப்பார். பெரிய குழுவில் இருந்து யாராவது உரையாடலிலே இணைய விருப்பினால், அவர் எந்த நேரத்திலும் முன்னே வந்து அரை வட்டத்தின் இரு முனைகளிலும் இருக்கும் வெற்று ஆசனத்தில் அமருவதன் மூலம் அதைச் செய்யலாம்.

அனைத்து நாற்காலிகளும் நிரம்பிவிட்டால், முன்வருபவர்கள் ஒரு நாற்காலி காலியாகும்வரை அதன் பின்னால் நிற்கவேண்டும். இதிலே அனைவரும் பங்குபற்றாமாறு அழைக்கப்படுகின்றார்கள், ஆனால் கள விதி ஒன்று இருக்கின்றது. அரைவட்டத்திற்குள் மட்டுமே தொடர்பாடல் இடம் பெறலாம். அதற்கு வெளியே தொடர்பாடல் அனுமதிக்கப்படுவதில்லை. அரைவட்டத்திற்குள் அமர்ந்திருப்பவர்களைத் தவிர மற்றவரும் கதைப்பதற்கோ, ஒலி எழுப்பிக் கண்டனம் தெரிவிப்பதற்கோ அல்லது கைதட்டுவதற்கோ அனுமதியில்லை. குழுக்கள் இக் களவிதியினை அனுஷ்டிப்பதற்கான ஒப்புதலை அவர்களின் கைகளை உயர்த்துதல் அல்லது தலையசைத்தல் மூலம் வெளிப்படுத்த வசதிப்படுத்துநர் அதைப் பெற்றுக்கொள்கின்றார். இதன் பிறகு, அரைவட்டத்திலுள்ள ஒவ்வொரு பிரதிநிதியினதும் சுருக்கமான கூற்றுடன் கலந்துரையாடல் ஆரம்பமாகி அது பிரதிநிதிகள் மத்தியிலான உரையாடலாகத் தொடர்ந்து செல்லும், இதிலே விரும்பியவர்கள் வேண்டும்போது இணைந்துகொள்ளலாம். வசதிப்படுத்துநர் வெளியேறி ஓர் அமைதியான அவதானிப்பாளராக அமர்ந்திருக்கலாம் அல்லது வட்டத்திலே அமர்ந்து, முன்னைய பிரிவிலே விபரிக்கப்பட்டதுபோன்ற நுட்பங்களைப் பயன்படுத்தி உரையாடலை முனைப்பாக வசதிப்படுத்தலாம்.

ஓர் ஆக்கழர்வமான குழுக் கலந்துரையாடலுக்கு இடையூறான சூழல் என்னவெனில், அதிகளவு மக்கள் ஒரு அறையின் அனைத்துப் பக்கங்களில் இருந்தும் கருத்துக்களைத் தெரிவித்துக் கூச்சல்போடுவதாகும். இவ்வாறான சந்தர்ப்பங்களில் பேசுபவர்கள் எழுந்து ஏணையவர்களைப் பார்த்து மோசமான அவதூறுகளைக் கூறி, கூறியவரின் பெயரினை அறியமுடியாத அச்சுழ்நிலையிலே தம் சக ஆதரவாளர்களின் பாதுகாப்பிலே பின்வாங்கி அமர்ந்துவிடுவார்கள். அவ்வாறான ஒரு அமைப்பிலே வெற்று ஆரவாரப் பேச்சுக்களும், கோபமும் விரைவாக அதிகரிக்கும். சமோன் வட்டம் இந்த இயக்கவியலைத் தடுக்கின்றது. ஒவ்வொரு பேச்சாளரும் முன்னே வந்து வசதிப்படுத்துநரால் வழிநடத்தப்படும் இடத்தில் அமரவேண்டும். ஆக்ரோஷமான கூற்றுக்கள் வெளியிடப்பட்டால், வசதிப்படுத்துநர் தெளிவாக்கும் வினாக்களைத் தொடுப்பது, பொழிப்புரைசெய்யும் திறன்களைப் பயன்படுத்துவது, உள்ளார்ந்த நலன்களை வெளிக்கொணர்வது போன்ற உத்திகளைப் பயன்படுத்தி நிலைமையின் தீவிரத்தைத் தணிக்கலாம். கட்டுப்படுத்தப்படாத குழுக் கலந்துரையாடலானது பேசுபவர்களிடமிருந்து மோசமானவற்றை வெளிக்கொணர்வதுபோல் தெரிகின்ற அதேவேளை, சமோன் வட்டமானது சிறந்தவற்றை வெளிக்கொணர்வதுபோல் தெரிகின்றது. நான் இந்த உத்தியை மாற்றுநிலையாக்கம் ஏற்படுத்துவது எனும் கண்ணோட்டத்தில் பார்க்க எண்ணியதற்கு வெகு காலத்திற்குமுன்பே அதைப் பயனுறுதி மிக்கது எனக் கண்டறிந்ததை இப்பொழுது நினைவு கூர்கையில், அது இரு தேவைப்பாடுகளினதும் உறுதியான அம்சங்களைக் கொண்டிருப்பதை நான் அடையாளம் காண்கின்றேன்.

முன்வைக்கப்பட்ட ஒவ்வொரு குழுவுக்கும் மட்டுமன்றி சமூகமளித்திருந்த ஒவ்வொரு தனிப்பட்டவருக்கும் வலுவூட்டினாலே ஒரு மையப்புள்ளியான ஆக்கக் கூறாகும். அனைத்துக் குழுக்களும் தமது பிரதிநிதிகளுடாக தத்தமக்குரிய கருத்துகளைப் பூரணமாக வெளிப்படுத்தும்படி ஆர்வமூட்டப்படுகின்றனர். அதேவேளை தனிப்பட்டவர்கள் தமது தனிப்பட்ட கருத்துகளை அரைவட்டத்தில் இணைவதன்மூலமும் வெளிப்படுத்தலாம். மேலும் ஏனையவர்களை அங்கீகரிப்பது மற்றும் அத்துடன் சேர்ந்ததாக வரும் உறவுகளைக் கட்டியெழுப்புவதல் என்பனவும் சமோன் வட்டத்திற்கு மையமானவைகளாகும். ஏனெனில், இந்த முறையானது பங்குபற்றுவோரிடமிருந்து மிகச் சிறந்தவற்றை வெளிக் கொணர் முயற்சிக்கின்றது. ஈடுபாட்டின் தரம் பொதுவாக உயர்ந்ததாக உள்ளது, பங்கேற்போர் ஒருவர் மற்றவரைப் பொதுவாக புதியவழிகளில் கேட்பதுபோல் தோன்றுகின்றது. இதன்மூலம் அவர்கள் தமது எதிரினையானவர்களின் கருத்துக்களைப்பற்றி முக்கியமான புதிய நுண்ணறிவுகளைப் பெற்றுக்கொள்கின்றனர்.

எவ்வாறாயினும், புதிய நுண்ணறிவுகள் சொற்பமானவையாக இருந்தும் கூட, அங்கீகாரமும், உறவுகளைக் கட்டியெழுப்புவதலும் ஓர் ஆழமான வடிவிலே உட்கிடையாக இடம்பெறுகின்றன. இதுபோன்ற ஒரு கட்டமைப்பிடப்பட்ட விடயம் ஒன்றில் ஈடுபடுவதானது, பயனுறுதியைப்பொறுத்தவரையில் ஒரு கூட்டு பங்கேற்பதும், கிரியையிலே பல்வேறு அர்த்தங்கள் பொதிந்த, பொதுவாக ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட ஒரு நடவடிக்கைமுறையிலான தொகுதியினால் ஆளப்படும் ஒரு சமூக ஈடுபாடும் ஆகும். நடவடிக்கைமுறைகள் நிச்சயமாக மிகக் குறைவானவையாகும், பொதிந்துள்ள அர்த்தங்களின் அடுக்குகள் மேலோட்டமானவையாகவும், நிலைக்காதவையாக இருக்கலாம். ஆனால் விளைவு மாற்றுநிலையாக்க சாத்திய வளத்தைக் கொண்டதாகும். மாற்றுநிலையாக்கத்தை, நிர்ணயிக்கப்பட்ட ஒரு கால அளவிற்கு எதிர் எதிரான தரப்பினர்கள் பகிரப்பட்ட ஒரு பரப்பில் ஒருவர் முகத்தை ஒருவர் நோக்கிய வண்ணம் ஈடுபட்டுள்ளனர். அவர்களின் மிகுந்த நாசம் தரும் மனவுந்தல்களை அடக்கிவைத்து ஒருவரோடு ஒருவர் தொடர்பாடுவது என அவர்கள் தெரிவு செய்ததன் அடிப்படையில் கூட்டாக உருவாக்கப்பட்ட அமர்விலேயே அவர்கள் சந்திக்கின்றனர்.

3.2 மோதுகையின் உருவெளிக்கோலம்

மோதுகை வியாபகமானது நிறுவனம் சார்ந்த அல்லது சமூக மோதுகைகளில் கலந்துரையாடலை முதலில் ஆரம்பித்து வைப்பதற்கான ஒரு கருவியாகும். பிரச்சினைகளில் ஏனையவர்கள் எங்கே நிற்கின்றார்கள் என்பது பற்றிய உணர்வினைப்பெற மக்களுக்கு ஒரு சந்தர்ப்பத்தினை இது வழங்குகின்றது. மேலும் பங்கேற்போர் ஏனையவர்களின் கருத்துகளைப்பற்றிய தகவல்களைத் திரட்டவும், எத்தனைபேர் அக்கருத்துகளைக் கொண்டுள்ளார்கள் என்பதை அறியவும் இது உதவிசெய்கின்றது. ஒவ்வொரு தனிப்பட்டவரும் தமது கருத்துக்களை வெளிப்படையாகக் காட்டுவதனை இது தேவைப்படுத்துவதால் மக்கள் தமது கருத்துகளை வெளியே தெரியப்படுத்துவதற்கான போதியளவு பாதுகாப்பு இருவருக்கும் இருக்கும்போதுமட்டுமே இது பயன்படுத்தப்படல் வேண்டும்.

