

[01]

සංස්කාරක සටහන

අන්තර් පුද්ගල සබඳතාවයන්ගේ මඛ්ඛට යා යුතු කළමනාකරණ කුසලතාවයන්ගේ තවත් පැතිකඩක්

ආචාර්ය හදා ජේ. එච්. ආරච්චිගේ

හැඳින්වීම

ආයතනයක සේවක පිරිස යන්න එමආයතනය ක්‍රියාත්මක කරනු ලබන යන්ත්‍රය ලෙස හඳුන්වා දිය හැකිය. එසේනම් මූල්‍ය සම්පත් සහ අනෙකුත් භෞතික සම්පත් එයට දමනු ලබන ඉන්ධන වේ. සේවකයින් නිසි ලෙස තමාට පවරා ඇති කාර්යයන් ඉටු නොකරන්නේ නම් ආයතනය නැමති යාන්ත්‍රණය අඩපණ වේ. කොතරම් අන්තර්සතම වර්ගයේ ඉන්ධන දැමුවද එම යන්ත්‍රණය හොඳින් ක්‍රියාත්මක නොවේ. මේ නිසා ආයතනයක සිටින මානව සම්පත නිසි ලෙස රැකබලා ගැනීම කළමනාකරුවන්ගේ භාරදුර කාර්යයන් වෙයි. අප න්‍යායානුකූලව කළමනාකරුවකු ලෙස හඳුන්වන්නේ අනෙකුත් අය ලවා වැඩ කරවා ගන්නා පුද්ගලයින් ලෙසයි. එසේ නැතහොත් අනෙකුත් අයගේ වැඩට දිසාව/ මඟ පෙන්වන්නා ලෙසයි (Robbins & DeLengo, 2010). එසේනම් කළමනාකරුවකු සතුව විවිධ කුසලතාවයන් තිබීම අත්‍යවශ්‍ය කරුණක් වේ. එනම් කාර්යක්ෂමව හා ඵලදායී ලෙස ආයතනයේ අරමුණු ඉටුකිරීමට සේවකයන් මෙහෙයවීම කළමනාකරුවන්ගේ ප්‍රධාන කාර්යභාරය වේ. මේ සඳහා ඔවුන් සතුව මූලික කළමනාකරණ ශ්‍රිතයන් පිළිබඳව එනම් සැලසුම්කරණය, සංවිධානකරණය, නායකත්වය සැපයීම සහ පාලනය කිරීම, අධ්‍යාපනික ඥානයන් තිබිය යුතු වෙයි. මීට අමතරව කළමනාකරුවන්ගේ සතුව මානුෂික සබඳතා පවත්වා ගෙන යාමේ කුසලතාවය සහ මානසික සබඳතා පවත්වාගෙන යාමේ කුසලතාවය මැනවින් තිබිය යුතු වේ (Robbins & DeLengo,2010, Barfel et al, 2010).

අන්තර් පුද්ගල සබඳතා කුසලතාව කරා (Interpersonal Skill)

සාම්ප්‍රදායිකව කළමනාකරණ න්‍යායේ දැක්වෙන පරිදි කළමනාකරුවකු සතුවිය යුතු ප්‍රධාන කුසලතාවයන්ගෙන් එකක් ලෙස මානුෂික සබඳතා කුසලතාවය පෙන්වාදිය හැකිය. මින් අදහස් කරන්නේ තමා යටතේ සේවයකරන්නන් හා තමා හා සමගාමීව සිටින කළමනාකරුවන් මෙයට ඉහළ කළමනාකරුවන් සමගද ඵලදායී ලෙස සබඳතාවන් තබා ගැනීමට ඇති හැකියාවයි (Davidson et al, 2006) පළපුරුදු කළමනාකරුවන් තුළ ඇති පොදු මතයන් වන්නේ ආයතනයක් තුළ ඇති වැඩ කොටසින් 50% වැඩ කලයුතු ප්‍රමාණය වන අතර ඉතිරි 50% මානුෂික සබඳතා කුසලතාවයන් මත පදනම් වන බවයි (පුද්ගල සංවර්ධනය, 2011-2012).

