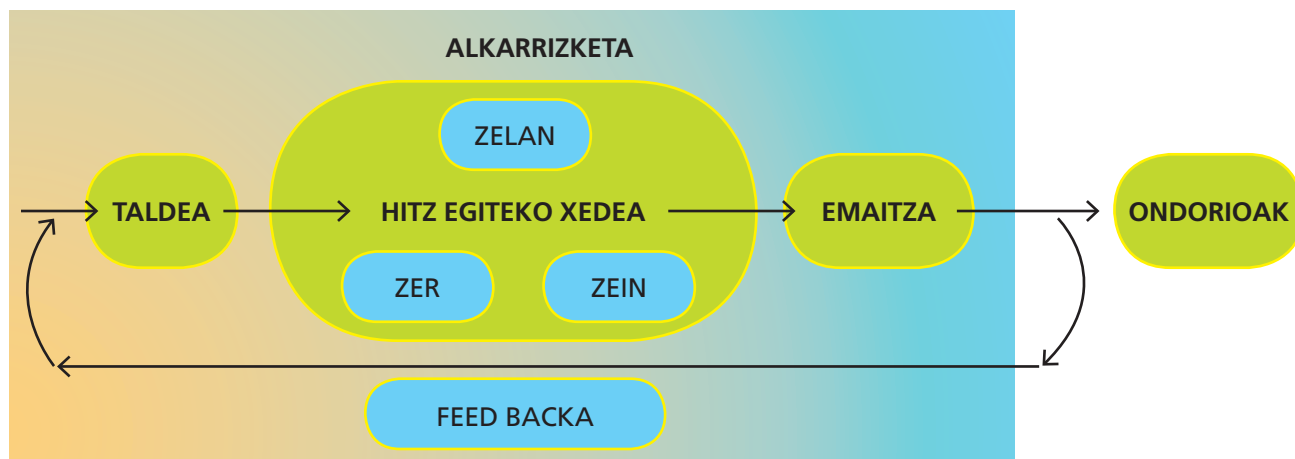


Irakurgai
gomendatuak:



Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia
Ekonomi Sustapen Saila
Departamento de
Promoción Económica

Taldean lan egiten dugunean, gehienbat hitz eginez burutzen dugu lana. Eta oso garrantzitsua izaten da beti zeri buruz hitz egiten dugun, zelan egiten dugun berba eta darabiltzagun argudioak zein diren zehaztea eragiketa mailan. Horri esker, gaizki-ulertuak, suposizioak, etab. saihestuko ditugu ahal den neurrian; hori guztia lagungarria izango zaigu gure intereseko xedean arreta jartzeko.



Zeri deritzogu kultura?

Hauexek biltzen ditu **kultura** kontzeptuak: Ondasun materialak, ondasun sinbolikoak (ideiak, sinesmenak), erakundeak (boterea dabilen bide multzoa): eskola, familia, gobernua), ohiturak (lagunekin, elkarteekin, familiarekin elkartzea), usadioak, legeak eta botere mota (kulturaren zatia ere).

Kultura oro gizartean azalerazten da: Kultura = gizartea; txanpon bereko bi aldeak.

Kultura ez da daukagun zerbait (esan ohi denez), talde ekoizpena da, eta ekoizpen hori belaunaldiz belaunaldi eta etengabeko mugimenduan transmititzen diren esanahien unibertso bat da.

Orain, ordea, haxe interesa zaigu:

Zeri deritzogu erakunde-kultura?

Erakunde-kultura da erakunde guztietan dauden taldeen barruan eta taldeen artean dauden pertzepzio, sentimendu, jarrera, ohitura, sinesmen, balio, tradizio eta elkarri eragiteko moduen multzoa.

a) Ondoko hauetan azaltzen da:

- Kontzeptuen multzoa.
- Arau formaletan edota informaletan agertuak.
 - Batzuetan idatziak, beste batzuetan ez idatziak.
 - Jokabidea bideratzen dutenak.
 - Erakundearen helburuekin bat datozenak edo ez.

- Erakunde kulturak estrategia ezartzea erraztu dezake, biak bat badatoz betiere.
- Enpresak kanpoan duen aurpegia da erakunde-kultura.
- Erakundearen barruan ondo edo txarto dagoenari buruzko baieztapenak dira balioak.
- Pertsonak ekintza baten eta horren ondorioen arteko kontzepzioa da sinesmena.

b) Erakunde-kulturaren zenbait adibide:

- Bezeroarengana bideratuta, produktura bideratuta barik.
- Irekia eta kooperatiboa, jakintza konpartitzeko ideien aurrean.
- Boterea eskuordetzeko ohitura duena, boterea bildu beharrean.
- Malgua arauen aldetik arau zorrotzak izan beharrean.
- Pertsonala, burokratiko barik.
- Berritzailea, estatikoa barik.
- Pertsona konprometituak, ez konprometituak izan beharrean.
- Pertsonen partaidetzarekin lotutako lehiakortasuna, pertsonen partaidetzarik ez duen lehiakortasuna barik.
- Etab.

1. Fitxa:

Zein da gure erakunde-kultura?

Gogoetarako irakurgai lagungarriak

c) Nortasunari buruz:

Erakunde bateko pertsonak erakundearekin identifikatzeko mailari deritzo nortasuna, erakundea multzotzat hartuta, lanbide esperientziako arloarekin edo lan-talde berezi batekin barik. Enpresaren unitateak koordinatuta lan egitera bultzatzen dira.

d) Gogoeta:

Baldin eta erakunde batek, denboran iraun nahian, gogoeta egiten badu etorkizunari begira non egon nahi duen edo denbora hori nolakoa izan nahi duen zehazteko, ezinbestean hura dagoen tokia izango da abiapuntua, baita une horretan zein den ere.

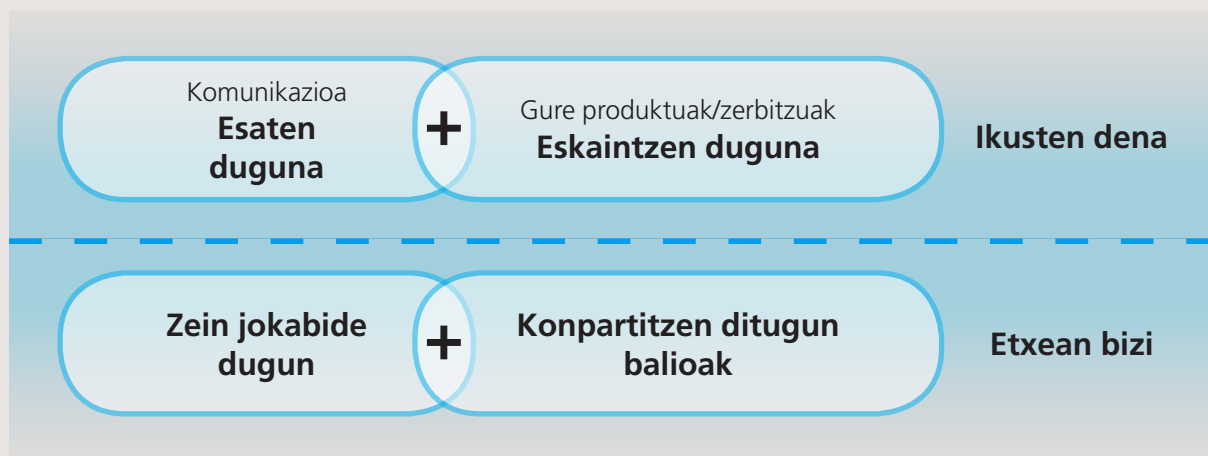
Eta erakundeak etorkizunerako nahi horrekin **bat** jotzen badu, hori lortzeko zer egin behar duen galdetu behar dio bere buruari, hots, haxe baloratu behar du: galdera egin den unean **hura den modukoa izanik**, desio gisa adierazi duena **lor dezakeen**.

Funtsezkoa da une horretan bere burua ez engainatzea eta, horregatik, bere kulturaren izaeraren eta motaren inguruko azterketa zintzoa egin behar du erakundeak. Irizpide argiak izan behar ditu, egiari beldurrik izan barik, kultura aldetik zer den aztertzeko eta nahi duena lortzeko zer bideratu behar duen.

Aurretik, **ideal baten bila ez doala** baloratu behar du (hainbeste aldiz aldakorra), baizik eta erakundearen barruan bizi diren pertsonekin **batera balizko errealitateak eraiki behar** ditu, eta aldi berean, gauzatan zein kostu ordaindu behar duen nahi duen tokira iristeko.

1. ariketa:

Banako gogoeta eta bateratze-lana:



Abiapuntua:

- Ikusten dena: Zer irudi dute gutaz enpresa bezeroek? (kalifikazio adjektiboak)
- Etxean bizi den egoera: Zein jokabide dugu?
- Gure enpresa animalia bat izango balitz, zein izango litzateke eta zergatik?

Imajina dezagun etorkizuna:

- Zer nahi dugu enpresa bezeroek gutaz esan dezaten?
- Zein jokabidez gustatuko litzaidake harro egotea?
- Zein animalia gustatuko litzauguke izan? - Zer hasiko naiz egiten animalia horren antz handiagoa izateko?

2. ariketa:

Erakunde-kultura sakondu nahi bada ondoko ariketa hau proposatzen zaizue, banako gogoetarako eta ondorengo bateratze-lanerako:

- Iraganeko zein istorio edota anekdotak definitzen ari dira gure izaera eta egoteko eta lan egiteko modua?

Irakurketaren, elkarrizketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

Lidergoaren esanahiari buruzko ariketa erraz bat proposatuko dizuegu.

- Lan-taldea osatzen duzuen guztientzat da.
- Ezarri ondorengo edozein unetan egin daiteke, baina hasierako gogoetarako tailerreko lehen saioan egitea gomendatzen da.
- Taldean lidergo kontzeptuari buruz hitz egitea da helburua.

Banaka erantzungo ditu bakoitzak bi puntu hauek (10 minutu).

1. ariketa: esaldi hauek bete behar ditu

- Nire ustez, haxe esan nahi du lidergoa izateak...
- Nire ustez, lider ona da...

2. ariketa: baieztapen hauekin dagoen adostasun maila (0tik 10era)

- "Goiko pertsonentzat" balio duen terminoa da lidergoa, baina ez zaie aplikatzen enpresako gainerako pertsoneri.
- Erabaki guztiak pertsona berari galdetzea da enpresan nolabaiteko ordena bermatzeko modua.
- Taldeko gainerakoei entzutea denbora galtzea da.
- Enpresa bezeroekiko erlazioa enpresako pertsona batek edo bik eramatea da emankorragoa.
- Garrantzizkoa da jarraibide zehatzagoak ematea akatsik ez egiteko.
- "Ez dakit" esaten badut, pertsonen begirunea galduko dut.
- Ez dugu astirik ospakizunetarako; segundo batean geratuz gero, erritmoa jaitsiko dugu.

Zuen erantzunak konpartitzeko eta lidergo kontzeptuari buruz modu irekian hitz egiteko eman 30 minutuz.

Irakurketaren, elkarrizketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

📌 Pertsona gutxi batzuen lidergoa, pertsona askoren lidergoa barik.

Kudeaketaren arloan oso zabalduta dagoen kasuari buruzko gogoeta egin dezazuen nahi dugu: **Liderrei buruz hitz egiten dugunean, erakundearen barruko pertsona batez edo gutxi batzuek ari gara, hots, "goren mailako" postuak dituzten pertsonak.**

Lidergoari buruzko ideia horrek, zerbait eksklusibotzat hartuta, bi kategoriatan banatzen ditu erakundeko pertsonak: Liderrak eta jarraitzaileak, eurak eta gu, zuzendariak eta langileak. Eta zatiketa horren ondorioz, etiketa iraunkorra denean, soilik oso pertsona talde murriztu batek hartzen du erantzukizuna, ekimena, etab.

Benetako istorio bat

ETE bateko ugazaba eta gerentea den Pedro Santistebanek kexa agertzen du argi eta garbi lagun arteko elkarriketa batean: "nire enplegatuek ez dute ekimenik. Nik agintzen diedana bakarrik egiteko gai dira. Leher eginda nago. Gauza guztietan sartu behar dut. Eskerrak Margarita daukadan laguntzaile nagusi: nire eskuin eskua, nire zuzendari komertziala. Bera bai dagoela konprometitua... Neure buruari galdetzen diot zer egin dezakedan nire langileak motibatzeke. Egia esan, egunetik egunera dagoen egoera eta bezeroen eskariak ikusita, akituta nago; izan ere, gero eta eskari handiagoak dira. Orain, gero eta denbora gehiago eman behar izaten dut bulegoan, haiek bisitatzen, eta erabakiak hartzeko eta gaietan liderrak izateko jendea behar dut bertan, jakina! Baina ez dut uste gai direnik... Ez dakit... zerbait ez dabil ondo.

Lagunen artean, coach bat zegoen, eta hiru galdera zehatz egin zizkion:

- **Inoiz utzi al diezu tokirik zerbait hasteko eta amaierara arte eramateko?**
- **Inoiz deitu al diezu "liderrak"? Proiekturen batean, gairen batean...**
- **Benetan uste duzu zeuk motiba ditzazun behar dutela? Zer esan nahi du motibatzeak zuretzat?**

Gau hartan ez zuen lo askorik egin. Edanari bota zion errua. Baina, egia esan, haren buruan bueltaka zituen erantzun gabe zituen galderei. Ekintzarako gizona zenez gero, bere buruari hurrengo egunerako helburuak jartzen arindu zuen atsekabea. Bihar bi bezero bisitatu behar ditut, baina prest utzi behar dut hirugarren batentzako txostena. Ez dakit denborarik emango didan... Hasi naiz betiko moduan! Baina, oraingoan, ez naute harrapatuko. Pacori aginduko diot txostena, Margaritaren bigarrenari. Oso morroi txukuna eta arduratsua da. Egia esan, inoiz ez diot ezer agindu. Lanera iritsi zenean, enkargua eman zion esanez: "Paco. Bezero honentzako txosten osoaren ardura har dezazula nahi dut. Txukuna eta arduratsua zarelako gustatzen zait zure lana. Zuk eta zure jendeak primeran egingo duzue, ziur nago".

Biharamunean, hornitzaileekin garrantzitsuenarekin negoziatzetik zetorrela, mahai gainean zuen txostena. Irakurri egin zuen. Oro har, ondo zegoen. Beste datu-koadro bi gehiago izatea gustatuko zitzaiokeen, bestelako marjina motak, letra handiagoa. Pacori deitu, zorianak eman eta eskerrak emateko posta elektronikoko bat bidali zion Pacoren talde osoari, Margaritarentzako kopia barne (ugazaba), eta txostena onartzea erabaki zuen "ezberdintasun" haiekin. Beste behin emango zion feedbacka produktua hobetzeko.

Gau hartan... ederto egin zuen lo!

Idea hauek nabarmendu nahi ditugu:

📌 Liderra izatea erakundeko edozeinek onar dezakeen **jarrera eta jokabidea** hartzea da. Arazo, helburu edo erlazio baten aurrean lortu nahi duena lortzeko erantzukizuna hartu eta beste batzuk koordinatzen dituen da liderra.

📌 Enplegatuak "ez-lider" edo jarraitzailetzat hartzeak ekimenak ez izatera ohitzen ditu, **aginduak itxarotera, ondoren** horiek betearazteko.

Lidergoaren kontzeptuaren zabalkuntza horrek ez die garrantzirik kentzen eta ez dakar lider edo gerente formalek erantzukizun txikiagoa izatea. Lider gisa duen rola ulertzeko modua aldatzen da, hori bai. Ekimena duten eta euren burua antolatzen duten pertsonekin inguratuta izateak berekin dakar liderraren rola dagoeneko ez kontrolatzea, "zerbitzura egotea" baizik, eta pertsonak behar dutenean erabiltzen duten baliabideatzat hartzen da.

Azken finean, erakunde/proiektu bateko pertsona askok lidergorako trebetasunak garatzeak askoaz handitzen du erakundearen ekintzarako ahalmena. "Lider" askoren aldeko apustua egiten dugu, hots:

...euren gaitasuna zabaltzen dute.

... ekimena eta ideiak dituzte.

...beste pertsona batzuen inspirazioa izatea lortzen dute.

...haien ideien eta helburuen alde lan egiten dute.

Hori gerta dadin, erakundean erantzukizunik handiena duen pertsonak **erantzukizunak eskuordetzearen** aldeko apustua egin eta taldeko gainerakoei erabakia hartzen utzi behar da, eta konfiantza izango dute haien ahalmenean eta ekimenean. Eskuordetzea esaten dugunean, ez gara soilik atazak eskuordetzeaz, **erantzukizunak eskuordetzeaz baizik.**

Zenbait "egia" zalantzan jartzera bultzatzen zaituztegu...

- Enpresaren "goren mailari" aplikatzen zaion termino bat da lidergoa. Norbaitek esleitzen duen agintaritza formal batekin dago lotuta.
- Koherentzia bermatzeko, hobe da neuk hartzea erabaki guztiak, edo aurretik niri galdetzea behinik behin.
- Beste pertsona batzuek neuk dudatan informazio bera badute, orduan boterea galduko dut.
- Pertsona askok ekimena badu, kaos bihurtuko da erakundea.
- Neu liderra naiz besteek baino jakintza eta esperientzia handiagoa dudalako.

Hauexetarako zenbait esaldi:

Lidergo zabala sortzeko.

- Proiektu honen ardura hartuko zenuke? Oso gai zarela iruditzen zait.
- Horretan aurrera pauso bat egitea gustatuko litzaidake. Horretarako, zuk beste bat eman dezazun behar dut, eta liderrek beste hau.
- Uste al duzu zuk eta zure jendeak zera egin dezakezuela...?
- Zer behar duzu gai hori zeuk bakarrik eraman ahal izateko?

Irakurketaren, elkarriketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

➤ Enpresak kontrolatzeko erabiltzen duen energia ez da baliagarria pertsonen konpromisoa lortzeko.

Aurretiazko gogoetak

- Gehiegi kontrolatzen duen pertsonak zein jarrera eragiten du bere taldeko pertsonen artean?
- Zein balio dakar bere denboraren zati handi bat besteei egiten dutena kontrolatzen ematen duenak?
- Posiblea al da zuretzat enpresako xehetasun guztiak kontrolpean izatea? Muga izan liteke hazkunderako?
- Zein baldintzatan hartu dugu konpromisoa proiektu batekin?

Egungo errealitatea konplexua da eta pertsonak dakitena agerrarazi behar dute, ideiak, ekimena, ilusioa... jar ditzaten. Lan errepikakor bat egiteko, nahikoa izan daiteke atazak betetzea eta esanak egitea bermatzen duten sistemak edukitzea. Alabaina, enpresaren lehiakortasunaren oinarria pertsonak konprometitzea eta ilusioa izatea bada, **kontrol sistemak ez dute balio...** Lan kognitiboaren kontrola ez da eraginkorra; besterik gabe.

Pertsonen ideiak sortzea eta gogoia eta konpromisoa izatea ez da erosten ez agintzen, **konfiantza giroaren bidez baizik ezin bultzatu daiteke.**

Merezi al du konfiantzaren aldeko apustua egitea eta banakoaren konpromisoa testuinguruak sortzea? Baietz uste dugu... eta **zertarako?**

- Elkarrekin lan egiten dugunok egiten duguna gura izan dezagun.
- Taldearen jakintza indartzeko, banako jakintzen multzoa baino handiagoa betiere.
- Zoriontsuagoak izateko lan egiten dugun bitartean.
- Nor bere buruaren jabe izan dadin, soilik hura "motibatzen" duen gerentziaren eta lankideen menpe egon barik.
- Erakundea pertsona bakoitzari esleitu zaion eginkizuna bere egiten duen konfiantza izanik zuzentzeko.

Benetako istorio bat

Andoni Iturraldek irribarre egiten du cava botila bat zabaltzen ari den bitartean. Zenbait hilabete lehenago gorriak pasatu zituen. Krisialdiak gogor astindu zuen bere arloa. Bere enpresak plastikozko objektuak ekoizteko metalezko moldeak eraikitzen zituen, eta porrot egiteko zorian egon zen eskarien beherakada itzelagatik. Erabakita zuen negozioaren egoeraren berri ematea emazteari eta seme-alabei, eta egun batean, seme gazteenari haginlariarengana laguntzean, hauxe galdetu zion haginlariak: "Zure moldeekin haginlarien pintzak ere egin daitezke?". Galdera inozo horrek begiak ireki zizkion, eta bere makineria beti materiala behar izaten duen sektore batean fabrikatzea bururatu zitzaion: Osasunaren sektorean. Osasun publikoko sistema duen herrialde batean, tresna sanitarioen eskariak ziurtatu daudela pentsatu zuen. Aste horretan bulegoan sartu eta sandwichak janez bere negozio birmoldatzeko plan bat diseinatzea lortu zuen.

Biharamunean, enpresako hierarkiako bigarrena denarekin hitz egin zuen, Xabierrekin. Laguntasuna eta isilekotasuna eskatu zizkion bere planen inguruan. "ez dut nahi konpetentziak aurea har diezagun. Hori bai, **oso ahalegin handiak eskatu behar dizkiozu taldeari**. Tailerretan jo eta su aritu beharko dira datozen sei hileetan. Ez da erraza izango, baina lortu egingo dugu. **Nire plana** zoragarria da, eta gainera Eusko Jaurlaritzaren diru-laguntza bat jaso dut berrikuntzarako. Gure faktore nagusia denbora da. Ez badugu lortzen eraldaketa 6 hilean egitea, ezingo diet kostuei eutsi eta itxi egin behar izango dugu".

Esan eta egin. Xabier tailerreko buruengana jo zuen biharamunean. "Zenbait gauza aldatuko dugu gure makinerian (xehetasun guztiekin azaldu zien plana). Gure jendearen lan handiagoa eskatzen du honek. Konfiantza dut zuengan eta lortu egingo dugu". Tailerreko buruak ez zeuden oso konbentziturik. Bazekiten guztiek animoak ez zeudela goian azken hileetan. Apustuak egiten ziren: nor izango ote zen **lanetik botako zuten** lehena? Eta orduan esfortzu handiagoa eskatzen zien, batek jakini zertarako! Astebetean, eraldaketaren lehen xehetasunak abiatzen saiatu ziren, baina gutxi batzuek egin zituzten zehazki betetzen bigarren tailerrak lanarekin jarraitzeko behar zituzten baldintzak. Bigarrenekoek ez zuten argi ikusten fresatzeko makinek zergatik egin behar zuten lan 0,0009mm-ko bereizmen batekin 0,0011mm-koa nahikoa izanda. Eztabaida betean aritu ziren tailerreko buruak, eta lehen astean egin beharreko lana amaitu gabe zegoen hirugarren astean.

Andonik Xabierri deitu eta azalpenak eskatu zizkion. Hauxe esan zion Xabierrek: **“Ez dakite zertarako ari diren lanean.** Guztiz desorientatuta daude, eta horrek koordinatzea galarazten die. Proiektuari laguntzeko gogo sortu beharrean, euren artean eztabaidan aritzea lortu dugu, eta aurreikusitako denbora baino hiru aldiz gehiago behar izan dute. Hori guztia zertarako ari diren egiten jakingo balute, nire ustez, haiei ere ardura zaiela konturatuko lirateke. Gainera, nire ustez tailerreko buruei deitu beharko genieke behin betiko diseinua egiteko. Zenbaitek dio eman dizkiegun zehaztapenak astakeriak direla”. Eurekin berba egin behar duzula uste dut.

Ordura arte inork ez zion esan Andoniri azalpen gehiegi eman zitzala. Ezin hobeto ibilia zen bere fabrika, zeren eta **berak oso argi baitzeukan zer egin behar zen eta mundu guztiak betetzen baitzituen arauak.** Eta orain krisialdian egonda, euren lanpostuetan mantentzeko proiektu bat diseinatu zuenean, gainera azalpenak eman behar zizkien!

Hala ere, egoera larrian egonik, beste modu bat probatu zuen: Herriko 5 izarreko hotel bateko aretoa alokatu eta bere proiektuaren “isilekotasuna” bertan haustea erabaki zuen. Enpresaren azken zifrak eman zizkien: enpresa ixtekotan zela, semeak nahigabe ideia bat eman ziola, eta proiektu berriari buruzko bere ikuskerara eraman zituen guztiak. Entzuleek hura ulertzen zutela eta gogotsu zeudela ikusita, beste gauza bat egitera ere ausartu zen: Proiektu berrian zerk funtzionatzen zuen egun biko epean adierazteko eskatu zion bakoitzari, baita hobeto funtzionatzeko zer aldatuko zuketene ere. Bi egunera, tailerreko buruek guztira 50 proposamen eta komentario zituzten. Jarraian, interesgarrienak aukeratzeko bildu ziren, eta bakoitzak tailer bakoitzean eta prozesuan oro har izango zuen eragina ebaluatu zuten. Handik lau egunera, Andonik banan-banan eman zizkien eskerrak ideiak eman zituztenei, eta aukeraturiko ideien jabeek jakinarazi zien haiei esker aldaketa hau edo beste sartuko zela. Aparteko ordurik ere ez zuen eskatu behar izan; tailer osoa zegoen konprometituta proiektuarekin.

Gaur egun Andonik topa egiten du, lagunduta, bost eta hilabete eta erdi geroago. Cava burbuilekin batera, ERE baten arriskua desagertzen ari da.