நுட்பம் 2 : மோதுகை வியாபகம்

ஒரு கருத்தினைப் பற்றி உறுதியான பற்றுறுதி கொண்ட மக்களுக்காக அறையின் ஒரு முனையை அடையாளம் காணவும். அறையின் மற்றைய முனையை அதற்கு எதிரான கருத்துக் கொண்டவர்களுக்காக ஒதுக்கவும். இந்த இரண்டு இடங்களுக்கும் இடையில் எல்லையற்ற வகையினதான மேலதிக இடங்கள் உள்ளனவென்று குறிப்பிட்டுக் கூறவும். ஒவ்வொருவரையும் இந்த வீச்சினுள் ஏதாவது ஒரு இடத்தில் ஒரு நிலையினை

எடுக்குமாறு கேட்கவும். பின்பு அவர்கள் நின்ற இடத்தினை ஏன் தெரிவு செய்தார்கள் என்பதைச் சுருக்கமாகக் கூறுமாறு தனிப்பட்டவர்களை அழைக்கவும். வீச்சினை மூன்று குழுக்களாகப் பிரிப்பதன்மூலம் ஒருபடி மேலே செல்லலாம். (ஆனால் தேவையில்லை) இரு முனைகள், அத்துடன் ஒரு நடுக்குழு, அவ்வாறான ஒன்று இருந்தால் ஒவ்வொரு குழுவும் அவர்களின் நிலையின் பலங்கள் மற்றும் பலவீனங்களின் பட்டியலைத் தயாரித்து அதை முழுக் குழுவிற்கும் அறிக்கையிடுவதற்கு இருபது நிமிடங்களை வழங்கவும். மக்களை மீண்டும் வியாபகத்தினுள் வந்து நிற்குமாறு கேட்பதன் மூலம் நீங்கள் இன்னும் ஒரு படி மேலே செல்லலாம். அப்பொழுது யாராவது புதிய இடத்தைத் தெரிவுசெய்தால், அதை ஏன் என விளக்குமாறு அவர்களைக் கேட்கவும்.

முன்னைய கலந்துரையாடல்களில் ஆக்ரோஷமாகவும், மற்றையவர்களை அவமதிக்கும்வகையிலும் பேசிய மக்கள் மோதகை வீச்சினுள் நிலைப்படுத்தப்பட்டதும் ஒருவர் மற்றவருடன் ஆக்கபூர்வமான தொனியில் பேசக் கூடியவர்களாக இருக்கின்றனர். “நான் ஏன் வியாபகத்தினுள் இந்த இடத்தில் நிற்கின்றேன்,” என்பதை தனிப்பட்டவர்கள் விளக்குகையில் “ஏன் என்னுடைய எதிராளி பிழை” என்பதை விளக்குகையில் பேசியதை விட ஆக்கபூர்வமான முறையில் தம்மை வெளிப்படுத்துவதுபோல் தெரிகின்றது.

மாற்றுநிலையாக்கம் எனும் கண்ணோட்டத்தில் வலுவூட்டல் மற்றும் ஏனையவர்களை அங்கீகரித்தல் ஆகிய இரண்டும் இங்கே உறுதியாக இருக்கின்றன. பேச்சாளர்களுக்கு ஒரு உதவியாக பௌதீக வாய்ப்பு அவகாசத்தை வழங்குவதன்மூலமும், அவர்களை நிறுவிக்கொள்ள ஓர் உறுதியான இடமகன்ற திட்டவாட்டமான வாய்ப்பு அவகாச கட்டுக்கோப்பை வழங்குவதன்மூலமும் வியாபகமானது வலுவூட்டுகின்றது. அத்துடன் அது மற்றையவருடனான ஒரு தொடர்பு உணர்வின்மூலம் ஏற்படுத்துகின்றது. வியாபகத்தின் எதிர் முனையில் நிற்பவர்கள் தொடர்ந்தும் உறுதியுடன் நிற்போருடன் இது ஒரு தொடர்பு உணர்வை உருவாக்குகின்றது. மேலும், சமோன் வட்டத்தினைப்போல், அனைவரின் கருத்துகளையும் சாதகமானதும் ஆக்கபூர்வமானதுமான வழியில் தெளிவாக்குவதற்கென அர்ப்பணிக்கப்பட்ட கூட்டு நடவடிக்கையில் ஒருவரின் எதிராளியுடன் ஒத்துழைத்தலானது, பொதுவான நோக்கத்தின் தற்காலிகச் சடங்கினை உருவாக்குகின்றது.

3.3 நேர்காணல்கள்

மக்களை அவர்களின் எதிராளிகளின் முன்னிலையில் நேர்காண்பதானது, குழுமோதகைக்குழுவில் மாற்றுநிலையாக்கத் தாக்கத்தினை ஏற்படுத்தக்கூடிய எளிய கருவியாகும். தொனியானது அதிகமான பொழிப்புரை செய்தலைப் பயன்படுத்துகின்ற, அவதானமிக்க வசதிப்படுத்துவதுருடனான நட்பான, விதிமுறைபற்ற உரையாடலின் தொனியினைப்போன்று இருக்கவேண்டும்.

நுட்பம் 3 : நேர்காணல்கள்

நேர்காணலின் ஆரம்பத்தில் ஒவ்வொரு பேச்சாளருடனும் தனிப்பட்ட தொடர்பினை நிலைநாட்டுவது முக்கியமானதாகும். சில நேரங்களில் தனிப்பட்ட விடயத்தினை வினவுவதன் மூலம் ஆரம்பிப்பது சிறந்ததாகும்.

* “உங்களைப் பற்றி எனக்குக் கொஞ்சம் கூறுங்கள்” வசதிப்படுத்துதலுக்குப் புதிய ஒருவருக்காக

- * “உங்களின் குடும்பம் எப்படி இருக்கின்றது?”
- * “இந்த ஜன சமூகத்தில் நீங்கள் விருப்பம்” விடயம் எது?
- * “உங்கள் வாழ்வில் என்ன புதிதாக நடந்திருக்கின்றது?” வசதிப்படுத்துதலுக்கு ஏற்கனவே தெரிந்த ஒருவருக்காக பிறகு விடயத்திற்கு வாருங்கள்.
- * “இப்பிரச்சினை குறித்த உங்கள் தனிப்பட்ட கருத்து என்ன?”
- * “இவ்விடயங்களை நீங்கள் எவ்வாறு தனிப்பட்ட முறையில் நோக்குகின்றீர்கள்?”
- * “இங்கே என்ன நடந்து வருகின்றது என்பதை உங்களது சொந்தக் கண்ணோட்டத்தில் கூறுங்கள்”
- * “இங்கே உங்கள் பிரதான கரிசனை என்ன?”
ஆக்கபூர்வமான நேர்காணலிலுள்ள பிரதான விடயம் பக்கச் சார்புகளைக் கூற வைக்க அல்லது எளிய பகுப்பாய்வுகளைச் செய்ய நினைப்போரை அதற்கு அப்பாலும் கொண்டு சென்று விடயங்களை வெளிக்கொணரக் கூடிய நேர்காணுபவரின் ஆற்றலாகும். அதாவது வசதிப்படுத்துதல் பின்வருவன போன்ற பதில்கள் மூலமாக நேர்காணப்பட்டவரின் கூற்றுக்களை பின்தொடர வேண்டும்.
- * “அதை இன்னும் கொஞ்சம் விளக்குங்கள்”
- * “அது உங்களுக்கு ஏன் பிடிக்காமலிருந்தது என்பதை எனக்கு புரியவைக்கக் கொஞ்சம் உதவிசெய்யுங்கள்”
- * “இது நடைபெற்றபோழுது உங்களது சிந்தனைகளும், உணர்வுகளும் என்னவாக விருந்தன எனக்குக் கூறுங்கள்”
- * “இச்சம்பவம் ஏன் உங்களுக்கு இவ்வளவு முக்கியமானதாகத் தென்படுகின்றது என்பதைப் புரிந்துகொள்ள எனக்கு அதுபற்றிய பின்னணியைக் கொஞ்சம் கூறுங்கள்”

ஒரு வசதிப்படுத்தல் கருவி என்றீதியில் நேர்காணலானது, தரப்பினருக்கிடையில் நேரடியாகக் கருத்துப் பரிமாறல் இடம்பெறும்போது காணப்படும் பதற்றத்தைக் கொண்டிராத ஓர் ஆழமான ஈடுபாடுமிக்க சூழலை உருவாக்குகின்றது. மேலே விபரிக்கப்பட்டுள்ள செவிமடுத்தல் திறன்களை ஆதரமாக கொண்டால், நேர்காணலானது வசதிப்படுத்துதலுக்கும் தரப்பினர்களுக்கும் இடையில் நம்பிக்கையை போஷிக்கின்றது. அத்துடன், தரப்பினர் பகைமைமிக்க பரிமாற்றத்திலே மிக அரிதாக வெளிப்படுத்தக்கூடிய நயநுட்ப வேற்றுமைகளை வெளிப்படுத்த இயலுமாக்குகின்றது. நேர்காணலால் ஒரு பகைமைமிக்க எதிராளிக்குப் பதிலாக நேர்காணப்பட்டவர்கள் ஒரு உதவி வழங்கக்கூடிய, அவர்களது கருத்தை வெளிப்படுத்துமாறு ஊக்கப்படுத்தக்கூடிய, அதன்மூலமாக அவர்கள் வலுப்படுத்துகின்ற ஒரு வசதிப்படுத்துதலுரை எதிர் நோக்குகின்றனர்.