අන්තර් පුද්ගල සම්බන්ධතා කුසලතාවයන් යටතට, සංනිවේදන කුසලතාවයන් (Communication Skill) ආවේගයන් නිසි ලෙස ගෙනහැර දැක්වීමේ කුසලතාවයන් (Emotional Expression Skill) සමාජීය කුසලතාවයන් (Social Skill). සබඳතා පවත්වාගැනීමේ කුසලතාවයන් (Relationship Maintenance Skills), (Assertoence Skill), සාකච්චා කිරීමේ කුසලතාවයන් (Negotial Skills) කණ්ඩායම් නායකත්වය දීමේ කුසලතාවයන් (Team Building Skills), සහ කණ්ඩායමකට සහභාගීවීමේ කුසලතාවයන් (Team Participation Skill) යන කොටස් ප්‍රධාන වශයෙන් අන්තර්ගත වේ (Macc Lenín,1996).

අන්තර් පුද්ගල සබඳතාවයන් යටතේ ඉහත දැක්වූ කුසලතා හොඳින් යම් කළමනාකරුවකු පුහුණු කර තිබේනම් මානව සම්පත නිසි ලෙස හැසිරවීම සඳහා එය මහත් පිටිවහලක් වනු ඇත. නමුත් වර්තමානයේ කළමනාකරුවන්ගේ නිපුණතාවයන් සම්බන්ධව කරන ලද පර්යේෂණවලින් පෙන්වා දී තිබෙන්නේ බොහෝ දුරට ඉහත කී කුසලතාවයන්හි අති මහත් අඩුපාඩු දැකිය හැකි බවයි. කළමනාකරුවකු බඳවා ගැනීමේදී විවිධ වූ තෝරා ගැනීමේ ක්‍රම (Selection Method), ඉහත කුසලතාවයන් ඔවුන් සතුව තිබේදැයි මැන බැලීමට උත්සාහ කරනු ලබයි. එ නමුදු සියයට සියයකටම නිවැරදි තත්වයෙන් යුතුව මිනිසා පිලිබඳව කලින් විනිශ්චය කිරීමේ අපහසුව මත බඳවා ගන්නා කළමනාකරුවන් සතුව සියලුම කුසලතා තිබෙන බවට නිවැරදි තක්සේරුවක් ගත නොහැකි වෙයි. මෙම තත්වය කලින් කලට, හඳුනාගත් අවශ්‍යතා මත පුහුණුවක් ලබා දීමෙන් බොහෝ දුරට මඟ හරවා ගැනීමට හැකියාව ලැබේ. මෙම ලිපියේ අරමුණ වන්නේ ඉහත පෙන්වා දුන් නිපුණතාවයන්ට අමතරව වර්තමානයේදී කළමනාකරුවන් විසින් පුහුණු කළ යුතු තවත් නිපුණතා හැකියාවක් පිළිබඳව අවධානය යොමු කිරීමයි. වර්තමානයේ ආයතනයේ වැඩ කරන සේවක පිරිස සලකනු ලබන්නේ පිරිවැයක් ලෙස නොව සම්පතක් ලෙසය. එය “බුද්ධිමය සම්පත්” (Intellectual Resource) ලෙස බොහෝ විද්වතුන් පෙන්වා දී තිබේ.

මෙම “බුද්ධිමය සම්පත්” අනෙකුත් සම්පත් මෙන්ම විවිධ වූ ප්‍රශ්නවලට මුහුණ දේ. මානව සම්පත් වල ඇති විශේෂිත වූ ස්වභාවය නිසාම එහිදී පැන නගින ගැටළු, අනෙකුත් සම්පතකින් එනම් “භෞතික සම්පත්” මතුවන ගැටළු විසඳීමට යොදා ගන්නා උපක්‍රම යොදා විසඳීම අපොහොසත් වනු ඇත. මේ තත්වය වඩාත්ම උද්ගත වන්නේ මානව සම්පත සම්බන්ධයෙන් වර්තමානයේ පවතින ගැටළුකාරී තත්වයන් මතයි. ප්‍රධාන වශයෙන්ම කර්මාන්ත තුළ පවතින තරඟකාරී බව හේතුකොට ගෙන ඕනෑම අනෙක් ආයතනයකට ඉතා පහසුවෙන් වෙනත් ආයතන වැඩකරන සේවකයින් අද්දවා ගැනීමට ඇති හැකියාව වැඩි වී තිබේ. එසේම විවිධ වූ පරම්පරාවලින් වැඩ ලෝකයට එක්ව ඇති ශ්‍රම හමුදාවේ වැඩ පිළිබඳව ඇති ආකල්පමය වෙනස්කම් (උදා: Baby Brooms, Generation X & Y) නිසා ඔවුන්ගේ සමග වැඩ කල යුතු ආකාරය අභියෝගාත්මක වේ. මේ නිසා වැඩ පරිසරය තුළ තුළනයන් තබා ගනිමින් “බුද්ධිමය සම්පත්” මෙහෙයවීම සඳහා කළමනාකරුවන් වඩාත් සුක්ෂම වූ නිපුණතාවයන්ගෙන් යුක්ත වීම සිදුවිය යුක්තක්ව පවතී.