Zuzendaritza-talde askok galdetzen dioten beren burua zelan lor dezaketen pertsonen konpromiso handiagoa proiektuarekin, ideiak eta ekimenak jar ditzaten, beren lanera zertxobait gehiago ekar dezaten. Eta aldi berean, etorkizunari buruzko gogoetatik aparte uzten dituzte, ez dute emaitzei buruzko informazioa ematen, ez dute haien erabakietan konfiantzarik izaten, enpresa ulertzeko era zaharkituan harrapatuta daudelako.

Zenbait “egia” zalantzan jartzera bultzatzen zaitugu...

- Oso eraginkorra da erakundean gutxi batzuek “pentsatzea” eta gainerakoek bakarrik “egitea”.
- Barne prozedurak eta araudia erakundearen oinarria dira.
- Pertsonala kontrolatu beharra dago kalitatea eta eraginkortasuna bermatzeko, ez dira fidatzekoak (ahal badute, ezkutatu egiten dira).
- Lider formala naizen aldetik, pertsonak motibatu behar ditut, zeren eta normalean ez baitute konpromisorik agertzen enpresaren helburuarekin.

Baina... **Zelan lortu konpromisoa eta konfiantza testuingurua?** Jardun hauek sartu behar ditugu egunez eguneko gure jardunetan eta hiztegian:

- Egiazkoa izatea, informazioa erabateko gardentasunaz ematea... Proiektu/erakundearekin konpromisoa hartzeko, informazioa jakin behar dute.
- Eskaera argiak egin eta ez eman jakintzat gainerakoek norberak nahi duena egingo dutela aurretik konpromisorik hartu barik. Konpromisoak negoziatu.
- Proiektuari, negozioari, arazoei, etorkizunari eta abarri buruz berba egiteko denbora ematea. Pertsonok ulertu egin behar dugu, egiten ari garen lanari zentzua emateko.
- Kanpoko kontrolaren ordean auto-kontrolerako eta auto-erantzukizunerako mekanismoak jarri. Pertsonak konpromiso bat euren gain hartuta, eurek sortzen dituzte konpromisoak betetzeko autokontrolerako sistemak

✎ Konfiantza erakutsi, eginkizunak edo egitekoak pertsona arduradunengan eskuordetuta, norberaren lanari buruzko erabakietan autonomia emanez (atazak mandatarien bidez eskuordetu beharrean).

✎ Hitza betetzen duenari eskerrak eman.

✎ Hitza betetzen duenari erreklamazioa egin. Konfiantzan oinarrituriko kultura batean, konpromisoak betetzea bezain garrantzitsua da

konpromisoak ez betetzeak dakartzan tirabirak kudeatzea. Lan horrek denbora asko eskatzen die liderrei.

✎ Norberaren konpromisoak bete eta, ezin badira bete, "ohoratu" konpromisoa: Barkamena eskatu lehenbailehen, ez betetzearen kausak argitu eta sortu dugun arazoa konpontzen lagundu.

Uste sendoak eta koherentzia behar ditu Konfiantzaren aldeko apustuak, baita hitz egiteko, informazioa konpartitzeko, mahai gainean ideiak eta iritziak jartzeko denbora, etab. ere. Enpresan parte hartzen duten pertsonen taldea da emaitza eta, beraz, proiektuan murgildu eta ekarpen baliotsuak egiten ditzakete, beste batzuek ematen dizkieten jarraibideak betetzetik eta betearaztetik harago joanda.

Ariketak

Taldeko pertsona bakoitzarentzako galderak. Banaka erantzungo dira (ikaskuntza koadernoan) eta, nahi bada, ondoren, bateratze-lana egin daiteke. Taldean hitz egitea eta elkarriketak izatea.

1. ariketa:

- Kosta egiten al zait besteengan konfiantza izatea? Konfiantzarik ez duzun erakundeko bi pertsonarengan pentsatu... Zer eskatu beharko zenieke haiengan konfiantza gehiago izateko?

2. ariketa:

- Erakunde honetako pertsonen autoestimua edo konfiantzaren maila baloratu beharko bazenu 1etik 10era, zer esango zenuke? ... Zer egin dezakete/dezakegu gureganako konfiantza maila hobetzeko?

Irakurketaren, elkarriketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

Interesa al zaizkigu edo ez merkatua, gure enpresa bezeroak, gure ideiak? Baiezko erantzuna bada, entzuten ikasi behar dugu, eskuragarri dagoen informazioa ez galtzeko, gure erakundearen barruan zein kanpoan.

Askotan, komunikazioaz ari garela, gauzak gainerako pertsoneri azaltzeaz ari gara, jarraibideak emateaz eta ulertzeaz... Beste pertsona batzuek guri ulertarazteko modua aipatzen dugu. Eta hori garrantzitsua bada ere, hauxe nabarmendu behar dugu: entzutea komunikazioa bi aldetakoa izan dadin eta benetako ulertzea lortzeko..

Entzuten dakien pertsona edo talde batek lor dezake...

- Gai bati buruzko informazio gehiago: enteratzen naiz.
- Negoziatzeari ekin baino lehen gainerako pertsonen duten iritzia jakitea.
- Enpresa bezeroen planak eta iritzia jakitea... Galdetzeko, behatzeko eta entzuteko ohitura bezeroarenganako orientazio kulturaren %80tik gora da.
- Munduan dagoena ezagutzea.
- Ideia berriak izateko prest egotea eta, beraz, ideia hobeak izateko aukera.
- Beste ikuspegi batzuk entzutea: Ba al dago aintzat hartu ez dugun ikuspunturen bat?
- Taldeko pertsonen arteko begirunezko giroak... harremanak hobetzen ditu.

Gutxi entzuten dugula erakusten duten zenbait sintoma:

Bezeroei:	Lankide artean:
• Pertsona gutxi harremanetan bezeroarekin • Ez dugu bere negozioa ulertzen • Jasotzen ditugun eskariak baino ez ditugu ezagutzen • Ez diegu deitzen (eurek noiz deituko zain gelditzen gara) • Zerbaitez kexatzen direnean, ez dakigu interpretatzen axola zaiena • Batekin gaudenean, denboraren %80 ematen dugu hitz egiten	• Bulego itxiak • Gune gutxi bilerak egiteko • Ez dakigu besteek zer egiten duten • Harritu egiten gara norbaitek alde egitean • Mesfidantza dugu egiten dizkiguten eskaerez • Marmarrean ibiltzen gara gauzak zuzenean galdetu beharrean

Entzutea eta behatzea... Zelan?

➤ **Adi:** azalpenak ematen ari den pertsona eten barik... beharrezko espazioa sortuz (denbora eta tokia) eta arreta eskainiz eta hitz egiten utziz.

➤ **Modu irekian:** Nire ideiarekin bat ez datorren azalpenik edo interpretazio alde aurretik ukatu barik. Are gehiago: pertsonaren batek kontaktatzen didanaren %100 baliozkoa ez dela pentsatzen dudanean beharbada kontakizun horretan ñabardurak egiten, hobeto ulertzen, haren ikuspuntua ezagutzen lagunduko didana.

➤ **Ulertzeko galderekin,** ez kontra egiteko: Askotan, galdetzen dugunean, esaten digutena eztabaidatzen edo zalantzan jartzen ahalegintzen gara eta, hala, besteak transmititu nahi diguna ulertzeko eta ikertzeko aukera galtzen dugu.

➤ **Atseginez:** Hitz egiten ari zaigun pertsonaren ikuspuntua ulertuz. Haiek behatzen duten tokitik ematen da gainerako ikuskera, eta hori hartu behar dugu kontuan esaten digutena ondo ulertzeko.

Ipuin bat

Michael Enderen umeentzako "Momo" eleberriaren zati bat

Momok hain jende atsegina aurkituta zorte handia izan zuela pentsa zitekeen, eta Momok berak halaxe uste zuen. Baina jendea ere laster konturatu zen zorte handia izan zuela. Momo behar zuten, eta hura gabe lehenago nolatan bizi izan ziren galdetzen zioten euren buruari. Eta neskata hura haiekin zenbat eta denbora gehiago gelditu, orduan eta ezinbestekoagoa bilakatzen zen, hain ezinbestekoa, egunen batean alde egingo zuten beldur ziren. Horrexegatik zituen Momok bisita asko. Ia beti ikusten zen norbait harekin eserita, gogo biziz hitz eginez. Eta Momo behar zuenak eta berarengana joaterik ez zuenak hura ekarrazten zuen. Eta hura behar zuela artean ohartu ez zenari haxe esaten zioten gainerakoek:

– Zoaz Momorekin!

Hitz horiek esamolde bihurtu ziren inguruko jendearentzat. Haxe esaten den moduan: "Zorte on!" edo "On egin!", edo "Batek daki!", ondoko hau esaten zen noiznahi: Zoaz Momorekin!

Baina, zergatik? Hain azkarra al zen Momo? Edozeinentzat aholku ona izateko bezain azkarra? Beti aurkitzen al zituen hitz egokiak norbaitek kontsolamendua behar zuenean? Zentzuzko iritziak eta bidezkoak egiten zekien? Ez; Momok, beste edozein haurrek bezala, ez zekien hori egiten. Orduan, jendea umore onez jartzen zuen zerbait ezagutzen al zuen Momok? Gauzak oso ondo kontatzen al zekien? Edo tresnaren bat jotzen zekien? Edo –zirku moduko batean bizi zenez- dantzan edo akrobaziak egiten zekien? Ez, ez zen hori ere. Magiarik ba al zekin? Miseria eta kezka guztiak uxatzen zituen sorginkeria bat ezagutzen al zuen? Esku-ahurak irakurtzen edo etorkizuna beste moduren batean iragartzen al zekien?

Ezta urrik eman ere.

Momok gauza bat zekien inork baino hobeto: **entzuten**. Irakurleren batek esango du, beharbada, ez dela ezer berezia; edozeinek daki entzuten. Ba hori ez da zuzena. Pertsona gutxi daki benetan entzuten. Eta Momok entzuteko zuen era bakarra zen. Halako moldez entzuten zuen Momok jende leloari, bat-batean, oso ideia inteligenteak bururatzen zitzaizkion. Ez zerbait esan edo galdetuta ideia horiek pentsarazten zituelako, ez; hantxe zegoen eta adi eta atsegintasun osoz entzuten zuelako. Bien bitartean, begi beltz handiekin begiratzen zion besteari, eta besteak berehala igartzen zuten zenbait pentsamendu bururatzen zitzaizkiola, bere baitan halakorik zegoenik inoiz pentsatuko ez zuelarik. Halako moldez zekien entzuten, harrituta edo ezbaian zegoen jendeak bat-batean oso ondo zekien zer nahi zuen. Edo lotsatiek, bat-batean, oso aske eta ausart sentitzen ziren. Edo zorigabekoek eta kezkatu zeudenek konfiantza eta alaitasuna berreskuratzen zituzten. Eta norbaitek uste bazuen bere bizitza guztiz galduta zegoela eta deuseza zela eta bera beste milioika batzuen arteko bat besterik ez zela, eta ez ziola inori axola eta hautsitako lore-ontzi bat aldatzeko erraztasun berarekin alda zitekeela, hori guztia kontatzera joaten zitzaion Momo txikiari, eta argi gelditzen zitzaion, modu misteriotsuan hitz egiten zuen bitartean, gizaki guztietan bera bakarra zela eta, horrexegatik, munduarentzat garrantzitsua zela bere erara.

Halaxe zekien entzuten Momok!

Enpresako pertsonekin eta enpresa bezeroekin komunikatzeko denbora gehiago ematearen aldeko apustuak ohiturak aldatzea dakar. Eguneroko jardunak, normalean, gauzak egitera garamatza etenik gabe, eta ekintza erritmo horrek pentsarazten eta esanarazten digu entzuteko denborarik ez dugula. Gure ustez, denborarik eza "motibo" bat da, eta hori gainditzeko modu bakarra dago: entzutea eta komunikatzea denbora inbertsio bat den uste sendoa izatea. Hortaz, liderren lehentasun bihurtu beharra dago.

Hauexetarako zenbait esaldi:

Hobeto entzuteko:

- Entzuten ari natzaizu.
- Une egokian zatoz. Zuri entzuteko irrikaz nago.
- Ondo ulertu badizut, zera esan didazu...
- Esaten ari zarenez...
- Laburbilduz, zera nahi duzu...
- Ez zait argi gelditu azken hori...

Ariketak

Taldeko pertsona bakoitzarentzako galderak. Banaka erantzungo dira (ikaskuntza koadernoan) eta, nahi bada, ondoren, bateratze-lana egin daiteke. Taldean hitz egitea eta elkarriketak izatea.

2. ariketa:

- Gehiago eta hobeto entzutea eta behatzea galarazten didaten oztopoak identifikatzea.

3. ariketa:

- Zer egingo dut gehiago eta hobeto entzuteko... a) enpresa bezeroei eta b) taldeko gainerako pertsonen.

Irakurketaren, elkarriketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

➤ Geure buruari erronka egiteko gaitasuna garatzea... protagonisten taldeak sortzea.

Benetako istorio bat

Haurren arropa banatzeko enpresa bateko bi merkataritza-ordezkaritzek merkatuaren errealitate bera duten aurrez aurre: **Salmenten beherakada gertatzen ari da.**

Ordezkaritzaren A taldeak haxe pentsatu eta esan du: "ezinezkoa da merkatu honetan lehian aritzea; Edwin markak erabateko nagusitasuna du; formula gaindiezina aurkitu du. Bezeroak ez dira batere leialak izaten ari hainbat urteren ondotik, eta prezioa baizik ez die axola. Hurrengo seihilekoan ez gara iritsiko salmenten helburuetara, eta komertzialak horretaz ohartarazten ari dira. Haien ahalegin komertzialak indarra galtzen ari direla ikusten dut, ez dira oldarkorrak izaten ari; haien erruagatik landa eremuak ere ez ditugu salbatuko.

Ordezkaritzako B taldeak haxe pentsatu eta esan du: "egoera zailean gaude: Edwin marka arrakasta izaten ari da. Haxe da gure galdera: zelan erantzun dezakegu merkatuan dugun tokia ez galtzeko? Zein dira lehian ditugun abantailak? Zein izan daitezke salmenta bereizgarriak gure argudioak? Zer aldatuko dugu gure proiektuan datorren denboraldian Edwinen abantailak konpentsatzeko? Zelan eutsiko diegu salmentei datorren seihilekoan? Etab."

Bien arteko ezberdintasuna ez datza egoerari aurre egitean, baizik eta **gertaera beraren aurrean hartzen duten jarreran. Egoeraren biktima naiz eta neure burua haren atzaparretan erortzen utzi dut? Edo protagonismoa hartu eta egoeraz jabetzen naiz?**

Talde mailan **protagonisten jarrera** hartzea da lidergoari buruzko eskuliburuetan idatzita ikusi ohi dugun ideia zehazteko modua: "Pertsonak duten ahalmena enpresan zabaltzea".

Geure buruari eta besteei erronka egiteko ohitura sortzen dugunean, egoerak gainditzeko eta helburuak lortzeko giroa sortzen ari gara. Ohitura horrek lan egiteko estiloa dakar, **lortu beharreko helburuetan eta egin beharreko lanetan biltzen ditu elkarrizketak**, eta ez gainerako pertsonak zein txarto egiten duten lan eta zein zaila den ingurua eta zein leialtasun gutxi duten bezeroak.

Erakunde askok, konturatu barik, erraztu egiten dute pertsonak biktimaren rola hartzea eta erreaktiboak izatea, erabakietatik, plangintzatik eta ikaskuntzatik baztertzen baitituzte. Hala, erraza da zuzendari-taldeak haiengandik hartzen dituzten erabakien biktimak sentitzea. Erabakitzeke eta okertzeko aukerarik ez badugu, erraza da geure gain erantzukizunik ez hartzea eta beti defentsarako joera hartzea.

Horregatik, arazoen aurrean rol aktiboa banaka hartzea bezain garrantzitsua da **taldeko gainerakoak ere protagonistak izateko testuinguru bat sortzea**. Horixe da erakunde edota proiektuko arduradun nagusiaren erantzukizuna.

Zalantzan jartzeko zenbait esaldi...

Erakundeetan kontatzen diren **biktimei buruzko istorioak**. Enpresetan, departamentuetan, etab. aurrera pausoak egitea galarazten duten biktimaren istorioez beteta egoten dira:

- "Bezeroek estutu baino ez gaituzte egiten eta hala egiten jarraituko dute: ezinezkoa da marjina ateratzea".
- "Salmentak behera egin du arlo horretan: prezio horiekin ez dago saltzerik".
- "Ez dago modurik departamentu teknikoko pertsonak saltzen saiatzen diren pertsonak uler ditzaten; produktu hori ezin sal daiteke horrela esportazio merkatuetan".
- "Merkatua estutzen ari denean hazi nahi dugu: hori ezinezkoa da".
- "Enplegatuek ez didate erritmoa jarraitzen".

Ariketak

Taldeko pertsona bakoitzarentzako galdera. Banaka erantzungo dira (ikaskuntza koadernoan) eta, nahi bada, ondoren, bateratze-lana egin daiteke. Elkarriketa.

1. ariketa:

- Ezintasunaren gaineko ikuspegi horien aurrean, zelan eman genezake erantzun aktiboa?

Ezintasun ideia horietan gelditzen den taldea ez doa aurrera, haserretu eta irainduta gelditzen da, eta inguruari, beste departamentuei, bere taldeari, gobernuari, etab. botatzen die gauzak gustatuko litzaiekeen moduan ez irtetearen errua.

Alabaina, beren beregi **"protagonista izatearekin"** konpromiso bat hartzen duenak gauzak zalantzan jartzeko eta bere buruari galderak egiteko ohitura hartzen du: zelan lor dezakegu? Zer egin dezakegu zerari aurre egiteko? Prest al gaude akats bat geure gain hartzeko horretara ahaleginduz gero? Galdera erraz horiek ikaragarritzko ahalmena dute maiz egiten direnean.

Erakundeko toki guztietan erronkei egiten badiegu aurre etenik gabe, inguruaren egonkortasuna iraganeko zerbait bada, erabaki bat hartzeko zenbait egun edo aste itxarotea gehiegi kostatzen bada..., pertsona askok eguneroko lanean eta eginkizunean planteatzen den egoera horren aurrean ekimena hartzea behar dugu.

Protagonista izateko jokabidea duen pertsona edo taldea:

- **Arazoak beren gain hartzen ditu**, eta konpondu beharreko erronka bihurtzen ditu.
- Errealitate jakin baten aurrean, **egin dezakeena hartzen du ardatz**, bere esku dagoen horretan, eta hauxe galdetzen dio bere buruari: zer egin dezaket/dezakegu? Zer egingo dut/dugu?
- Jarduteko askoz bizkorragoa eta **ahalmen handiagoa du**.
- Berrikuntzak egiteko eta erantzun berriak aurkitzeko gai da, horiek bukatzeko ardura hartzen baitu bere gain.
- Zerbait egiteko eta okertzeko **erantzukizuna hartzen du** bere gain. Kultura jakin bat sortzen du haren inguruan: "egiten duena okertu egin daiteke, eta **garrantzitsuena hutsegiteetatik ikastea da**".

Ipuin bat

Judutarren tradizioko ipuin baten moldaketa

Behin, nekazari baten astoa putzu batean erori zen. Orduetan aritu zen arrantzaka astoa, eta bien bitartean, hari laguntzeko moduaren bila zebilen nekazaria, baina azkenean astoa zaharra zela eta putzua premiaz estali behar zela erabaki zuen. Hala, lurra botata bi arazoak behingoa konpon zitzakeen.

Hartara, laguntasuna eskatu zien auzokideei. Nork bere pala hartu eta putzuaren barruan lurra botatzen hasi ziren. Gainera zetorkionaz ohartuta, arrantza handiagoa egiteari ekin zion astoak, baina handik gutxira lasaitu egin zen. Jendeak ez zuen ikusten eta lurperatuta gelditu zela uste zuen, baina beste zerbait gertatzen ari zen: palakada bakoitzarekin botatzen zioten lurra astintzen ari zen astoa.

Handik gutxira, guztion harridurarako, astoaren belarriak hasi ziren agerian gelditzen, astintzen zuen eta zorura erortzen zen lurrian bermatuta; igotzea lortzen ari zen. Putzuaren ahoaren parera iritsi zenean, jauzi bat egin eta lasterka atera zen pozarren. Ustezko lurperatzaileak zur eta lur gelditu ziren.

2. ariketa:

- Zein jokabide hartzen du ipuineko astoak? Zer gertatuko zen zorigaitzokotzat hartu izan balu saihestu edo ezin konpartitu zezakeen testuinguruak inposaturiko hitz bakoitza?

Zelan ikasiko dut lider hobe izaten?

5. Fitxa:

Protagonistak edo biktimak erronken aurrean?

2. Kapitula

Gogoetarako irakurgai lagungarriak

3. ariketa:

- Aipatu nire erakundean finkatuta dauden biktimei buruzko istorioak. Zer egin dezaket nik sinesmen eta istorio horiek zalantzan jartzeko?

4. ariketa:

- Zelan erantzuten dut norbait arazo batekin eta arazoa sortzen duten kausei buruzko maila azalpenekin datorkidanean (guztiak haren ekintza eremutik kanpokoak), arazoa besteei botatzeko edo airean uzteko jarrerarekin?

Irakurketaren, elkarriketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

Ikastea eta irakastea... eta gainerakoek ikasi eta irakats dezaten erraztea.

Ikaskuntza balioesten ez duen enpresak ezin sor dezake berrikuntzarik. Baldin eta pertsonak jakintza berriak ez badute ezartzen, ez dira arriskatzun ez dakitela erakusten, edo ideia berriak probatzen; ezinezkoa da ikas dezaten. **Zerbait beste modu batean egiten jakitea esan nahi du ikasteak**, lehen eskuratzeko zailak ziren lorpenetarako bidea izatea.

Benetako istorio bat

Gerente batek, esku artean zuen guztia kudeatzeko eta konpontzeko denborarik ezagatik kezkatuta, boterea eskuordetu behar zuela ondorioztatu zuen. Aholkulariak boterea zergatik ez zuen eskuordetzen galdetu zionean, haxe erantzun zuen: **“nire taldea ez dagoelako prestatuta, eta gai guztiak kontrolatuta izan behar ditut”** Erantzun horren ondotik, galdera logikoa etorri zen: **“Zergatik ez dituzu prestatzen?”**

Une horretan ohartu zen **beldur** zela bere kolaboratzaileek berak beste edo gehiago jakingo ote zuten bere erantzukizun peko gaiez. Aholkulariak galdera gehiago egin zizkion:

- **Zertarako** daukazu taldea?
- Ziur al zaude oraintxe bertan horietako norbaitek zuk baino gehiago ez dakiela zure erantzukizun peko gaiari buruz?
- Zein da zure eginkizuna talde bateko arduradun lez?

Zuzendariak hau aitortu zuen: Erakunde honetan oso ondo aurkitzen naiz; eta **gustuko dut daukadan posizioa**. Ez dut nahi aurrekoan gertatu zitzaidan gertatzerik. Logistika-talde bat zuzentzeko kontratatu ninduten banaketa enpresa batean, oso baldintza onekin. Nik ez nuen ideiarik ere logistikaz. Kontratatu ninduen enpresak bazekien hori, eta hartu ninduten zuzendariak esan zidaten nigan dik interesa zitzaiena aurreko enpresan zuzendaritzan aritzeko nuen ahalmena zela. telekomunikazioen ingeniarietan ziharduen enpresa bat.

Ilusioa nuen postu hartan jarduteko. Lanean hasi nintzen, taldea gaiaz ezer ez nekiela ez ohartzeko erabaki irmoa hartuta. Ondo hartu ninduten, baina nik oso txarto pasatu nuen. Norbaitek aholkuren bat eskatzen zidanean, trikimailuak bilatzen nituen luzamendutan aritzeko, ahal zela ez nien galderarik egiten neure burua agerian ez uzteko, bileretarako deialdiak egitea saihesten nuen nire ezjakintasuna ez agerrarazteko. Pixkanaka, hasierako harrera ona erlazio hotza bilakatu zen, ondoren konfiantzarik eza eta azkenean haserretu egin ginen taldea eta biok. Urtebetera, postua uzteko eskatu zidan zuzendaritzak. Ez dut nahi berdin gertatzea.

Aholkulariak galdera gehiago egin zituen:

- Inoiz lortu al zenuen haiek ez ohartzea logistikako gaiez zenuen ezjakintasunaz?
 - “egia esan, ez. Begi-bistakoa zen ez zela nire arloa”
- Zein zen zure arloa?
 - “Ba egia esan taldea fase batera eramateko kontratatu ninduten: Izakinen kontrol digitala, biltegiko eremuaren eraginkortasuna eta banaketa kanalarekiko komunikazioa hobetzea.
- Taldea eramatea?
 - “Bai. Egia esan, taldea eramatea beste zerbaitetan zetzan, ondo zekitena beste modu batean egin zezaten lortzean. Nik ez nuen horretaz jakin beharrik. Eurek bazekiten. Nik galderak eginez, informazioa emanez eta entzunez lagundu behar nien. Baina ez nintzen ohartu. Arloaren gaineko nire ezjakintasunaz hain obsesionatuta nengoen, ezer ez ikasteaz gain, ez nuen egin ordainsaria jasotzeko agindu zidaten eginkizuna: **eurek bazekitena indartzea eta aldi berri batera eramatea enpresa.**”

Ageriko egoera horrekin, gure zuzendaritzak bere taldearekin modu desberdinean lan egitea erabaki zuen. Kolaboratzaileetako bat biharamunean galdera eginda, lehenik eta behin honako hau erantzun zuen: “zuk nik baino askoz gehiago dakizu honetaz. Zer bururatzen zaizu konpontzeko? Ondoren gertatu zena ikusita, bide onetik nindoan.