ஏனைய தரப்பினருடன் பின்பு ஓர் ஈடுபாட்டினை ஏற்படுத்துவதற்கு அடித்தளம் இடும் முகமாக தரப்பினர்களுடன் வெவ்வேறு அம்சங்களில் நேர்காணல் பயன்படுத்தப்படலாம். ஒவ்வொரு பேச்சாளருக்கும் ஆழமாகச் செல்வதற்கு உதவும் ஒரு வழியாகவும் அல்லது முட்டுக்கட்டைக்குள்ளாகியிருப்பவர்களின் கண்ணோட்டம் பற்றி ஆழமான அறிவினை நடைபெற்று வருகின்ற பேச்சுவார்த்தையின் சூழ்மையில் பெறுவதற்கான வழியாகவும் இது சமோன் வட்டத்துடன் பயன்படுத்தப்படலாம். எதிர் எதிர் தரப்பினர்களுடன் கூட்டு அம்சங்களில் நடத்தப்படும் போதே நேர்காணலானது உடனடியாகவே மாற்றுநிலையாக்கத் தன்மை கொண்டதாக மாறுகின்றது. ஏனெனில் இங்கு சம காலத்தில் சுய வலுப்படுத்தலும், ஏனையவர்களை அங்கீகரிப்பதும் இடம் பெறுகின்றன. ஒரு திறமை மிக்க வசதிப்படுத்துதலின் ஆதரவானது

தரப்பினர் வெறுமனே தமது பழைய கோரிக்கைகளை எதிராளிகளுக்கு மீளக் கூறுகையில் வெளிப்படுத்தாத ஆழங்களையும், அர்த்தப்பொதிவையும் வெளிப்படுத்த அவர்களை வலுப்படுத்துகின்றது. மேலும் ஓர் ஆதரவுமிக்க செவிமடுப்பவருடன் பேசுவது பேச்சுக்களைக் குறைக்கும். இதனால் எதிராளிகள் நேரடியான பரிமாற்றத்தில் இடம்பெறுவதைவிட மற்றவரின் தேவைகளை உண்மையிலேயே கேட்டு, அங்கீகரிக்கக் கூடியதாக இருக்கின்றது.

3.4 செவிமடுக்கும் நாற்காலியுடனான நேர்காணல்கள்

நேர்காணல்களில் ஒரு செவிமடுக்கும் நாற்காலியை சேர்ப்பது சக்தி மிக்க ஒரு தாக்கத்தை ஏற்படுத்தலாம்.

நுட்பம் 4 : செவிமடுக்கும் நாற்காலி

நேர்காணப்படவேண்டிய ஒவ்வொரு நபரும் குழுவிலிருந்து ஒருவரை (வித்தியாசமான கருத்துடைய ஒருவராயின் விரும்பத்தக்கது) தனது “செவிமடுப்பவராகத்” தெரிவுசெய்யும்படி அழைக்கப்படுகின்றார். அவர் முன்னே வந்து செவிமடுப்பவருக்கு என ஒதுக்கப்பட்ட நாற்காலியில் அமர்வார். வசதிப்படுத்துநர் வினாக்களைக் கேட்பார், நேர்காணப்படுபவர் பதிலளிப்பார். நேர்காணப்படுபவர் கூறுகின்ற அனைத்தையுமே செவிமடுப்பவர் பொழிப்புரை செய்வார். இது பேசுபவர் ஒவ்வொரு சில நிமிடங்களுக்கும் ஒரு தடவை செவிமடுப்பவர் பொழிப்புச் செய்வதற்குச் சந்தர்ப்பம் வழங்க நிறுத்தித் தாமதிப்பதைத் தேவைப்படுத்தும். முதலாம் சுற்றிலே வசதிப்படுத்துநர் ஒரு செவிமடுப்பவராகக் கடமையாற்றி இதனை செய்து காட்டவேண்டியிருக்கும்.

இந்த உத்தி தெரிவுசெய்து பயன்படுத்தலை அத்தியாவசியப்படுத்துகின்றது. இது தொடக்கத்தில் பார்ப்பதற்கு அலங்கோலமானதாகக்கூடக் காணப்பட்டாலும், செயற்கையானதாகவும், செவிமடுப்பவரிடம் பெரும்பாலான விடயங்களை எதிர்பார்ப்பதாகவும் தோன்றலாம். வசதிப்படுத்துநருக்கும், சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினருக்கும் இடையில் நம்பிக்கை உயர்ந்த மட்டத்தில் இருக்கும்போது இது பலனளிக்கும், அதாவது சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினர் தம்மிடையே உள்ள வேறுபாடுகளைப் பற்றிச் சிந்திக்க ஆழமாகத் தூண்டப்படும் போதும் மற்றும் தனிப்பட்டவர்கள், எதிராளிகள் இதற்குமுன் அனுபவித்திராத வகையில் அவர்களை ஈடுபடுத்துவதற்கான நெகிழ்வுத் தன்மையினைக் கொண்டிருக்கும்போதும் மட்டுமே இவை பலன்தரும். எவ்வாறாயினும், அனைத்து அளவுகோல்களும் பூர்த்திசெய்யப்படுகின்ற அரிதான சந்தர்ப்ப சூழ்நிலைகளிலே, சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினரிடமிருந்து இடையிலான ஊடாட்டத்தின் தரத்தினை மாற்றுகின்றவையாக்கப்படுத்துவதற்கு, எனக்குத் தெரிந்த வேறு எந்தத் திட்டத்தையும்விட, செவிமடுக்கும் நாற்காலி அதி சக்தி வாய்ந்ததாகும். ஏனெனில் செவிமடுக்கும் முறைமையானது வலுவூட்டலின் ஒரு முனைப்புக்க அம்சத்தை இணைத்துக்கொள்கிறது. ஆதரவு நிலைப்பட்ட நேர்காணலையும் அறிகையின்(அங்கீகாரத்தின்) ஒரு முனைப்புக்க வடிவத்தையும் எதிராளி பற்றிய பொழிப்புரையையும் வழங்குகிறது.

4. மாற்றுநிலையாக்க முறைவழிக்கான வடிவமைப்பு

நாங்கள் வசதிப்படுத்தல் திறன்களின் இரண்டு வகைப்பிரிவுகளைப் பரிசீலித்திருக்கின்றோம். கணத்திற்குக் கணம் நிகழும் ஊடாட்டத்திற்கான நுண்ணியல்பு மற்றும் பல நிமிட நேரத்திற்கு ஒரு ஆழமான உரையாடலை வசதிப்படுத்துவதற்கான கருவிகள்.

வசதிப்படுத்தல் என்பது மோதுகையிலுள்ள தரப்பினரை தொடர்பாடல் செய்விப்பதற்கு

உதவ இத்திறன்களைப் பயன்படுத்தும் சாதாரண விடயம் எனின், அது ஒப்பீட்டளவில் இலகுவானதாக இருந்திருக்கும். துரதிர்ஷ்ட வசமாக, விடயங்கள் அவ்வளவு இலகுவானவையல்ல. குழு மோதுகைகள் பெரும் சக்திகள் மற்றும் பாங்குகளின் சூழமைவினில் இடம்பெறுகின்றன. இவை பொதுவாக முதல் இடத்திலே மோதுகை எழுவதற்குப் பங்களிப்புச் செய்கின்றன. மேலும் அவை அவற்றின் மாற்றுநிலையாக்கத்தின் சாத்தியப்பாடுகளிலும் சக்திமிகு தாக்கத்தினை ஏற்படுத்துகின்றன.

உதாரணம் 5: தனிப்பட்ட உடல் அசைவுகளும் கட்டமைப்புச் சார்ந்த மாற்றுநிலையாக்கமும்

1992ல் திருச்சபைப் பிரதிநிதிகள் கலந்துகொண்ட ஒரு தென் ஆபிரிக்க மாநாட்டில், இறையியல் பேராசிரியரான ஒரு வெள்ளைக்காரர் கறுப்பு இன மக்களுக்கு எதிரான வெள்ளையர்களின் இன ஒதுக்கல் நடவடிக்கையில் தனது வகிபாகத்துக்காகப் பகிரங்கமாக மன்னிப்புக்கோரினார். அந்த மன்னிப்புக்கோரல் நேர்மையானதென்று நான் நினைத்தேன். அதனால் மகாநாட்டில் பங்குபற்றிய அதிகமான கறுப்பு இன மக்கள் அதை வரவேற்பார்கள் என நான் எதிர்பார்த்தேன். ஆனால், அதற்கு மாறாக அவர்கள் கோபம் அடைந்தார்கள். “அவர்கள் எங்களிடமிருந்து அனைத்தையும் எடுத்து விட்டார்கள்” என்று பின்பு நடைபெற்ற கலந்துரையாடலில் ஒரு சமூகத்தலைவர் கூறினார். “இப்பொழுது அவர்களுக்குத் தேவையானது எல்லாம் அவர்கள் இதையிட்டு மனம் வருந்துகின்றார்கள் என்று கூறுவதும், உங்களை மன்னித்துவிட்டோம் என்று நாங்கள் கூறுவதும் என அவர்கள் நினைக்கின்றார்கள். அதற்குப் பிறகு அவர்கள் மகிழ்ச்சியாக அவர்களின் வழியில் செல்லலாம்” அவர்களின் அனைத்துக் கடப்பாடுகளில் இருந்தும் விடுபட்டவர்களாக செல்லலாம் என்று இன்னொருவர் கூறினார், “அழகான முறையில் மன்னிப்புக்கோரி வெள்ளையர்கள் மனத்திருப்தியடைவது எனக்குத் தேவையில்லை. வெள்ளையர்கள் இன ஒதுக்கலை இல்லாமற்செய்யும் போராட்டத்தில் எம்முடன் இணைந்து போராடி நீதியை உருவாக்கவேண்டும் என்பதே எனது விருப்பமாகும்.” இந்த மோதுகை வடுக்களை ஆற்றுவதற்கு, தனிப்பட்டவர்களுக்கு இடையிலான நிலைமாற்றம் ஏற்படுத்தும் உடல்சைவுகளைவிட அதிகமாகத் தேவைப்படுவதைக் கறுப்பினப் பிரதிநிதிகள் அடையாளம் கண்டனர். மேலும், இவ்வாறான நுண்ணியல்புப் பரிமாற்றங்களுக்குக் கவனத்தினை மட்டுப்படுத்துவதற்கான முயற்சி என்பதாக எதைக்கண்டார்களோ அதில் நிச்சயமாகப் பங்கேற்க அவர்கள் தயாராக இல்லை.

