

bertsio osoa



Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia
Euzko Leizapen Sala
Ospital Bermeo de
Promoción Económica

1. Sarrera
 - Irakurgai gomendatuak
 - Ikaskuntza koadernoak
 - Proiektu koadernoak
2. ¿Nork hartzen du parte eta zein eginkizun beteten du?
3. Aurretiazko oharbideak
4. Erakundeari buruzko gogoetari ekin diezaiogun
 - 4.1. Helburuak
 - 4.2. Joko arauak
 - 4.3. Saioen ezalpena
 - 4.3.1. 1. saioa: egungo erronkak
 - 4.3.2. 2. saioa: etorkizunerako ikuskera
 - 4.3.3. 3. saioa: proiektuak identifikatzea
5. Eta taldean lan egiten jarraitzen dugu
 - 5.1. Proiektuak garatu aurreko atazak
 - 5.1.1. Definizio argia proiektu bakoitzerako
 - 5.1.2. Proiektu matrizea
 - 5.1.3. Sinergiak
 - 5.1.4. Eragina
 - 5.2. Proiektuen garapena
 - 5.2.1. Ataza teknikoen definizioa
 - 5.2.2. Laneko dinamika
 - 5.2.3. Proiektu koadernoak
 - 5.2.4. Proiektuaren emaitza
6. Ikasitako ikasgaiak amaitzeko
7. Ondorioak
8. Kontzeptuen definizioa
9. Bibliografia



“BILGUNE: Erakundea kudeatzeko beste modu batzuk probatzeko topagunea – *bertsio laburtua*” delakoan, oro har azaltzen da zertan datzan BILGUNE esperientzia, baita horri ekiteko proposaturiko dinamikak ere. así como las dinámicas que se proponen para abordarlo.

Dokumentu honetan, dinamika horietako bakoitza sakonduko dugu.

BILGUNEK topaguneak sortzen ditu, ikaskuntza prozesu malgua bideratzeko, eta horren **abiapuntua erakundearen errealitatea da**; erakundearen uneari, beharrei eta erronkei egokitzen zaie prozesua. Kudeaketan **jauzi egitea errazten du, pertsonak** gogoeta prozesuetan **parte hartuta** taldean lan eginez, erakundearentzat garrantzizkoak diren proiektuak garatuz.

Hauxe eskaintzen du:

➤ **Lan-plan bat.** Esperientziak nahikoa iraupen izango du, erakundean dinamikak arazo barik lantzeko eta erabakiak ondo hausnartuta hartzeko nahikoa denbora. 12 hilabeteko iraupena izango da gutxi gorabehera.

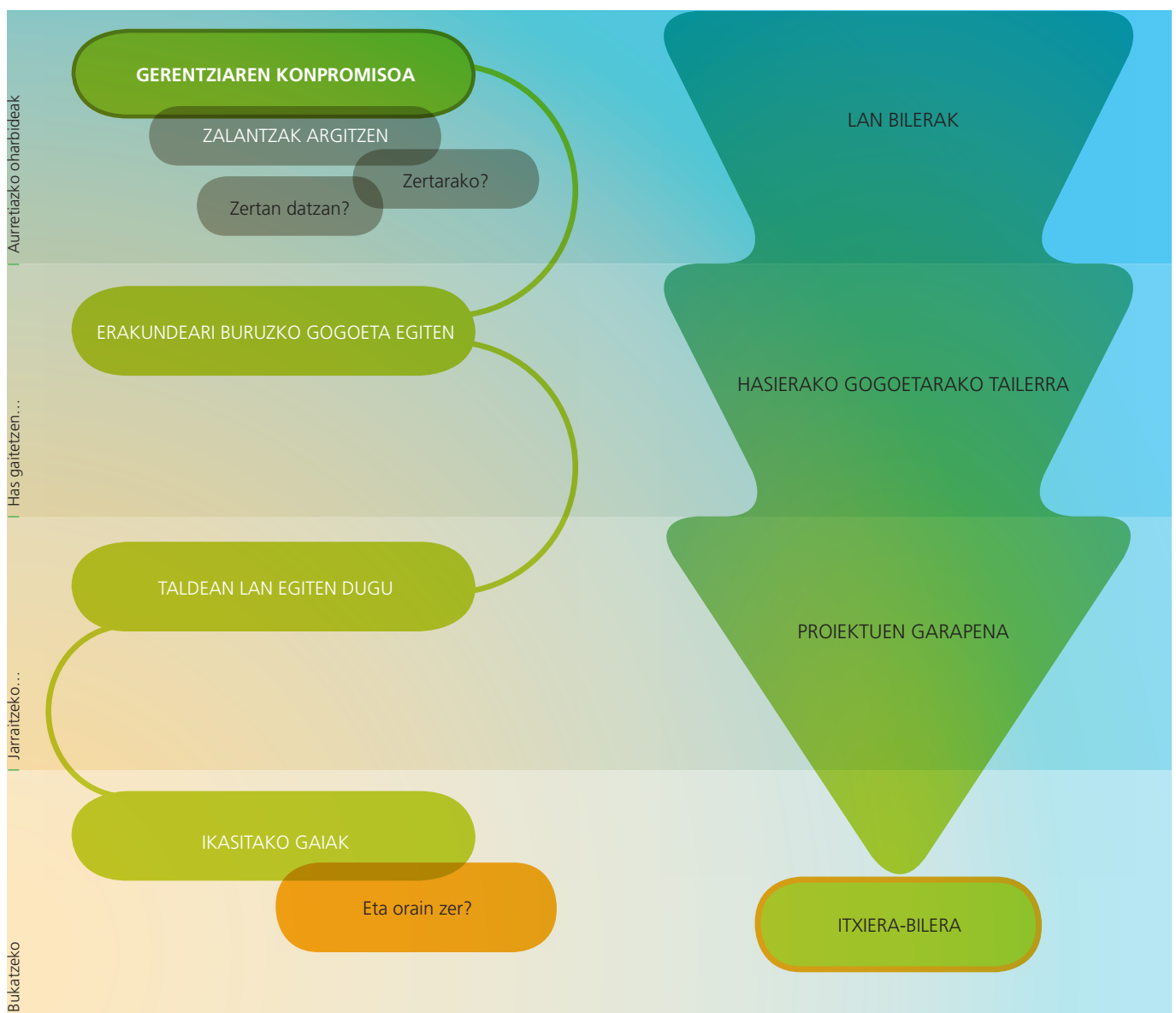
➤ **Aholkulari bat,** erakundeari lagunduko diona prozesu osoan zehar. Dinamizatzea, erraztea, bideratzea, etab. dira haren eginkizunak, taldeari ikuspegi berriak zabalduz. Zein irakurgai den egokia proposatuko du uneoro, laneko zein dinamika komeni den, banako gogoetak, BILGUNEK dituenetatik zein material komeni den erabiltzea, etab.