ඉහත සඳහන් ක්ෂේත්‍ර පාදක කර ගනිමින් මා අවධානය යොමු කිරීමට උත්සාහ කරනුයේ කළමනාකරුවන් විසින් ආයතනයේ “බුද්ධිමය සම්පත්” සමඟ මුහුණදෙන ගැටළු අඩුපිරිවැයකින් වේගවත්ම එසේම විශේෂිත වූ ඥානයක් නොමැතිව විසඳා ගැනීමට නම් උපදේශනය (Counselling) නැමති කුසලතාව ප්‍රගුණ කළ යුතු බවයි. වර්තමානයේ එය සෑම කළමනාකරුවකුම සතුව තිබිය යුතු කුසලතාවයන් ලෙස පෙන්වාදිය හැකිය. ඇත්තෙන්ම මේ සඳහා කළමනාකරුවන් “වෘත්තීය උපදේශකයකු” විය යුතු නොවේ. එය මානව සම්පත් කළමනාකරුවන්ට භාරදිය හැකි කාර්යයකි. එනමුදු සෑම කළමනාකරුවකුම උපදේශනයේ මූලික මූලධර්මයන් පිළිබඳව කුසලතා වර්ධනය කරගන්නේ නම්, ආයතනයන්ට හොඳ සේවකයන් බඳවා ගැනීමටත්, විශේෂයෙන්ම ඔවුන්ව රඳවා ගැනීමටත් හැකි වනු ඇත.

**උපදේශනය**

උපදේශනය ලෙස හඳුන්වනු ලබන්නේ යම්කිසි පුද්ගලයකුට තමාට මුහුණ දීමට සිදුව ඇති යම්කිසි දුෂ්කරතාවයන් මගහරවා ගැනීම සඳහා අවශ්‍ය කරන පරිසරය සකසාදී ඔවුන්ට තමාගේ ගැටළුව නිරාකරණය කර ගැනීමට උපකාර කිරීමයි (Miclenin, 1996). මේ අනුව කළමනාකරුවන් වෘත්තීය උපදේශකයන් ලෙස පුහුණුවක් නොලබා උපදේශන කාර්යයන්ගේ නියුතුවන්නේ කෙසේද කියා ගැටළුවක් මතුවිය හැකිය. මා අවධාරණය කරනුයේ කළමනාකරුවන් විසින් උපදේශනයේ මූලික මූලධර්මයන් පිළිබඳව දැනුවත්ව ඒවා ක්‍රියාවට නැංවිය යුතු බවයි. මේ තුළින් ආයතනයට ලැබෙන ප්‍රතිලාභයන් පහත සඳහන් පරිදි පෙළගැස්විය හැකිය.

1. සේවකයන්ගේ ආත්ම ශක්තිය හා විශ්වාසය දියුණු වීම තුළින් ස්වාධීනව වැඩ කළ හැකි පිරිසක් බවට පත්වීම.
2. කළමනාකරුවන්ට තම කාලය වඩා ඵලදායී, උපක්‍රමශීලී සැලසුම් කරා යොමු කළ හැකිවීම.
3. මේ තුළින් ආයතනයේ සේවකයින් රඳවා ගැනීමටත් එසේම වැඩට නොපැමිණීමේ නැඹුරුව අඩු කිරීමටත් හැකිවීම.
4. සේවකයින් අතර කණ්ඩායම් හැඟීම වඩා වැඩි දියුණුවීම.
5. සේවකයින්ට, කළමනාකරුවන් තමාට ගරුකරන එසේම තමන් සමඟ සිටින පිරිසක් බව දැනීම.
6. ආයතනයේ සමස්ත ඵලදායීතාවය වර්ධනය වීම.
7. මහජනතාව අතරේ ආයතනයේ ප්‍රතිරූපය ධනාත්මක ලෙස වර්ධනය වීම.