ஒருவரினால் கட்டமைப்பு ரீதியிலான மாற்றுநிலையாக்கத்திலிருந்து தனிப்பட்ட மாற்றுநிலையாக்கத்தினைப் பிரிக்க முடியாது. அது மட்டுமல்லாது, மாற்றுநிலையாக்கத்தினை அடைந்துகொள்வதற்குத் திறமையாக வசதிப்படுத்தப்பட்ட கலந்துரையாடலில் மாத்திரம் நாம் தங்கியிருக்கமுடியாது. இந்தக் கட்டுரையின் இறுதிப்பிரிவானது, பல மோதுகைகளில் முட்டுக்கட்டையில் இருக்கும் பெரும் விடயங்களுக்கு மாற்றுநிலையாக்கம் எனும் எண்ணக்கருவை விரிவுபடுத்துவதில் ஒரு பயன்மிகு கருவியாக செயன்முறை வடிவமைப்பு எண்ணக்கருவை முன்மொழிவு செய்கின்றது.

4.1 அனுசரணை தொழிற்பாட்டுக்கு வேண்டிய தீர்மானம் மேற்கொள்ளலை பிரதானமாகமுனைவுறுத்தல்

குழு மோதுகையின் தவிர்க்க முடியாத யதார்த்தம் அதிகாரத்துக்கும் வளங்களுக்கும் மாறான போட்டியாகும். எனவே இந்த யதார்த்தத்தின் மத்தியில் வசதிப்படுத்துநர்கள் எவ்வாறு

மாற்றுநிலையாக்கத்தினை நோக்கிப் பணிபுரிய முடியும்? இதற்கு விடையளிப்பதற்கு, குழு மோதல்களில் வசதிப்படுத்தல் என்பது கணிசமான அளவுக்கு தீர்மானம் மேற்கொள்ளுதலை உள்ளடக்கியுள்ளது என்பதை நாம் அறிந்துகொள்ளவேண்டும். அதாவது, அதிகாரம் மற்றும் வளங்களை ஒதுக்கீடுசெய்வது தொடர்பாகத் தரப்பினர் தீர்மானம் மேற்கொள்வதற்கு உதவுதல் ஆகும்.

ஏனைய தீர்மானமான இயக்கவியல்களான அடையாளத்துக்கான தேவை போன்றவைகளும் நிச்சயமாக இந்த மோதல்களில் இக்கட்டில் இருக்கின்றன. ஆனால் செயல்முறையின் முக்கிய வினாக்களுக்கு விடைதேடுவது தீர்மானம் மேற்கொள்ளலாகும். இதற்கமைய நீண்ட காலம் நிலைத்திருக்கும் முக்கியமான விடயங்களின்மீது செல்வாக்கிற்கான வாய்ப்புக்களை அது வழங்குகின்றது. யார் தீர்மானங்களை மேற்கொள்வது, அதாவது, யார் சம்பந்தப்பட்டுள்ளார், என்ன வழிகளில்? தீர்மானம் மேற்கொள்ளுதலுக்காக எவ்வெவ் வழிமுறை அமைப்புகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன? என்ன தகவலும், அளவுகோல்களும் கருத்திற் கொள்ளப்படுகின்றன.

எவரும் இந்த வினாக்களுக்கு உணர்வுபூர்வமான கவனத்தைச் செலுத்துவதில்லை. அவர்கள் வெறுமனே செய்கின்றார்கள். சிந்திக்காமல், தமது முன்னோரிடமிருந்து தமது ஆதர்ச மாதிரிகளிலிருந்தும் கற்ற வழியில் செய்கின்றார்கள். மாற்றுநிலையாக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்ற வசதிப்படுத்துதல்களின் பணியின் ஒரு பகுதி இத்தேர்வுகளைத் தெளிவாக்குவதாகும். தேவையான தெரிவுகளையும், அவற்றின் தரப்பியங்களையும் தரப்பினர் இனங்காண இயலுமாக்குவதன்மூலம் மனித அபிவிருத்தியைப் பேணிவளர்க்கின்ற தீர்மானம் மேற்கொள்ளும் செயல்முறையினைத் தரப்பினர் தெரிவுசெய்வதற்கான சாத்தியத்தினை வசதிப்படுத்துதல்கள் அதிகரிக்கின்றன.

மோதலையிலுள்ள மக்கள் காணி, வளங்களைச் சென்றடைவதற்கான வழி, மற்றும் அதிகாரம் போன்ற விடயங்களுக்காகச் சச்சரவில் ஈடுபடுகின்றனர். மேலோட்டமாகப்பார்க்கையில், இந்த விடயங்களைத் சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினர் கலந்துரையாடித் தீர்வுகளைக்காண்பதற்கு உதவுவதே வசதிப்படுத்துதலின் வேலையாகத் தோன்றுகின்றது. ஆனால், மிகவும் முக்கியமான பங்களிப்பு ஆழமான மட்டத்திலேயே காணப்படுகின்றது. இந்த விடயங்களை மக்கள் கலந்துரையாடும் வழி, செயல்முறை, சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினருக்கு, அவர்களின் நீண்டகால உறவுகளுக்கு, அவர்களைச் சுற்றியுள்ள சமூகத்தின் கட்டமைப்புகளுக்குப் பரந்த செயல்விளைவை உடைய தரப்பியங்களைக் கொண்டுள்ளன.

மோதலையில் உள்ள தரப்பினர் தீர்மானம் மேற்கொள்ளுதலில் ஒருவர் மற்றவரை ஈடுபடுத்தும் செயல்முறையில் முனைப்பாகவும், பகிரங்கமாகவும் செல்வாக்கைச் செலுத்த முயல்வதன் மூலம், வசதிப்படுத்துதல் என்றீதியில் நாம் மோதல்கை மாற்றுநிலையாக்கம் ஏற்படுத்தக்கூடிய தாக்கத்தினை நோக்கமாகக்கொள்ளவேண்டும். சகலரினதும் நல் வாழ்வுக்கான எமது அர்ப்பணிப்பில் நாம் பக்கச்சார்பற்றவர்கள். ஆனால், நாம் நடுநிலையானவர்கள் என்பது இதன் அர்த்தமாகாது. மனித அபிவிருத்திக்கான அர்ப்பணிப்பானது பங்குபற்றுவோரை வலுப்படுத்துகின்ற மற்றும் சரியான உறவுகளைப் பேணிவளர்க்கின்ற செயல்முறைக்கு உணர்வுபூர்வமாகப் பரிந்துபேசும்படி எம்மை அழைக்கின்றது.

4.2 முறைவழி வடிவமைப்பு பற்றிய எண்ணக்கரு

மனித அபிவிருத்தி என்பதற்கு மிகநுண்ணிதாக வளர்த்தெடுக்கப்பட்ட முறைவழி வடிவமைப்பு பற்றிய எண்ணக்கரு தேவைப்படுகின்றது. செயல்முறைக்கும், உள்ளடக்கத்திற்கும் இடையில் வித்தியாசம் இருக்கின்றது என்ற புரிந்துணர்வுடன் இது ஆரம்பமாகின்றது, அதாவது எப்படி என்பதற்கும் என்ன என்பதற்கும் இடையில் வித்தியாசம் உண்டு. குறிப்பாக, முறைவழி வடிவமைப்பானது ஒரு தீர்மானம் என்பது என்ன என்பதைவிட எவ்வாறு அத்தீர்மானம் எட்டப்படுகின்றது என்பதில் அதிக முட்டுக்கட்டைகள் இருக்கின்றன என்பதை அடையாளம் காண்கின்றது. அதாவது, பொதுவாகவே மக்கள் ஒரு தீர்மானத்தின் உண்மையான உள்ளடக்கத்தினைவிட, அதன் செயல்முறைபற்றி அதிக கூடுதலாகவாக்கவர்களாக இருக்கின்றனர். ஒரு நாளாந்த உதாரணத்தை எண்ணிப்பார்க்கவும்.

உதாரணம் 6: வித்தியாசப்படும் முறைவழி வடிவமைப்பு

தொழில்சார் உடன்பணியாளர்களுக்கான கூட்டமொன்றில் தேநீர் இடைவேளைக்கான நேரம் வந்துவிட்டது. தலைமை ஏற்றிருப்பவர் முப்பது நிமிட இடைவேளையை அறிவித்து, மூன்று பெண்களைப் பெயர்கூறி அழைத்து, அவர்களைச் சிற்றுண்டிகளைத் தயார்படுத்துமாறு கோருகின்றார்.

தெரிவுசெய்யப்பட்ட பெண்கள் அனைவருமே ஒரே இனக்குழுமத்தினைச் சேர்ந்தவர்கள், சமுதாய நிலையிலும், தொழில் நிலையிலும் சிறுபான்மையினனானோர் இடைவேளையின்போது மூலையிலே கூடி இனவாதம், பால்வேறுபாட்டுவாதம் என்பற்றின் இரட்டைச் சுமையினைப்பற்றிக் கோபமாகப் பேசிக்கொள்கிறார்கள். இடைவேளையின் பின்பு, அவர்கள் தலைமைதாங்குபவரையும், முழுக்குழுவையும் கோபாவேசத்துடன் எதிர் கொள்கின்றார்கள். இன்னுமோர் நிறுவனத்திலும் தேநீர் இடைவேளைக்கான நேரம் வந்தது. இங்கேயும் தலைமை தாங்குபவர் தேநீர் பரிமாறத் தெரிவுசெய்யப்பட்ட 3 சிறுபான்மைப் பெண்களின் பெயர்களை அறிவிக்கின்றார். எனினும், இங்கே பெண்கள் நல்ல முறையில் சிரித்துக் கொண்டு தமது கடமையைச் செய்ய எழுந்து செல்கின்றார்கள். ஏன்? அவர்களின் பெயர்கள் எழுமாறாகக் குலக்கித் தெரிவுசெய்யப்பட்டன.