Kolaboratzaileak aulkia zuzendu, boligrafoa hartu eta hiru konponbide desberdin emateari ekin zion. Galderak eta azterketak eginez, onena iritzi ziotena erabakitzea lortu zuten. Eskerrak eta zorionak eman zizkion kolaboratzaileari. Une horretan lasai asko sentitu zen. Gehien zekien pertsona zela erakusteko bere artetasuna kolaboratzailea garatzeko interes bihurtu zela ohartu zen. Taldeko kide batek zuen onena eman zezan lortu zuen. Pozarren joan zen kolaboratzailea, bien arteko konfiantza ikaragarri handitu zen eta hori guztia **kolaboratzailearen aurrean hark beste ez zekiela onartuta**.

Egun horretan ikasten ikasi zuen.

5 ideia garrantzitsu planteatuko ditugu pertsonen ikasten duten testuinguruak bultzatzeko. Etengabe ikasten jarraitzeko bidea ematen duten zenbait balio eta jarrera praktikan jartzea da kontua. Ikasten duen pertsona-talde batek erakunde berritzailea osatzen du, arazoei erantzun berriak eta baliotsuak ematen dizkiena.

1. "Dena dakit" pentsatzeko jarrera hori alde batera utzi. Gabeziak izan ditzakegula aitortu. "Ez dakit" esateko gai izan, gure eskuetan ez dagoen "ezjakintasuna" espazio ikaragarri handi bat dagoela jabetzen garela transmitituz. Jende askok uste du erantzukizun formalaren maila erakundeko gainerakoek baino gehiago jakitearekin lotuta dagoela eta, horregatik, profesional askok ezin aitor dezakete ez dakitela.
2. Aniztasunaren balioa aitortu, ikasteko bide gisa. Errealitatearen beste ikuspegi batzuk erakundearentzat baliagarriak izan daitezkeela onartu. Ezberdintasunek eraman gaitzakete ideia berrietara, ez antzekotasunek.
3. Pertsonen artean feedback dinamikak sustatu. "Zer deritzozu?" galdetzeko ohitura Zure iritzia interesa zait". Askotan ezin dugu dena ikusi, eta gainerakoen iritzia izatea luxua da, enpresa askotan baztertzeko duguna.
4. Erraztasunak eman gainerakoei jakintza berriak sartzeko, enpresaren informazio garrantzitsua eskuratzeko modua izateko eta trebakuntza programetan parte hartzeko. Pertsonen ikas dezaten nahi badugu, izan ekimena eta gure egitekoak eskatzen dizuna baino gehiago eman behar dugu, informazioa eskura dezaten eta denbora ikasten inbertitzen jarrai dezaten arduratu behar dugu.
5. Kanpoarekin lotura izan. Enpresa bezeroekin hitz egitera joan, hornitzaileen berrikuntzak egunean izan, bakoitzarentzako informazio-iturri garrantzitsuekin lotuta egon.
6. Akatsak aitortu ikasteko bidea diren aldetik, eta akatsak ez ezkutatzeak kultura sortzea. Akatsik ezin egin dezakegula sinesteak arriskurik ez hartzeko edo mugimendurik ez egiteko giroa sor dezake.

EBenetako elkarrizketa

G.– Hutsegiteetatik ikasten al da?

E.– Hutsegitea, nire ustez, ikasteko modurik onena da. Garrantzitsuena ez da okerrik ez egitea, okerreтик ikasten jakitea baizik. Askok ikasi dut gauza txarretatik, eta eskerrak eman behar ditut horregatik... Esan dezagun, gauza handietan asmatzera eraman nautela hutsegiteak. Eta uste dut nire jantzirik hoberenak hutsegiteetatik sortu direla.

Azken finean, bere ikaskuntzarekin eta gainerakoen ikaskuntzarekin konprometituriko pertsona talde batek mugitzen diren testuinguruak sortzen ditu, galderak egiten dizkiote euren buruari, erantzun berriak bilatzen dituzte. Laguntza behar dute ikasteko ausardia izateko, ikasteak arriskua eta ahaleginak dakartzalako.

Hauexetarako zenbait esaldi:

Ikaskuntza eragitea:

- Zuk nik baino gehiago dakizu honetaz... zelan egingo zenuke?
- Hori inoiz ez diot neure buruari planteatu. Elkarrekin pentsa dezagun.
- Zelan konponduko zenuke?
- Zelan lagun zaitzaketa hori lortzen?
- Gustatuko litzaidake jakitea zer deritzozun egin dadanari.
- Egin duzun hori gustatu zait. Askoz hobeto egongo litzateke hau aldatuko bazenu, edo beste hau gehituta...

Zenbait "egia" zalantzan jartzera bultzatzen zaitugu...

- Posizio hierarkikoak jakintza handiagoa dakar berekin.
- "Ez dakit" esaten badut, nirekin lan egiten duten pertsonen errespetua galduko dut.
- Gerentziak ziurtasuna agertu behar du (zalantzak ez adierazi), aintzat har dezaten.
- Nire kolaboratzaile guztiek batera baino gehiago jakiteagatik ordaintzen didate.
- Nire taldeko pertsonak dakitena baino gehiago ez badakit, ez nago erabakiak hartzeko moduan.

Irakurketaren, elkarriketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

➤ Azalpen positiboak ematea, zerbait lortzea posiblea den giroa sortzeko.

Hitzaldi baten zatia

Rojas Marcos irakasleak Bilboko 2007ko urrian izandako "VI Business Global Conference" hitzaldian emana

Beste mezu batzuen artean, bi aholku eman zituen berrikuntzaren aldeko giroak sortzeko:

- **Hitz egitea eta lotuta egotea.** Beste pertsona batzuekin lotuta egoten saiatu behar dugu, zeren eta talde batekoak direla sentitzen duten pertsonak hobeto gaingitzen baitituzte zailtasunak bakartuta daudenek baino. Zenbat eta gehiago, hobeto.
- **Azalpenak emateko estilo positibo** bat praktikan jartzea Horrek esan nahi du arazo, eragozpen edo porrot baten aurrean hauek egiteko gai garela:
 - **Iraupena erlatibizatzea...** Betiko da edo aldi baterako zerbait?
 - Niregan edo guregan duen **eragin maila erlatibizatzea...** Soilik nire bizitzaren zati batean al du eragina?
 - **Gaia dugun erantzukizun maila erlatibizatzea...** Arduradun bakarra al naiz gai honetan?

Benetako istorio bat

Jonek, kristalaren industri tratamendurako enpresa batek tailerreko buruak, hierarkian bigarren dagoen Martari eskatu berri dio haren mahaira eramateko bezero guztien azken bi urteetako fakturazio datak, bolumenen arabera sailkatuak, eta horren barruan, emate-dataren arabera. Martak ez du oso aurpegi onaz jaso enkargua, haxe marruskatzen zuen bitartean: "besterik ez nuen falta! Lehenik ez daukat nahikoa zeregin eta".

Marta urrundu zenean, haxe pentsatu zuen Jonek: "**betiko leloarekin hasi da**". Beti kexaz, besteok lanik izango ez bagenu moduan! Sutan jartzen da zerbait eskatzen diodan bakoitzean. Ahal dudanean, bere lanpostutik kenduko dut; bost axola egiten duen horretan ona izateak, ezin baita harekin hitz egin".

Enpresaren jabea eta gerentea da Ainhoa, eta handik pasatu zen eszena hori izan zenean. Joni jartzen zitzaion aurpegia ikusita, harengana hurbildu eta esan zion: Tira, Martak gaur egun txarra dauka!

1. ariketa:

- Ezaguna egiten al zaizu eszena?
- Zer ezberdintasun dago Jonen eta Ainhoaren azalpen estiloaren artean?
- Zein ezberdintasun dago azalpen estiloren artean biren umorean?

Erakundean, askotan, ez diogu behar besteko garrantzia ematen **emozioen testuinguru positibo** sortzeari. "**Hona lan egitera gatoz**" esaldiak islatzen duenez, gure gogoan lana eta ondo pasatzea bereizten ditugu. Hala ere, pertsonen ekimena eta sormena mugiarazi eta zabaltzeko gura badugu, oso garrantzitsua da zelan sentitzen diren jakitea.

Lorpenak izateko gura dugun giro hori lortzeki begira, funtsezkotzat jotzen ditugun 4 alderdi nabarmendu nahi ditugu:

- Taldearen nortasunaren esanahia eta **taldearen eraginkortasun sentsazioa** erraztea. Gai sentitzen den eta autokonfiantza garatzen duen taldea urrunago iristen da hala sentitzen ez dena baino.
- **Giro baikorra** sortzea, ondoko esaldi hauetan agerraraziko dena: “posiblea da”, “irtengo gara egoera honetatik”, “ez da ezer gertatzen, konponduko dugu”, “eskari honi ezetz esan badiote ere, etorkizunean ezberdin izan daiteke”, “zergatik ez pentsatu bikoiztu dezakegula?”
- Funtsezko bi ohitura: **Eskerrak ematea eta ospatzea**. Badirudi agerikoegia dela kontuan hartzeko, baina bistakoa denez, egunez egunekoan oso maiz ahazten ditugu bi keinu hain indartsu horiek talde konprometitu bat sortzeki begira.

Hitzaldi baten zatia

*Araceli Cabezonek 2007ko ekainean Deustuko Merkataritza Unibertsitatean emana,
“Zer esaten dugun eskerrak ematen ditugunean” izeneko*

Egin behar zuena egiteagatik norbaiti eskerrak ematen dizkiogunean (maiz gertatzen da kolaboratzaileekin), eskerrik asko baino askoz gauza gehiago esaten diogu:

- *Hauxe esaten diogu: “zeuk aukeratu duzu egitea, zeuk gura duzulako egin duzu, hauxe delako zure proiektua, hau nirea den bezala”.*
- *Hauxe esaten diogu: “eman dizudan horren gaineko erantzukizuna zeure gain hartu duzu”.*
- *Hauxe esaten diogu: “eman didazuna behar nuen, nik ere beharra daukat”.*
- *Hauxe esaten diogu: “egiten duzunak badu eragina, ez da hutsala”.*
- *Hauxe esaten diogu: “ikusten zaitut, aintzat hartzen zaitut, egiten duzunaz konturatzen naiz”.*

Laburbilduz, indarrez beterik dago norbaitengandik (kolaboratzailea, laguna, lankidea, gerentzia, enpresa bezeroa) jaso ohi dugun lanagatik eskerrak ematea. Eskerrak ematen ditugun bakoitzean:

- Pertsonarengan **sinesten** ari gara, egiten duena egitea aukeratzeko bere autonomian.
- Bere ekintzen gaineko **erantzukizun** osoa esleitzen diogu.
- **Beharra** erakusten dugu.
- Bere ekintzei **garrantzi** testuingurua ematen diegu.
- Bestearen lana **ikusarazten** dugu.

Zenbait “egia” zalantzan jartzera bultzatzen zaituztegu...

- Ez da oso profesionala lorpen txikiak ospatzea: hala egiten badugu, guztia eginda dagoela pentsatu eta lasaitzeko joera dute pertsonak.
- Nork bere betebeharra betetzen duenean, ez dago zertan eskerrak eman. Horretarako dago hor.
- Baikorra izatea axolagabe izatea da.

Irakurketaren, elkarriketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

- Puntu honetan, erakundearen baterako eraikuntzaren bidean aurrera egitearen garrantziari buruzko gogoeta proposatzen dizuegu, hots, **ikusker konpartituen eta pertsonengandik landutako estrategiaren bidezkoa**. Gaur egun galdera hori zergatik den garrantzitsua hausnartuko dugu. Ekoizpenaren aldetik bakarrik ez, gizakiaren (etiko) aldetik ere oso garrantzitsua da erakundeetan; izan ere, beti izango litzateke garrantzizkoa alde horretatik.

Erakundeari buruzko ikuspegi klasiko

BILGUNE programaren sarrera genioen moduan, uste sendoa dugu lehiakortasunaren funtsezko gakoa gaur egun **jakintza** dela, eta aldaketak ekarri ditu antolakuntzaren eta harremanen beharretan: Dagoeneko ez da eraginkorra erakundea aurretik tokiren batetik igarri, kontrolatu eta erabil daitekeen mekanismotzat hartzea.

Lehenik eta behin, erakundeak kontrolatzeko eta erabiltzeko (erabatekoa) gaitasun hori suposatzen deneko "toki" horiei buruzko gogoeta egin nahi dugu. Gehienetan, zuzendaritza-taldeak eginiko kontrolaz ari gara, baina kooperatibisten batzar bat ere aipa genezake, esate baterako.

Ikuspegi klasikoan, tradizionalen edo erakundean hedatuen dagoen ikuspegi, arduradun nagusiak (Gerentziak, zuzendari nagusiak, presidentek, etab.) eta haren hurreko taldeak (zuzendaritza-taldea, bitarteko agintariak, etab.) betebeharra du –edo eduki behar du, bere eginkizuna dela irizten baitzaio–, baina ez hori bakarrik, **erakundearen jarduera guztia** aztertu,

planifikatu, antolatu eta kontrolatzeko ahalmena ere izan behar du. Ikuspegi horretan, erakundean egiten diren gauza guztiek zentzua eta esanahia izan behar dituzte arduradun nagusiek jarduteko duten logikaren barruan. Egiten ari denari eta egin nahi denari esanahia emateko ahalmena duten bakarrak dira eurak. Gainerakoa (zuzendaritzaren kontroletik kanpoko ekimen bat, edo zuzendaritzak berak bultzatu ez duena beste barik, edo posizio kritikoa, etab.) erakundearen kudeaketaren egoera ona oztokatzen duen zarata da.

Ikuspegi honetan:

- Soilik gerentziari dagokio estrategia zehazteko eginkizuna.
- Komunikazioaren kontzeptua desitxuratu eta irakasgaiak emateko prozesu bat bihurtzen da, erakundeko guztiek **gauza bera uler dezaten** kontzeptu hau edo beste aipatzen denean.

Ariketa

Taldeko pertsona bakoitzarentzako aurretiazko galderak. Banaka erantzungo dira (ikaskuntza koadernoan) eta, nahi bada, ondoren, bateratze-lana egin daiteke. Taldean hitz egitea eta elkarriketak izatea.

1. ariketa:

- Zein tokitatik (gerentzia, batzarra, ...) hartzen dira erabakiak gure erakundean?
- Oso zentralizatuta al dago erabakiak hartzea, edo nolabaiteko askatasun-marjina dago?
- Ba al dago taldearen eta pertsonen konpromisorik, edo esanak betetzeko joera da nagusi?

Dagoeneko eraginkorra ez den ikuspegia

Erakundea aurretik tokiren batetik igarri, kontrolatu eta erabil daitekeen mekanismotzat hartzearen gaineko kontzeptua zer den argitu ondoren, **"dagoeneko eraginkorra"** zergatik ez den hausnartuko dugu jarraian.

Zergatik ezin dugu horrela pentsatu? Zergatik ez du balio dagoeneko erakundea ulertzeko modu horrek, non gauzak tokiren batetik kontrolatzen eta antolatzen

diren? Galdera horri erantzuteko, hainbat arlo jorratu beharra dago.

Behin eta berriz entzuten dugu pertsonak direla enpresa baten aktiborik garrantzitsuena. Behin eta berriz entzuten dugu jakintza dela lehiakortasunaren funtsezko faktorea. **Zergatik esaten dira horiek gauzak horrenbeste aldiz eta hain adostasun maila handiarekin?**

Enpresa proiektuari ekiten zioten pertsonen ekimena, jakintza eta ilusioa, jakina, beti izan da funtsezkoa, hasieran nahiz garapenean. Ez dago erakunde aipagarriarik atzean **pertsonen, bizipenen, ilusioen, erronken eta abarren historia bat** ez duenik. Hortaz, arlo subjektiboak, “pertsona faktoreak”, oso eginkizun garrantzitsua bete izan du beti. Hori ez da berria.

Gauza bat aldatzen da, ordea: ez da garrantzitsua soilik ekimena, jakintza, ilusioa eta, azken finean, proiektu bati ekiten diotenen alderdirik subjektibo osoa, **baizik eta erakundea osatzen duten pertsona guztiena**. Zergatik?

“Ekoizpenaren faktore nagusi” bihurtu delako jakintza; makinari nagusitu zaio. Hori hala bada, **erakunde gisa ekoizteko eta lehiakorrek izateko dugun ahalmena, neurri handi batean, erakunde gisa jakintza pizteko dugun gaitasunaren araberakoa da.**

2. ariketa:

- Zelan bizi dugu jakintza “ekoizpenaren faktore nagusi” edo “lehiarako faktore” bihurtu dela dioen adierazpen hori? Gure erakundean aplikatu behar da? Zergatik bai? Zergatik ez?
- Ezezko erantzuna bada, orduan, oso erraza da gure erakundeko pertsonen ordeztu batzuk jartzea, ezta? Edo, baliteke jakintzaren kontzeptua osotasunean ez ulertzea?

Zeri deritzogu jakintza piztea?

Pertsona guztiok ahalmen handia dugu gure jakintza hedatzeko eta, are gehiago, jakintza hori ikasteko modu anitz bidez hedatzen den neurrian, ahalmen **hori hedakorra ere bada.**

Erakundeak duen jakintza pizteaz ari garela, erakundeko pertsona guzti-guztien jakintza hedatzeko ahalmena garatzeaz ari gara, jakina, zeren eta, guztiok salbuespenik gabe nolabaiteko ahalmena baitugu jakintza berehala zabaltzeko, eta oso ahalmen handia dugu jakintza hedatzeko, etorkizunean gauzatu daitekeena.

Beraz, ondoko bi hauen araberakoa izango da jakintza balioesteko ahalmen hori garatzea:

- Alde batetik, **ikasteko posibilitateen** eta gure jardueran aplikatu daitezkeen arloei buruz dugun jakintza handitzearen araberakoa da.
- Bestalde, **gure jakintzatik jarduteko ditugun posibilitateen araberakoa** ere bada, edo bestela esanda, **gure jakintza piztearen araberakoa.**

Apuntea

Egia esan, beti jarduten dugu gure jakintzatik. Hartzen dugu erabaki oro gertaeren eta egoeraren gainean dugun pertzepzioaren arabera hartzen dugu. Beldurragatik isilik gelditzen garenean zerbait esateko izan arren, gure jakintzaren arabera ari gara. Gure iritzia ematearen onuren eta hori egiteak lekartzakeen arriskuen artean egiten dugu balorazioaren (subjektiboa, jakina) araberakoa da. Ekimenerako ahalmen oro galarazten dugunean, gauza bera gertatzen da. Hortaz, gure jakintzatik modu konstruktiboan eta positiboan jarduteko dugun posibilitatetatik ulertu behar da puntu hau: gure laneko pertsonak balioetsiz, lankidetzako modu aberatsekin parte hartuz, elkarren menpeko nolabaiteko talentua eraikiz, etab.

Jakintza hori pizten da nahi dugunaren arabera, lankidetzan pizten da eta askatasunean pizten da. Pertsonak euren jakintza martxan jartzea nahi badugu, ezin zuzen dezakegu egin behar dutena modu konbentzionalen; horretaz jabetu behar dugu. Soilik norberak nahi duen horren arabera jarduten duenean da gai (zentzu positiboan) bere jakintza guztia pizteko. Norbaitek arlo zehatz batean duen “Jakintza” mekanikoko aplikazioa, “makinika” (egoki esanda), baina soilik bere jakintza modu aktiboan jardun nahi duenean.

Adibidea

Horren adibide bat izan liteke test erako azterketa bat berrikusten duen irakaslea, makina baten moduan zuzendu betiere, zeren eta emaitza bera lortuko bailuke testua irakurri barik ere zuzendun txantilo bat erabiliz. guztizkoaren erantzun zuzenen kopurua. Demagun orain irakasleak sakonago zuzentzen duela, bere jakintza pizten duela, eta soiltasunei erreparatzen diela hala nola ikasle bikain batek azterketan akats kontzeptual bera errepikatzen duela (hori ikusita, azalpen gehiago jaso beharko luke), edo guztiek galdera berean huts egin dutela (hori ikusita, material didaktikoak akatsen bat dutela pentsatzen du), eta gai jakin bateko galderak gainerakoak baino okerrago erantzuten ari direla nabarmen (horrek adierazten du gai hori ez dela ondo ulertu), etab. Galdera askeko azterketa izan balitz, beharbada adibide askoz gehiago gehitu genitzake, baina makina baten moduan egin beharreko ariketa batean ere ikusten dugunez, jakintza pizteak edo ez oso emaitza desberdinak eman diezazkiguke gure jardunean. (I. zatia, 3tik)

Hala ere, norbait “behartu” dezakegu bere jakintza osoa piztera? Edo gehienez jakintza makinaren moduan aplikatzea baino ezin espero genezake? Agerikoa denez, norik bere jakintza piztu dezan, pizteko nahia izan behar du, **ilusioa egon behar da, egiten ari den jardueraren eta bere nahien arteko lotura emozionala**. Pertsona batek, “bere betebeharra” dela-eta, “konplitu” nahi badu ere, hain zuzen “konpromisoa hartu” duelako, benetako barne motibazioa egon ezean, egiten ari deneko jarduerarekiko lotura emozional horrek ez du emango eman lezakeena.

Irakaslearen adibidean, jakintza piztu dadin testak zuzentzeko bere gain hartutako betebeharetik harago joanda, bere lana hobeto egiteko motibazioa izan behar da, ikasleei gauza gehiago emateko edo antzeko beste zer edo zer. (II. zatia, 3tik).

Bestalde, jakintzaren arabera jarduteko **askatasuna** izan behar da. Edo bestela esanda, gure jakintza izanik ere, egoera aldatzeko bidea ematea edo egoera hori aldatzeko gai izango ez garela uste badugu, deusez bihurtzen da gure jakintza piztea. Ez luke erabat deuseztatuko ikasteko prozesua, baina asko murrizten du ikuskerarik ezagatik, eta jakintza balioestea ere deusez bihurtzen du agerikoa denez.

Adibidearekin jarraituz, demagun irakasle titularrak laguntzaile baten laguntza duela testak zuzentzeko, eta eman dezagun laguntzaileak oharren zerrendaren gainean egin dituen komentario apurretan, titularrak komentario horiek mespretxatu eta bidegabe kritikatzeko dituela. Laguntzaileak, jakina, bere jakintza pizteari utziko dio; agindutako lana besterik ez du egingo, zeren eta kasu honetan –erakundearen eremuko kasurik gehienetan bezala– **lankidetzan balioesten baita jakintza**. Baliteke irakasle laguntzaileak, oso tematia edo ipurterrea izango balitz, behaketatik ikasten jarraitzea, baina ez luke nahikoa ikuskera izango ikasteko prozesu aberatsagoa lortzeko, eta bere oharra eta ikasitakoa komunikatzeari utziko lioke. (III. zatia, 3tik).

3. ariketa:

- Erakundeko pertsonengan pentsatuz, banaka hartuta, bere jakintza pizten duela uste duzu, balioesten duela? Zergatik bai? Zergatik ez?
- Gerta liteke horretarako aske ez sentitzea, bere ekimenak lantzeko nahikoa jarduketa-eremu ez izatea?
- Edo ez du emoziorik sentitzen egiten duen horren inguruan?
- Lankidetzan pizten al da jakintza? Talde-lanaren errendimendu altua lortzen al da? Erraz azaleratzen al da jakintza?

Ikastea

Aurreko lerroaldeetan bi aldiz agertu da “ikuskera” kontzeptua, betiere ikasteko prozesuarekin lotuta: **Ikuskerarik ezak ikasteko prozesua murrizten du**; zenbat eta ikuskera handiagoa izanik, orduan eta gehiago errazten da ikaskuntza prozesu aberatsagorako testuingurua.

Erakundeen baitako ikaskuntzaren zati handi batek –garrantzitsuena, duda barik- jardueren garapenean ikastearekin du zerikusia. Ildo horretan, gure jarduera gure jakintzatik hedatzeko askatasuna zenbat eta handiagoa izan, handiagoa izango da gure jardueraren ondorioz ikasteko dugun ahalmena.

Trebakuntzarako jarduerak ikaskuntza iturriak ere izan daitezke. Era berean, erakundearen eremuaren barruan zein kanpoan bizi izaten ari garena ikaskuntza iturri izan daiteke.

Apuntea

Arestian esan dugunez, gure jardueran aplika daitezkeen arloen eta gaien gaineko gure jakintza handitzeko aukeren arabera izango da jakintza balioesteko ahalmena garatzea. Ez dugu alderdi murriztailezat hartzea nahi, guztiz kontratatzat baino. Hasieran, jakintza guzti-guztiak aplika daitezke gure jardueran, zuzenean zein zeharka. Zeren eta, jakintza balioesteaz ari garela, atzean beti izaten baita aldaketaren, hobekuntzaren, zerbait ezberdina edo berria azaleratzearen ideia. Hortaz, ez du balio neurtzeko erabiltzeko tresnak, hain zuzen soilik eta zorrozki egiten ari garen horretan ezer aldatu barik aplika daitezkeen jakintzak neurtzeko.