bilgune

BILGUNE esperientzia

Dinamikak proposatuak

Nola



➤ **Material eta irakurgai** lagungarriak prozesuan proposaturiko dinamiken osagarri. Zehazkiago:

Gomendaturiko irakurgaiak

Ikaskuntza prozesu osoan gogoeta bultzatzen duten irakurgaien multzo bat da, eta horien bidez, prozesuan ager daitezkeen galderei, zalantzei, etab. erantzuterakoan ikuspegi berri bat ematea espero dugu.

Irakurgaien multzoa zuen eskura dago, baina aholkulariak berak zuek irakurtzera bultzatzea gomendatzen dugu hasierako gogoetarako tailerreko saioek eta proiektuak garatzeko lan-taldeek aurrera egin ahala edo egoki irizten dionean.

5. kapitulutan daude osatutako gomendaturiko irakurgaiak:

1. Erakunde kultura
2. Zelan ikasiko dugu lider hobeia izaten?
3. Ikuskera konpartitua
4. Taldeak, harremanak eta elkarriketak
5. Kudeaketarekin eta lidergoarekin lotutako sinesmenak

Ikaskuntza koaderno

Ikaskuntza koaderno da BILGUNEK zuen eskura jartzen duen materialetako bat. Ikusiko zenutenez, zuriz dagoen liburua da. Ez zaigu ahaztu liburua betetzea, ez horixe! BILGUNEREN ikaskuntza prozesuan aurrera eginga hala, taldeko pertsona bakoitzak bere esperientzia, iritziak, **konpromisoak**... idaztea da helburua. Azken finean, banako ikaskuntza dugu. Horixe da kontua.

Norberaren egunkaria da, inori aurkeztu behar izango ez zaiona. Hori dela-eta, bakoitzak balio dion guztia idazteko askatasuna izango du.

Adibidez, **“Gomendaturiko irakurgaiak”** osatzen zituzten kapituluetan, banaka egin daitezkeen ariketa txikiak aipatzen dira, eta horien emaitza koaderno honetan idatz daitezke; koaderno erabil dezazuen espero dugu.

Proiektuaren koaderno

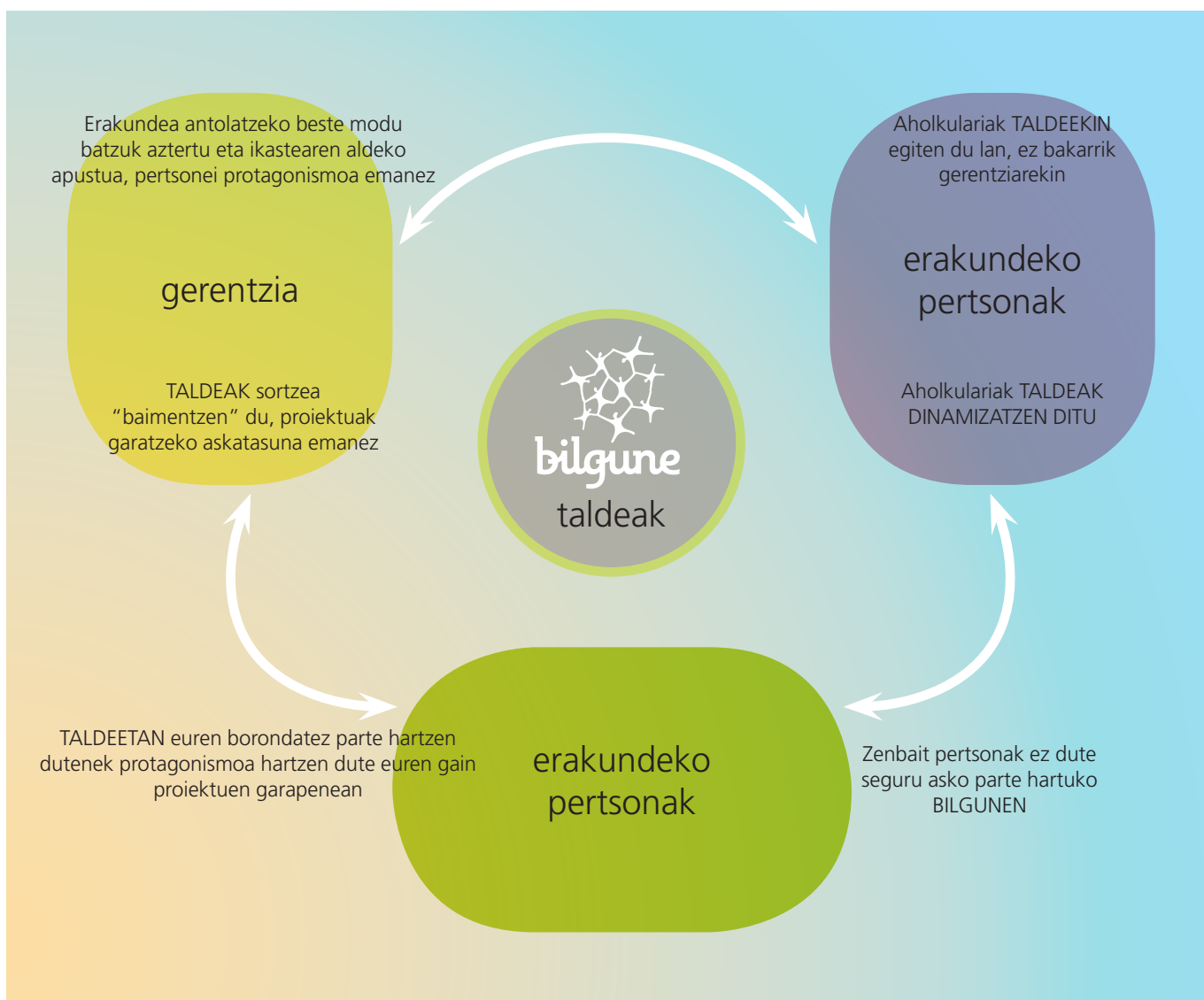
BILGUNEK proposatzen dizkizuen materialetako beste bat **Proiektuaren koaderno** erabiltzea da. Hala deritzogu abiarazitako proiektu bakoitzaren garapena jasoko duen dokumentuari. Ikaskuntza koaderno bat ere bada, baina oraingoan, taldeko gainerako pertsonak partekatua.