இரண்டு குழுக்களிலுமே உள்ளடக்கம் ஒன்றாகவே இருந்தது. தனிப்பட்டவர்கள் தமது முன்விருப்பத்திற்கு எதிராகச் சிற்றுண்டி தயாரிக்கத் தெரிவுசெய்யப்பட்டார்கள். எவ்வாறாயினும், இரண்டாவது குழுவிலே, உள்ளடக்கம் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டது. ஏனெனில் முறைவழியானது நியாயமானதாக இருந்தது.

மக்கள் ஏன் முறைவழிக்கு மிகவும் உணர்திறன் மிக்கவர்களாக உள்ளனர்? அதிகமான சந்தர்ப்பங்களில் தீர்மானத்தின் உண்மையான உள்ளடக்கத்தினைவிட, தீர்மானம் மேற்கொள்ளப்பட்ட முறைமை பற்றி ஏன் அவர்கள் அதிக கவனம் செலுத்துகின்றார்கள்.

முறைவழியானது மனிதப்பெறுமதிபற்றிய பேருண்மைகளை ஆழமாக வழங்குகின்றது என்ற உணர்வு மக்களிடையே உள்ளடங்குகிறது. முறைவழி நியாயமானதும், கௌரவமானதும் என அவர்கள் உணர்ந்தறியும் போது அதிகமான மக்கள் அவர்களுக்கு விருப்பமான முடிவினை எட்டமுடியாமற்போனது பற்றிய ஏமாற்றத்தையும், விரக்தியையும் தாங்கிக்கொள்ளக்கூடியவர்களாக இருப்பார்கள். அவை அரசியலாகவோ, நிதிசார்ந்ததாகவோ, நிறுவனம் சார்ந்ததாகவோ அல்லது தொழில்நுட்பம் சார்ந்ததாகவோ இருக்கலாம். ஆனால் மக்கள் தீர்மானம் எட்டப்பட்ட முறை நியாயமற்றது, அகௌரவமானது என உணர்ந்தால் அவர்கள் அதனை கோபாவேசத்துடன் எதிர்த்தெழுவார்கள்.

உதாரணம் 7 : கூடாத முறைவழி

நகர அதிகாரிகள் பிரதேசவாசிகளைக் கலந்தாலோசிக்காமல், கைவிடப்பட்ட பல ஏக்கர் விஸ்தீரணமுடைய கல்வி நிறுவனத்தை அபிவிருத்தியாளர்களுக்கு விற்பதற்கான திட்டத்தினை அறிவித்த போது கோபமுற்ற, சமுதாயத்தலைவர் ஒருவர் "நாங்கள் இங்கே சீவிக்கவே இல்லை என்பது போன்றதான் அவர்கள் செயற்படுகின்றார்கள்" என முணுமுணுத்தார். மனிதப்பெறுமதியின் மதிப்பீடுகள் அனைத்துத் தீர்மானங்களும் மேற்கொள்ளப்படும் வழியில் மறைவானதாக இருக்கின்றது என்பதை இந்தத் தலைவர் தெளிவாகப் பிரதிபலிக்காமல் இருக்கலாம். எவ்வாறாயினும், அதிகமான மக்களைப்போலவே, அவர் இங்கு மோசமான முறைவழி பயன்படுத்தப்படும்தோது அவர் தீவிர கூருணர்வுடையவராக இருக்கின்றார்.

காணிப்பாவனைபற்றிய வெறும் தீர்மானத்தினைவிட, அதிகமான அடித்துக்கள் அதில் இருப்பதாக அவர் கண்டார். பிரதேசவாசிகளின் சுற்றுச்சூழலின் அம்சத்தினையே நிரந்தரமாக மாற்றப்போகின்ற ஒரு தீர்மானத்தினைப்பற்றி அவர்களுடன் கலந்தாலோசிக்கத் தவறியமையை தமது சொந்த எதிர்காலம்பற்றிக் கருத்துக்களைக்கூறும் ஆற்றலுக்கு ஏற்பட்ட ஓர் அடிப்படையான அடியாகவே, தாக்குதலாகவே உணர்ந்தார். அவர் கோபாவேசம் கொண்ட ஏனைய பல அபலவர்களுடன்சேர்ந்து அவர் மேற்கொண்ட பிரசாரமானது, அடுத்த தேர்தலிலே முழு அதிகாரிகள் குழுவே ஆசனங்களை இழக்கக் காரணமாயிற்று.

குழும நிலைப்பாட்டு மோதுகைகள் பெரும்பாலானவை "கூடாது"(நல்லதற்ற) முறைவழியின் விளைவுகளே ஆகும். எதிர்ப்புக்குரியது எனத் தாம் காணும் முறைவழியினூடாக வெளிவரும் சிறந்த கருத்துகளையும், முன்மொழிவுகளையும் கூட மக்கள் பொதுவாக நிராகரிப்பவர்களாகவுள்ளனர். அரசாபற்றி நிறுவனங்கள் விசுவாச சமூகங்கள், பாடசாலைகள் மற்றும் பல்கலைக்கழகங்கள், அரச மற்றும் பொதுநிறுவனங்கள் ஆகியவற்றிலுள்ள சிறந்த சிந்தனைமிக்க, நல்லநோக்கமுடைய தலைவர்கள்கூட சிறந்த முறைவழி வடிவமைப்புக் கோட்பாடுகளைமீறி, தம்மைச் சுற்றியுள்ளவர்களின் எதிர்வினையால் திணறிப்போகின்றார்கள்.

பொதுவாக, மெச்சப்படக்கூடிய விளைவுகளில் கவனத்தினைக்குவித்து, தீர்மானம் மேற்கொள்ளுவதில் ஏனையவர்கள் கலந்தாலோசிக்கப்படுவதற்கோ அல்லது ஈடுபடுத்தப்படுவதற்கோ தகுதியுடையவர்கள் அல்ல என்பதைச் சுட்டுகின்றவாறான முறைவழிகளை இத்தலைவர்கள் பயன்படுத்தும்போது, உறவுகளிலே அவர்கள் ஏற்படுத்துகின்ற சேதங்களை உணர்வதில்லை. முறைவழி என்பது ஏன் முக்கியமானது என்பதைப் புரிந்து கொள்வதை அல்லது சிறந்த முறைவழி மற்றும் மோசமான முறைவழிகளுக்கிடையிலான வித்தியாசத்தை அறிவதை அவர்கள் கடினமான ஒன்றாகவே காண்கின்றார்கள்.

அதிகமான மக்களுக்கு சிறந்த முறைவழிகளை விட மோசமான முறைவழிகளை அடையாளம் காண்பது இலகுவானதாக இருக்கின்றது. பல வருடங்களாகச் செயலமர்வுகளிலே மக்களிடம் அவர்கள் மோசமான முறைவழியினைப் பெற்றுக்கொண்ட சம்பவங்களைப்பற்றிக்கூறுமாறு நாம் கேட்டுள்ளோம். "ஒரு தீர்மானத்தைப் பற்றியல்லாமல், அத்தீர்மானம் எடுக்கப்பட்ட முறைப்பற்றி நீங்கள் மனம் குழம்பியவாறாக இருந்த சம்பவத்தைப்பற்றி எங்களுக்குக் கூறங்கள். ஏன், எவ்வாறு மனக்குழப்பம் ஏற்பட்டதென்பதைப்பற்றியும் விளக்குங்கள்." இவ்வாறு கேட்டதுமே, பதில்களாக நிறையக் கதைகள் வெளிவந்தன. மோசமான அனுபவங்களைக் குழுக்கள் திரும்பவும் மீட்டிப்பார்க்கும்போது, குழு மோதுகைக்கு மாற்றுநிலையாக்கும் தன்மையுடன் பதிலளிக்கும் முக்கியமான நுண்ணறிவுகளைக்கொண்ட, சிறந்த தீர்மானம் மேற்கொள்ளும் முறைவழிக்கான கோட்பாடுகள் தோன்றுகின்றன. வசதிப்படுத்துநர்கள் இக்கோட்பாடுகளை மோதுகைத் தரப்பினருடனான பணியினை வழிநடத்திச் செல்வதற்குப் பயன்படுத்தலாம்.