4. ariketa:

- “Ikasten duen erakunde” gisa definituko genuke gure erakundea?
- Asko ikasten ez al dute pertsonak erakunde honetan? Zergatik bai? Zergatik ez?
- Jakintzak eta ikuskerak bateratzeko espazioak sortzen al dira?
- Pertsonak egiten duten horretatik ikasteko nahikoa ikuskera eta feedbacka al dute? Egin dutenaren emaitzei buruzko informazioa jasotzen al dute? Zelan?

2. kapitula – 6. fitxa Ikasteko irekia izatea

Irakurketaren, elkarrizketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

3. kapituluko 1. fitxan, **erakundearen baterako eraikuntzaren bidean** aurreratzearen garrantziari buruzko gogoeta proposatu genizuen, hots, **ikuskera konpartituen eta pertsonen landutako estrategiaren bidezkoa**.

Benetan konpartituriko etorkizuneko ikuskera bat ahalmen handiko eragilea da. “Benetan konpartiturikoa” adierazpidea azpimarra dezagun behar beste alditan, “proiektu konpartituaren” asmoaren atzean, askotan, **pertsona baten edo pertsona gutxi batzuen ikuskera bat ezkutatzaren baita, gainerako pertsonen euren ikuskerarekin bat egin dezaten**. Eta egoera baten eta bestearen arteko ahalmena ikaragarri handia da. Etorkizunerako ikuskera soilik benetan konpartitua denean da pertsonen partaidetza bideratzeko eragile ahaltsua. Gainerakoa hutsala da.

Illo horretan, jakintza lankidetzan pizten denez, erakundeko beste pertsona batzuekin (edo kanpokoekin) helburu erkideren bat lortzeko erronka konpartituak eta ilusioa izatea lagungarria da jakintza pizteko, zeren eta, hala, **lotura emozionalaren** ezinbesteko elementua sartzen baita joan.

Ikuskera konpartituaren eraikuntza ez da lineala. Fluxu prozesua da, aurrerapen eta atzerapenaren gaineko etengabeko gatazkan, hurbildu eta urruntzeko gatazkan. Ikuskera konpartitua ez da espero den eta aurretik ezarritako jokabide mota bat dakarren monolito bat, baizik eta, hurrengo adibideak erakusten duenez, konpromiso eta partaidetza maila gorenak eragin baitezake, eta maila txikiko beste une batzuk ere izango ditu.

Benetako ikuskera konpartitua erraztu dezaketen hainbat ezaugarri aztertuko ditugu..

Benetako istorio bat

Makinaren matxura bikoitzaren pasadizoa

Birabarkiak fabrikatzeko hiru makina ditugu. Iaz, eskariaren maila goreneko une batean, matxura bikoitza izan genuen: Bat labean, eta bestea prentsan. Luze joko zuten konponketa-lanek. 2 makina 15 egunez gelditzen baditugu, Europa erdiko motorren ekoizpen-lineak geldituko ditugu. Oso une zaila izan zen, blokeo uea.

*Erreakzio harrigarria izan zen. Zuzendariak –teorikoki zuzendariok hartu behar ditugu erabakiak- etsian konponbideka bilatzen ari ziren bitartean –Nork egin ditzake guk ezin egin ditzakegun pieza horiek? Zelan jakinaraziko diegu hori bezeroei?– **egoera konponezintzat jo ondoren**, makinaren lan-taldeak eta hierarkako agintari ertainek lanari ekin zioten gaueko txandakoekin, hain zuzen, hasiera batean, erabat zentzugabea zen ideia batean.*

Makina horiek 30 m-ko distantziara daude bata bestetik. Piezak tenperatura jakin batera iritsi behar du forjan. Tenperatura horren gainetik, altzairuaren ezaugarriak ez dira onak; tenperatura txikiagoan, berriz, deformazioak eragiten ditu forjak. Forja nahikoa zorrotza da alde horretatik. Horrexegatik, zentzugabea zela zirudien pieza gori-gorian 30 m-tik gora eramateak.

*Pertsona horiek lan osoa eman zuten lanean, arazoa sortu zenetik amaitu artean, biharamunean. Garraiatzeko zinta bat fabrika osoan jarrita eta ezohiko abiadura emanda, makinetako labe batetik beste baten prentsan lan egitea lortu zuten. Mendi Errusiarra deitu zioten: garaiera ikaragarri handira igo eta gero abiadura handian jaisten zen grabitateagatik, eta prentsara mila eta piku gradutara iristen zen. Horri esker, ia hilabetean makina bat martxan izan genuen beste baten labearekin, eta ez genuen **bezero bat bera ere geldiarazi**. Ohi baino errefus gehiago izan zen, baina erabat konponduta gelditu zen.*

*Hain ideia ona izan zen, orain bypass bat utzi dugu bi makinaren artean, bietako edozeinek huts egiten duenean bestearekin lan egiteko modua izan dezagun. Unean uneko konponbide bat izan zena etorkizuneko zerbait bihurtu zen. Eta diogun moduan sortu zen, **pertsonen euren burutik eta ekimenetik**.*

Zer gertatuko zen beste erakunde mota batean? Enpresa batzordeko ordezkariak eta langileei eginiko galdera horri erantzunez, hots, horrelako arazo baten aurrean zer gertatuko ote zen beste erakunde mota batean, langileek argi dute ez zutela trabarik jarriko gauez lan egiteari konponbidea lortu ahal izateko. **Konpromisorako jarrera izan da beti.**

*Baina argi dute ere horretarako aginduak goitik etorri behar zuela; eurek agindutakoa egin zezaketen; **ez ziren hasiko balizko konponbide batean lan egiten euren ekimenaz**, eurek ez dituztelako erabakiak hartzen*

–taldean– euren lanari buruz, egin behar denari eta egin behar ez denari buruz, baizik eta hierarkiako maila gorenari dagokio erabakia hartzea: betearazle hutsak besterik ez dira. Jakina, bulegoko inori ez zitzaion bururatuko konponbidea –konponbide hori behintzat–.

Erakundeko pertsonen sormena eta berrikuntzarako ahalmena zabaltzearen gaineko oso adibide adierazgarria da. Eta hasierako partaidetzarekin zein lotura estua dagoen ikusarazten digu, hots, nork bere lan prozesuan erabakitzeke ahalmena izatearekin: Nork bere burua antolatzeke eredu eta ez hierarkikoa. **Nola zabal dezake norbaitek sormena agindutakoa bete baino ez badu egiten?**

Autoantolakuntzako ereduaren oinarria zenbait elementutan oinarritzen da: pertsonen jardueraren gaineko ikuspegi orokorraren beharra eta informazioa konpartitzea. Kasu honetan, egiteke dauden emateak eta eskariak, bezeroen beharrak eta premiak. etab. ezagutzen ditugu. Argi dago arazo norberaren arazotzat sentitzeko moduan eragina izango luketela, eta horrekin, ohartu gabe, pertsona batzuen asmamena zorrotzeko bideak piztu ziren. Abiaraztea, inspirazioa, sormena eta berrikuntzarako ahalmena zabaltzeko egiten dira gauzak gertatzen diren tokietan.

Irakurketaren, elkarrizketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

➤ Gure porrotetatik ikasten duguna praktikan jarri ahal izateko behar dugun konfiantza ematen digute arrakastek.

Edozein gauzaren etorkizunari buruz dugun ikuspegiak **errealitatearen gaineko** (gauzak izateko modua, elkarrenganako eragina, zelan jarduten duten, aldaketarako zein indar dauden, zein inertzia, etab.) **zenbat eta oinarri zabalagoa eta aberatsagoa** izan, orduan eta aberatsago eta indartsuagoa izango da.

Hortaz, etorkizunari buruzko benetako ikuspegi konpartitua sortu nahi badugu, ezinbestekoa da pertsona guztiek egiten denari, balio-kateari, bezero edo merkatu bideraturiko orientazioari buruzko ikuspegi orokor zabala eta aberatsa izatea. Pertsonak arlo horietan duten jakintza zenbat eta aberatsagoa izan, orduan eta gaitasun handiagoa izango dute etorkizunari buruzko ikuspegi erakargarriak, handizaleak, ilusioa pizten dutenak eta, jakina, konpartituak eraikitzeko.

Baina, egia da ere etorkizunari buruzko ikuspegia ez dela orainaren ikuspegiaren ondorio zuzena. **Zenbait pertsonak gaitasun handiago dute etorkizuna ikusteko.** Erakundeko pertsona guztien trebetasuna erabiltzen saiatzen bagara ere, ez guke gauza handirik lortuko, zeren eta guztiok musikarako entzumen bera nahi izatea bezalakoa baita. Hala ere, ezberdintasun horiek ez dute koro ona sortzea galarazten: Nork bere ahalmena jartzen du une zailetan. Lidertzat hartzen dira beste pertsona batzuk helburuetara bultzatzea lortzen dutenak, pertsona horiek oraindik ikusten ez dituzten helburuetara, arrakasta lortzeko ibilbidea izan badute. Baina erakundeak ezin ezar dezake helburutzat etorkizuna ikusteko ahalmen handiagoa duten pertsonak izatea edo besteek onartutako liderrak izatea.

Ipuina

Artearen historia – Eduardo Galeano

Egun batean, alkatetzak herriko plaza baterako zaldi handi bat agindu zion eskultore bati. Kamioi batek granitozko bloke ikaragarri handi bat ekarri zuen tailerrera. Eskultorea hura lantzen hasi zen, eskailera batera igo eta lanari ekin zion mailuaren eta zizelarekin. Haurrek hura egiten ikusi zuten.

Orduan haurrak oporretara joan ziren, mendira edo itsasora. Itzulitakoan, zaldi amaitua erakutsi zien eskultoreak. Eta umeetako batek, oso begi zabal zituenak, hauxe galdetu zion:

–“Baina... Zelan zenekien harri haren barruan zaldi bat zegoela?”

Ariketa

Taldeko pertsona bakoitzarentzako galdera. Banaka erantzungo dira (ikaskuntza koadernoan) eta, nahi bada, ondoren, bateratze-lana egin daiteke. Taldean hitz egitea.

1. ariketa:

- Ba al dago erakundean etorkizuna ikusteko ahalmenagatik nabarmentzen den pertsonarik?

Irakurketaren, elkarriketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

Oso indartsua da **geroko taldearen barrukoak garela sentitzea**. Baina ez dago erregela magikorik horretara iristeko. Ildo horretan **koherentzia etengabe bilatzeari** esker lor daiteke soilik pertsonen erakundearen proiektuaren eta etorkizunaren barrukoak direla senti dezaten.

Horregatik, koherentzia bilatzea erakundearen erantzukizun nagusiari dagokio; izan ere, erakundeak testuinguru egokiak sortzen ahalegindu behar du, pertsonen etorkizuna batera eraikitzen duten irudipena izan dezaten. Koherentzia bilatu nahi horretan, ilusio eta erronka konpartituetara iristeko guneak aurkituko ditugu. Horixe da lankidetzan eraikitzeo oinarria, oraina eta etorkizuna eraikitzeo.

Erakundearen etorkizunaren barruan direla sentitzen duten pertsonen erakundeak gaitasun handiagoa izango du, zentzu guztietan, erakundearekiko harremanak modu abstraktuagoan sentitzen duten pertsonen erakundeak baino, hots, pertsona horiek egiten dutenarekin eta nahi dutenarekin erlazio txikiagoa denean.

Hori lortzen duten erakundeak eredutzat hartzen dituzte beste erakunde batzuek, eta horretarako jarraitu beharko lituzketen jarraibideak bilatzen dituzte. **Baina ez dago ez jarraibiderik ez errezetarik**. Soilik lortzen da aurrera egitea benetan koherentea izaten saiatzeko prest egonez gero.

Benetako istorio bat

Gure enpresak pertsonenganako orientazio argia zeukan, eta bezero eraikitzaile batek nolabaiteko "inbidia" zion.

–“Zer egiten duzue langileek produzi dezaten? Nik gainean egon behar dut, eta despistatzen naizenean...”

–“Hauxe proposatuko dizut: Har ezazu tarta bat, langileekin bildu eta azal iezaiezu: ‘neuk hartuko dut zati hau, eta beste hau eramango duzue zuek’, eta egiten denak edo egiten ez denak duen eraginari buruz hitz egingo duzue, hain zuzen ere guztiok tarta zati handiago bat eraman dezazuen.”

–“Nik ezin dut hori egin: ezin diet esan neuk eramandakoa.”

Hainbat hilabete igaro dira elkarrizketa hartatik, eta eraikitzaile horrek berdin jarraitzen du, elkarrizketa hura izan genuenean zituen arazo berberekin...

Adibide horrek berriz ere uzten du **agerian erronka konpartituaren eta errealtatearen ikuskeraren artean dagoen erlazio estua**. Bere enpresako pertsonen lanean partaidetza handiagoa izan dezaten nahi du eraikuntzaren enpresaburu horrek, baina ez dago prest elkarrekin osatzen duten proiektuaren partaide eginarazteko. Are gehiago: ez dago prest enpresaren barrukoak direla sentitzeko beharrezko informazio maila eskura dezaten. Seguru asko, beldur izango da informazio maila horren ondorioz eskubide gehiago eta ordainsari handiagoak exijituko ote dituzten. **Agerikoa da koherentziarik eza**: Langileek proiektuan parte-hartze handiagoa izan dezaten nahi du, baina berak aitortzen duenez, emaitzak jakinarazteko beldurra dela-eta, bidezkoena etekinak gehiago banatzea izango litzateke, hots, proiektuan euren balitz bezala parte har dezaten nahi du, baina ez dago prest guztion proiektu bihurtzeko.

Ariketa

- Taldeko pertsona bakoitzarentzako galderak. Banaka erantzungo dira (ikaskuntza koadernoan) eta, nahi bada, ondoren, bateratze-lana egin daiteke. Taldean hitz egitea eta elkarrizketak izatea.

1. ariketa:

- Zer iradokitzen dizu istorio horrek? Zein enpresak du geurearen antz handiagoa?
- Zelan lortuko dut norbaitek zerbaitetan parte hartzea informaziorik ere ez duenean?
- Erakundeko pertsonok erakundearen orainaren eta etorkizunaren partaide eta protagonistak garela sentitzen dugu? Zergatik bai? Zergatik ez?
- Ilusio eta erronka konpartituen giroa al dago?
- Arlo horretan koherentziaz jarduten ari garela esan dezakegu?

Irakurketaren, elkarriketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

Fitxa irakurri baino lehen, ondo uler dezazuen, 3. kapitulu honetako 2, 3 eta 4. fitxak irakurtzea gomendatzen dizuegu.

Gogoratu behar dizuegu ez garela ari nik (eta nire taldeak) ikuspegi bat zehazteaz eta besteei jakinarazteaz, gainerakoek bat egin dezaten eta horretara egokitu daitezen, baizik eta **hitz egiteko, komunikatzeko, ikasteko ekintzarako guneak sortzeaz** ari gara, ikuspegi zabalak sortzeko eta konpartitzeko. Zenbat ikuspegi konpartitu? Ba, dauden guztiak.

Bizipen baten kontakizuna

Kasurik gehienetan, negozioa handiegia da eta pertsona bakoitzak ezin lor dezake ikustea joko-eremu osoa. Horregatik, helburuak urrutikoak direla irizten diote eta ezin "bizi" ditzakete, ezta enpresak etorkizunean izango duten ekarpena ulertu ere.

*Halakoetan, nire ustez komenigarria izango litzateke hainbat zatitan banatzea enpresa, **MINIKONPAINIAK, MINIENPRESAK**, etab., eta horien kideen artean euren eginkizuna idaztea, baina eginkizun horrek bat etorri behar du enpresaren eginkizun orokorarekin.*

*Hori guztia azpimarratzen dut; izan ere, oso zaila da langile batek bere talentu osoa erabiltzea baldin eta bere ekarpenak berak onetsitako helburuak betetzeko lagungarriak eta **guztiontzat eta, jakina, beretzat onuragarriak** diren uste sendoa ez badu. Aldi berean, bere helburuen nondik norakoen berri du, zeren eta helburuon adierazleek euren artean eraman beharko bailituzkete eta berehala ikusten baitute zein eragin duen haien ekarpenak helburuak hobetzeko. Ondorioz, proiektua "bizi" eta horrekin ilusioa dute, eta aldi berean, etekinen zati bat jasotzen dute.*

Ondorio interesgarri asko atera ditzakegu adibide horretatik. Bi hartuko ditugu ardatz, eta honelaxe adieraziko ditugu:

- Helburuak norberaren ikuspegiaren eremutik ezartzen diren neurrian, pertsona batentzat zein talde batentzat, zentzun handiagoa dute eta aldakorragoak dira helburuok.
- Erlazio estua dago etorkizunerako ikuspegiaren eta ikuspegi "hutsaren" artean.

Elkarrizketarako guneak sortu behar dira guztion arteko eraikuntzaren bidean aurrera egiteko. Baina baterako eraikuntza hitz egitea baino askoz gehiago da: Ekintzara pasatzea da kontua, laneko gure dinamika aldatzea, botere harremanak, erlazionatzeko estiloak...

Benetako istorio bat

Enpresaren ikuskera "barneratuegi" dagoenean.

*Kolaboratzen genuen erakunde batean ikusi zenez, arazo nagusia ez zen ikuskera landu ez izana, hain zuzen enpresak izan nahi duena, baizik eta **gehiegi** landu zutela nolabait esatearren, eta elkarrizketa urria zen eta ez zuen emaitzarik ematen, inor ez baitzen **gidoitik ateratzen**. Esan behar zutena esaten zuten. Gauza bera gertatzen zen balioekin. Gauza bitxia gertatzen zen, ordea: modu abstraktuan hitz egiten zuten zenbait kontzepturi buruz: berrikuntza, bezeroarentzako zerbitzua edo balioa ematea, baina ez zieten edukirik ematen adierazpenoi, egiten ari zirena edo egin zutena oinarri hartuta.*

*Indartsua izan daiteke batzen gaituzten eta lankidetzan aritzen laguntzen diguten elementuen eraikuntza, errealitatea abiapuntu hartuta egiten denean, **esanahia egunerokotasunean ematen diogunean**. Elementu abstraktuak badira, gure jarduerarekin zerikusirik ez badute, ez dute ekarpenik ematen, baizik eta komunikazioa zailtzeko ondorio okerra izan dezakete.*

Horrelako egoeren ostean, beste itxura bat izanik ere, bestelako antolakuntza mota edo zuzendaritza autoritario mota izaten da atzean.

Ariketa

Taldeko pertsona bakoitzarentzako galderak. Banaka erantzungo dira (ikaskuntza koadernoan) eta, nahi bada, ondoren, bateratze-lana egin daiteke. Taldean hitz egitea.

1. ariketa:

- Gure erakundean, helburuak lortu behar dituen taldetik beretik ezartzen al dira helburuak?
- Ba al dago elkarrizketa gunerik gure ikuskeren bateratze-lana egiteko eta aberasgarria izan dadin?
- Zer bideratu dezakegu pertsonok jardueraren gaineko ikuskera zabalagoa izan dezagun? Zein ondorio positibo izan ditzake horrek? Ondorio negatiborik?
- Ba al dago gure erakundearen eginkizun, ikuskera, balio eta formulazioekin guztiz bat ez datozen iritziak azaltzeko askatasunik?

Irakurketaren, elkarrizketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

Soilik pertsonen alde eta pertsonak erakundearen orainean eta etorkizunean benetan parte hartzen dutela sentitzeko pertsonen alde egiten den erakunde mota bat eraikitzeke erabaki irmoa hartu bada has gaitezke erronkei, ilusioei, ikuskera konpartituei buruz hitz egiten.

Benetako istorio bat

Une jakin batean, Iparbit enpresako arduradunek pertsonen aldeko apustua egin behar zela planteatu zuten. Victorrek dio (administrazio departamentua): **“Bidaia-plana** egin nahi genuen, eta uste sendoa genuen pertsonak aintzat hartu behar zirela hura egiteko. Baina Alfredo eta biok zientzietakoak gara eta banako galdetegi bat edo antzeko zer edo zer baino ez zitzaigun otu. PREMIE prozesuan laguntzen zigun aholkulariak ikusarazi zigunez, banakoari galderak egiteko tekniken jarraitzen bagenuen, **ez ginen iritsiko benetan parte hartzeko testuinguru batera.**

Beraz, orduko testuinguruan oso saio berritzailea egin zuten: **Enpresa itxi egingo da elkarrekin pentsatzeko**, eta gainera kanpoko jendea gonbidatu zen (Microsoft, Gaia, DIPE). Aldizkariak jarri ziren mahai gainean, zelako Iparbit nahiko luketen irudikatzeke collageak egiteko, zelan ikusten zuten handik zenbait hilabetetara edo urtetara.

“Gogoan daukat jendea iritsi aurreko ordu laurdena, urduritasunez betea. Aintzat hartuko zuen jendeak hura guztia? Zer iritziko zioten kanpoko pertsonak? Ba, ondo, oso ondo atera zen. Eta kanpoko jendea funtsezkoa izan zen ekitaldi hartan”.

Langileetako batek adierazi zuen **beldur** zela hura guztia bere horretan geldituko ote zen. “Baina egunez egun ikusten denez, bidaia-planeko saioan islaturiko gauzak egiten ari dira”.

Adibide hori nabarmena da, zeren oso gertaera garrantzitsua baita: **ordutik aurrera langilearen eta enpresaren arteko erlazioa ulertzeko modua aldatu da.** Hala egin ezean, anekdota bat izango litzateke, aire-burbuila baten gisa gogoratuko litzateke, ilusioa piztu zuena, **baina ezerezean gelditu dena; frustrazio gisa** gogoratuko litzateke beste ezer baino.

Sentimendu horiek oso ohikoak dira enpresak probak egiten hasten direnean ustez beste toki batzuetan ondo atera diren metodoekin, eta horiek aplikatzen saiatzen dira beharrezko ikuspegi-alaketak sakondu barik eta zerbait positibo lortzeko behar den koherentzia bilatu barik. Puntu honetara iritsita, galdera bat dago, erakundeko arduradun nagusiek zintotasunez eta irmotasunez erantzun beharrekoa:

Prest al gaude erakunde eredu berri batean aurrera egiteko, pertsonak protagonismo handiagoa bere gain hartzeko, boterea gehiago banatzeko, erakundearen oraina eta etorkizuna elkarrekin benetako eraiki ahal izateko?

Berebiziko garrantzia du galdera horri erantzuteak, eta behar den beste denboran gelditu behar dugu erabaki argia izan dadin.

- **Ezezko erantzuna ematen badugu,** argi dago ez dugula heldutasunik hain prozesu garrantzitsuari ekiteko. Benetan nahi dugu berrezarri behar dugu.
- **Zalantzarik badugu,** horiez jabetuta egon behar dugu eta ulertu behar dugu horrelako prozesuaren liderra ezin izan daitekeela koherentzia handiarekin ez bada. Hauexek izan daitezke aurrera egiteko bideak: Enpresaren ikuspegi horiei buruzko gauza gehiago ikastea edota oso handia eginaraztea proiektu horretako lidergoan apustu argia egin duten pertsonen pisua (barruko zein kanpoko pertsonak).
- **Baietz erantzuten badugu,** aurrera jarraituko dugu guztiarekin. Hala eta guztiz ere, gogoan izan dezagun noizean behin galdera hori eta eman dugun erantzuna. Ez du balio bidean aurkitzen dugun lehen oztupoan aldatzeak.

Ikusi 2. kapitula - 3. fitxa: Konfiantza izan edo kontrolatu?

3. atalari dagozkion aurreko fitxetan esan dugunez, benetako erronka konpartituak lortzeko bidea ez da mailakakoa. Bide asko dago: horietako batetik jota, ildo horretan egingo dugu aurrera, eta beste batzuetan ez hainbeste. Emaitzak ez dira inoiz %100ean aurreikusteko modukoak, ezta urrik eman ere euren askatasunaren eta nahien arabera diharduten pertsonez ari garela.

Zer izango da ezinbestekoa egitea guretzat? **Koherenteak** izatea, apustu irmoa egitea, lan dinamikak aldatzea, ahaleginak egitea pertsonak talde batekoak senti daitezen. Baina, zertan datza lan dinamiketako aldaketa bat? Non gauzatu dezakegu koherentzia hori?

Etorkizuneko ikuskeraren eta errealtatearen ikuskeraren artean dagoen erlazio estuaz hitz egin dugu. Nire lanari buruz dudak irudia eta, beraz, neure buruarengan ilusioa eta konpromisoa piztu dezaketen erronkak, jakina, neure jardueraz dudak pertzepzioaren arabera dira. zelakoak diren gauzak, zein eragin duen bata bestean, zelan diharduten, zein aldaketa indar dagoen, zein inertzia, etab. Horrengatik guztiagatik, **pertsona bakoitzak bere jarduerari buruzko ikuskera zabal eta aberatsa** izaten saiatu behar dugu.