Proiektuko atazen jarraipen tekniko egiteaz gain, taldeak aurkitu dituen zailtasunak azalduko dira, zelan konpondu diren, taldeak sortutako komunikazio eta laneko dinamikarekin lotutako zein ezaugarri dituen, etab.

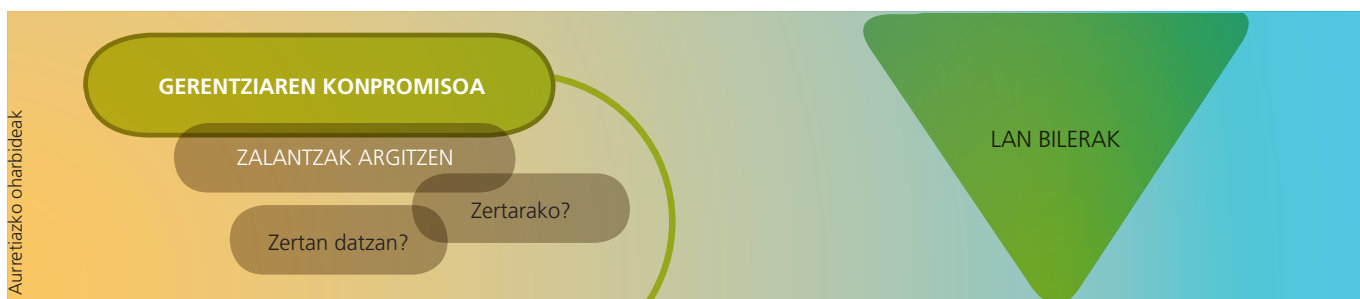


BILGUNE esperientzian, funtsean, hauexek hartzen dute parte:

- Erakundeko pertsona guztiak dira esperientzia honen protagonista nagusiak.
- Gerentzia edota zuzendaritza taldea, prozesuaren bultzatzailea den aldetik.
- BILGUNE esperientzia osoan haiei laguntzen dien kanpoko aholkularia. erakunde osoarekin edo horren talde zabal batekin egingo du lan.
- Ez da ahaztu behar ingurunearen presentzia, horren arriskuak, aukerak, merkatua, konpetentzia.



Hortaz, gerentziak, taldeek eta aholkulariak nahi dutena eta eraiki nahi dutena izango da BILGUNE



Gutxienez **2 lan-bilera** egitea proposatzen dugu:

Gerentziaren eta aholkulariaren arteko bilera, helburu hauekin:

- Prozesuaren alderdi orokorrak komentatzea eta hasierako zalantzak argitzea.
- BILGUNEREN “joko arauak” hitzartzea, programa taldean ezarriko baita: hots, hasierako gogoetarako tailerreko saioetan nahiz proiektuen garapenean zelan egingo den lan, taldean ager daitezkeen zenbait egoeratan zer egin, zelan sortu konfiantza, etab.
- Zein den gerentziaren eginkizuna: Prozesua bultzatuz, eraturiko proiektu taldeei laguntza emanez.
- Hasierako gogoetarako tailerrean parte hartuko duen pertsona taldea zein izango de erabakitzea.
- Talde horretan erakundeko pertsona guztiek parte hartuko ez badute, zein komunikazio dinamika abiaraziko den hausnartzea.
- Gainera, erakundea murgilduta dagoen egoeraren bereizitasun guztiak jorratu behar dira, hain zuzen ere ikaskuntza prozesua egoerarik onenean hasterakoan barrera edo eragozpenen bat agerraraz dezaketen alderdiak.

Pertsonen partaidetza, grina eta konpromisoa ezin eros daitezke eta ezin agindu daitezke; soilik konfiantza giroak sortuz bideratu daitezke

Gerentziaren, aholkulariaren eta plantila osoaren arteko bilera.

Erakundeko pertsonak prozesu honetako protagonistak izango direnez gero, garrantzizkoa da **gerentziak** honako hauek jakinaraztea prozesu honen bultzatzailea den aldetik:

- Zergatik hartu duen BILGUNEEN parte hartzeko erabakia, eta batez ere **ZERTARAKO**, hots, zer lortu nahi duen horrekin.
- **Zertan DATZAN**, eta ziurtatu egingo du pertsona guztiek ulertzea, bereganatzea, zalantzan jartzea, onartzea eta azkenean bultzatzea BILGUNEK proposatzen dituen jarduerak eta dinamikak.
- “Ekin diezaiozun erakundeari buruzko gogoetari” jardueran parte hartuko duen pertsona-taldea eta zein **KOMUNIKABIDE** dinamika abiaraziko den talde hori pertsona guztiek osatuta ez baldin badago (Horrexegatik da garrantzizkoa puntu hori hasierako bilera batean aztertzea).