4.3 நல்ல முறைவழி வடிவமைப்புக் கொள்கைகள்

(1) "யார் ஈடுபடவேண்டும்?" எனக் கேட்பதன்மூலமே சிறந்த முறைவழி ஆரம்பிக்கின்றதேயன்றி "நாங்கள் என்ன செய்யப் போகின்றோம்." என்று கேட்பதன் மூலம் அல்ல. "யார் முக்கியமானவர்" எனக் கருதப்படுகின்றார் என்பதை இதற்கான பதில் எடுத்துக்கூறும். "நாங்கள் என்ன செய்யப்போகின்றோம்?" என்பதுடன் ஆரம்பிப்பது பங்கேற்பு பற்றிய "யார்" எனும் அதிநுட்பமான வினாவினைப் புறக்கணிப்பதுடன் நீண்டகால வெற்றிக்கு அத்தியாவசியமான ஆதரவினை வழங்கும் மக்களினையும் தூரமாக்கிவிடுகின்றது. தீர்மானம் மேற்கொள்ளுதலில் முதற்படி, யார் பாதிக்கப்படுவார்களோ அவர்களை உரியமுறையில் ஈடுபடுத்துவதற்காக, யார் பாதிக்கப்படுபவர்கள் என்பதை உறுதிசெய்தலாகும் என்பதையே வலுப்படுத்தலின் மாற்றுநிலையாக்கம் ஏற்படுத்தும் மதிப்பீட்டிற்கான அர்பணிப்பு குறிப்பாகச் சொல்கின்றது. இந்த மதிப்பீட்டினை வழிநடத்துவதற்கான வினாக்களில் பின்வருவன உள்ளடங்குகின்றன:

- * இந்தப் பேச்சுவார்த்தை, செய்திட்டம் அல்லது தீர்மானத்தினால் யார் பெரிதும் பாதிக்கப்பட்டவர்களாகத் தம்மைக் கருதுவார்கள்? (பொதுவாக இக்குழுவே தீர்மானம் மேற்கொள்ளும் முறைவழியின் மையமாக இருக்க வேண்டும்.)
- * தீர்மானத்தினைப்பிட்டுத் திருப்தியுறாவிடின், அமுல்படுத்துகையைத் தடுக்கும் நிலையில் உள்ளவர்கள் யார்? (இத்தரப்புக்கள் எப்பொழுதும் கலந்தாலோசிக்கப்பட வேண்டும். அத்துடன் தீர்மானம் மேற்கொள்ளும் முறைவழியில் முனைப்பான பங்குவசிக்கவேண்டும்.)
- * யாரின் மதியுரைகள் அல்லது உதவி பெறுமதிமிக்கவையாக இருக்கும்? (இக்கேள்வி பரந்த கலந்தாலோசனையைத் தேவைப்படுத்துகின்றது)
- * இக்கருத்திட்டம் தொடர்ந்து முன்னெடுக்கப்பட யாரின் அங்கீகாரம் தேவையாக இருக்கும்?
- * மேலேயுள்ள ஒவ்வொரு குழுவினதும் நலன்கள், அக்கறைகள், அல்லது ஊக்க ஆர்வங்கள் யாவை?

(11) சிறந்த முறைவழி அனைவரும் ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடிய அனுசரணைகளின்கீழ் நடத்தப்படுகின்றது. யார் நிகழ்வுகளை அறிவிக்கின்றார்களோ அல்லது அதில் மக்களைப் பங்குபற்றுமாறு அழைக்கின்றார்களோ, யார் அதற்கு நிதியுதவி அளிக்கின்றார்களோ, யார் வசதிப்படுத்துகின்றார்களோ, நிகழ்வு வெற்றியானால் யார் நற்பெயர் பெறுகின்றார்களோ அவர்களுடன் அனுசரணையினைத் தொடர்புபடுத்திவிடத் தரப்பினர் வழிப்படுகின்றனர். நம்பிக்கையினம் உயர்வாக இருக்கும்போது, அனுசரணையினைத் தரப்பினருக்குப் பக்கச் சார்பற்றதென நினைக்கும் அனைவரும் அனுசரணையாளர்களிடமே அதிகாரமும், செல்வாக்கும் சேருகின்றன என்பதை இனங்காணவேண்டும்.

உண்மையிலேயே பக்கச்சார்பற்ற அனுசரணையாளர்களைப் பெறுவதன்மூலம் அல்லது பக்கச்சார்பு குறைந்த பல அனுசரணையாளர்களைப் பயன்படுத்துவதன்மூலம் பக்கசார்பின்மையை ஊறுதிப்படுத்தலாம். பக்கச்சார்பு குறைந்த பலரை மொத்தமாக நோக்கும்போது அவர்கள் பக்கச்சார்பற்றவர்களாக நோக்கப்படுகின்றார்கள்.

இணை-அனுசரணையானது சிறந்த முறைவழி வடிவமைப்பிற்கு மேலும் ஓர் உதாரணமாகும். உதாரணத்திற்கு பொலிசாரின் கொடூரத்தை முறையிடும் ஒரு சமுதாயத்தை எடுத்துக்கொள்வோம். இங்கே பொலிசாருக்கும் சமூகத்திற்கும் இடையிலான கலந்துரையாடலுக்கு மட்டும் அனுசரணையைப் பொலிசார் வழங்கினால், அக் கலந்துரையாடல் சமூகத்தின் நம்பிக்கையைப் பெறுவது சாத்தியமற்றதாகும். அவ்வாறான கலந்துரையாடலுக்கு அனுசரணை வழங்க்சிறந்த முறைவழி வடிவமைப்பானது சுயாதீனமான அமைப்பினை அல்லது பொலிசாரையும், நம்பிக்கையைப் பெற்ற சமூக அமைப்பையும் கொண்ட கூட்டினை ஒழுங்கு செய்வதே ஆகும்.

(111) சிறந்த முறைவழியானது பேச்சுவார்த்தை மற்றும் தீர்மானம் மேற்கொள்ளுதலில் மட்டும் முக்கியமான சம்பந்தப்பட்ட தரப்புக்களை அல்லது அவர்களின் பிரதிநிதிகளை ஈடுபடுத்தாது, முறைவழி வடிவமைப்பிலும் தாமே அவர்களை உள்ளடக்கும். முறைவழித்திட்டங்கள் முடிவுசெய்யப்படாமலும், மேலும் மாற்றங்களுக்கு சந்தர்ப்பம் இருக்கும் ஆரம்பக் கட்டத்திலேயே பேச்சுவார்த்தை முறைவழியையும் தீர்மானம் மேற்கொள்ளுதலையும் திட்டமிடுகின்ற பிரதான தரப்பினருடன் ஆலோசனை நடத்துவது முக்கியமானதாகும்.

பொதுவாக, இதற்கு எதிரானதுதான் நடக்கின்றது. நல்ல நோக்கமுடைய மக்களைக்கொண்ட ஒரு சிறிய குழு, ஒரு பேச்சுவார்த்தையை அல்லது தீர்மானம் மேற்கொள்ளும் முறைவழியைத் திட்டமிட்டு, அதன் பிறகு தரப்பினரிடம் சென்று அதை அவர்கள் ஏற்குமாறு வேண்டுவதுடன் அவர்களின் பங்கேற்பினையும் வேண்டுகின்றது. இந்த அணுகுமுறையானது, உபாயங்களைத் திட்டமிடலில் விடும் சிறிய பிழைகளைக்கூட நிவர்த்திசெய்வதைக் கடினமாக்குவதுடன் சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினரை வலுப்படுத்தலில் மாற்றுநிலையாக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்ற இலக்கினில்கூடத் தவறிவிடுகின்றது.

அடிப்படையான தரப்பினரின் நம்பிக்கையையும், பங்கேற்பினையும் பெறுவதற்கு, சமாதான முயற்சிகளின் திட்டமிடலின் ஆரம்பக்கட்டங்களில் வசதிப்படுத்துதல்கள் அவர்களுடன் ஆலோசிக்கவேண்டும். இதனால் பேச்சுவார்த்தைக்கான அரங்கினை வடிவமைக்கத் தாங்கள் உதவிபதாக அவர்கள் நனைப்பார்கள். கீழ்வரும் முறையில் வசதிப்படுத்துதல்கள் தரப்பினரை அணுகலாம். “மக்கள் பேச்சுக்கூடிய அரங்கொன்றை உருவாக்க முடியுமா என நாங்கள் நினைத்துக் கொண்டிருக்கின்றோம். உங்களுக்கு இதிலே ஆர்வம் இருக்கின்றதா? அது எவ்வாறு இருக்க வேண்டும்? அதிலே யார் இருக்கவேண்டும்? எப்பொழுது மற்றும் எங்கே நாங்கள் சந்திக்க வேண்டும்? யார் கூட்டத்தை நடத்துவது? இது பதிவில் இருக்கவேண்டுமா இல்லாமல் இருக்க வேண்டுமா?” மாற்றுநிலையாக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்ற வசதிப்படுத்துதல்கள் ஒன்றை உருவாக்கி அதைப் பின்பு தரப்பினருக்கு திணிக்க முயற்சிக்க மாட்டார்கள் ஆனால் மாறாக, பேசுவதற்கான திட்டங்களை அறிவிப்பதற்குமுன்பு, அவர்களுடன் சேர்ந்து தற்காலிகமான, அடக்கமான, தனிப்பட்ட கலந்துரையாடல்களின் மூலம் ஒன்றினை அவர்கள் உருவாக்குவார்கள். இதைச் செய்வதற்கான ஒரு பயன்மிகு வழி, முறைவழிக்குழு ஒன்றினை உருவாக்குவதாகும். அனைத்துப் பிரதான தரப்புகளிலுமுள்ள சிந்தனையாற்றல்மிக்க மக்களைக்கொண்ட இக் குழுவானது பேச்சுவார்த்தை அல்லது தீர்மானம் மேற்கொள்ளுதல், முறைவழிகளைத் திட்டமிடல், அறிவித்தல் மற்றும் ஒருங்கிணைத்தல் ஆகியனவற்றைச் செய்கின்ற பணிகளைக் கொண்டிருக்கும்.

(1v) சிறந்த முறைவழியானது ஒவ்வொரு படியினதும் நோக்கம் மற்றும் எதிர்பார்ப்புகள் பற்றித் தெளிவானதாகும். மோதுகைக்கான ஒரு பொதுவான காரணம், உதாரணம் 8 எடுத்து விளக்குவதைப் போல, மிக முக்கியமான நிகழ்வுகளைப்பற்றிய குழப்பமாகும்.

உதாரணம் 8: தெளிவற்ற முறைவழிகளுக்கான மூன்று விடயநிகழ்வுகள்

11. குழுக்களுக்கு இடையே பதற்றம் நிலவும் பிரதேசத்தில், உத்தேசிக்கப்பட்டுள்ள புதிய வீடமைப்புத் திட்டத்துக்கான இடத்தினைப்பற்றி ஆராய்ந்து பார்ப்பதற்காக குழு ஒன்றினை ஒரு அரசாங்க முகவர் நிலையம் நியமிக்கின்றது. குழு விதப்புரைகளை மேற்கொள்கின்றது. அதை அரசு முகவர் நிலையம் புறக்கணிக்கத் தீர்மானிக்கின்றது. இப் பதிற்குரியால் சமுதாயமானது பிளவுபடுகின்றது.