Adibidea Ikuskerarik eza

Norberak egiten duenari buruzko ikuskera zabalaren beste muturrean lan errepikakorra izango litzateke, lan itxia, non aldaketarik txikiena agindu bidez ematen den eta pertsonak ezin dezakeen ezertxo ere gehiago jakin egiten ari den jardueraz: ez daki zer egiten den bere postutik irteten diren piezekin, ez daki zein bezerorentzat diren, ez daki dirua irabazten edo galtzen den pieza horiekin, ez daki piezen merkatua goraka edo beheraka doan, ez daki. Noizean behin lan egiteko modua aldatzen duten aginduak jasotzen ditu, eta batzuetan zentzugabekoak zaizkio eta are motibazio gutxiago pizten da harengan. Ez daki zergatik eta zertarako diren aldaketok, eta badaki emaitzak ere ez dituela jakingo denbora bat igarotakoan.

Adibide horrekin, ikuskera zabal batek ekiditen eta errazten duena azpimarratuko dugu.

- Ikuskera zabalak feedbacka behar du norberak egiten duen jardueratik ikas dezan.
- Bere lanpostuan eragina duten erabakietan parte hartzea ere behar du. Hala, bere jakintza zabaldu eta gehiago ikas dezake.
- Bideraturiko informazio-fluxuak behar ditu, pertsonek enpresaren funtzionamenduaren adierazle garrantzitsuak ezagut ditzaten, esate baterako.

Hiru puntu horiek erlazio handia dute enpresaren antolakuntza arkitekturarekin eta laneko dinamikarekin. Horretan guztian koherentziaz aurrera egiteko, beraz, geure buruari galdetu behar diogu antolakuntza arkitekturak eta dinamikak errazten duten pertsonek euren jarduerari buruzko ikuskera zabalak gara dezaten.

Ariketak

Taldeko pertsona bakoitzarentzako galderak. Banaka erantzungo dira (ikaskuntza koadernoan) eta, nahi bada, ondoren, bateratze-lana egin daiteke. Taldearen elkarriketa (Ikusi 2. kapitulu – 6. fitxa: Ikasteko irekia izatea)

1. ariketa:

- Erakundeko pertsona bakoitzak lan egiten duen modua aztertzen badugu, zer ikusten dugu? Pertsona bakoitzak “gure jarduera”ri buruzko ikuskera zabalak duela esan dezakegu?

Irakurketaren, elkarriketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

Behar-beharrezkoa dena bideratu, gehiago ez

Ikuspegi zabalak eta lanaren antolaketa ona errazteko behar-beharrezkoa dena bakarrik bideratzea lortzen duena izango da prozesu arrakastatsua, errendimendu handiko lankidetzak ahalbidetzen duena, zeren eta osterantzean bi ondorio oso ezberdin baitaude:

➤ Pertsonak ez dute askatasunik euren jakintza (nahia) arabera jarduteko, asko bideratuta dagoelako dagoeneko.

➤ Bideratuta dagoenaren eskakizunak betetzeak energia handiagoa eta dedikazio handiagoa eska ditzakete horretatik lortzen diren onurak baino gehiago.

Adibidea

Gerente bat tematu egin zen ekoizpenaren eguneroko datuak eduki behar zirela, eguneko egoera zehazki zein zen jakiteko. Horrek, antza denez, **segurtasun handiagoa** ematen zion. Baina datuak biltzeko eta jaisteko ahaleginak behar zituen, dirudenez ezin justifika zitezkeenak, zeren astero egiteak nahikoa informazio ematen baitzuen negozioaren martxa hurretik jarraitzeko. Horrek tirabira handiak zekartzen erakundean; are gehiago: gerentea bere eginkizuna behar bezala betetzen ari ez zela iritzi zitzaion.

Kudeaketa gauzak bideratzearekin identifikatzeko joera dago. Horretarako bidea eman dute zenbait ikuspegik: Erabateko Kalitateak (TQM), EFQM-k, etab. Baina ikuspegi horren atzetik, beti izaten da ideia hau: arduradun nagusiak eduki behar duela informazio osoa, zeren eta **erabakiak hartu edo erabaki** guztiak ikuskatu behar baititu, garrantzitsuenak behintzat, hots, piramide itxurako erakunde baten ikuspegia dago, **kontrolera bideratuta, pertsonen ahalmena zabaltzera bideratuta egon beharrean**.

Komunikazioa eta informazio-fluxuak

Kudeaketa-adierazleak eta, oro har, garatuko dugun jardueraren feedbackak bi funtzio izan ditzakete: Erabakiak hartzeko gure eremutik hurbileko informazioa denean, oinarria izateko balio digu erabakiak hobeto hartzeko; eta urrutiagoko informazioa denean, gure jardueraren gaineko ikuspegi orokorragoa ematen digu.

Lehen kasuan zein bigarrenean, kudeaketa-adierazleak interpretatzeko errazak eta garrantzitsuak izan behar dute. Askoz hobe da adierazle gutxi eta garrantzitsuak edukitzea korapilatsuak izaten diren xehetasun-adierazle asko baino.

Ariketa

Taldeko pertsona bakoitzarentzako galderak. Banaka erantzun gero (ikaskuntza koadernoan) eta, nahi bada, ondoren, bateratze-lana egin daiteke. Taldean hitz egitea.

1. ariketa:

- Ondoko zein egoerarekin identifikatzen gara gehiago: a) edo b)-ekin?

A	Kudeaketa-adierazle eta datu asko dugu	B	Kudeaketa-adierazle egokiak falta ditugu
A	Erabiltzen ditugun adierazleak neketsuak dira	B	Errazak dira interpretatzen
A	Kudeaketa daturik gehienak pertsona guztiei helarazten dizkiegu	B	Ez da irteten zuzendaritza edo gerentzia-taldearen eremuko kudeaketa edo ekonomi daturik
A	Egun osoa ematen dugu formularioak betetzen eta txostenak egiten	B	Datuak jaisteko prozesua automatizatuta dago eta informazio osoa bilera formaletan eta informaletan jaitziko dugu

Hona hemen zenbait informazio-fluxuren etsenpluak, **nahikoa garrantzitsuak diren eta balioa dakarten neurriak bideratu beharrekoak**: informazio-panel batzuk jartzea, astero-astero kudeaketa adierazleak jartzeko pertsona guztiak jakinaren gainean egon daitezen, edo negozio unitate bakoitzak egunero jasotzea Z talde bat edo fitxa baten departamentu bat, aurreko jardunaldiari buruzko hainbat informazioa biltzen duena...

Informazio-fluxuak horiek ez dira **komunikazio-fluxuekin** nahastu behar. Beste gauza bat dira.

Pertsonok gure jakintzaren arabera komunikatzen gara. Gure jakintza partekatze edo bateratzeko dugun modua da. Jakintzari buruzko atalean esana dugunez, nahiaren arabera gertatzen da komunikazioa, askatasunean eta, jakina, lankidetzan.

Ikaragarri handia da nire lanpostuaren eskakizun bat emandako informazio-fluxu baten inguruan betetzearen eta uste dudana, pentsatzen dudana, sentitzen dudana eta nahi dudana askatasunez azaltzearen arteko aldea.

Komunikazio bizia eta aberatsa lortzen denean, guztia normaltasunez eta koherentziaz doa.

Benetako istorio bat

Nahiaren aldetik komunikatzea

Deigarri egin zitzaidan eraldaketa prozesu sakona burutu zeneko forja bateko ekoizpenaren arduradunaren komentario bat, oso adierazgarria baita. "Orain fabrikaziotik pasatzen zarenean, jendeak gelditzen zaitu, gertatzen ari diren gauzez galdezka; gauzen jakinen gainean egon gaitezen nahi du, norabide berean goazela uste dutelako".

Lehen ez zen hala, arrazoi ugariengatik: Gerentziaren hurreko traturik eza, boomerang efektu moduko baten beldurra, agerrarazitako jakintzak ondorio positiboren bat izango ote duen konfiantzarik ez izatea, taldekoa izatea ez sentitzea, ikuspegirik eza, etab.

2. ariketa:

- Erakunde honetako pertsonen askatasunez hitz egiten dute? Elkarriketarako kultura al dago? Pertsonen galderak egin, iritzia eman eta kontrakoa esateko bidea ematen al da?
- Pertsonen grinaz hitz egiten dute euren lanaz? Edo axolagabekeriak hitz egiten dute?

Partekatze espazioak

Hortaz, hori guztia esanda, gutxieneko informazio-fluxuak bideratzeaz gain, egon litezkeen barrerak eta murrizketak askatzeko benetako komunikazioaren mailari erreparatu behar diogu, eta testuinguru jakin batzuk sortzen saiatu behar dugu, non pertsonen hitz egin eta euren pertzepzioak eta ikuspuntuak batera jar ditzaten aldian-aldian. Norberaren ikuspegia handitzeko eta taldetik bertatik etorkizunerako erronkak agerrarazteko modu ona izan daiteke.

Berriz ere esango dugu ezen, pertsonak proiektuaren barrukoak direla sentiarazteko eta testuinguru horrek laguntzeko motiba ditzan haien ahalmena eta jakintza zabalduz, KOHERENTZIA da hitz magikoa.

Benetako istorio bat

Hasieran, pertsonak ebaluatzeko sistema bat izango zena –eurek diseinaturiko metodo originalaren bidez, hain zuzen 10 laguneko bilerak egitea erakundeko pertsona bakoitza ebaluatzeko (gerentea barne)–, azkenean **komunikazio eta lotura sare** bat izan da erakundearen barruan, hauxe egitea ahalbidetzen duena: “estrategia lantzea, erabiltzen diren kontzeptuak argitzea, bateratze-lana egitea eta guzien artean eraikitzea erakundeareni deia, balio eta funtsezko ildoak”. Gaur egun funtsezko oinarria da.

3. ariketa:

- Zelan sor genitzake pertsonen gure erronkak, ilusioak, nahiak, etorkizuneko ikuspegiak bateratzeko testuinguruak?
- Nahikoa bateratze-lan egiten dugu beste batzuekin gure pertzepzioak eta jakintza partekatzeke?

Irakurketaren, elkarrizketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

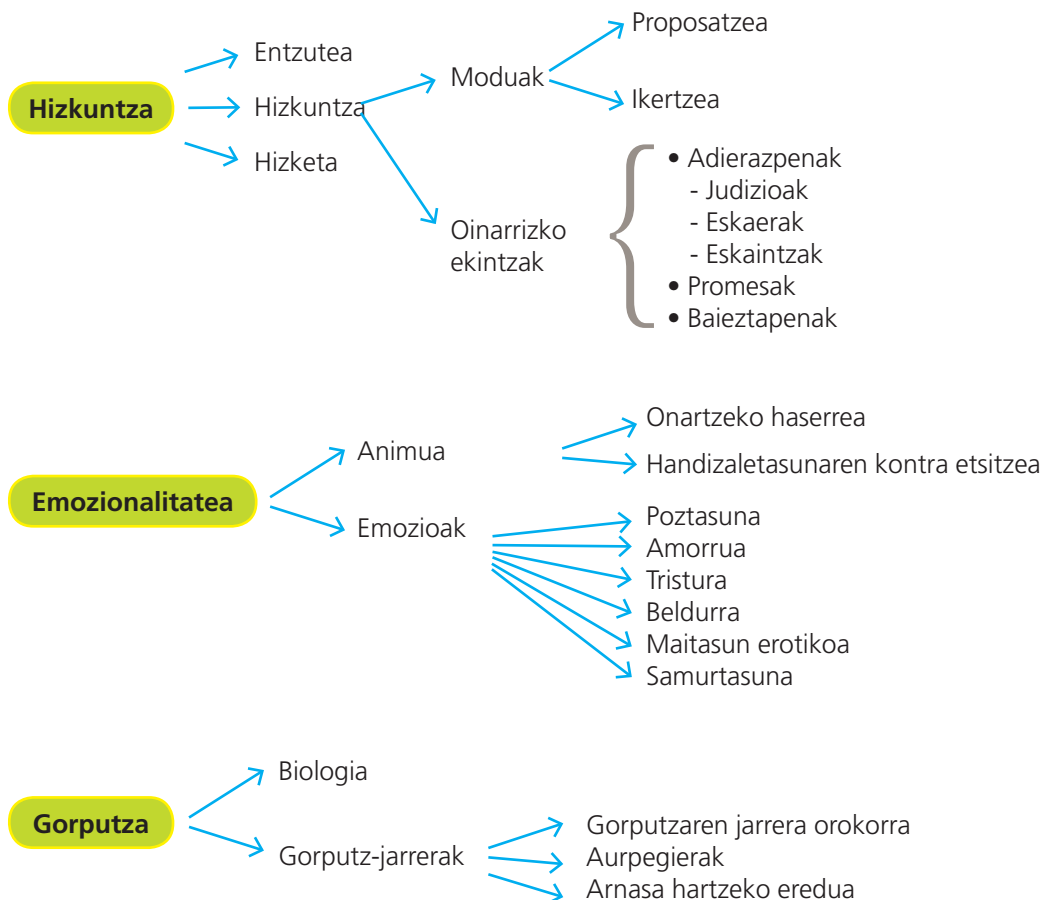
Equipo hitza frantsesezko "equiper" berbatik dator, eta horrek "itsasontzia hornitzea" esan nahi duen Eskandinavian erabiltzen den "skipa" hitzetik. Elkarrekin ataza edo eragiketa bat egiten duten pertsonen edo tresnen multzoa adierazten du, kirol talde batek egingo lukeen moduan. Gure testuinguruan, emaitza bat lortzeko elkarren beharra duen pertsona taldeari deritzogu "talde", ataza bat burutzeko elkarrekin hasitako pertsonen taldea.

BILGUNEN talde bat osatzea bakarrik ez, harago joatea ere proposatzen dizugu: **taldean ikastea**. Taldean ikasteko, nabarmen hobetu behar da **bateratze-maila**, ez onartze-maila. Eta pentsatzeko eta sinergikoki jarduteko taldeak duen ahalmena zorroztean datza bateratuta eraikitzea, koordinazio osoz eta batasun zentzuaz, taldeko pertsonak sakon ezagutzen dutelako elkar. Bateratze hori eraiki ahala, **pertsonak ez dute desadostasunak isildu edo ezkutatu** behar; horiek erabiltzeko ahalmena zorroztu behar da, taldearen ulermena hobetze aldera.

Elkarrizketa

Hiru eremutan bizi eta ikasten dugu gizaki gisa, **gorputza, emozioak eta hizketa**. Lanean hobetzeko, hiru eremu horiei erreparatu eta txertatu behar dira. Lan egiteko modu "egokia" gure arrazoibide guztiak jokoan jartzea datzala sinesteko ilusioan bizi gara, eta pertsonak izatearen dimentsio horretan jartzen dugu arretarik handiena. Hala ere, gaur egun badakigu zein determinanteak diren emozioak gure erabaketan eta ekintzetan. Nolanahi ere, **hizketaren eremuan** handitzen dira aukerak: arrazoibideak, emozioak eta gorputza batzeko "ate" pribilegiatua.

ELKARRIZKETAREN OSAGIAK. Ibilbide mapa



Iturria: "Echevarría Rafael; Ontología del Lenguaje; J C Saez Editor, Santiago de Chile, 2003" lanaren egokitzapena

Baina, **zergatik da hain garrantzitsua elkarrizketa eta hitz egitea?** Ez al da garrantzitsuagoa eraginkortasunez jardutea?

Elkarrizketa-sareen multzo gisa definitu da erakundea, eta elkarrizketen kalitatearen arabera izango da errendimendua. Erakundeko ekintza oro hitz eginez gertatzen da. Eta **hitz egiteko eremu** horixe da taldeek jarduteko oinarria eta harremanak sortu eta bilakatzen dira.

Apuntea

“Echevarría Rafael; Ontología del Lenguaje; J C Saez Editor, Santiago de Chile, 2003” izeneko lanaren egokitzapena

Sortu testuinguruak zure enpresako pertsonen, aurretik pentsatuta, beren emozioez, animoez, sekuentziez eta harremanez jabetzeko eta horiei buruz hitz egiteko. Lagungarria izango da bere buruaz jabetuago dagoen taldea izateko, eguneroko erronkei aurre egiteko talde giro egokiagoa aurkitzeko. Gainera, bilatu aukerak, naturaltasunez eta enpresako pertsonen kulturaren eta izaeraren arabera, gorputza talde mailan lantzea dakarten jarduerak egiteko. Aire zabaleko jarduerak edo enpresaren instalazioetan egiteko jarduerak izan daitezke. Lotu esperientzia horiek uneko egoerarekin eta giza taldearen bilakaerarekin.

Elkarrizketa da taldeko ikaskuntzaren elementu nagusia. Gizakiak munduari buruz duen ikuskeraren inguruko krisialdia islatzen dute taldeen eta erakundeen produktibitate jaitsierek. Zentzua bilatzeko mekanismo natural gisa, pertsonen kategorietan eta mailetan bereizten ikasten dute pertsonen. Bereizketa horiek hipnotiko bihurtzen dira, eta ahaztu egiten dugu pertsona guztion artean sortu ditugula. “Ekonomia hondoa jotzen ari da” edo “jendearen gainean egon behar da lan egin dezaten lortzeko” moduko esaldiak gure errealitate bihurtzen dira, eta aparteko boterea eragiten dute guregan, talde mailan “egoera hipnotikoak” sortuz.

Pentsamendua zatitzea birus bat bezalakoa da, giza jardueraren arlo guztiak kutsatzen dituen birusa. Arlo gehienetan adituak direnak ez dira erraztasunez komunikatzen beste arlo batzuetako pertsonekin. Marketin arloak arazoa Ekoizpen arloan dagoela deritzo. Gerentziak “pentsatu” egin behar du; langileek, berriz, “jardun” egin behar dute. Taldean pentsatu beharrean, banakoak bere “zatia” defendatzen du, gainerakoei inposatzen saiatuz. Zatiketa gure garaiko ezaugarri nagusietako bat da; elkarrizketa, berriz, zatiketaren pentsamendua saihesteko estrategia bat da.

Txantxa dela ematen badu ere, gizakiok beti bizi izan garelako hizketan, **hitz egiten ikasteko ahaleginak, diziplina eta iraunkortasuna behar dira**. Baina erakundean dituzten itzulkinak askoaz gaintzen dituzte ahalegin horiek. Imitatzen zailak diren lehia-abantailak eraikitze oinarria dira. Bide horretan ez dago lasterbiderik. Pertsona bakoitzak eta talde bakoitzak bere bidea, bilakaera eta ikaskuntza jarraitu behar ditu.

Zelan sortuko ditugu funtsezko alderdieiburuzko elkarrizketarako testuingurua eta baldintzak?

- a) Zein da talde egokia?
- b) Zelan bideratu elkarrizketa funtsezko gaietara modu konstruktiboan?
- c) Zelan arautu elkarrizketa taldean? Zein eginkizun du bideratzaileak?

a) Zein da talde egokia?

Erakundeen erronkei aurre egiteko talderik onena **pertsona guztiek** osaturikoa da. Garrantzizkoa da pertsona guztiak elkarrizketa tailerretan murgilarazten saiatzeko. Hori egiterik ez badago, eragiketen eta prozesuen koordinazioan erantzukizuna duten pertsonen osaturiko taldea izatea da gomendioa. Enpresaren barruko eta kanpoko komunikazioan aktiboak direnak.

Elkarriketa Wirt-Tech delakoan

I. zatia: **"Hasierako testuingurua"**

2000. urtearen hasieran, Wirt-Tech-eko pertsona guztiek estuago lan egin eta aurrera egiteko desadostasunak gainditu behar zituztela ulertu zuten. Alemaniako enpresa txiki bat da, eta ordezkariak ditu Europako lau herrialdetan. Gasteizen hoguei pertsonako ordezkariak du. 2005ean 88 langile zituen, eta posta zerbitzuetarako sailkapen-makinak egiten ditu, baina 1994an berregituraketa handia jasan zuen, sektorearen zati handi bat Europa pribatizatu izanaren ondorioz. Makinen salmentek behera egin zuten 1993ko lehen zatian, eta 90 langile baino gehiago bota zituzten, bai Alemanian, bai enpresak salmenta, instalazio eta mantentze zerbitzu teknikoak zituen gainerako herrialdeetan. Tirabira nagusienak ez ziren izan bakarrik sindikatuekin, baizik eta zentralaren eta herrialdeetako negozioen arduradunen artekoak ere bai. Bilakaera ikusita, agerian gelditu zen aldaketa sakonak ez zirela izan zuzendaritza talde txiki batengatik (nolanahi ere, enpresan maila eta kokapen ezberdinak zituen talde bat), baizik eta enpresako pertsona guztien artean bideraturiko elkarriketa konstruktiboagatik. Nahiz eta historia horretan jende gehiagok parte hartu, protagonistak izan ziren bost pertsonen ikuspegitik laburbilduko dugu gertaturikoa: Helmar Schott, enpresako giza baliabideen burua; Josu Gandiaga, Gasteizko ordezkarietako zuzendaria; Angela Meurer, zuzendari gerentea; Etienne Megnion, instalazio eta mantentze zerbitzuko bitarteko agintaria; eta Gunter Clark, enpresa batzordeko sindikatuko buruzagia.

Ariketa

Taldeko pertsona bakoitzarentzako galderak. Banaka erantzungo dira (ikaskuntza koadernoan) eta, nahi bada, ondoren, bateratze-lana egin daiteke. Taldean hitz egitea.

1. ariketa:

Taldeko pertsonen elkarriketa ondoko galdera hauei buruzko gogoeta eginez. Lehenik eta behin, banaka hartzea komeni da, eta gero bateratzea.

- Wirt-Tech-en historian, zein izango litzateke talde egokia egoerari aurre egiteko eta aldaketari ekiteko?
- Zein da zuen erakundearen egungo testuingurua? Zelan laburbilduko zenuke erakundearen egoera eta geroko erronka nagusiak?
- Zein da talde egokia egoerari aurre egiteko eta denboran iraunkorrak diren aldaketei eta hobekuntzei ekiteko?

Zelan bideratu elkarriketa funtsezko gaietara modu konstruktiboan?

Dialogo hitza grezieratik dator: "dia" bidea, elkarrekikoa, eta "logos", hitza. Bi berba horiek konbinatuz, taldean hitz egiten duten pertsonen bidezko "jario zentzua" adiera duela iradoki da. Hitz egitean, hitzek bakarrik ez dute ardura. Etenaldiei eta erritmoei ere erreparatzen diegu; ez bakarrik emaitzei, baita tinbreari eta ahots-tonuari ere, **ez berbazko hizkerari**. Elkarriketaren harian sartzen garen "ikerketar-loan" jarriko dugu arreta. Elkarriketak taldean gertatzen den osotasunaren zentzua bizitzeko baldintzak sortzen ditu.

Joan den milaka urtean, gizakiak talde txikitan bildu dira berba egiteko. Ez solasaldi "formalean edo zibilizatuan" (politikoki zuzena), berez eta modu naturalean baizik. Gaztelaniazko "discusión" "zatiak egitea" esan nahi duen latineko "discutere" berbatik dator. Eztabaidan aritzea solasarako modu bat da, zatiketa bultzatzen duena, eta ez produktibo bihurtzen da. Hala ere, hizketa edo eztabaida konstruktiboa ez da eztabaida ez produktiboa, non partaideek nagusitasuna lortzeko borroka egiten duten. Bertan sartzen dira jokoan gogoetan, ikerketan eta talde bateko kideen artean diharduten indarren ulermenik sakonena ahalbidetzen duten bestelako ezaugarri batzuk. Eztabaida konstruktiboari esker, erabaki hobeak har daitezke, aukerak egiten dira, eta elkarriketa lasaiaren bidez aurkitzen da aukera horien izaera.

Elkarrizketa saio bat zuzentzeko jarraibideak

- **Ez dago erregela orokorrik** elkarrizketa saio bat antolatzeko, baina esperientzian oinarrituriko gomendioak egiten ditugu. Eman gutxienez bi ordu saio bakoitzean, eta planifikatu elkarrizketari buruzko hiru saio gutxienez, taldearekin jarraitzea edo taldea sakabanatzea erabaki baino lehen. Ez erabili elkarrizketaren ibilbide askea inhibitzen duten zurruntasunik edo prestakuntzarik. Egin aproba eta soilik aulkiak erabili aretoan, biribilean eta mahai barik. Horri esker, taldearen giza zentzua ikus daiteke.
- Jardun ona da pertsona bakoitzari **hitz egiten hasteko eta amaitzeko** modua ematea, pentsatzen, sentitzen edo nabaritu duenari buruz minutu batez mintzatzeko aukera izan dezan, erantzunik eman gabe, saioa "hasteko" eta "bukatzeko".