Prozesuak gardena izan behar du, eta erakundeko pertsona guztiek jakin behar dute zertan datzan (hasierako gogoetarako tailerrean zuzenean parte hartuko dutenak eta **gainerako** langileak - erakunde handiak direnean). Baliteke zenbait pertsonak hasierako gogoetarako tailerrean parte ez hartzea, baina bai proiektuen garapenean. Horregatik, komunikazio dinamika eraginkorra ezarri beharra dago hasieratik.

Azalpenaz gain, oso garrantzizkoa da pertsonen entzutea: zein igurikapen, zein ziurgabetasun, zein kezka, zein erresistentzia eta sentimendu, etab.



4.1. Helburuak

Zalantza guztiak argitutakoan, BILGUNE esperientzia hasten da, **hasierako gogoetarako tailerrarekin**.

Aholkulariak dinamizaturiko taldeko **3 lan-saiorekin** dago osatuta tailerra. Taldeko gogoetarako prozesua da, eta bertan hitz egin eta erronkak, nahiak, kezkak, iritziak eta frustrazioak konpartitzen dituzte. Taldeko pertsonak etorkizuna imajinatzen dute eta, guztien artean, erakundearentzako zenbait proiektu garrantzitsu zehazten dituzte.

Taldearengan eragina duten gaiei buruz hitz egiteko saioak dira: zer egiten dugun guk, zein diren gure lorpenak, zer irudi duten bezeroek gutaz, zein jokabide definitzen gaituzten, etab. Beharbada pentsatuko duzue horrelako gogoetak dagoeneko erakundean egiten dituzuela. Baina berrikuntza bat dago: aurreko galderen erantzunak taldeak konpartitzea proposatzen dizugu.

Hiru saio, helburu hauetarako:

- Elkarri entzutea.
- Taldea eraikitzea.
- Erakundeari eta etorkizunari buruz dituzuen ikuskerak konpartitzea.
- Lidergoari eta kudeaketari buruzko zenbait kontzeptu berritzaile ezagutzea.
- Taldean lan egitearen zentzuari buruzko gogoeta egitea.
- Erakundearentzako proiektu garrantzitsuak identifikatzea.

Hasierako gogoetarako tailerreko 3 saioetan

parte hartzeko esperientziak merezi izango du baldin eta horretan denbora ematen dutenek erakundeari buruzko gauza gehiago dakitela sentitzen badute lan egiten duten pertsonak hobeto ezagutzea, erakundea hobetzeko norabidea badagoela, badakite zer den eta badago konpromisoa. Saioen ondoren lorturiko emaitza konkretizat hartuko dute, zeren eta, guztien artean, proiektu batzuekin konprometitzea erabakiko baitute datozen hileetan garatzeko.

4.2. Joko arauak

Pertsonak prozesu honetan parte hartzearen garrantziaz hitz egin dugu dagoeneko. Hala ere, alde horretan sakondu nahi dugu, funtsezkoa izango baita taldearen ikaskuntza lortzeko eta kudeaketan jauzi egiteko.

Horrexegatik, zenbat eta pertsona gehiagok parte hartu, hobeto. Adibidez, gehienez 20 lagunek erakundeetan, hasierako gogoetarako tailerreko taldea guztiek osatuta egotea gomendatzen da. Partaidetzaz ari garenean, ez gara pertsona bakar batek hitz egin eta gainerakoek entzun eta esanak betetzen diren saioez hitz egiten ari, baizik eta pertsonak aintzat hartu eta entzutea esan nahi du parte hartzeak. Parte hartzea baino gehiago konpromisoa eta ekarpena lortu nahi dira.

Garrantzizkoa da pertsonak eroso egotea eta taldean **parte hartzea aukeratzeko askatasuna** sentitzea.

Eta kontuan hartu lan-taldea osatzen duten pertsona guztiek denbora edota baliabideak izan behar dituztela aurretiazko saioetan parte hartzeko (aurretik ezarritako iraupena eta aldizkakotasuna), baita saioetan proposaturiko proiektuak lantzeko eta garatzeko ere.

Hona hemen irakurtzeko eta hausnartzeko gomendaturiko **zenbait alderdi**, lan-taldeak behar bezalako funtzionamendua izan dezan:

- Taldean **konfiantza testuingurua** sortzea komeni da. Lehen bileratik hasita, aholkulariaren laguntza izanik, jabetuta eta nahita lantzen da konfiantza, zeren ondo kohesionaturiko taldearen muina baita. Besteengan izan behar da konfiantza, eremu guztietako erantzukizuna eskuordetzeko ahalmena garatzeko. Konfiantzari esker, aurrera egiteko modua du pertsona bakoitzak.
- **Komunikazio zintzoa eta garden**a indartu beharra dago. Komunikazio hori gertatuko da soilik konfiantza dagoenean. Horretarako, **zuen elkarriketen kalitatea** zelakoa den aztertzea gomendatzen dizuegu, mahai gainean jarri eta lanari ekitea hortik abiatuta, apaltasunez. Eraginkortasunez hitz egiteko gaitasuna garatzea, betiere entzuteko gaitasuna ikuspuntu ezberdinak lortzeko trebetasun kritikotzat hartuta. Argi dago taldean elkarren beharra dugula guztiok.
- Aurreko bi puntu horiek praktikatuz, **taldearen kohesio handiagoa** lortzen da, eta horrek emaitza onak dakartza alderdi guztietan: jakintza sortzea, norberaren gogobetetasuna, taldekoa izatearen gogobetetasuna eta harrotasuna, etab.
- Taldeko kide guztiak animatuko dituen **hizkera positiboa** erabiltzea ere garrantzizkoa da.
- Funtsezkoa da **pertsonengan sinestea**, eta hortik abiatuta, gainerakoa berez dator. Balio horrek emango du jardunaren bidea, eta horrekiko koherentea izango da uneoro.
- **Protagonisten** lan-talde bat sortzea. Proposatzen dizuegun prozesuari, hura martxan jartzeko arazoei eta planteaturiko erronkei aurre egiteko erantzukizuna euren gain hartzen duten pertsonak (ez dute zerikusirik beste pertsona batzuekin, inguruabarren arabera erritmoa eta emaitzak izatea uzten duten pertsonekin eta taldeekin).