எவ்வாறாயினும், முகவர் நிலையப் பணிப்பாளர் பேசும்போது, குழுவானது முற்றுமுடிவதும் மதிப்புரை வழங்குவதற்குரியதாகும், அதன் தேடல் முடிவுகளை ஏற்றுக் கொள்வதாகத் தாம் ஒரு போதும் வாக்குறுதி அளிக்கவில்லை எனக் குறிப்பிட்டார்.

2. ஒரு சமுதாயத்திலே வாக்கெடுப்பொன்று நடைபெற்றது. அதன் பிறகு, கூட்டமானது வெறுமனே கருத்துகளைப் பரிமாறுவதற்குத்தான் என்பதால் தாம் கூட்டத்தில் கலந்து கொள்ளவில்லை எனச் சில மக்கள் தெரிவித்தனர். வாக்கெடுப்பானது ஒரு மாதத்தின் பின்பு வருடாந்த வியாபாரக் கூட்டத்தின்போது நடைபெறும் என அவர்கள் நினைத்திருந்தனர். இக்குழு மீள்வாக்கெடுப்பு நடத்தப்படவேண்டும் என ஆர்ப்பாட்டம் நடத்த ஏனையவர்கள் அவர்களைப் பிரச்சினை உருவாக்குபவர்கள் என நிராகரித்தனர்.

3. புதிதாக உருவாக்கப்பட்ட குழு ஒன்று, ஒரு மிக முக்கியமான விடயத்தினைப் பெரும்பான்மை வாக்கெடுப்புக்கு விட இணங்கியது. அறுபது வீதமானவர்கள் “ஆம்” என வாக்களித்திருந்தனர், இவர்கள் தாம் தெளிவான வெற்றியைப் பெற்றதாகக் கோருகின்றனர். ஏனையவர்கள் வாக்கெடுப்பில் எதிராக வாக்களிக்கப்பட்டதை அடிப்படையாகக் கொண்டு, பெரும்பான்மைக்கு 67%மான வாக்குகள் தேவை என வலியுறுத்துகின்றனர். இருதரப்புமே ஒருவரை ஒருவர் விதிகளையும், பெறுபேறுகளையும் சூழ்ச்சித்திறத்துடன் மாற்ற முயற்சிப்பதாகக் கூறிக் குற்றம் சாட்டுகின்றனர்.

தீர்மானம் மேற்கொள்ளும் முறைவழியின் ஒவ்வொரு படிபும் முன்கூட்டியே திட்டமிடப்பட்டால், அதிகமான தவறான புரிந்துணர்வுகளைத் தவிர்க்கமுடியும். இயலுமான அளவுக்குப் பூரண முறைவழிகள் முன்கூட்டிய திட்டமிடலிலே விரிவாக ஏற்பாடுசெய்யப்படல் வேண்டும்: பின்வருவனபற்றித் தரப்பினர் பொதுவான தகவலைப் பகிர்ந்துகொள்ளவேண்டும்.

- * முறைவழியின் நோக்கமும், அதனுள் உள்ள ஒவ்வொரு நிகழ்வும்
- * என்ன நடக்கும் மற்றும் எப்போது (ஒரு நேர்க்கோடு இங்கே உதவியாக இருக்கும்)
- * யார் இறுதித் தீர்மானத்தை எடுப்பது, மற்றும்
- * என்ன தீர்மான-விதி பிரயோகிக்கப்படுகின்றது. (அதாவது 51% பெரும்பான்மை, 67% பெரும்பான்மை கருத்தொருமிப்பு இன்னும் பிற).

இந்த விடயங்கள் எல்லாம் முறைவழியின் ஒவ்வொரு படிக்காகவும் ஆரம்பத்திலேயே தீர்மானிக்கப்பட முடியாதவையாகும். ஆனால் அவை இயலுமான அளவு நேரகாலத்தோடு தெளிவாக்கப்படல்வேண்டும். அனைத்தையும் விட, இம்முறைவழியில் ஆழமாக ஈடுபட்டுள்ளவர்களின் நெருக்கமான ஆலோசனையின் பின்பே அவை தீர்மானிக்கப்படல்வேண்டும். (மேலே பார்க்க). அத்துடன் அவை அனைவருக்கும் தெளிவாக எடுத்துரைக்கப்படல்வேண்டும். ஆலோசனை கூறப்பட்டவாறாக, ஒரு முறைவழிக்குப் பயன்படுத்தப்படுமேயானால், அவ்வாறான குழுவின் முதற்பணியானது இவ்விடயங்களுக்கான, விதப்புரைகளுடன் சேர்ந்த ஓர் எழுத்துமூல முன்மொழிவைத் தயாரிப்பதாகும்.

(v) சிறந்த முறைவழி ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட வகையான அரங்கினை வழங்குகின்றது. தெரிவுகளைப் பரிசீலனை செய்வதற்கும், கருத்துகளைத் தெரிவிப்பதற்கும் அதன்மூலமே தமக்கு சௌகரியமான ஒரு அரங்கில் அனைவரும் பங்களிப்புச் செய்யலாம். என்பதை உறுதிப்படுத்துவதற்கும் சிறந்த முறைவழியானது ஒன்றுக்கும் மேற்பட்ட வகையான அரங்கினை வழங்குகின்றது. நிறுவன அமைப்பில், பெரிய குழுக்கலந்துரையாடல், சிறிய குழுக் கலந்துரையாடல், வாக்கெடுப்பு அல்லது வினாக்கொத்து, கல்வி வட்டம் மற்றும் தனிப்பட்ட நேர்காணல்கள் என்பவற்றின் கலவையைப் பயன்படுத்தவும். சமூக அல்லது அரசியல் அமைப்பாலே, மேற்சொன்னவைக்கு மேலதிகமாக, மாநாடுகள், சமூக அரங்குகள், பிரசாரங்கள் மற்றும் கற்கைச்சாதனங்களைப் பயன்படுத்தவும்.

(vi) சிறந்த முறைவழியானது பங்குபற்றுபவர்க்கு அல்லது பாதிக்கப்பட்டவர்க்கு மீள் அறிக்கையிடலை வழங்குகின்றது: பேச்சுவார்த்தையின்போது அல்லது கலந்துரையாடல் முறைவழியின் போது, முடிவானது இறுதியானதாவதற்கு முன்பாக, கலந்துரையாடலின் போக்கினை மக்களுக்குத் தொடர்ந்து அறியத்தருவதற்காக, பகிரங்கக் கலந்துரையாடல்கள், மதிப்பாய்வுகள், கட்டுப்படுத்தாத வாக்குகள், வினாக்கொத்துகள், இடைக்கால அறிக்கைகள் போன்றனவற்றைப் பயன்படுத்தவும். தீர்மானம் மேற்கொள்ளும் முறைவழியின் விளைவையிட்டு மக்கள் அதிர்ச்சி அடைவார்களேயானால், அம் முறைவழியின் வடிவமைப்பாளர்கள் முறைவழிக்குள்ளே போதியளவு இடைக்கால மீள் அறிக்கையிடல் முறைவழி அமைப்புகளை உருவாக்கத் தவறிவிட்டமைக்கான அறிகுறியே அதுவாகும். ஏமாற்றம் என்பது தீர்மானம் மேற் கொள்ளுதலில் சாதாரணமானதாகும். எனவே அது கலவரமடைவதற்கான ஒரு காரணமல்ல. அதிர்ச்சியிடுகின்ற ஆச்சரியம் என்பது வேறு விடயமாகும். பொதுவாக அது ஒரு நியாயமற்ற முறைவழியின் குற்றச்சாட்டுக்களைக் கொண்டுவந்து, விளைவுகளை ஏற்றுக்கொள்வதைக் குறைக்கின்றது.

மீள் அறிக்கையிடல் பின்வருவனவற்றைக் கொண்டிருக்கவேண்டும்

- * நேர்காணல், கூட்டங்கள், எழுத்துமூல சம்பப்பணங்களின்போன்ற முறைவழிகளில் இதுவரை சேகரித்த கருத்துக்களின், எண்ணங்களின், ஆலோசனைகளின் தொகுப்பினை வழங்குவது. அவ்வாறான மக்களின்

கருத்துக்கள்பற்றிய அவ்வாறான தரவினைச்சேகரித்து, அதை மீள் அறிக்கையிடாமலிருப்பது, சூழ்ச்சித்திறம் மிகுதியானல் குற்றச்சாட்டுகளுக்கு இட்டுச்செல்லும்.

- * உப-குழுக்களால் மேற்கொள்ளப்பட்ட தீர்மானங்களை மற்றவர்களுக்குத் தெரியப்படுத்துதல்.
- * முறைவழியினைப்பற்றித் தாம் எவ்வாறு உணர்கின்றார்கள் என்கின்ற கருத்தினை மக்கள் கூற அதிக வாய்ப்புகளை வழங்கவும். அதாவது: அது நியாயமானதா, அதன் அடுத்த கட்டத்தினை அவர்கள் புரிந்து கொள்கின்றார்களா என்பது பற்றி.

(v11) சிறந்த முறைவழியானது கவனமான சிந்தனை, ஆலோசனை மற்றும் திட்டமிடல் இல்லாமல் இடம் பெற முடியாததாகும். அவசரமானது சிறந்த முறைவழியின் முக்கிய எதிரியாகும். அது வழமையாக அதிக நேரவிரயத்தையும் முடிவில் சக்திவிரயத்தையும் ஏற்படுத்தும்.