Hauetako dira elkarrizketa saio bateko **oinarrizko zenbait osagai**, kontuan hartzea merezi dutenak:

- **Gonbitea.** "Edukitzailea" eraikitzeak gonbitearekin hasten da elkarrizketa; pertsonak parte hartzeko aukera izan behar dute, baina elkarrizketa ezin inposatu daiteke, zeren horrek ihes egiteko edo gaitzesteko erreakzioa eragingo baluke. Funtsezkoa da gonbidapen horretan tradiziozko egitura hierarkikoak sakabanatzea, taldeak ikertetzeko energia berriak sorrarazteko.
- **Entzuketa generatiboa.** Entzuteak hizketa baliozkotzen du; entzuterik ez badago ez du zentzurik hitz egiteak. Hitzak entzuteaz baino harago, entzuteak esan nahi du jabetu egiten naizela besteengandik urruntzen nauen distantziaz, "giroko zaratez"; nork hitz egiten duen eta nondik (mundua ulertzeko zein modutatik) hitz egiten didan ulertzeko prest agertzea. Lidergorako gure gaitasuna garatzeak berekin dakar entzuketa sakontzeko eraldaketa pertsonala (Ikusi 2. kapitulua - 4. fitxa: Nahikoa entzuten al dugu?).
- **Behatzaileari behatuz.** Munduari buruzko gure ikuskera eraentzen duten pentsamenduei behatzen diegunean, geure burua eraldatzen hasten gara, lekukoak izaten, eta hori banakoei eta taldeei aplikatu dakieke. Elkarrizketaren teknika askoren oinarria -siltasuna, adibidez- lasaitasun giroa sortzea da, non pertsonak euren eta inoren pentsamenduak ikusi ahal izango dituzten. Hori gertatzen denean, nahita eginiko manipulaziorik gabe jazotzen da aldaketa.
- **Garrantzizkoak diren gaietarako mugitzea.** Ondo sinkronizaturiko taldeen trebetasuna da, non pertsona batek ez dituen gaiak inposatzen, baizik eta kide guztiengan "bizirik dagoen" hori abiapuntu hartuta hautatuko dira. Kide guztien iritzietatik abiatuta argitu behar da saioaren eta prozesuaren asmoa eta nahia.
- Norberaren "egia" elkarri esateko argitasuna ere behar da, bere burua egiaren jabetzat jotzen duenaren apaltasunaren eta zaurgarritasunaren arabera jardun, baina lagungarria da egia aurkitzeko taldeak duen trebetasunerako, eta trebetasun horretan du konfiantza. Prozesu horrek, maiz, bezeroekin, hornitzaileekin edo beste eremu batzuekin benetan aplikatzeko testuinguruaren bidera eraman dezake enpresa.

Elkarrizketa Wirt-Tech enpresan

II. zatia. "Krisialdia aukera gisa"

1990-1995: Zimenduak hautsi zirenekoa

Helmar Schott: 80 eta 90eko hamarkadetan Europako hainbat herrialdeetako posta zerbitzuak pribatizatuarekin batera, sailkapenerako makineriaren beharra nabarmen aldatu zuten posta eta pakete enpresak hasi ziren sortzen. Urte gutxiren buruan, %50etik gorako jaitsierak izan ziren gure makinaren salmentan, eta 1993an, gerentzian bi aldaketa egin ondoren, plantilla murriztu behar izan nuen. Ondorioz, ia pertsona erdiarengan izan zuen eragina.

Neu nintzen arazoaren zatia. Enpresan hamar urte baino gehiago neramatzan arren eta nire lana ezagutzen banuen ere, nire bizitza profesionalaren aldirik zailena izan zen. Borrero deitzen ninduten, eta oso gogorra izan zen. Pipertuta iristen nintzen etxera. Goizero ez nuen lanera joan nahi, eta nire frustrazioak gora egiten zuen, zerk kezkatzen ninduen ezin azal bainezakeen. Zerbait ezberdin egin behar genuela baizik ez nekien.

Gehien kostatzen zitzaidana enpresa batzordearen bileretara joatea zen. Negoziazioak gezurrezkoak ziren, eta inoiz ez genuen gauza garrantzitsuez hitz egiten. Haserre zeuden denak. Enpresara iritsi nintzenetik ezagutzen nuen Gunter Clark, eta banekien pertsona adeitsua eta atsegina zela. Berak ere kokoteraino egon behar zuen, nik beste ziurrenik. Hori gutxi izango balitz, garai hartan areagotu egin ziren ordezkartzeekin zeuden arazoak, eta gutxienez hilean behin joan behar izaten nuen Gasteizera, non instalazio eta mantentze zerbitzu teknikoaren burutza biltzen baitzen, gero eta handiagoa zen atsekabea arintze aldera. Garai hartan, %80k gora egin zuen zerbitzu eskasagatik erreklamazioa eskatzen zuten bezeroen kopuruak, eta pertsonalaren protestek ere bai. Okerrera egin zuen Josu Gandiagarekin nituen harremanak; izan ere, ordezkartza zuzentzen zuen, eta oso ondo moldatu nintzen beti. Gatazkak konpontzeko lagun izatetik gatazkak pizten zituen gizon bihurtu zen, itxuraz.

Gunter Clark: Enpresan neramatzan hogeita lau urteetan, buruzagi onak eta txarrak ikusi nituen. Baina inoiz ez nuen ikusi inor prest gu berdintzat hartzeko eta guri entzuteko. Negoziazio mahaian, isilik zeudenengan jarri genuen arreta. Zeuri begiratzen dizu, sumintzen eta urduri jartzen zaituena jakiteko. Beraz, ez erakutsi haserre edo ahuleziarik. Antzezlan moduko bat zen, aurretik ezarritako rolekin eta gidoiarekin. Eurek inoiz ezin jakin zezaketen zerk haserrarazten gintuen.

1996-1997. Elkarrizketarako testuingurua eta baldintzak sortzea

Angela Meurer: Gerentzia postuaz jabetu nintzenean, 1996an, Manheimgo fabrika zaharkituta eta egoera txarrean zegoen. Gure segurtasuna txarra zen: sektoreak zuen istripuen kopurua bi halako genuen eta hogeia demanda judizial baino gehiago ebazteke. Hiru urtetik gora generamatzan emaitza negatiboekin, hoberako joera bazegoen ere. Plantilla murriztu genuen, eta jendeak txarto pasatzen zuen. Nire ustez, lanean ondo pasatzen ez duzuenen, produktibitateak behera egiten du.

Bulego nagusiaren eta ordezkartzearen buruzagien eta zuzendaritzaren eta sindikatuen arteko guda bete-betean nengoela sentitzen nuen, zer egin ez nekiela. Bi motatako bilerak lubakietako gudak bezalakoak ziren, alde bakoitza mahaiaren alde banatan eserita. Produktu-sortak, teknologiak eta zerbitzu teknikoak berritzeko prozesuari ekiteko giorik okerreana zen. Astero jasotzen nituen protesta gutunak.

1996ko azaroan hauteskunde sindikalak izan ziren, eta ordezkartza sindikalekin eginiko lehenengo bileretako batean (haien artean Gunter Clark zegoen), mantentze teknikarien ordainsarien sistema aldatzea planteatu zuten, baita arriskuak prebenitzeko neurri berriak hartzea ere. Bilerako une batean, hauxe esan zidan batzordeburuak: “Begira, Angela, uste dut badakidala zelan ikusten diren gauzak mahaiaren alde honetatik”. Altxatu eta bere ondoan paratu nintzen: “Begira, ez dago mahaiaren beste alderik”; honek hondoa joko du guztiok alde berean egon ezean. Orduantxe gertatu zen inflexio-puntua, giro-aldaetaren hasiera, eta arau berriak ezartzeari ekin genion. Mantentze teknikarien pizgarrien sistema aldatu genuen, eta eurek hartu zuten istripuen prebentzio plan berriaren ardura.

Gunter Clark: Aldaketak zeuden bakoitzean, berdin gertatzen zen. Buruzagietako batek bukaturiko plana zekarren, eta hura abiarazteko laguntza eskatzen zigen. Erdizka aplikatzen ziren beti, erdipurdiko emaitzeekin, zeren eta eurek beharrezkotzat jotzen zutenaren arabera erabakitzen baitzen guztia. Baina orduan, norbaitek deitu egin zigen tailerrean berrikuntza eta segurtasun plan batean parte hartzeko; hainbat ideia aurkeztu genuen, eta urte baten buruan erdira murriztu ziren istripuak. Ideia errazekin eta gure aldetik martxan jartzeko asmo onarekin; besterik gabe. Oso zentzuzko inbertsio batekin, makinak akatsen %40 murriztu genuen eta produktibitatea hobetu genuen.

Josu Gandiaga: 1996ko urrian Alemanian hurrengo urterako kudeaketa planei buruzko bileran parte harrarazi nindutenean, bi orduz aritu ginen eztabaidan enpresaren egitekoaz, non nazioarte mailako banaketa eta mantentzearekin lotutako esaldi bat sartu nahi zuten. “Nazioarteko hitzaren ordezkari global hitz aldatzea proposatzen dut” esan nien. Alemanek adierazi zuten esanahi bera dutela hitz biek. Bileran bitartekari lana egiten zuen aholkulariak hauxe esan zuen orduan: Josu, azalduko duzu zen ezberdintasun dagoen zure ikuspuntuaren arabera?

Zur eta lur gelditu nintzen; ez nekien zelan azaldu, eta gainerakoek euren posizioari eutsi zioten. Aulkitik jaki eta gurpil baten irudia marraztu nuen arbelean, kuboaren erdian Alemanian zegoela. Gainerako herrialdeak, berriz, izpiak ziren. Hau da nazioartekoa, esan nuen. Zeuek hartzen dituzue erabakiak eta eskariak egiten dituzue; are gehiago: nahi ez ditugun produktuak bidaltzen dituzue eta zelan saldu esaten diguzue. Ondoren, gurpil bat marraztu nuen enpresaren egitekoa erdian zegoela. Alemana beste izpi baten gisa agertzen zen. Alemaniak boto bakarra du salmentei dagokienez, esan nuen. Bi orduz aritu ginen gaiaren inguruan berbetan, galdera horren ondorioak ulertu nahian, ez horrenbeste erabaki bizkor hartzen saiatzeko. Nazioarte mailan zabaltzearen arrakasta “nazioarteko” izatetik “global” izatera pasatzearen arabera al zen arrakasta? Azkenean, hauxe esan zuen Angela Meurer-ek: globalak izan gaitezene nahi dut. Ez dakit zelan egin, ezta horretan zelan pentsatu ere, baina hitz egiten jarraituko dugu lortu arte. Elkarrizketa saioak egiten hasi ginen enpresaren ordezkartzetan, hartuta genuen “global” hitzaren esanahia azpimarratuz. Beste urrats bat besterik ez zen izan, baina esanguratsua. Behingoagatik Alemanian entzuten zidatela sentitu nuen.

2. ariketa:

Taldeko pertsonen elkarrizketa ondoko galdera hauei buruzko gogoeta eginez.

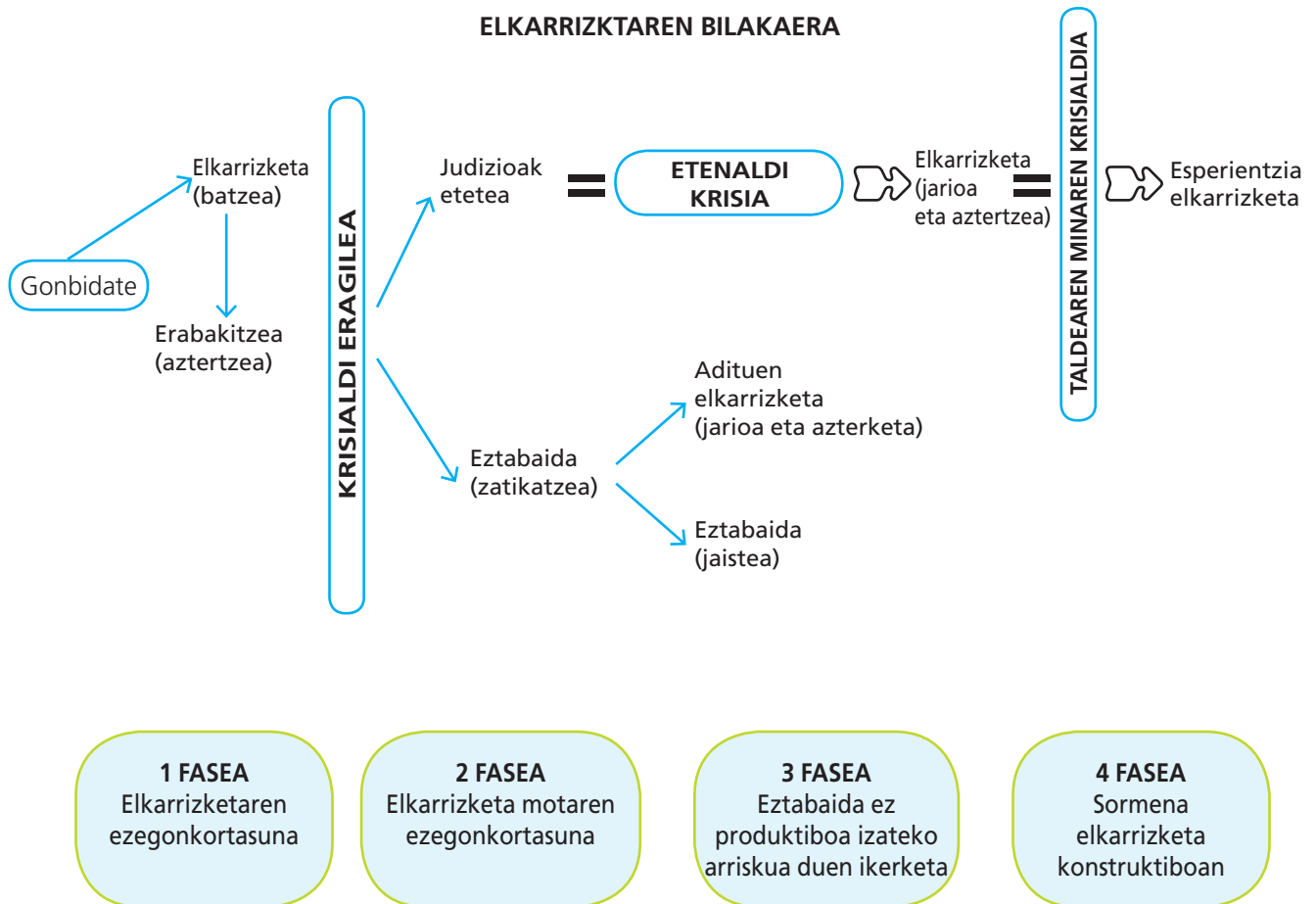
- Beharrezkoak al dira krisialdiak aldaketa sakonak egiteko?
- Zein krisialdi bizi izan dugu gure enpresan?
- Zein dira gure erakundean benetako elkarrizketa konstruktiborako baldintzak eta testuingurua?
- Zein dira ateratzera ausartzen ez garen gai “aipaezinak”, baina taldean lan egiteko gure modua pixkanaka hondatzen dutenak?
- Zelan jo genezake “hasierako ezegonkortasunetik” harago?”
- Non ikusten dituzu “eztabaida ez produktiboak” zuren lanean?
- Kalitatezko elkarrizketa konstruktiboko zein esperientziak izan dituzu?
- Zer gertatu zen? Zelakoak izan ziren?

Elkarrizketaren mailak eta etapak

Batzuek elkarrizketa eta superlotura konparatu izan dituzte. Oso tenperatura baxuetan hoztutako elektroiek multzo koherente baten gisa jarduten dute bereizitako zati gisa baino. Elkarrekin talka egin gabe saihesten dituzte eragozpenak, erresistentzia sortu barik eta energia handia sortuz. Hala ere, tenperatura altuagoetan, bereizitako zati gisa hasten dira jarduten, ausazko mugimenduan sakabanaturik eta bulkada galduz.

Gaietan beroaldiak gertatzen direnean, elektroiek tenperatura altuan diharduten moduan aritzen gara gizakiok. Elkarrekin talka egin eta modu gatazkatsuan mugitzen gara. Elkarrizketak eremu “hotzagoa” sortzen du taldearen arreta berriz bideratzean. Eremu horiek, “ikerketa-arloak” dei genitzakeenak, taldeak elkarrizketaren prozesua zeharkatu ahala azaleratuko dira.

Ondoko eskeman, **elkarrizketaren bilakaera** agertzen da. Esaldi batetik bestera pasatzeak **banako eta taldeko krisialdi motak** dakartza berekin. Fase bat zeharkatuta, bertara itzul gaitezke. Fase guztiak, nolabait, presente daude beti, baina faseetako bat nagusi izan daiteke une jakin batean.



Iturria: "Senge, Peter et al.; La Quinta Disciplina en la Práctica; Editorial Granica, 1995" lanaren egokitzapena.

• 1. fasea: Elkarrizketaren ezegonkortasuna

Talde batean biltzen garenean, nork bere "pentsamolde" ezberdinak edo judizio inplizituak daramatza, hain zuzen ere pertsona bakoitzak mundua ikusteko moduak, gure mundua. Hasierako fase horretan, ikuspuntuak bateratu (puntu komunak aurkitzea) edo agertzen diren aukera ezberdinak aztertzen saiatu behar dugu. Nolanahi ere, beti izaten da gatazka, krisialdi, kaos edo ezegonkortasun une bat. Une honetan, taldea bateratzen saia daiteke, agertzen diren barrerak ulertzeko erronka saihestea, eta zatiak bereizi eta aztertzea eta aurretiazko posizioak defendatzea aukera dezake. Pertsonen defentsarako posizioak hartzen dituzten neurrian, haien posizioak ahultzen dituzten datuak saihestuz, taldea eztabaida ez produktibora lerratzen da. Baina posizio ezberdinak eta haien posizioa babesten duen arrazoibideak sorrarazten dituzten datuak azalerazteko modua ematen bada, ordea, taldearen elkarriketa konstruktiboa izatera lerra daiteke.

Baina lehen krisialdi honetan, taldeak aukera bat dagoela ere uler dezake: Judizioa etetea, gure iritziak parentesi artean jartzea, gure ziurgabetasuna erlatibizatuz. Gure ekintzak oharkabe zuzentzen dituzten judizioak ematera zelan iritsi garen ikusi ahal izango da. Zalantzan jar daiteke gatazkak sortu duen pentsamendu prozesua eta sentimendua. Horrek elkarriketara bultzatzen gaitu.

• 2. fasea: Ezegonkortasuna elkarriketa motan

Taldeak **kaosa bizitzea onartutakoan**, judizioak etetearen eta haien iritzien eztabaidaren artean ibiliko da. Hortxe azaleratzen da guztion pentsamenduaren zatiketa eta koherentziarik eza. Lehenago, hori guztia ezkutuan geldituko zen, baina orain taldea “bat eginda” dago, pertsona bakoitza den modukoa azaltzeko aukera du taldeko edozeinek. Zirrara sentitzen da, frustrazioa. Ezein ikuspuntuk ez dirudi egiazkoa dela, ezein ondoriok behin betiko ondorio. Ez dakigu norantz doan taldea, desorientatuta gaude, beharbada gainerakoek lotsatuta. “Etete krisialdi” horrek ezegonkortasun nahasgarria islatzen du; muturreko ikuspuntuak defendatzen dira. Baina krisialdi hori aurreikusteko modukoa ere bada. “Ezkutuko mitoak” agertzen dira, norberak azaldutakoak barik hainbat talderen arteko kontrako sentimendu gisa (adibidez, salmenta atalekoak fabrikaziokoen kontra...).

Krisialdi horren aurrean, adi egon behar du taldeak; entzun eta ikertu behar du: Zer esan nahi du horrek? Gainerakoei entzun bakarrik ez, geure baitan dagoenari ere entzun behar diogu: Nondik entzuten dut? Zein asaldura mota ari naiz sentitzen? Zer ikas dezaket neure burua lasaitu eta neure baitan arakatzen badut? Moderatzailearen eginkizuna funtsekoa da krisialdi honetan, ez gauzak zuzendu edo ordena ezarri nahian, baizik eta judizioa eteteko moduen etsenplua emanez bere jokabidearekin. Polarizazioak adieraztea, horiek adierazten dutenak ikastea, pentsamenduaren modu murriztaileak agerian uztea (hain zuzen taldean indartzen direnak).

• 3. fasea: Ikertzea, eztabaida ez produktiboa izateko arriskuarekin

Baldin eta nahikoa pertsona kopurua ari bada puntu honetan ezarritakoa baino harago doan elkarriketa lasaian, **modu berrian hasten da gertatzen elkarriketa** jariora. Inguru lasai horretatik hasten da osotasunean arakatzen, “elkarriketa hari” bati jarraituz, norbera sentitzen denarekiko sentikortasun handiagoa erakutsiz. Batzuetan, gauzak ikustea eta beste modu batean ikustea ahalbidetzen duten kontzeptu berriak agertzen dira; tirabiratik alde egitea tirabira horrekin identifikatu barik. Nahiz eta prozesu hori interesgarria eta argigarria izan, handitu egiten da egoeren, pertsonen eta harremanen konplexutasunaren kontzientzia. Jendea “bereizketa”, zatiketa eta bakardadea hasten da sentitzen. “Talde mineko” krisialdi sakonagoa agertzen da, taldearen konfiantza maila handiagoak eta diziiplina behar dituenak. Zenbait taldek diru asko behar du elkarriketarako modu honen inguruan harago joan ahal izateko.

• 4. fasea: Sormena elkarriketa konstruktiboan

Bereizita sentitzearen min hori gainditzeko, “esperientzia esanguratsuetako” uneak izango ditu taldeak, hitzetatik harago joanda. Taldeak “hutsunerako sarbidetik” hitz egiten du, norberaren ez-jakintasan eremuetara. Isiltasuna agertzen da, baina esanguratsua eta emankorra da. Sormenera irekitzeko egoera horretan, iragankorra dena “joaten uzteko”; ikuspegi, ekintza eta errealitate berrietara irekitzeko. Zentzua naturaltasunez adieraztea da elkarriketa, hitzetatik harago. Taldea da zentzua. Partaideek inteligentzia eta sormen maila berriak eskura ditzakete, hizketa konpartituaren edertasuna.

c) Zelan arautu elkarriketa taldean? Zein eginkizun du bideratzaileak?

Taldearen eboluzioa azkarragoa eta eraginkorragoa izan daiteke, baldin eta taldetik kanpoko bideratzaile bat badago, harreman saretik kanpoko eta elkarriketan trebakuntza eta esperientzia duena. Batzuetan, oharkabeen ere, koalizioak sortzen dira taldeetan, baina egoerei buruzko interpretazio zatituak egin daitezke, edo okerreko interpretazioak. Kanpoko bideratzaile baten presentzia lagungarria da talde-lana trebatzeko eta produktiboagoa egiteko. Eta hori esanda, bere burua erregulatzen ikasi behar du, elkarriketa egiteko moduari buruz hitz egiteko, zeren eta trebetasun hori beharrezkoa izango baitaio anitzetan. Bere burua erregulatze horrek hauexek dakartza berekin: elkarriketarako bere arauak ezartzea, hitz egiteko denborak mugatzea eta guztien partaidetza aktiboa erraztea, erabakiak hartzeko moduak zehaztea, baita arau-hausteak tratatzeko moduak erabakitzeko ere. Taldearen ikaskuntzaren zerbitzuan dagoen bitartekoa dira erregela horiek, baina inoiz ez helburu berez.

3. ariketa:

Elkarrizketari buruzko ariketa: **“Atzean dauden judizioak identifikatzea: Bi zutabeak”**

Asmoa: Gure elkarrizketak ematen dituzten eta eguneroko egoeretako oztopoak sortzeko lagungarriak diren isileko suposizioez jabeaztea, suposizio edo sinesmen horiei buruz argiago hitz egiteko modua garatze aldera. Banaka jarraitu beharreko urratsak:

- Aukeratu azken hilean aztertutako arazo bat, taldeko pertsonaren batekin zailtasunean jartzen zaituena. Idatzi arazoa lerroalde batean. Zeri buruzkoa da? Zer saiatzen zara lortzen? Zein dira horretarako zailtasunak?
- Gogoratu arazoari buruzko izan duzun frustrazioa eragin dizun elkarrizketa bat, edo imajinatu gaiaz hitz egin izan bazenu izango zatekeen elkarrizketaren bat. Zatitu orri bat bi zutabetan, eta eskuineko zutabea elkarrizketan “Esaten dena” idatzi, izan zen moduan, edo izango zena uste duzuna.
- Eskuineko zutabea amaitutakoan, idatzi ezkerreko zutabea “Pentsatzen dudana”, pentsatzen eta sentitzen zenuena, esan ez bazenuen ere.
- Egin gogoeta zenbait egun geroago idatzi duzuna berriz ere irakurriz. Aztertu zeure pentsamoldea. Zerk pentsarazten nau modu horretara? Zein zen nire asmoa? Zer lortu nahi nuen? Emaizta lortu al nuen? Zergatik ez nuen esan pentsatzen nuena ezkerreko zutabea? Zein ziren beste pertsonari buruz nituen suposizioak? Zein ondorio izan zituen hitz egiteko nire moduak? Zelan erabil dezaket nire ezkerreko zutabea gure komunikazioa hobetzeko?

Elkarrizketa Wirt-Tech enpresan

III. zatia. **Gatazka eta iraunkortasuna: beharrezko osagaiak elkarrizketa egiteko eta taldeko konponbideak aurkitzeko**

1998. Elkarrizketa eta solasaldia metodo bat erabiliz.

Helmar Schott: *Angela eta biok ezohikotzat jotzen gintuzten zelanbait enpresaren kulturen. Ez ginen behartuta sentitzen erantzun guztiak izatera. Pixka bat sentimentaltzat hartzen gintuzten, pixka bat biguntzat, baina nik jendearenganako eta nire lanerako interesa agertu baino ez nuen nahi. Enpresa batzordearekin harreman onak izateagatik ere ezagutzen nindutela-eta, bizirik iraun nuen. Orain, hainbat urteren buruan lehen aldiz, ideia berriak aztertzeko adorea sentitzen nuen, eta ideia horiek lagungarriak izan zitezkeen giro berria sortzeko eta bizi izandako aldi traumatikoa atzean uzteko.*

Eta benetan uste nuen jende guztiaren benetako partaidetza lortu behar zela, ez azaleko partaidetza, iradokizun-postontziak eta halakoak jarrita, zeren eta “pintura-eskualdi” bat emateko eta egitura zaharrak legitimo bihurtzeko baizik ez baitute balio. Zenbait buruzagik eta agintarik uste zuten erabakiak langileei, sindikatuko kideei eta beste herrialdeetako bulegoei eskuordetzeak haien menpe jarriko gintuela. Baina nik ez nuen ikusten bizirik irauteko beste modurik sortu nahi genuen enpresa sortzeko moduak aurkituta baino, langileekin, batzordearekin eta ordezkartzeekin. Lortu ezean, porrot egingo zuen nire jardunak eta azkenean itxi behar izango genuen.