ඉහත සඳහන් ලෙස ප්‍රතිලාභ ලබාගැනීමට උපදේශනය ආයතනයක් තුළ ක්‍රියාත්මක කළ හැකි අතර, මෙහිදී කළමනාකරුවන්ගේ එකම චේතනාව විය යුත්තේ ආයතනයේ කාර්යක්ෂමතාවය හා ලාභදායීතාවය වැඩිවන්නේ කෙසේද යන්න පමණකි. කළමනාකරුවන් සේවකයින්ගේ පුද්ගලික ප්‍රශ්න විසඳන්නන් බවට පත්වීම වැලැක්වීම මෙහි අරමුණ වෙයි. එය වෘත්තීය උපදේශකයින් මඟින් කළ යුතුවේ.

**කළමනාකරුවන් හා උපදේශනය**

ආයතනයක සේවක ගැටළු විසඳීම සඳහා වඩාත්ම සුදුසු වූ පුද්ගලයා ලෙස කළමනාකරුවන් හඳුන්වාදිය හැකිය. එයට හේතුව වන්නේ කළමනාකරුවන්ට එම ආයතනය පිළිබඳව, එහි සිදුවූ සිද්ධීන් පිළිබඳව ඉතා හොඳ අවබෝධයක් තිබීමයි. එසේම ඔබේ ගැටළුවක් නිරාකරණය කිරීමට උපදෙස් දෙන සේවකයා සම්බන්ධයෙන් හොඳ දැනීමක්ද තිබේ. තවද ඉතා ඉක්මනින් ගැටළුව විසඳීමට කළමනාකරුට ඇති අභිප්‍රේරණය වඩා වැඩිවේ. එසේම එම ප්‍රශ්නය නැවත නැවතත් ඇති වීම වැළැක්වීමට ඇති අභිප්‍රේරණයද වැඩිය. එසේම සේවකයින්ට තම වගකීම නිසි ලෙස ඉටු කිරීමට ධෛර්යමත් කිරීමද කළමනාකරුවන්ට කළ හැකිවේ. එසේම සේවකයාට තම ගැටලු

විසඳාගෙන ඉදිරියට යාමට යම් ආකාරයේ බලපෑමක් කිරීමටද කළමනාකරුට හැකියාව තිබේ. එසේම සේවකයාට අවශ්‍ය උදව් ලබාදීමටද යම් හැකියාවක් තිබේ.

මීට අමතරව “උපදේශනය” නායකත්ව කුසලතාවක් ලෙසද පෙන්වා දිය හැකිය. නායකත්වය සැපයීමේදී එක් කුසලතාවක් ලෙස පෙන්වා දෙන්නේ “එලදායි ලෙස සේවකයින්ට කරන දේ නිසි ලෙස කිරීමට” පෙළඹවීමයි. උපදේශනයේදීත්, මෙලෙස සේවක ගැටළු නිරාකරණය කර ගැනීමට එම පුද්ගලයාටත්, ආයතනයටත් වඩාම හිතකර වන ලෙස කළයුතු ආකාරය ගැන පෙළඹීමක් සිදුකරයි. කළමනාකරුවකුගේ ඉදිරිගමනට අත්‍යවශ්‍ය නායකත්ව කුසලතා වර්ධනයන් කර ගැනීමටද “උපදේශනය” ඉවහල් වන බව දැක්විය හැකිය.