Saio horietan, aholkulariak saioa dinamizatzeko eta pertsona guztiei hitz egiteko aukera zabaltzeko eginkizuna beteko du.

Konfiantza funtsezkoa da harremanak izateko



4.3. Saioen deskribapena

Lan-taldea osatutakoan, hasierako gogoetarako tailerreko 3 saioak egiten has gaitzke. Ikuspegi hau proposatzen da:

- **Ikasten ikasteko** dira saioetako dinamikak. Ez dira trebakuntza ikastaroen erako saioak, non kudeaketari buruzko edukiak, kontzeptuak eta teoriak azaltzen diren, baizik eta taldeko jardunari buruzko lan-jardunaldi batzuk (ikuspegi konpartituekin lan egitea, entzuteko konpromisoa hartzea, erantzukizuna hartzea. Hortaz, partaideen elkarriketan daude oinarrituta jardunaldien dinamikak.
- Aholkulariak dinamizatuko ditu 3 saiook, eta lauzpabost orduko iraupena izango dute (aholkulariak erakundearekin erabakitakoaren arabera), eta gutxi gorabehera 15 egunean behin egitea gomendatzen da.
- Banakoaren eta, batez ere, taldearen ekintza eragiteko gogoeta darabilten saioak dira, eta erakundeko pertsonak gaitasun berriak ezartzera bultzatzen dituzte.
- Kudeaketari eta lidergoari buruzko zenbait apunte aurkeztu eta landuko dira saioetan, baina ez maila kontzeptuarekin, baizik eta erakundearen lanaren eta erronka zehatzen barruan. Adibidez, hauexei buruz hitz egingo dugu: bezeroari zelan entzuten diogun, taldeko kideek zelan entzuten diguten, etab, baina ez entzutea "kontzeptu teoriko" gisa.

Hauexek dira hasierako gogoetarako tailerra osatzen duten 3 saioak:



3 saioen garrantzia ez da bakarrik emaitza (proiektuak identifikatzea), prozesuaren beraren bizipena baizik: elkarri entzutea, elkar hobeto ezagutzea, gudan eragina duten gaiei buruz hitz egitea guztion artean, etab. Ildo horretan, gidoi bat proposatzen dugu saio bakoitzerako, eta erakundearen beharretara eta ezaugarrietara egokituko du gidoia aholkulariak.

Gainera, hemen deskribatzen diren saioen kopurua gutxi gorabeherakoa da, zeren era askotakoa baita BILGUNEREN xedeko enpresen profila: gutxienez 3 saio egitea proposatzen da, baina erakundeak gehiago behar izanez gero, gehiago antolatu beharko lirateke.

4.3.1. 1. saioa: Egungo erronkak

Gai hauek lantzea proposatzen da lehen saiorako:

- Elkar ezagutzeko hasierako gogoeta: geure burua, gure pasadizoak, azken urteetako gure lorpenak, etab.
- Hasierako gogoetarako tailerraren aurkezpena:
 - 3 saioetan zer landuko dugun: taldean lan egiteko joko arauak.
- Kudeaketa eta lidergo kontzeptuei buruzko apunteak:
 - Liderra den pertsona bat edo pertsona lider asko? Zer esan nahi du, niretzat, liderra izateak?
 - Protagonistak edo biktimak? Gure erakundearen, zelakoak gara? Zein jokabide dira nagusi?
 - Ikaskuntza: Gure erakundeak ikaskuntza bultzatzen du edo galarazten du?
 - Balioak eta nortasuna: Zein irudi dute gure enpresa bezeroek gutaz? Eta zein jokabide dugu?
- Erakundearen **egungo erronkak**.

4.3.2. 2. Saioa: Etorkizunerako ikuskera

Gai hauek lantzea proposatzen da lehen saiorako:

- Erakundearen etorkizunerako ikuskera: **"Elkarrekin imajinatu etorkizuna**, etorkizuna elkarrekin lan egiteko".
- Kudeaketa eta lidergo kontzeptuei buruzko apunteak:
 - Entzunez ikasten dugu. Zer lortzen dut gehiago eta hobeto entzuten dudanean? Zer lortzen dugu talde gisa bezeroari gehiago eta hobeto entzuten badiogu? Zerk galarazten digu gehiago eta hobeto entzutea?



- Taldean lan egitea. Zer egin dezaket ezberdin zure lana errazteko? Zer esan nahi du “talderako egoteak”?
- Gure erakundean, konfiantza dugu edo kontrolatzen dugu?