1998ko udaberri hartan, erakundearen lidergoari eta ikaskuntzari buruzko mintegi batean izan nintzen, eta neure buruari egiten nizkion galderekin lotutako hainbat gai azaldu ziren. Zergatik jarduten genuen langileak alferrak eta deusezak direla sinetsiko bagenu bezala? Zergatik hitz egiten dugu korridoreetan arazo garrantzitsuei buruz eta ez bileretan esertzen garenean? Zergatik sentitzen naiz neka-neka eginda, erreta, egiten dudanari zentzurik hartu barik?

Uda hartan, Angelak eta biok gure kasua azaldu genuen Austriako ikerketa zentro batean (ARG Systems). Izan ere, aldaketa prozesuetan eta berrikuntza sistemetan aditua zen talde bat zeukan. Angelak Vienan egin zituen ikasketak, eta harreman onak zituen bertan. Zenbait bileratan hartu genuen parte haiekin, eta Doris Schlessing ezagutzen genuen. Benetan elkarrizketarako gai zen jendea lortzeko zer behar den galdetu nion. Handik zenbait astetara, gure fabrikara etorri zen zuzendaritzarekin, langileekin eta ordezkartzeekin elkarrizketari buruz hitz egiteko eta sarrera-azalpen bat emateko.

Etienne Megnion: Doris ez zen ezagutu genituen bezalako beste aditu edo aholkulari batzuen modukoa. Ez zen hasi bere tituluak eta kredentzialak aipatzen. Gurekin eseri zen eta hauxe esan zuen: "Ikasketa asko izan ditut, baina albo batera utzi behar izan ditut lan honetan hasi nintzenean". Zirrara egin izan zidan beti galdera guztiak ez zituela onartzeko borondate horrek. Egin behar genuenaz eta hori egiteko moduz etengabe esan beharrean, isilik gelditzen zen eta oharrak hartzen zituen.

Gure iragan berriko istorio tristeetako zenbait kontatu genizkion. Inbestitzaileak erakartzen saiatu direla erakundeak, baina programak baztertu izan direla beti, tailer eta bulegoen lan ingurua hobetzeko. Gure aldetik, protesta eta oihu egitea besterik ez genekien, beste ikuspegi batzuetara irekitzen saiatu gabe. Programari ekin baino lehen, gure kontura hiru saio izatea adostu genuen, fabrikatik kanpora. Saio horietan, agintarien eginkizuna antzetzarazi zigun, eta ikusi genuenez, iraganean bezala egiten genien aurre. Bestea gure ikuspegiaren arabera konbentzitu nahian beti, ahuleziarik ezkututzen saiatuz. Dorisek zentzu konpartituaz eta hori sortzeko guneaz hitz egin zigun. Gure hitzaldietan, edukitzaile hori ariketetan marrazten hasi ginen.

11999. Gatazka pizten denean

Helmar Schott: Bi lan-mahai sortzea erabaki genuen, elkarrizketaren printzipioak aplikatzeko. Horietako bat enpresa batzordearen eta zuzeneko buruzagien artean, hurrengo hiru urterako hitzarmenaren funtsezko puntuak adosteko asmoz, hain zuzen lankidetzaren eta garapenaren etapa ezberdinari ekiteko, aurreko fase traumatikoaren ondotik. Bestea ordezkartzetako salmenta zerbitzuen eta zerbitzu teknikoaren eta zentralen bulego tekniko eta fabrikaziorako arduradunen artekoa; makina berriak eta merkatu berriak garatzeko plana ezartzea zen xedea. Bi egun eta hiru pertsona jarri genituen, Mannheim inguruko landa hotel batean itxita, oso toki berezian. Laku baten ondoan, Alemaniako birgaituriko XVIII. mendeko gaztelu bat zen, baso eta lorategiez inguratua, kirol instalazioekin eta espazio txiki batekin, unerik tirabiratsuenen aurre egiteko lagungarri.

Sindikatuarekin egin beharreko saioa espero zitekeen bezala hasi zen. Ohituta gauzatzeko beste programetako bat al da hau? Betiko irainekin hasi zen saioa, eta guztiok defentsarako jarrera hartu genuen. Deskuidatzen garen unean, xisteratik untxi bat ateratzen duzue hobekuntzarako programa berri baten gisa, soldaten inguruko gure aldarrikapenak ahaztu ditzagun. Inoiz entzuten ez dituzuen proposamenak egiten dizkizuegu. Gure aldetik, uste sendo berak finkatu ziren: "sindikalistak zarete, beti diskurtso berarekin; berdin dio zer gertatzen den hor kanpoan".

Dorisek, orduan, bi aholkulariaren laguntza izan ohi zuen laean; benden ariketa erabiltzea proposatu zigun lehen eguneko goizean. Nork hitz egiten zuen jakin barik, guztiok ginen berdinak. Frustrazioa sentitzen genuen; etorkizunagatik kezkatutik. Geure uste sendoak pixka bat alde batera utzita, gustuko ez genuena azaltzea besterik ez genuen egin. Are gehiago, Dorisek eztabaidatzen bultzatzen gintuen, eta noizean behin elkarrizketa eteten zuen, motelagoa egiten zuen emandako judizioetako bat aztertzeko; haien sustraia eta oinarriak, oinarritzen ziren datuak, nondik zetozen eta zein ondorio zituen. Zenbait unetan, elkarrizketa baretu egiten zen, judizioak eten eta zenbait xehetasun garrantzitsuz jabeazteko modua ematen ziguten isiluneak gertatzen ziren. Beste batzuetan, eztabaidari ekiten genion berriz ere.

Etienne Megnion: Beste aretoan, hasiera ez zen oso ezberdina izan. Ordezkartzek erabaki guztien zentralizazioa eta horrek zekartzan akatsak kritikatzeko zituzten. Zentralekoek laguntza tekniko zerbitzuen, okerrera egitearen eta bezeroen protestak ugaritzearen kontra egin zuten; izan ere, makinak jartzeko eta konpontzeko denborak luzatzen zirela ikusten zuten.

Orduan bere onetik atera zen Joseba Arandiaga, zerbitzu teknikoaren teknikaririk zahar eta adituenetako bat. Ez dut gogoan zenbat birao bota zituen; ero baten moduan hasi zen oihuka. "Zuek eragin duzue egoera okertzea, gure mekanikarien ehuneko hogeita kalera bota zenutenean. Gainerakook hilean matxura gehiago konpondu behar izan ditugu; urrunago bidaiatu behar izan dugu, asteburuak sakrifikatuz. Aldi berean, kendu egin zenituzten garaiz konpondutako matxuren ziozko bonoak. Inoiz ez duzue jakin zer den fabrikaren 15 ordu ematea makinapean, koipez beteak, arazoa konpondu behar izan artean. Zuen laguntzarik izan gabe, zeren planoak eta eskemak ere guk geuk lortu eta kudeatu behar izan baititugu". Enpresak laguntza teknikoaren mekanikariei esker bizirik iraun duela esan nien. Erabateko isilunea egin zen. Zerbait hautsi izan balitz bezalako izan zen. Joseba, oro har, lasaia zen eta berdintasunez jokatzeko zuen. Guztiek errespetatzen zuten horregatik, baita lan egiteko ahalmenagatik eta espiritu positiboagatik ere.

Une hartan, gure aretoan zegoen Doris. Atsedendaldi bat egin genuen eta berriz etorri zen gurekin hitz egitera. Josebak barkamena eskatu zuen: "badakit pasatu egin naizela, baina horixe pentsatzen dut". Baina Dorisek hau esan zuen: "Ados, pixka bat gehiago hitz egingo dugu horretaz, baina hobe da zaren modukoa agertzea. Nahiago dut horiek gauzak argitara ateratzea eta taldean aztertu ahal izatea".

Angela Meurer: Ikaragarria izan zen Joseba bere onetik atera zenean. Egoerak gainezka egiteko falta zuena izan zen; edukitzaileak metal beroez beterik eztanda egin izan balu bezala. Gero ulertu nuen zergatik izan zen hain zirraragarria. Bere sentimenduak zintzotasunez adierazten ausartu zen lehena izan zen. Nork bere eginkizuna betetzen zuen, “zuzena eta atsegina zen”. Oheratu nintzenean, negar anpuluak nituen begietan. Gerentziaz jabetu nintzenean enpresa berriz ere bide onera ekarriko nuen uste sendoa neukan, baina orduan jasanezinak ziren tirabirak. Ez dakit inor itzuliko den biharko saiora.

Eta, hala ere, biharamunean guztiok geunden han. Josebak esan zuen: “gordin egin nuen berba, pasatu egin nintzen, jarraitu egin nahi dut, gehiago hitz egin”. Harrezkero, gure konfiantza handitu egin zen.

Josebak aipatu zuen arazoa aztertu genuen, baita gure makinaren fidagarritasun datuak eta konpetentziarenak konparatuta eta makinak konpontzeko denborak ere. Atzeratzen ari ziren garapen berriak aztertu genituen, makinak tailerretatik eta ordezkarietatik monitorizatzea ahalbidetzen zutenak. Garapen planerako zenbait ildo nagusi ezarri eta adostu genituen, eta bulego teknikoaren eta ordezkariaren arteko jarraibideak adostu genituen, non nork bere protagonismoa eta erantzukizuna zituen

Bideratzailea ez da liderra, gerentea edo elkarrizketa saio baten bultzatzailea. **Taldeko pertsonetako batek** beteko ditu funtzio horiek. Ezkutuko prozesu pertsonalak eta pertsonen artekoak **behatzea eta ulertzea** du eginkizun, eta oharrak eta proposamenak taldeari edota pertsonari itzultzea, taldea aztertzea, erabakitzea eta egoera bakoitzari buruzko ekintzak bideratzeko. Haren eginkizuna da ere pertsonen eta taldeen ohiko defentsarako joerak aztertzea, baita posizioen blokeoetan eta polarizazioetan laguntza ere, horiek desblokeatzeko mekanismoak proposatuz. Elkarrizketarako prozesua, Wirt Tech-en gertatu zen bezala Arandiaga bere onetik atera zenean, lurralde ezezaguna da, non emozio zailak eta gaizki-ulertuak azaltzen diren. Esperientzia duten bideratzaileek badakite taldeak orientatzea krisialdian.

4. ariketa:

Bideratzaile lanak egiten dituzten edo egin dituzten pertsonentzako galderak dira, banako gogoetarako.

- Zelan entzuten dut hemen esaten dena? Nor naiz entzutean?
- Zer naiz eszena honetan? Neure baitako zein aldetatik entzuten dut?
- “Eurak” al naiz? Isiltasuna naiz? Nire ideiak naiz? Nire asaldatzea al naiz?
- Zein faktorek handitu edo zatitu dezakete hitz egiteko gunea? Nor dago hemen posizio emozional ahulagoan? Nork bilatuko ditu txaloak? Nork nahi izango du prozesua hobetu? Nork nahi izango du bideratzailearen kontra jardun? Nork nahi izango du prozesuari trabak ipini eta zergatik?

Irakurketaren, elkarrizketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

- a) Judizioa etetea eta ezberdintasunak errespetatzea
- b) Proposatzearen eta ikertzearen arteko oreka
- c) Konpromisoak betetzea
- d) Judizioak ematea eta jasotzea

Ariketa

Taldeko pertsona bakoitzarentzako galderak. Banaka erantzungo dira (ikaskuntza koadernoan) eta, nahi bada, ondoren, bateratze-lana egin daiteke. Taldean hitz egitea.

1. ariketa:

Taldearen elkarrizketaren kalitatearen ebaluazioa

Taldeko pertsona bakoitzak banaka erantzungo dio ondoko galdetegi honi. Ondorne, bideratzaileari edota aholkulariari ematen dizkio emaitzak, emaitzok isilekotasunean tratatzeko eta bakoitzaren eta taldearen datuen multzoa prozesatzeko. Emaitzak komentatzea elkarrizketako saioetako batean.

Galdetegia: Pertsona bakoitza ebaluatzea ondoko faktore hauen aldetik, 1-6 bitarteko eskala batean, zeure burua barruan sartuta.

Puntuatu beharreko faktoreak:	Ni	1. perts.	2. perts.	
• Entzutea				
• Ezberdintasunak errespetatzea				
• Ikertzea				
• Positibotasuna				
• Konpromisoak betetzea				
• Judizio kritikoak ematea				
• Judizio kritikoak jasotzea				
• Konfiantza sortzea				
• Ikasteko irekitasuna				

Jarraian, zehatzago aipatuko ditugu faktore horiek.

a) Judizioa etetea eta ezberdintasunak errespetatzea

Halako baieztapenak egiten ditugunean, mundua deskribatzen dugu (adib.: "lurra biribila da", "eguzkia goizero irteten da sortaldetik",...), baina judizioak egiten ditugunean, gehienbat behatzailatzat deskribatzen ditugu geure buruak. Mundua zelakoa den esan baino gehiago, zelan ikusten dugun esaten dugu. Ezberdintasunak errespetatzea, politikoki zuzena denaz harago, ikasi beharreko oinarritzko baldintza da: nireak ez bezalako ikuspuntuak legítimoak direla

onartzea. Bizikidetzeta mota hori ikasita, “ikuspegi bakarreko pertsona behatzaile” izatetik (soilik mundua ikusteko dudak moduaren arabera jardun dezaket), “ikuspegi anitzeko pertsona behatzaile” izatera (behatzaile gehiagok munduari buruz duten ikuskeraren onura jaso eta horren arabera jardun dezake).

Elkarriketako saioetan, **judizioa etetea** praktikatu beharko duzue, eta horretarako, hainbat urrats egin behar dira:

- **Judizioak edo balizkoak azaleratzea** ahalbidetzea, maiz inplizituak diren nire judizioez jabearaztea. Oro har, besteak jabetuago daude gure balizkoen gu geu baino, eta gutxiago jabetuta daude geure asmoen. Bidea eman behar dugu taldeak gure judizioak eta asmoak azter ditzan.
- Eteteak esan nahi du “aurrean esekiko” ditugula gure judizioak, erakutsi behar ditugula, beste modu batez pentsatuz gero gure jarrera zein izango zatekeen ikusi ahal izateko. Etete horri esker, **geure ikuspegiaren arabera azter ditzakegu balizkoak**, esplizituak eginez, garrantzia emanez eta haien jatorria ulertzen saiatuz. Hala, taldeak ulertzen ditzake horiek taldeak.
- Hirugarren urratsa **aztertzea edo ikertzea** da, gainerako pertsonen esaten edo egiten dugunari buruzko ikuspegi berriak ikus ditzaten bultzatuz. Ikuspegiok zalantzan jartzera eta aztertzea bultzatzen zaituztegu.

Kontua ez da inork bere iritziei uko egitea, **ezta iritziok inori inposatzea ere**. Hori zaila da ikasten. Gure judizioek lotura estua dute gure sinesmenekin eta balioekin; inork zalantzan jartzen baditu, gure sentimendurik ezkutukoena jartzen ditu zalantzan. Normalean, ikerketa orotik babesten ditugu gure balizkoak. Horregatik behar dugu elkarrenganako konfiantza maila handia, hauexek esateko: Lagundu nazakezu nire judiziorik errotuenetan ikusten ez dudak zerbait ikusten? Judizioa eteteko borondateak segurtasuna islatzen du: Gure sinesmenen sakonena baliozkoak badira, inoren ikerketa gaindituko dute, eta ez badira, horiek berrikusteko nahikoa indar eta irekitasuna izango dugu.

Talde batek lasaitasunez eta erraz hitz egiten duenean, ia azaleratzen ez den kontrako iritzi bat **aukera handia da gauzak sakontzeko eta beste ikuspegi batetik ikusteko**. Taldeak, batzuetan, ez ditu aintzat hartzen edo ez ditu antzematen, eta horretantxe esku har dezake bideratzaileak; elkarriketa moteldu dezake, taldeak atzean dagoena ikus dezan, inflexio-puntu horiek xalotasun bitxiak ikus ditzan: Ez al da interesgarria beste modu batez pentsa dezagun?

Taldearen maitasuna ikuspegiaren aniztasunaz ere elikatzen da. Zelan iritsi da puntu horretara? Kontrako iritziak, jarrera horretatik eramanak, inflexio-puntuak bihurtzen dira aniztasuna balioesteko, balizko ekintza aukera zabalagoa irekitzeko, hain zuzen “ikuspegi bakarreko behatzaile” baten ikuspegitik inoiz ezin izango genukeena egin.

b) Proposatzearen eta ikertzearen arteko oreka

1. fitxan agertzen denez (“Elkarriketa bateko osagaiak. Ibilbide-mapa), hizketaren bi modalitate bereiz daitezke:

- **Azttertzea edo ikertzea**: hitz egiten dugu zeuk hitz egin dezazun: Bestearen ikuspegi sakontzea da kontua.
- **Proposamena**: hitz egiten dugu zeuk entzun dezazun: Hots, nire judizioak zelan jakinarazi.

Taldeetan beti izaten da lagungarria **aztertzearen eta proposatzearen** arteko oreka izatea.

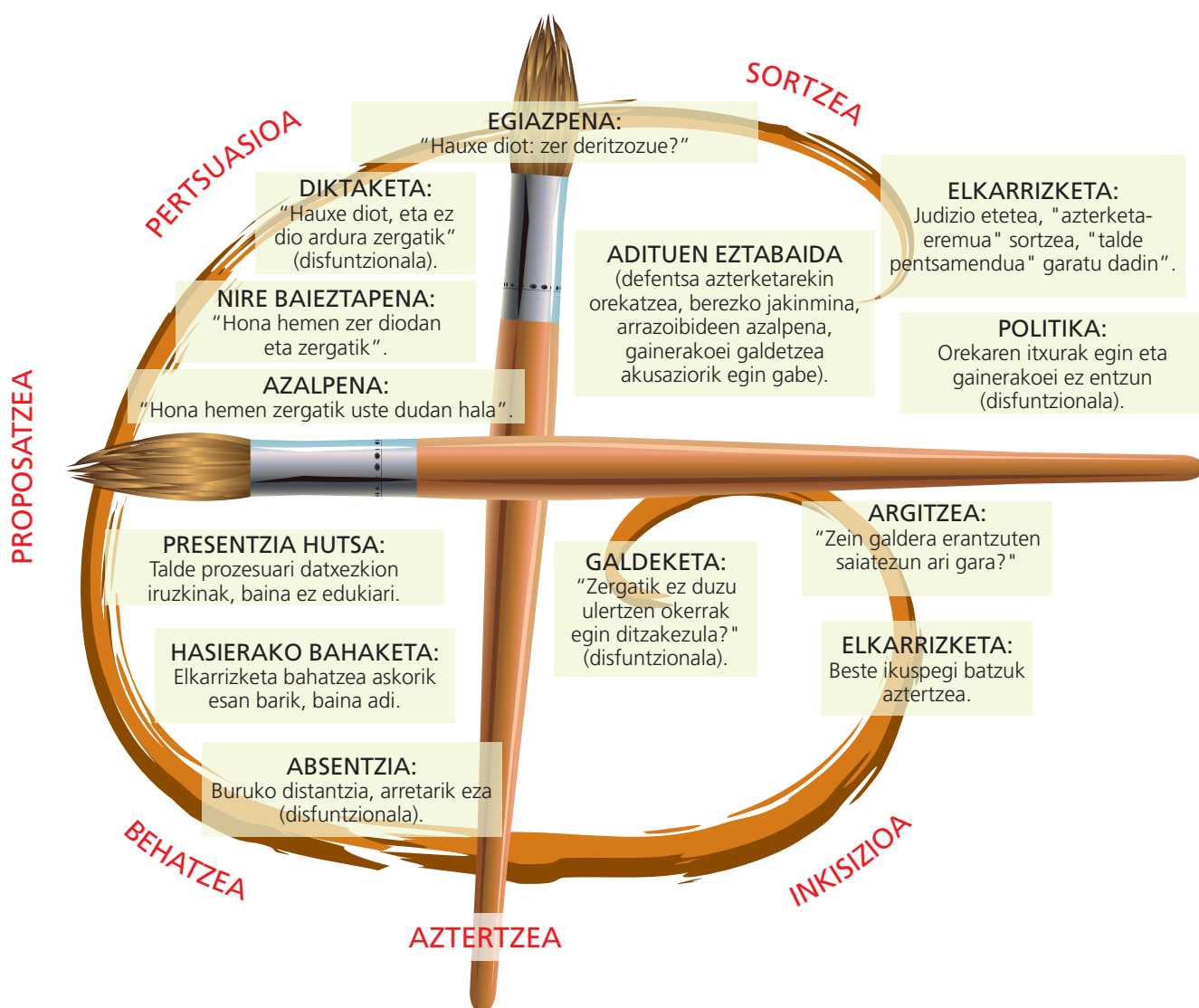
- Proposamen eraginkorra gure iritziak, judizioak, proposamenak edo ideiak aurkeztea edo azaltzea da, besteak aintzat har ditzaten.
- Eraginkortasuna aztertzea ez da soilik azalpen bati buruzko behar bezalako informazioa jasotzea, baizik eta azalpena egiten duenari laguntzea ere bai. Horretarako, haren iritzienganako interesa erakutsiko dugu benetan eta zintotasunez lagunduko diogu mailaz maila igotzen edota jaisten arrazoibideak emateko prozesu baten bidez.

% 100 aztertzea %0 proposatzea Galdeketa

% 100 aztertzea %0 proposatzea Inposizioa

Arazoak konplexuagoak diren heinean, pertsona gehiagok esku hartu behar dute, konponbideak bilatzeko interes eta ikuspegi ezberdinak dituzten eragileek. Horrek oreka handiagoa behar du pertsonen aldetik hitz egiteko bi moduen artean. Eta, hala ere, talderik gehienetan asko proposatzen da eta gutxi aztertu. Proposamen gehiegi egiten da, eta batzuetan zerbait inposatzeko ahalegin bihurtzen da. Horren ondorioz, taldeen eraginkortasun eta errendimendu txikiagoak izaten dira. Maizegi gertatzen da negozioen arloan "kontrarioaren" azalpenak ia entzun ere ez egiteko jokabidea, gure proposamenak entzunarazteko. Ezoreka horrek gaizki-ulertuak, komunikazio akatsak, akordioak eza, ikuspegi komunik eza eta erabaki txarrak dakartza.

Proposatzea eta azterzea orekatzeko lehen urratsa argi eta garbi bereiztean eta esku hartzean datza. Aztertzeko galderak egitea neure iritzia edo judizioak gehitu barik edo horien kutsua jarri barik, benetako jakin-mina erakutsiz, taldea aukera berriak aztertzera bideratzeko galderak eginez. Jarraian, "aztertu" edo "proposatu" horien inguruko zona eta komentario ezberdinak dakartzan eskema bat emango dizugu eta alderdi biak hobetzeko lagungarri izango zaizkizun galdera eta esaldien adibideak proposatzen dizkizugu.



Iturria: Lan honen egokitapena: "Senge, Peter et al.; La Quinta Disciplina en la Práctica; Editorial Granica, 1995"

Hauexetarako zenbait esaldi:**PROPOSATZEKO modua hobetzea:**

- Azaldu zure buruko prozesuak (igo “errekan gora” zure judizioetan eta pentsaeretan):
 - Horixe pentsatzen dut, eta honelaxe iritsi naiz hori pentsatzera...
 - Jakintzat eman nuen...
 - Ondorio horretara iritsi nintzen zeren...
 - Esan nahi dudanari buruzko irudi argia izateko, demagun. aldaketa honek ukituko duen bezeroa zaretela...
- Besteen judiziopean jarri zure ondorioak eta suposizioak:
 - Zer deritzozue esaten dudanari? Akatsik ikusten al duzue nire arrazoibidean? Zer gehitu dezakezue?
 - Konpontzen lagundu nazakezue gai honetan...
 - Beste ikuskeraren bat al du inork?