4.4 முறைவழி வடிவமைப்புக்கும், மாற்றுநிலையாக்கத்துக்குமுள்ள இணைப்பு

தனிப்பட்டவர்களுக்கிடையிலான பரிமாற்றங்கள் எத்துணை ஆதரவு மிக்கதாக இருப்பினும், தனிப்பட்டவர்கள் இணைக்கப்பட்டுள்ள நிறுவனங்கள், அல்லது அவர்களின் ஊடாட்டத்தினை நிர்வகிக்கின்ற சடங்குகள் மற்றும் கட்டமைப்புகள் தொடர்ந்தும் பாதிப்புக்களை ஏற்படுத்துமாயின், மாற்றுநிலையாக்கத்துக்குச் சிறிதளவு சாத்தியமே இருக்கும். எனவே வசதிப்படுத்துங்கள் அதிகாரம் மற்றும் கட்டமைப்பு போன்ற விடயங்களில் கூடிய கவனத்தினைச் செலுத்தவேண்டும். எவ்வாறாயினும், நாங்கள் பக்கச்சார்பாக இருப்பதன் மூலமே அல்லது எமது சொந்தத் தீர்வுகளுக்காகப் பரிந்துபேசுவதன்மூலமே தரப்பினரின் நம்பிக்கையை இழந்து விடாதிருப்பது குறித்துக் கவனமாக இருக்கவேண்டும்.

ஆனால் அனைத்து பெறுமானங்களையும் கைவிட்டுவிடுவது என்று இது அர்த்தப்படாது. மேலே விபரிக்கப்பட்ட சிறந்த முறைவழிகளின் கோட்பாடுகள் மாற்றுநிலையாக்கம் ஏற்படுத்தும் பெறுமதிகளை தெளிவாகப் பிரதிபலிக்கின்றன. மோதுகையினால் பாதிக்கப்பட்டவர்களை அதிகார வலுப்படுத்தும் நோக்கில் பல்வேறு வழிகளில் உத்திகளை அவை சுட்டிக்காட்டுவதோடு, அவர்களைத் திட்டமிடலிலும், தீர்மானம் மேற்கொள்ளுதலிலும் ஈடுபடுத்துதல், அவர்களுக்குப் பொருத்தமானமுறையில் அவர்களின் கரிசனைகளைக் கோரல் மற்றும் மதித்தல். மேலும் அவர்களுக்குப் பூரண தகவல்களை வழங்குவதோடு, இக்கொள்நெறிகள் மோதுகை சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினர் ஒருவரை ஒருவர் புரிந்து கொள்வதற்கும் கணித்துக்கொள்வதற்கும் வேண்டிய புரிதல்உணர்வை வளர்ப்பதற்கு உதவும், திட்டமிடுபவர்கள் பல்வேறு தரப்பினர்களுடன் மிகப் பரந்துபட்ட முறையில் ஆலோசனை நடத்துவது ஊக்குவிக்கப்படுகிறது. இவ்வாறு செய்வது எதிர் நிலைப்பட்டுரை அதிக சிரத்தைபுடன் நோக்குவதற்கான ஒரு வாய்ப்பை இது ஏற்படுத்துகிறது. சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினர்கள் திட்டமிடல், தீர்மானம் மேற்கொள்ளும் முறைவழிகளில் ஒன்றிணைந்து பணியாற்ற ஊக்குவிக்கப்படுகின்றனர், பங்கேற்போர் எதிர்த்தரப்பு புலப்பார்வைகளை கேட்பதற்கான விவாத அரங்குகளை ஒழுங்குசெய்கிறது, சிந்திப்பு செல்நெறி பற்றிய தகவல்களை தீர்மானம் மேற்கொள்ளலின் முடிவில் மட்டுமல்லாது, விவாதங்களின் போதே தெரிவிக்கப்படும்.

சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினர்களுக்கிடையே ஊடாட்டத்தினை வடிவமைப்பதில் சிறந்த முறைவழியின் செல்நெறிகள் பின்பற்றப்படுகின்ற அளவுக்கு, கட்டமைப்பு மாற்றுநிலையாக்கத்துக்கான சாத்தியக்கூறுகள் கணிசமாக அதிகரிக்கும் என நான் நம்புகின்றேன். 1989ம் ஆண்டு நெல்சன் மண்டேலாவைச் சிறையில் இருந்து எட்டியிழை. கிளார்க் விடுதலை செய்தபோது இந்த வலுவான கூற்றினை ஏற்றிருக்க மாட்டார் என்பது தெளிவானதாகும். அற்ப சலுகைகளுக்கான பேச்சுவார்த்தைகளை நடத்திக்கொண்டு, அடிப்படையிலே நியாயமற்ற இனஒதுக்கற் கொள்கையைத் தொடர்ந்து பேணிவரலாம் என கிளார்க் நினைத்திருந்ததற்கான

பல அறிஞர்கள் இருக்கின்றன. எவ்வாறாயினும் முறைவழி வடிவமைப்பின் சிறந்த செல்நெறிகளைப் பிரதிபலிக்கும் பேச்சுவார்த்தைச் நடைமுறைகளின் அடித்தளமான தளை நீக்கும் ஆற்றலை ம. கிளார்க் குறைத்து மதிப்பிட்டுவிட்டார். முயற்சியைக் கைவிடுவதற்கான நேரம் கடந்துவிட்டதால், அவர் கட்டவிழ்த்துவிட்ட சக்திகளை அவரால் கட்டுப்படுத்தமுடியாது என்பதை அவர் உணர்ந்துகொண்டார். இன்று பார்க்கும் போது தென் ஆபிரிக்காவானது மாற்றுநிலையாக்க நிலைக்கு அண்மிக்கக் கூடவில்லை. ஆனால் அது மேலும் பல அடிகளை எடுத்து வைக்கவேண்டிய தேவையை ஏற்படுத்தியுள்ள ஒரு பாரிய பயணத்துக்கான முதல் அடியினை வைத்துவிட்டது என்ற உண்மையை மறந்து விடக்கூடாது.

5. சுருக்கம்

குழு மோதுகைகளிலே, தனிப்பட்ட மற்றும் தனிப்பட்டவர்களுக்கிடையிலான மட்டங்களிலான மாற்றுநிலையாக்கத்தின் சாத்தியங்கள் வசதிப்படுத்துநர்கள் பல்வேறு அணுகுமுறைகளுடன் மாற்றுநிலையாக்கத்தினை ஏற்படுத்தும் வழிகளில் பணியாற்றுவதை அவசியப்படுத்துகின்றது. தனிப்பட்டவர்களுடன் கணத்துக்கு கணம் நிகழும் எமது ஊடாட்டத்திலே நாம் மாற்றுநிலையாக்கத்தினை ஏற்படுத்தும் தொடர்பாடல் திறன்களைப் பயன்படுத்தவேண்டும். தனிப்பட்டவர்களை ஒருவர் மற்றவருடன் மாற்றுநிலையாக்கத்தினை ஏற்படுத்துகின்ற கலந்துரையாடலில் ஈடுபடுத்துவதற்கு நாம் முறைகளின் நிரல் ஒன்றிலிருந்து பயன்பெறல் வேண்டும். தரப்பினர்களின் தொடர்பின் கட்டமைப்புப் பரிமாணத்தில் பாதிப்புக்களை ஏற்படுத்தும் மாற்றுநிலையமக்கத்தினை ஏற்படுத்துகின்ற செல்வாக்கைக்கொண்டுவரும் பேச்சுவார்த்தை மற்றும் தீர்மானம் மேற்கொள்ளுதலின் மொத்த முறைவழிகளின் வடிவமைப்பிலும் நாம் சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினருக்கு உதவிசெய்யவேண்டும். வசதிப்படுத்தல் கருவிகள் மற்றும் உபாயங்கள் குறித்த எமது தெரிவினை வழிநடத்துதலில் மூன்று வகைப்பிரிவுகளினுள்ளும், வலுவூட்டல் மற்றும் சரியான தொடர்பினைப் பேணிக்கொள்ளுதல் என்னும் இரட்டை எண்ணக்கருக்கள் பிரயோகிக்கப்படலாம்.

6. உசாவலும், மேலதிக வாசிப்பும்

- Baruch Bush, Robert A. and Joseph P. Folger 1994. *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*, San Francisco, Ca: Jossey-Bass Publishers.
- Kayser, Thomas 1995. *Mining Group Gold: How to Cash in on the Collaborative Brain Power of a Group*, New York, N.Y.: McGraw-Hill.
- Kelsey, Dee and Pam Plumb 1997. *Great Meetings! How to Facilitate Like a Pro*, Portland, Me: Hanson Park Press.
- Mindell, Arnold 1995. *Sitting in the Fire: Large Group Transformation Using Conflict and Diversity*, Portland, Or: Lao Tze Press.
- Schulz von Thun, Friedemann 1981. *Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen - Allgemeine Psychologie der Kommunikation*, Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann 1989. *Miteinander Reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung - Differentielle Psychologie der Kommunikation*, Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann 1998. *Miteinander Reden 3: Das "innere Team" und situationsgerechte Kommunikation - Kommunikation - Person - Situation*, Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Thompson, Charles 1992. *What a Great Idea: Key Steps Creative People Take*, New York, NY: Harper Perennial.
- Morrow, Duncan and Derick Wilson 1996. *Ways Out of Conflict: Resources for Community Relations Work*, Belfast: Understanding Conflict Trust.

- Mennonite Conciliation Service 2000. *Mediation and Facilitation Training Manual: Foundations and Skills for Constructive Conflict Transformation, Fourth Edition*, Akron, Ohio: Mennonite Central Committee.
- Winer, Michael and Karen Ray 1994. *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*, St. Paul, Minn: Amherst H. Wilder Foundation.
- Lederach, John Paul 1995. *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*, Tokyo: The United Nations University.
- Rothman, Jay 1982. *From Cooperation to Confrontation: Resolving Ethnic and Regional Conflict*, London, New Delhi, and Newbury Park, Ca.: Sage Publications.