4.3.3. 3. saioa: Proiektuak identifikatzea

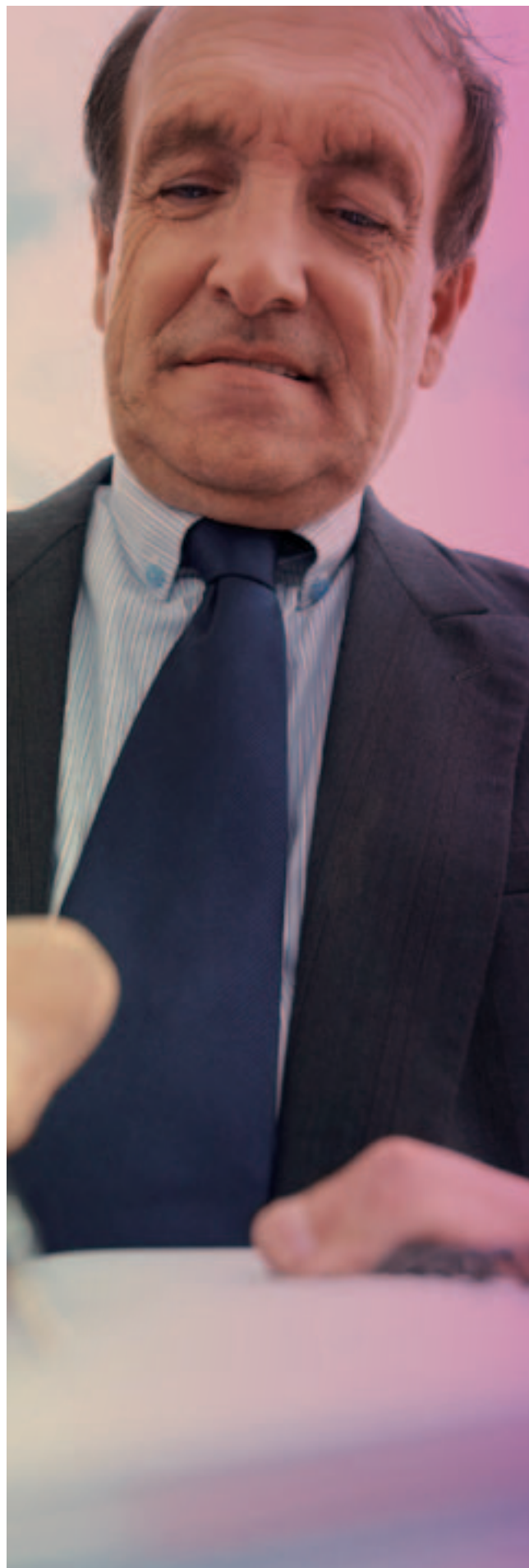
Gai hauek lantzea proposatzen dugu hirugarren saioan:

- Ikuskera laburbilduta aurkeztea.
- “Zer egingo dugu honetarako...?” galderari erantzuna ematea guztion artean. Ekintzak ematen du ikaskuntza... hitz egitea eta jardutea.
- Erakundearentzako proiektu garrantzitsuak identifikatzea; aholkulariak dinamizaturiko lan-taldeetan landuko dira proiektuok. Hasierako lehenespena egitea.
- Kudeaketa eta lidergo kontzeptuei buruzko apunteak:
 - Hitz egitea – konpromisoak: Denborarik inbertitzen al dugu gure elkarriketetan? Gure konpromisoak betetzen al ditugu?
 - Ospakizunak: Ezer ospatu al dugu azken urteetan? Zein lorpen gustatuko litzaiguke ospatzea datozen urteetan?

Aholkulariak dinamizaturiko du saioa: gai guztiak aurkeztuz, taldean lan egiteko dinamikak proposatuz, pertsona guztien partaidetza bultzatuz, eta abar. Gainera, erantzun guztiak zuzentzeko ardura ere izango du.

Bestalde, hauexek proposatuko ditu:

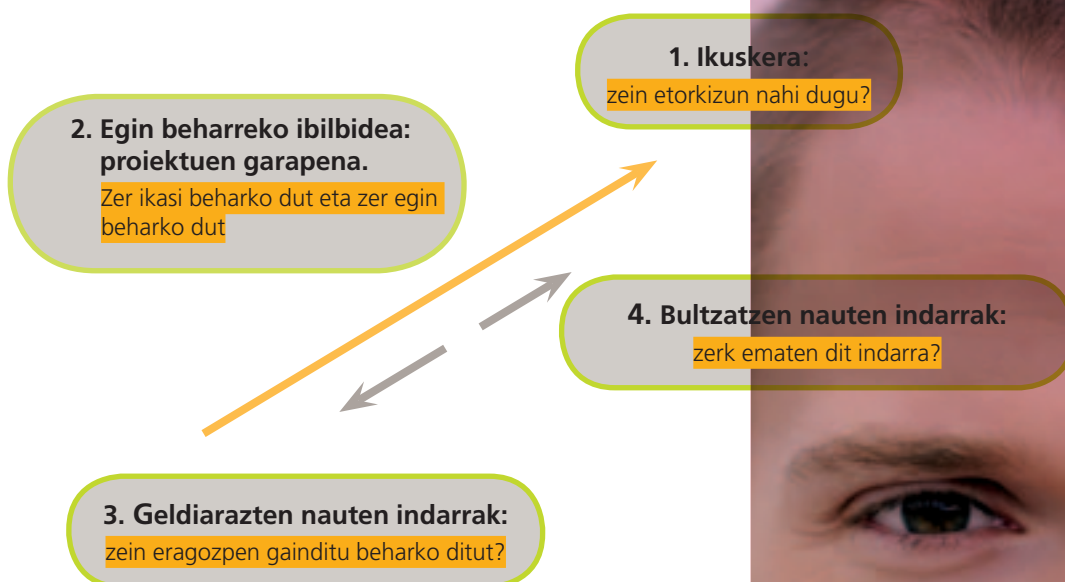
- Ikaskuntza koadernoan erabiltzea, pertsona bakoitzak, banaka, bere gogoetak, konpromisoak, etab. idatz ditzan.
- Saioren artean komenigarri irizitako ariketak, landutako zenbait gai finkatze aldera.
- “Gomendaturiko irakurgaiak” deritzonetako zenbait kapitulu irakurtzea, sakontzeko.
- Ikaskuntza koadernoan eginiko gogoeten bateratze-lana egitea, hala egin nahi dutenentzat.