Hauexetarako zenbait esaldi:**AZTERTZEKO MODUA hobetzea:**

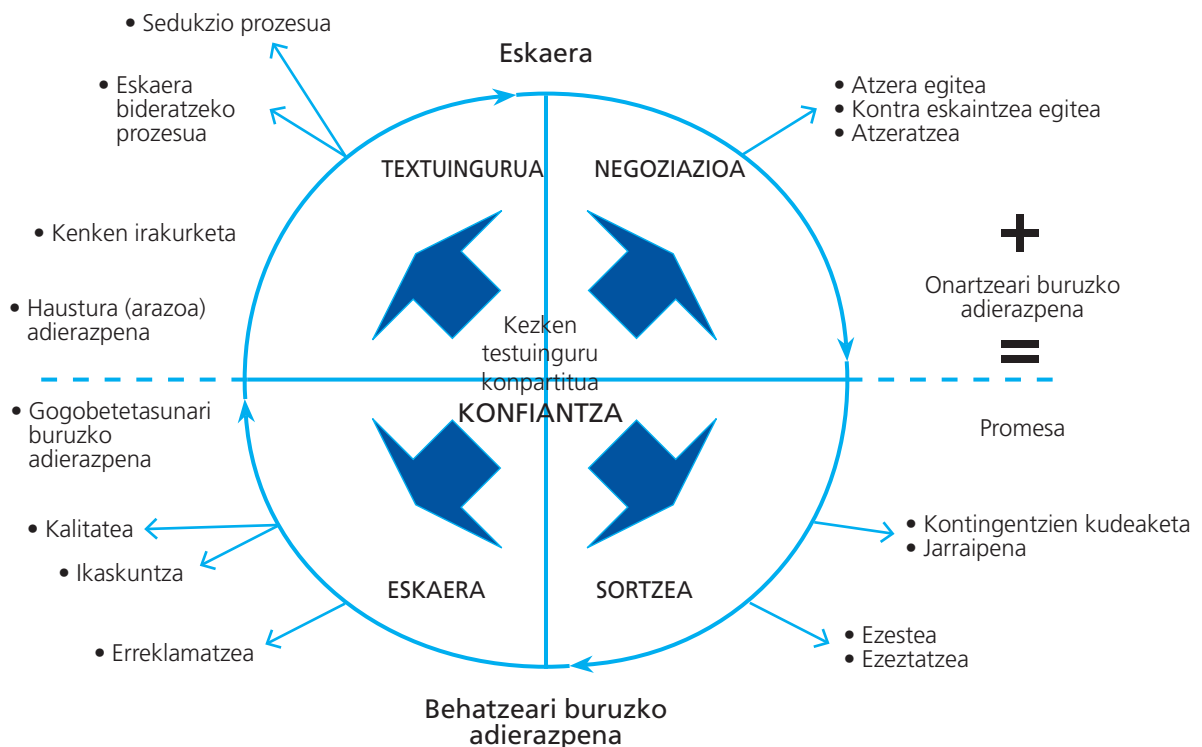
- Eskatu besteei pentsamendu eta iritzietako prozesuak azal ditzaten:
 - Zerk eraman zaitu ondorio horretara? Zein datu duzu? Zergatik diozu hori? Zer esan nahi du horrek? Zein lotura du horrek zure interesekin eta asmoekin? Nora doa zure arrazoibidea?
- Modu oldarkorrean galdetu beharrea, zein froga duzu horren gainean? Galdetu: horri buruz dituzun ideiak ulertzen lagundu nazakezu?
 - Zure premisak zein diren galdetzen dizut zeren...
 - Zein eragin izango luke proposamen horrek...?
 - Honen antza al dauka horrek...? Ba al dago antzeko adibideren bat?
 - Ea ulertzen dudan zen esan duzun...

c) Konpromisoak betetzea

Gure enpresa bezeroengan, hornitzaileengan, gure taldeko pertsonengan eta kolaboratzaileengan gure erakundearen barruan eta kanpoan sortzen dugun konfiantzak oso lotura zuzena du **gure konpromisoak** haiekin betetzen dugun moduarekin. Ezarritako konpromisoak betetzeko irimotasunez jokatzek konfiantza sorrarazten du, harreman iraunkorrak sortzeko lotura estuak.

Zerbait eskatzen edo eskaintzen dugunean, erlazio ziklo bati ekiten diogu, ekintzak koordinatzea ahalbidetuko diguna. Ziklo horretan, konpromiso bat egiteko zina lor edo onar dezakegu; konpromiso hori bete daiteke edo ez. **Ekintzak koordinazio ziklo** hori ondoko irudian agertzen da, eta urrats hauek ditu:

- **Eskatzeko edo eskaintzeko testuingurua sortzea.** Hauexek dakartza: kezken atzean dagoena konpartitzea, aldatu nahi dugun egoera edo arazoa egitea, une eta toki egokiak bilatzea. Hala, nire solaskideek ulertu ahal izango dituzte. Testuingurua sortzea ere limurtze-prozesu bat da, non eskaera bideratu edo eskaintza egin daitekeen.
- **Horiek egiteko baldintzak negoziatzea.** Eskaera horren aurrean, ukazioa izan daiteke erantzuna, kontra proposamen bat egitea edo atzeratzea. Zikloak aurrera egin dezan, onartzeko edo egiteko promesa adierazpen batera eraman behar gaitu fase horrek.
- **Burutzapena.** Aurrerapenaren jarraipena dakarten kontingentziei aurre egitea dakar. Izan litezkeen egoeren aniztasunen aurrean, promesa ezeztatua edo ezetsia izan daiteke. Hala denean, funtsezkoa da laster jakinaraztea bezeroari, konponbide bat “negoziatu” ahal izateko. Agindutakoa bete bada, betetzeari buruzko adierazpena ematen da.
- **Ebaluazioa.** Zikloa ixteko, gogobetetasunari buruzko adierazpena edo ez-betetzearen kontrako erreklamazioa egiten da. Etapa hori amaitzeko moduaren arabera izango dira kalitatea eta ikaskuntza agindutako ekintzaren ondotik.



Iturria: Newfield-en eskema egokitua, "Construcción de Equipos de Alto Desempeño" mintegia, Santurtzi 2008

Elkarrizketa Wirt-Tech enpresan

IV. zatia **Kalitatezko elkarrizketak zabaltzea**

2000. urtea. Zerbait berria gauzatzen ari da enpresan

Helmar Schott: Urtean, bilera bat egiten dugu hilero, eta bigarrenean, kontzeptu hau sortu zen: "negoziazioa berdinen arteko hitza". Luze eta zabal hitz egin genuen, lasaitasun uneak bilatuz, non egoteko zioei eta bizitzan ardura zaizkigun gauzei buruz hitz egiteko parada ere izan zen. Konfiantza handiagoko harremanak sortu genituen. Baina oinarritzko konfiantza gertatu zen hartutako konpromisoak betetzeko gure lasaitasuna handitu izanaren ondorioz. Bost urte lehenago, inor ez zen fidatzen mahaian esan zitekeenaz, aurreikusteko modukoa baitzen gero gertatzen zena. Baina pixkanaka, argiakoak izan ginen eskatzen zigutenaren eta bete edo bete ezin genezakeenaren inguruan.

Gai zailez hitz egin behar izan genuen, baita hitzarmena izenpetu ere. Adibidez, fabrikako pertsonala are gehiago murriztu behar genuela planteatu nuen, ordezkartzen zerbitzu teknikoetan pixka bat hazteko, baina "ez dakigu zelan egin. Ez dugu mamu zaharrak astindu nahi". Azkenean, zentraleko hamazortzi lagun bota genituen, baina gaia jorratzeko modu ezberdinak nolabaiteko sinesgarritasuna eman zigun; gainerako langileen artean ere bai, zer gertatzen ari zen bazekiten eta.

Hurrengo urteetan ere, jakina, zailtasunak izan ziren. Negoziatu eta konpondu beharreko gai gatazkatsuak zituen hitzarmenak, baina konpondu genituen. Hona hemen gakoak: kalitatezko elkarrizketari eutsi ahal izan genion, konpromisoak ezarri genituen, lanak bakoitzarentzat duen zentzua eta konpartituriko zentzua sakondu genuen.

Angela Meurer: Ez zen erraza izan elkarrizketaren jardunak enpresa osoan hedatzea. Denbora eta ahaleginak inbertitu behar izan genituen, eta guretako zenbaitek bideratzaile jardun zuten ikasi genuena abiapuntu hartuta. Ez ginen adituak, taldeen elkarrizketak errazten ikasteko motibazioa eta gauzatzeko gogo irmoa genuen. Gakoetako bat aldi berean beste baten gisa parte hartzeari uko egitea zen, baita posizio hori taldearentzako zerbitzutzat onartzea ere.

Josu Gandiaga: *Inflexio-puntu bat Gasteizko gure ordezkartzaren eskaera izan zen, hain zuzen laguntza teknikoko zerbitzua berrantolatzeko eta indartzeko. Ahalegin handiak egin behar izan genituen, baina une egokia aurkitu genuen Alemaniako garapen-fabrikazioarekin eginiko bileretako batean Arabako landa-etxe batean. Makinen urrutiko monitorizazio sistema bat abiarazteko eskatu genuen bertan, hiru pertsonaren partaidetza izanik berrantolaketan; I+G-ko ataletik gure laguntza teknikoko zerbitzura pasatu ziren. Zenbait atzerapen izan zen, baina erreklamazioa egiten jakin izan genuen eta azkenean konpromisoa bete zuten.*

Ariketa

Taldeko pertsona bakoitzarentzako galderak. Banaka erantzungo dira (ikaskuntza koadernoan) eta, nahi bada, ondoren, bateratze-lana egin daiteke. Elkarrizketa.

2. ariketa:

- Zelan koordinatzen dira ekintzak eta konpromisoak zelan betetzen dira zure erakundean?
- Argitasunik al dago eskaeretan eta erabakietan?
- Taldeko pertsonen euren burua eskaintzen al dute?
- Gogoan al duzu berriki gertatu den kasuren bat? Zer gertatu zen? Zer ikasi zenuen?

Ez-betetze baten aurrean erreklamazioa egiteko elkarrizketaren EGITURAREN adibidea

- **Irekiera:**

"Zurekin hitz egitea gustatuko litzaidake hasitako elkarrizketa bat osatzeko"

- **Baieztapenak:**

"X egunerako A egitea agindu zenuen"

- **Aztertzea:**

Zuzen nago, edo adosturikoaren gaineko beste bertsio bat duzu?

"Nire informazioaren arabera, ez duzu bete agindutakoa"

"Hala da, edo oker nago?"

- **Adierazpena/judizioa:**

"Zuk agindutakoa ez betetzeak kalte hauek ekarri dizkit. Ondorioz..."

Ados zaude nirekin edo beste iritzi bat al duzu?

- **Eskaerak:**

"Hortaz, zure erantzukizunaren ardura har dezazun, zera eskatzen dizut..." (kalte-ordainak ematea, konpentsatzea, etorkizunean antzeko egoerak prebenitzeko mekanismoak ezartzea).

Aztertzea: "Egoeraren ardura hartzeko beste modu bat ikusten al duzu?"

- **Eskerrak emateko adierazpena:**

"Eskerrik asko!"

d) Judizioak ematea eta jasotzea

Baieztapen bat egiten dudanean, adibidez: “Bilbon eroldaturiko 450.000 lagun baino gehiago bizi dira”, mundua deskribatzen ari naiz. “Antonio oso trebea da gure produktuen ezaugarri onak erakusteko eta konbentzitzeko, saltzaile ona da” pentsatzen dudanean, “etorkizunerako iparrorratz” gisa balio duen judizio bat egiten ari naiz. Baieztapenak egiazkoak edo gezurrezkoak dira (errola bat dago: biztanleen kopuru zehatz bat ematen du eta egiazta daiteke). Judizioetan, berriz, desadostasunak onar daitezke (beste pertsona batzuek nireak ez bezalako judizioak izan ditzakete Antoniori buruz).

Gu garen behatzaile mota erakusten dute judizioek, eta horrexegatik da garrantzizkoa horiez jabearaztea eta hitz egitea, beste batzuekin erkatuz. Baina igarotako esperientzietan oinarrituta daudenez gero eta etorkizunari aurre egiteko balio digutenez gero, garrantzitsua da gure judizioek oinarriak edukitzea eta aldatzeko modukoak izatea datu, gertaera eta esperientzia berriak agertzen direnean.

Hauxe izango litzateke **gure judizioen oinarriak ezartzeko galderen segida bat:**

Zein kezka bultzatzen nau judizio hau egitera? Zein asmo inplizitu daukat judizioa egitean?

1. Zein arlo edo eremutan egiten dut judizioa?
2. Zein neurri estandar erabiltzen ari naiz judizioa egiteko?
3. Zein baieztapen (datu edo gertaera zehatzak) erabil ditzakete judizio hori bultzatzeko?

Taldeko pertsonak judizioak elkarren artean ematea eta jasotzea lagungarriak dira elkarrengana ditugun judizio inplizituek, positiboez eta negatiboez jabearazteko eta hobeto oinarritzeko. Urrats garrantzitsua dira **elkarrenganako konfiantza izateko eta taldearen errendimendua hobetzeko**.

3. ariketa:

Xedea: Taldeko pertsonen judizioak elkarri ematea eta jasotzea lantzea.

Ariketarako jarraibideak: Ariketa egiteko, bilatu toki eta une lasaiak eta gutxienez bi orduko saioa erabili.
Urratsak:

- a) Bideratzailearen laguntzaz, sortu giro egokia: Utzi alde batera uneko tirabirak eta jarri arreta taldean eta haren harremanetan. Gogoratu batzen zaituen konfiantza, jarrera irekia eta konstruktiboa lantzeaz.
- b) Bikoteak egin eta hasierako minutuak elkarrengana pentsatzeko erabiliko dira: Bi judizio positibo eta bi negatibo ematea da kontua (hobetu beharrekoak), jokabideari eta taldearen lanean duen erlazioari buruzkoak. Kontua ez da pertsona bati buruzko judizio orokorrak ematea, baizik eta pertsonak landu edo aldatu ditzakeen jokabide eta jarrera zehatzak identifikatzea.
- c) Elkarri emango dizkiote judizioak hamar minutuko txandatan. A pertsonak B pertsonari ematen dizkionean judizioak, B pertsonak arretaz entzun eta jaso behar ditu. Kontua ez da justifikatzea, baizik eta aztertu egiten da judizioak zertan oinarritzen diren ulertzeko, zein oharbidetatik egiten duen, zelan ezartzen duen judizioen neurriak, eta azkenean zintzotasunagatik emango zaizkio eskerrak. Txanda aldatu eta jarraibide berak beteko dira. b) eta c) urratsak hainbat aldiz errepika daitezke bikote ezberdinak osatuz. Komeni da judizioak banaka ematea eta ez taldearen aurrean.
- d) Ariketa amaitzeko, solasaldia izango da talde osoan galdera honi buruz: zer ikasi dugu ariketan? Zein arlo landu beharko genituzke talde gisa gure erlazioak eta talde gisa dugun errendimendua hobetzeko?

Irakurketaren, elkarriketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

Erakundeetan, normalean, ataza zehatz batzuk egiteko beharrezko jakintza teknikoa kontuan izanik eratzen dira lan-taldeak, arlo hori ondo ezagutzen duten pertsonak bilatuz. Hala ere, premisa berekin, **talde batzuk beste batzuk baino hobeto dabilta**. Zer dela-eta? Zergatik daude elkarrekin lanik ezin egin dezaketen pertsonak eta, beste batzuetan, ustez aurreko horien antzekoak diren pertsonak talde eraginkorrako bat osatzen dute?

Gertatzen dena da talde horiek eratzean, ez direla kontuan hartzen banakoen trebetasunak ez taldeko pertsona bakoitzaren berezitasunak. Taldeko ekoizpenaren elkarrengatzeak sortzen dira pertsona bat prest dagoenean beste pertsona baten rol osagarri bat betetzeko, dela genetikoki, dela ikaskuntzaren bidez. Pertsona batek beste baten ahalatasunak konpentsatzen eta orekatzen dituenean, oso lotura produktibo handia garatzen da. Talde eraginkor bat horrelako erlazio mota horien kopuru mugatu batekin egon daiteke osatuta.

Taldeko rolen artean gertatzen diren elkarrengatzei buruzko ikerketa ugari egin da (ikerketa horietako bat 1971 eta 1979 urte bitartean izan zen Erresuma Batuko Henley Management-en. Ondorioz, gaur egun Belbin Metodologia deritzona sortu zen, talde ezberdineko rol motak ezartzen dituen). Baldin eta talde bateko pertsonak euren rolei eta taldeko gainerakoei buruzko informazio zehatza badute, askoz errazagoa da talde eraginkorra sortzea. Gai honetan, garrantzizkoa da **talde rola eta rol funtzionala** bereiztea.

Pertsona batek betetzen duen postuaren eskakizunen oinarrian jartzen dituen trebetasun teknikoei eta jakintza funtzionalei dagokie **rol funtzionala**. **Talde rola**, berriz, "gizarte mailan jokatzeko, ekarpenak egiteko eta harremanetan izateko geure joera berezia" da.

Belbin-ek 9 talde rol aipatzen ditu, eta ondorio gisa, hauxe dio: pertsona bakoitzaren ekarpenak ikusteko, kudeatzeko eta koordinatzeko gaitasunaren araberakoa da lan-taldearen arrakasta eta porrota.

TALDEKO ROLEN DESKRIBAPENA		
Talde rola	Ekarpena	Baimendutako ahultasuna
Ekintza rolak:		
Bultzatzailea	Erronkak egiten ditu, dinamikoa da eta ondo egiten du lan. Ekimena eta adorea du eragozpenak gainditzeko. Oso pertsona motibatuak dira, energia handikoak. Talde rolik lehiakorrena da.	Ez ditu gorabeherak kontuan hartzen. Bere pentsamenduetan murgilduegi dago eraginkortasunez komunikatzeko.
Abiarazten duena	Serioa, zolia, estratega. Aukera guztiak jasotzen ditu. Zehazki juzgatzen du.	Ez du ekimenik eta trebetasunik beste batzuentzako eredua izateko.
Amaitzen duena	Aldi batean gauza bat baizik ez zaio interesa. Gaitasun eta jakintza espezifikoak jartzen ditu.	Ekarpenak egiten ditu soilik ondo ezagutzen duen gai bat denean. Teknikismo gehiegi erabiltzen ditu.
Buruko rolak:		
Burmuina	Sormen eta irudimen handikoa, ez da batere ortodoxoa. Arazo zailak konpontzen ditu.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.
Begirale-ebalutzailea	Serio, perspicaz, estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.
Aditua	Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye sólo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.
Gizarte rolak:		
Koordinatzailea	Heldua. Bere buruaz ziur dago. Lortu beharreko helburuak argitzen ditu. Erabakiak hartzea sustatzen du. Ondo eskuordetzen ditu lanak. Taldeko pertsonak helburu bat lortzeko elkarrekin lan egin dezaten lortzen du.	Manipulatzailetzat har liteke. Lan pertsonala kentzen du gainetik.
Bateratzailea	Laguntzen du, atsegina, entzuten daki eta diplomatikoa da. Entzuten du eta gatazkak galarazten ditu.	Zalantzati funtsezko egoeretan.
Baliabideen ikerlaria	Irekia, grinatsua, hiltuna. Aukera berriak bilatzen ditu. Harremanak garatzen ditu.	Baikorregia. Hasierako grina desagertutakoan, interesa galtzen du.

Iturria: R. Meredith Belbin, *Roles de equipo en el trabajo* (1993).

Azaldutako profiletako batean talde rolari pisu handiagorekin eusteko joera du pertsona bakoitzak, hots, rolik gustukoenak eta bigarren mailako rolak ditugu. Oso pertsona gutxi ditu talde rol bakarraren ezaugarriak. Baina guztiok alda dezakegu eta aldatu behar dugu rola.

Arazoa gerta liteke talde jakin batean rol horiek gutxi edo gehiegi direnean. Talde super-izarrek, esate baterako, errendimendu txikiagoa izan ohi dute, talde horietako pertsonen interes handiagoa dutelako deigarriak izateko taldearen beharrak betetzeko baino.

Horrexegatik, beren beregiko trebakuntza jaso duten pertsona bideratzaile onek funtsezko eginkizuna betetzen dute informazio hori erabiltzeko modurik onenari buruzko aholkuak ematean taldeari, baita bere indarguneak kudeatzeari buruz ere, hain zuzen taldean errendimendurik handiena lortzeko. Izan ere, taldeko banako rolen garrantzitsuen zerbait estatikoa ez izatea da, dinamikoa baino, eta norberaren arabera izango da etorkizunean rol berriak ikasteko gai izatea.

Ariketa

1. ariketa: TALDE ROLAK

Asmoa: Pertsonok taldean hartzen ditugun rolen buruzko gogoeta egitea eta gure ekarpenak hobeto orekatzeko moduak bilatzea.

Jarraibideak:

- Irakurri arretaz talde rolen deskribapenak. Aukeratu hiru rolik gustukoenak, zure ustez errazen hartzen dituzunak. Aukeratu bigarren mailako beste bi rol, zure ustez gutxien gustatzen zaizkizunak, saihesten dituzunak.
- Bikoteka hitz egiten da bakoitzak eman dituen galderei buruz, eta beste pertsonak nitaz egiten dituen oharrekin erkatzen da.
- Horma-irudi bat sortzen da, pertsonen nahiago dituzten eta saihesten dituzten rolak biltzen dituenak. Bakoitzaren rolari buruzko beste iritzi batzuk badaude, horiei buruz hitz egiten da eta interesatuak nahiago duen rola aldatzeko modua izan dezan solasaldiaren ondoren.
- Elkarrizketa zabalduko da taldean galdera hauen inguruan:
 - Malguak al dira jarrerak eta rolak talde honetan? Rolak aldatzen al ditugu?
 - Zein rol hartzen dugu gehiegi eta zein gutxiegi?
 - Gure errepertorioa heda dezakegu?
 - Bultzatzaile batek abiarazle edo aditu gisa jardun dezake beharrezkoa denean?
 - Zenbait rol betetzea sistematikoki zailtzen dituzten egiturak eraiki al ditugu?
 - Zein ohitura defentsibo edo negatibo errepikatzen dira?

Irakurketaren, elkarrizketaren, hitz egitearen, banako ariketak egitearen, eta abarren ondoriozko banako gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idaztea gomendatzen dizuegu.

BILGUNEren bidez, erakundea animatu nahi dugu bere burua antolatzeko modua berriro azter dezan eta lidergoa eta kudeaketa ulertzeko modua.

Hots, erakundeko pertsonak, bereziki gerentziak, erakundea ikusteko tokitik duten posizioa alda dezatela: Nondik begiratzen diot nik nire enpresari? Zein ikuspegitatik?

Horretarako, gaur egun ustez **ukaezinak** diren kudeaketarekin eta lidergoarekin lotutako zenbait egia, uste eta abarri buruzko gogoeta egin dezazuen proposatzen dizuegu kapitulu honetan. 2. kapituluko fitxetan (Zelan ikasiko dut lider hobia izaten?) dagoeneko zenbait irakurri dituzue. Gehiago erakutsiko dizkizuegu hemen:

Argitu behar dugu “uste edo sinesmen bati erronka egitea” ez dela “ideiaren kontra” egitea... Kanpotik ikustea besterik ez da, geure buruari galdetzea **uste horrek zein posibilitate irekitzen dizkigun eta zein ez**. Mugatzen gaituen ideia bada, posibilitateak ixten dizkigu egungo testuinguruan; beharbada itzuli bat eman eta beste ideia indartsuago baten ordeztzea interesa zaigu. Normalean, zenbait helburutarako balio dutelako (edo balio izan dutelako) egoten dira hor.

Gainera, 4. kapituluko 2. fitxan esaten denez, gure judizioek estura handia dute gure sinesmenekin eta balioekin; norbaitek zalantzan jartzen baditu, gure sentimendurik ezkutukoenak jartzen ditu zalantzan. Horregatik behar dugu elkarrenganako konfiantza maila handia, hauexek esateko: Lagundu nazakezu nire judiziorik errotuenetan ikusten ez dudana zerbait ikusten? Judizioa eteteko borondateak segurtasuna islatzen du: Gure sinesmenik sakonena baliozkoak badira, inoren ikerketa gaindituko dut, eta ez badira, horiek berrikusteko nahikoa indar eta irekitasuna izango ditugu.

- Uste al dugu enpresaren egungo ereduak (Taylor) lehiakor izaten jarraitzen duela? Eta orain bada, hala izaten jarraituko al du urte batzuk barru?
- Errentagarria al da erakunde baten xedea edo bitartekoa? Zer sentituko zenuke zure epitafioak hauxe balekar: “Diru asko irabazi zuen”?
- Emaizten kontua baino ez zaio interesatzen enpresari. Gure enpresa dirua irabazteko dago. Hau ez da GKE.
- Pertsonak motibatuta egon behar dute.
- Jendeak eroso eta seguru egon behar du.
- Ezin da konfiantzarik izan; kontrolatu beharra dago, guztiek bete dezaten euren eginkizuna.
- Zertarako daude enkargatuak?
- Bilera egin?... Arnasa hartzeko denborarik ere ez dugu eta.
- Ikusi behar da sinesteko? Edota, sinetsi behar da ikusteko?
- Ezin neurtu daitekeena ezin kudeatu daiteke.
- Posible al da talde edota enpresa baten funtzionamenduaren oinarria konfiantza izatea?
- Gizakiak, berez, kontra egiten dio aldaketari?
- Erakundeko pertsonak kontrolatuta egon behar dute behar bezalako errendimendua izateko?
- Hona ez gatoz lagunak egitera.
- Maniobra-marjina zabaltzen badut, hots, pertsonen askatasun handiagoa ematen badiet, ordenaren kaltegarritasuna izango da.

Aholkulariaren laguntzaz, definizioei eta aurreko galderei buruz hitz egin dezazuen gomendatzen dizuegu. Betiko lez, zuen gogoetak **ikaskuntza koadernoan** idatz ditzakezue.