**වැඩ පරිසරයක දී උපදේශනය වඩා සුදුසු අවස්ථාවන්**

1. යම්කිසි සේවයක නිසි ලෙස වැඩ නොකරන අවස්ථාවකදී.
2. යම් සේවකයකුට හැකියාව තිබියදීත් ඔවුන් එම ප්‍රශ්න නොවිසඳා සිටින විටකදී.
3. සේවකයින් සිතන ආකාරයේ ඇති අපැහැදිලිකම් නිසා තීරණ ගැනීමේ අඩුපාඩු සිදුවන විටකදී.
4. තීරණ නොගෙන සිටීම, මඟ හැරීම හෝ අනවශ්‍ය ලෙස ප්‍රමාද කරන අවස්ථාවලදී.
5. යම් සේවකයකු අභිප්‍රේරණය ප්‍රතිචාරයන් නොදක්වන විටකදී.
6. යම් සේවකයකු නිතර නිතර වෙනස්වන ආවේග පෙන්නුම් කරන විටකදී (උදා: ඉක්මනින් කිපීම, හැඬීම).
7. යම් සේවකයකුගේ හැසිරීම් රටාවේ කැපී පෙනෙන වෙනසක් දැකිය හැකි විටකදී (බොහෝ විට සෘණාත්මක ලෙස).
8. යම් සේවකයකු තම හැසිරීමේ ප්‍රතිඵල ගැන තැකීමක් නොකිරීම හෝ ඒ පිළිබඳ දැනීමක් නොමැතිව සිටින විටකදී.
9. යම් සේවකයකුගේ හැසිරීම් රටාව අනෙකුත් අයගේ වැඩ කිරීමට බාධා පමුණුවන විටකදී.
10. යම් වෙනස්කම් ආයතන තුළ සිදුවන විටදී, වෙනස්කම් කළමනාකරණය කළයුතු අවස්ථාවලදී.
11. යම් සේවකයකු ආයතනයේ විශ්‍රාම ගන්නා විට එසේත් නැත්නම් සේවයෙන් ඉවත්කිරීමට (විවිධ ව්‍යුහමය වෙනස්වීම් නිසා) සිදුවනවිටකදී.
12. ආයතන තුළ යම්කිසි අර්බුධයක් හෝ විසඳනයක් ඇති වූ අවස්ථාවකදී.

ඉහත සඳහන් කළ පරිදි කළමනාකරුවන්ට උපදේශන කුසලතාවයන් විවිධ ගැටළු නිරාකරණය කිරීමට යොදා ගත හැකිය.

**මූලික උපදේශන කුසලතා**

යම් කිසි කළමනාකරුවකුට පහත සඳහන් වන මූලික කුසලතා පිළිබඳව වැටහීමකින් යුතුව කටයුතු කළහැකි නම් එම පුද්ගලයා වඩා හොඳ මානුෂීය සබඳතා ගොඩ නැඟීමට හැකියාව ලැබෙනු ඇත.

**1. අනෙකුත් පුද්ගලයන්ගේ අදහස්වලට ගරුකිරීම.**

සාමාන්‍යයෙන් උපදේශනයේ ඇති මූලික මූලධර්මයන් ලෙස “Unconditional Positive Regard” කොන්දේසි විරහිත වූ ධනාත්මක සැලකීම දැක්විය හැකිය. අනෙක් පුද්ගලයකුගේ අදහස්වලට ගරුකිරීමට නම් එම තැනැත්තාට පුද්ගලයකු ලෙස සැලකීම තනතුර ධනය වැනි සාධක මත නොව එම තැනැත්තා මනුෂ්‍යයකු ලෙස දැකීම මෙහි අරමුණ වේ. මෙහිදී අනෙක් පුද්ගලයා විනිශ්චය නොකිරීමට වගබලා ගතයුතු වේ. මන්ද කිසිවකු තමාත් විනිශ්චයට ලක්වන බව හැඟුණු විටකදී එවැනි පුද්ගලයන්ව විශ්වාස නොකරන බැවිනි. එසේම අනෙක් පුද්ගලයා විවේචනය නොකිරීමද එම පුද්ගලයාට ගරුකිරීමේ පැතිකඩක් වේ. ආයතනයක සේවකයකුට උපදේශනය දීමේදී වැරදි දෙය පෙන්වා දෙන ආකාර කිහිපයක් වේ.

- 1 පියවර - පුද්ගලයා තුළ ඇති ධනාත්මක පැති පෙන්වාදීම.
- 2 පියවර - පුද්ගලයා විසින් අවධානය යොමු කළ යුතු සෘණාත්මක පැති පෙන්වා දීම.

මෙලෙස කිරීම තුළින් එය විවේචනය නොවනු ඇත. එසේම සමස්තයක් ලෙස පුද්ගලයා විවේචනයට භාජනය නොකර ගැටලුව පිළිබඳව පමණක් අවධානය යොමුකළ යුතු වෙයි.