3 saioak eginda, **ondoko lorpen** hauetara iritsi nahi da:

➤ Ikuskeraren baterako definizioa

Zein etorkizun nahi dugu? Zein proiektuk hurbilduko gaituzte ikuskera horretara?



➤ Kontzeptu berriak ikastea

Saioetan lantzen diren kudeaketa eta lidergo kontzeptuei buruzko apunteak, erakundean bertan aplikatuz (entzutea, ikuskera konpartitua, balioak eta nortasuna, konfiantza, etab.) taldeko pertsonak gidatzeko balio behar dute, hartzen dituzten erabakietan sakontzeko.

➤ Talde gisa finkatzea: Elkar ezagutzea eta hitz egitea

Garrantzizkoa da taldearen bilakaerari erreparatzea denborak aurrera egin ahala, zelan aldatzen diren elkarriketak taldearen baitan: Taldearen bilakaera ikusi behar da, halako moldez non, adibidez, eztabaidek jarraitzen badute ere taldeko kideen artean, entzuteko posizioa azaleratzen hasten baita, besteen posizioan jartzeko (enpatia).

Gainera, 3 saio horien esperientzia bizitzean, taldeko pertsonak pixka bat hobeto ezagutuko dute elkar.





Erakunde askok du esperientzia taldeen sorreran, taldeen dinamikan, eta uste dute arlo hori urte askoan landu dutela. Hala ere, BILGUNETIK "taldea sortzera" bultzatu nahi zaituztegu, baina **taldean lan egiten ikastera** ere bai.

Hasierako gogoetarako tailerra egindakoa, proiektu multzo bat identifikatuko du taldeak. BILGUNEN proiektuak garatzeko proposamena egiten dugu, bidezkoak diren alderdi teknikoak lantzeaz gain, taldean lan egiten ikasiz, betiere horretarako behar diren jokabideak eta trebetasunak eskuratuta.

Helburua: "lan egiteko modu berri" bat ikastea, aukeraturiko proiektuak garatzearekin batera

Ikaskuntza horretan lehen urratsak egiteko, honako lan hauek beteko ditu aholkulariak:

- **Proiektu taldeak dinamizatzea:** Aholkuak ematea taldeen definizioan eta laneko metodologian, haien kudeaketan dituzten zailtasunetan eta horien konponbidean laguntza ematea, taldearen ikaskuntzan ager daitezkeen balizko gatazkak bideratzea (ariketen eta dinamiken bidez).
- Hasierako gogoetarako tailerreko saioetan landutako lidergoaren hainbat gai edo kontzepturi buruzko gogoeta eragitea: Zelan ari gara jartzen praktikan?
- Ikaskuntza koadernoan eta proiektu koadernoan erabiltzera bultzatzea, bai banako ikaskuntzarako, bai taldeko ikaskuntzarako.



Hasierako gogoetarako tailerra egitearen ondoriozko proiektuen zerrendatik abiatuko gara.

- Pertsonak identifikatu eta aukeraturiko proiektuak dira. Ez besteez aukeraturikoak.
- Era askotakoak dira: **helburuak**, ikuspegia, erakundeko dinamiketan duen eragina, zailtasun teknikoak, erabili beharreko baliabideak, etab. Baina gauza bat dute komunean; erakundearen ikuskerarekin bat datozen proiektuak izango dira (hasierako gogoetarako tailerreko 2. saioan zehaztua) eta, beraz, taldea aurrerapenera eramango du garapenak.
- Garrantzizkoa izango da proiektuen lehenespenean izatea, erakunde bakoitzak **uneoro** dituen gaitasun eta posibilitateekiko oreka izan dadin.
- Interesgarria izango da erakundearentzat **laneko dinamikak zailtasun jartzeko** eta hobetzeko lagungarriak diren proiektuak sartzea; oinarri sendoak jarriko dira. Hala balioa sortu oada, gure ahalmena nabarmen hobetzeko epe ertainera eta epe luzera.

Zenbait erakundetan, dagoeneko lehenetsita egongo dira proiektuak saioan; beste batzuetan, beharbada, ez zuen denborarik emango eta zerrendatu egingo ziren besterik gabe. Baliteke landu beharreko proiektu kopuru handiegia izatea, etab. Horregatik, hura abiarazi baino lehen, ondoko ataza hauek egitea proposatzen dizuegu, erakundean abiaraziko diren proiektuak hobeto ulertzeko:

1. Pertsona guztiek proiektu guztiak argi **definitzea eta ulertzea**.
2. **Proiektu matrizea** egitea.
3. **Sinergiak**: Proiektuen ikuskera orokorra, horien arteko sinergiak eta ezaugarri komunak identifikatzeko.
4. **Eragina**: Proiektuaren garapenak erakundearen dinamiketan izango duen eraginari buruzko ikuskera orokorra.

5.1.1. Proiektu bakoitzerako definizio argia

Zergatik da garrantzitsua definizio ona? Zer gertatzen da proiektua eta proiektua garatuta lortu nahi duguna ondo zehazten ez baditugu?

- Ez badago argi zer lortu nahi dugun, oso zaila izango da taldean lan egitea, zeren eta bakoitzak proiektuari buruz duen bere ikuskerara bideratuko baititu ahalegin guztiak, eta baliteke ikuskera hori lankideek dutenarekin bat ez etortzea. Horregatik, proiektuaren definizio argi batera iristen saiatu behar dugu, taldeko pertsona guztiek behar bezala interpretatzeko modukoa. Horrek bateratze-lanerako, gizarteratzeko eta adostasuna lortzeko ahaleginak dakartza.
- Eta bestalde, proiektuen definizio "pobreak" edo "eskasak" kanpoan utz ditzake arakatzeko interesgarriak izan daitezkeen bideak. Batzuetan, balizko bideetako bati buruzkoa da, eta ateak ixten zaizkio bestelako konponbideei, zeren eta gaia landu baino lehen ez baikara imajinatzen gai, beste barik. Gainera, norbaitek uste badu une jakin batean helburua berriz definitu beharko litzatekeela posibilitateak mugatzen ari direla-eta, hori ere aztertuko du proiektu taldeak.