තවද කළමනාකරුවන් විසින් ඉතා හොඳින් “සවන්දීමේ පුරුදු” (Listening Habits) දියුණු කර ගත යුතු වේ. මෙය කළමනාකරුවන්ගේ ඉතා දුර්ලභ ගතයේ නිපුණතාවයක් ලෙස පර්යේෂකයෝ පෙන්වා දී තිබේ. කළමනාකරුවකු ලෙස ඔබේ සාර්ථකත්වයට හොඳින් සවන්දීමට ඇති හැකියාව ඉවහල් වනු ඇත. “මිනිසුන් සවන් දෙන්නේ ඔවුන්ට සවන් දෙන්නන්ටය”. උපදේශනයේ ඇති මතයක් නම්

හොඳින් සවන්දීම තුළින්ම පමණක් සමහර ගැටලු විසඳීම කළහැකි බවයි. ඔබ කළමනාකරුවකු ලෙස කිසිදු දෙයක් ඒ වෙනුවෙන් නොකළද, ඔබ ලඟට පැමිණි සේවකයාට “අනේ සර් හොඳට අහගෙන හිටියා” වැනි හැඟීම් ඇතිවීම ප්‍රශ්න විසඳීමට ඉතා පහසු මගක් වනු ඇත. හොඳින් සවන්දීමේ තවත් පැතිකඩක් ලෙස අනෙක් පුද්ගලයා තම ප්‍රශ්නය දකින ලෙස තේරුම්ගැනීමට සවන්දීම පෙන්වාදිය හැකිය. මෙහිදී ප්‍රශ්නයට හේතුව කුමක්ද යන්න බැලීම නොව එය තේරුම් ගැනීම (ප්‍රශ්නය ගෙනා පුද්ගලයා අනුව) මූලික කරුණු වේ. එසේම සවන්දීමේදී මූලික ගැටලුව/ප්‍රශ්නය අසා සිටීම තුළින් එම පුද්ගලයා “මේ වගේ කෙනෙක් ආදී ලෙස ලේබල් නොකළ යුතුය. එසේම ප්‍රශ්නය අර්ථනිරූපණය කිරීමද නොකළ යුතුය. කළයුතු වන්නේ එම පුද්ගලයාට දෙන නොකාරය පිළිබඳව ඔහු/ඇයගෙන් අසා දැන ගැනීමයි. ඒ පිළිබඳව ඔවුන්ගෙන් අර්ථ නිරූපණය දැනගැනීමයි. එවිට ඒ ගැන ඔබට පිළියම් යෙදිය හැකිය.

**2. සුභදතාවය ඇතිකර ගැනීම සහ එය පවත්වා ගෙන යාම.**

මෙයින් අදහස් කරන්නේ කළමනාකරුවන් ඔහු වෙත ප්‍රශ්න රැගෙන එන පුද්ගලයා අතර සුභදතාවයක් තිබීමයි. මෙය කළමනාකරුවන් විසින් කළයුතු දෙයකි. හොඳ සුභදතාවයක් පවතින්නේනම් සේවකයින් තම ගැටලු පැකිලීමකින් තොරව කතා කිරීමට පෙළඹේ. එහෙත් කළමනාකරු වඩාත් දුරස්ථ ලෙස “මම බොස්” මානසික තත්වයෙන් සිටින්නේනම් මෙය සිදු නොවේ. වඩාත් ශක්තිමත් වූ සුභදතාවයන් ඇතිකර ගැනීමට නම් කළමනාකරුවන් හොඳින් සවන් දෙන්නන් විය යුතුය. එසේම කළමනාකරුවන් තම වර්තමාන ආදර්ශමත් ලෙස සකසාගෙන තිබීමද මෙහිදී වැදගත් වෙයි. සේවකයන්ගේ විශ්වාසය දිනාගෙන සිටීම සහ උසස් වර්ත ලක්ෂණවලින් හෙබි කළමනාකරුවන්ට සේවක ගැටලු විසඳීම ඉතා පහසු වේ.

**3. සහයෝගය දැක්වීම සහ සහතික කිරීම**

කළමනාකරු විසින් තම සේවකයාගේ ප්‍රශ්නය තේරුම්ගත් පසු එයට කළහැකි විසඳුම් පෙන්වා දිය හැකිය. එසේම මෙම ප්‍රශ්නයට එවැනි සමානකමක් ඇතිවෙනත් අයෙකු මුහුණ දී තිබෙනම් ඒ පිළිබඳවද දැක්වීම කළහැකිය. ඒ තුළින් ප්‍රශ්නය ඇති පුද්ගලයාට දෙන නොකාරය පිළිබඳව “මට විතරයි මේ ප්‍රශ්න” යන හැඟීම මඳක් හෝ තුරන් වනු ඇත. එසේම වහාම ඉටුකළ හැකි දේ එනම් විසඳුම් තම අධිකාරය යටතේ ඇති බලය මත කළහැකිවේ. මේ මගින් යම් කිසි සහතික කිරීමක් ලබා දිය හැකිය.

**4. ධනාත්මකව සිතීමට සහ අනාගත අපේක්ෂා ඇතිකර ගැනීමට උදව් කිරීම**

යම් සේවකයෙකු තම ගැටලු (පුද්ගලික හෝ ආයතනික) පිළිබඳව සිතීම තුළින් බොහෝවිට සෘණාත්මක සිතුවිලි වර්ධනය කර ගැනීමක් කරයි. මෙම තත්වය මනස තුළින් ඉවත් කිරීමට, පිළිගත හැකි ආකාරයේ විසඳුම් ලබාදීම තුළින් කළ හැකි වේ. කළමනාකරුවන් තම වර්තමාන තුළද ධනාත්මක පැතිකඩයන් වර්ධනය කර ගත යුතු වේ. සිතුවිලි තුළින් ශරීරය (Body) හා ආත්මය (Soul) වර්ධනය වීම හෝ එය අධ්‍යයනය කිරීමට හැකියාව තිබේ. මේ නිසා ධනාත්මක සිතුවිලි ඇතිකර ගැනීමට උදව් දීමත්, තම වගකීම් නිසි ලෙස වටහා ගෙන, දොස් නැගීමේ සංස්කෘතියෙන් (Blaming Culture) මිදී මේ මොහොතේදී මට කළ හැකි හොඳම දෙය කුමක්ද යන්න සලකා බැලීමට උපකාරී කිරීමත් කළමනාකරුවන්ට කළ හැකි වේ.

**5. සාර්ථකත්වය අත්විදීමට උපකාරී කිරීම**

කළමනාකරුවන් විසින් සේවක ගැටලු විසඳීමට උදව් කරන අවස්ථාවේදී, එක් එක් පියවර තුළින් සාර්ථකව මුහුණ දුන් ගැටලු නිරාකරණයන් පෙන්වා දී එම පුද්ගලයාගේ සාර්ථකත්වය සම්බන්ධයෙන් ඔහු/ඇය තුළ විශ්වාසයක් ඇති කළ යුතුය. මන්ද ඉතාම සුළු සාර්ථක පියවරක් වුවද ඉදිරි සාර්ථකත්වයට මග පාදන බැවිනි. මෙහිදී ප්‍රශ්ණය කිවූ පමණින්ම, එය නිසිලෙස කළමනාකරු වටහා ගත්තා යන හැඟීමක් ඔහුට/ඇයට දැනීම පමණක් සාර්ථකත්වයට අත්වැලකි. එසේම එම පුද්ගලයාට ප්‍රශ්ණ තව අයෙකුට කීම නිසා තමාටම ලැබෙන අවබෝධය, එය විසඳා ගැනීමට ඉවහල් වනු ඇත. එසේම කළ යුතු විසඳුම් විකල්පයන් ගෙන් සිතා බලා විසඳුමක් තෝරා ගැනීමටද උදව් කිරීම කළමනාකරුට කළ හැකිය. මෙහිදී කළමනාකරුට කළ හැකිකේ විසඳුම් සොයාගැනීමට උපකාරී කිරීමකි. එම පුද්ගලයා වෙනුවෙන් තීරණ ගැනීම මාපිය රැකවරණය ලබාදීම ඔහුගේ කාර්යයක් නොවේ. එනමුදු එම අවස්ථාවට අනුව කළ හැකි, එසේම සුදුසු ක්‍රියා මාර්ග ගැනීම කළමනාකරු විසින් කළ යුතුවේ. එනමුදු එම පියවර පිළිබඳව ගැටලුව ඇති තැනැත්තාට එහි වගකීම, සහ ප්‍රථිපල ගැන පලමුව දැනුවත්කමක් ලබාදිය යුතුය.

ඉහත දැක්වූ පියවරයන් ක්‍රියාත්මක කිරීම සඳහා කළමනාකරුවන් වෘත්තීය උපදේශන පාඨමාලා හැදෑරිය යුතු නොවේ. එනමුදු කිසියම් විටකදී යම් ප්‍රශ්නයක් විසඳීම තමාට කළ නොහැකි නම්,

බොහෝවිට පුද්ගලික ගැටලු, මානසික ගැටලු වැනි දෑ වෘත්තීය පලපුරුද්දක් ඇති උපදේශකයෙකුට ඔවුන් යොමු කිරීම කළ යුතු වේ. මෙහිදී ප්‍රධාන වශයෙන් මතක තබා ගත යුතු වන සාධකය නම් පුද්ගලයා පිළිබඳව ඇති අවධානයයි. යම් හෙයකින් ආයතනය ගැන පමණක් සිතා පුද්ගලයාගේ කෝණය ගැන අමතක කළහොත්, කළමනාකරුවන් තම සබඳතාවන් පළු කර ගැනීමක් කරනු ලබයි. නමුත් ප්‍රවේශම් විය යුත්තක් නම් වෘත්තීය ආචාරධර්ම, ආයතන ආචාරධර්මවලට පටහැනිව යමක් නොකිරීමට වග බලා ගැනීමයි.

**නිගමනය**

ඉහත දැක්වූ පරිදි කළමනාකරුවන් විසින් සේවකයා බඳවා ගැනීම හා රඳවා ගැනීම සඳහා වර්තමානයේ මුහුණ දෙන ගැටලු, අඩු පිරිවැයකින් සහ අඩු කාලයක් තුළ ලගා කර ගැනීම සඳහා බැරෑරුම් ලෙස සිතිය යුතු කාලය පැමිණ තිබෙන බව කිව යුතුය. සංකීර්ණ වූ සමාජයක වෙසෙන අප මුහුණ දෙන ගැටළු පුද්ගලික ජීවිතය මෙන්ම ආයතනික (වැඩ) ජීවිතය මත ද පදනම් වේ. මේ නිසා කළමනාකරුවන් හුදෙක් වැඩ කරවා ගැනීම සඳහා මඟපෙන්වීම පමණක් වීම වර්තමානයේදී ප්‍රමාණවත් නොවේ. ඔවුන් තම අන්තර් පුද්ගල සබඳතා පවත්වා ගැනීම පිළිබඳව වැඩි අවධානයක් යොමු කළ යුතුව තිබේ. මෙහි දී අනෙක් පුද්ගලයා දෙස සානුකම්පිත හදවතකින් කටයුතු කිරීමට ඇති හැකියාව ,ඔවුන් විවේචනයය නොකිරීම, තමා සමඟ වැඩ කරන අනෙක් පුද්ගලයාගේ ගැටළු තමාටම අත්විඳීමට සිදු වුවානම් දෙස බැලීමට ඇති හැකියාව සහ අව්‍යාජ ලෙස අනෙක් පුද්ගලාට සවන් දීම සහ ගැටලු විසඳීමට ඇති අවශ්‍යතාවය යන කරුණු වර්තමාන කළමනාකරුවන්ගේ කාර්යභාරයේ කොටසක් වේ. ඉහත දැක්වූ කරුණු උපදේශන විෂය ක්ෂේත්‍රය මත පදනම් වන බැවින් කළමනාකරුවන් සඳහා උපදේශනය යන්න කළමනාකරණ පුහුණු වැඩසටහන්වලට අන්තර්ගත කළයුතු අත්‍යාවශ්‍ය අංගයක් ලෙස පෙන්වා දිය හැකිය.

**ආශ්‍රිත ග්‍රන්ථ**

- [1.] Bartol, K.,Martin,D.,Tein,M.&Matthews,G. (2005), Management : A Pacific Rim focus, (4<sup>th</sup>ed), The McGraw-Hill.
- [2.] Davidson,P.,Simon,A.,Gottschalk,L.,Hunt,J.,Wood,G., &Griffin,R.W. (2006), Management Core concepts and skills, Wiley.
- [3.] Jones-Nelson, R. (2008), Basic Counselling Skills, SAGE publications.
- [4.] McLennan, N. (1998), Counselling for Managers, Gower Publishing Limited.
- [5.] Robbins, S.P. &Decenzo, D.A. (2002), Fundamentals of Management, (3<sup>rd</sup>ed), Pearson Education Asia.