5.1.2. Proiektu matrizea

Proiektuko formulazioak lortu ahala eta taldeko pertsona guztien gustukoak diren neurrian, **proiektu matrizea** betetzen hastea proposatzen da. Gutxienez informazio hau bilduko du: definizioa, norainokoa (baliabide ekonomikoak, taldearen gutxi gorabeherako orduak, gutxi gorabeherako epea), proiektuaren arduradunari buruzko gogoeta (“arduradun teknikoaz” ari gara), eta nork osa dezakeen lan-taldea.

	Definizioa	Norainokoa	Lan-taldea	Arduraduna
A proiektua				
B proiektua				
C proiektua				
...				

Matrize hori, ondo kudeatuta, funtsezkoa izan daiteke proiektuen garapenean



Norainokoa:

Proiektua definitu edota egin ondoren, norainokoari buruzko gogoeta egingo dugu. Oraingoan, helburua ez da proiektu bakoitzean egingo denari buruzko **xehetasunetatik harago joatea**, proiektuaren dimentsioei buruzko "zirriborro" orokorra marraztea baino.

1. **Iraupena:** 300 lan-ordu edo 30 ordu eskatzen dizkigun proiektuari buruz ari gara?
2. **Epea:** Amaitzeko epea daukan proiektua da edo ez du eperik? Esate baterako, eskaintzak aurkezteko azken data duen lehiaketa publikoan aurkezteko helburua duen proiektua, edo azoka bat hasi baino lehen amaituta egon behar duen proiektua. Bi kasu horietan, jakina, egun bakarreko atzerapenagatik porrota gertatuko litzateke helburuak lortzean. Kasurik gehienetan, ordea, ez da hala izaten eta, beraz, ez genuke justifikaturik ez dagoen epe zurrunik ezarri behar.
3. **Proiekturako baliabideak:**

Dedikazioa: Erakundeko lan-taldeetan garatuko dira proiektuak. Hortaz, proiektuetan parte hartzen duten pertsonak proiektu horretan eman beharreko denbora izatea da bermatu beharreko lehen baliabidea. Zenbait kasutan, pertsona horiek beren zenbait atazatatik jaregitea ekarri beharko luke. Beste batzuetan, laneko dinamikak marjinak uzten ditu dagoeneko garrantzitsuena lantzeko, premiazkoak denbora osoa hartu barik.

Baliabide ekonomikoak: Zenbait proiektuk zuzkidura ekonomikoa eduki beharko dute, proiektuak inbertsioak, lanaren zati bat azpikontratatzeara (aholkularitza, trebakuntza, instalazioa, etab.), bidaiak egitea, etab. dakartzalako.

Baliabide logistikoak: bilerak egiteko espazio fisikoak, komunikaziorako sistemak, etab.

Gomendagarria da proiektu baten atzean taldebat egotea beti. Hori bai, zenbait fase zenbait pertsonari esleitu dakizkioke, eta ia soilik hartzen dituzte beren gain fase horiek

Lan-taldea:

Ulertzen dugu enpresan garatuko diren proiektuek pertsona-talde bat tartean sartzeko nahikoa tamaina dutela. Proiektuaren eta erakundearen ezaugarriaren arabera izango da kopurua.

Taldeko pertsonak ez dute zertan beren gain hartu elkarren artean berdinetsi daitekeen rolik. Batzuetan, zenbait pertsonak protagonismo handiagoa hartu beharko dute euren gain proiektuan, erabaki batzuetan edo proiektuaren zati jakin batzuetan, euren jakintzagatik, trebetasunagatik, edota bestelako erantzukizunengatik. Beste batzuek, aldiz, gehienbat erkaketarako eginkizuna beteko dute.

Taldeak proiektuaren garapenaren ardura hartzen du, eta jarduerak aldatzeko edo baliabideak berriz esleitzeko nahikoa autonomia eta erabakitze ahalmena ditu. Eta halaxe da gerentziak baimena ematen diolako horretarako.

Definiziozko pistak:

1. **Zenbat pertsona?** Talde zabalek aniztasunaren eta ikuspegien aberastasunaren abantaila dute, baina zailtasun handiagoa dute baterako erantzukizuna bereganatzerakoan eta laneko gune orekatua sortzerakoan. Gainera, jabetuta egon behar dugu beti proiektu batean parte hartzeak denbora eta indarra behar dituela, eta horiek mugatuak izaten dira beti.
2. **Nor?** Hasitako proiektuaren beharrei erantzungo dien talde bat sortu beharko da, hauexek tartekatuz:
 - Proiektuan lantzen den eremua ezagutzen duten pertsonak.
 - Proiektuan parte hartu nahi duten eta hasierako gogoetarako tailerrean edo beste komunikabide bat erabiliz hala adierazi duten pertsonak.
 - Ikuskera freskoa edo inozoa eman dezaketen pertsonak; izan ere, askotan oso aberasgarria izaten da, zeren arazo mota jakin bat etengabe jorratzen duten pertsonak batzuetan ez baitira gai izaten beste modu batez begiratzeko.
 - Ikuspegi berriak: Ikuskerak aberastu ditzakeen pertsonaren bat sartzeari taldean, etengabe edo une jakin batean. Kanpoko pertsonak (hornitzaileak, bezeroak, aholkulariak...), oso profil tekniko espezifikoak duten pertsonak, etab. sartzeko aukera egongo litzateke.

Hori guztia jakintzari, gaitasun teknikoari eta jardueraren arloei dagokienez. Halaber, taldea eratzerakoan, kontuan izan behar da ere taldeko pertsonak dinamizatu eta bultzatzen dakien pertsonaren bat.

Pertsonen lana ederra, ona, erdipurdikoa edo eskasa izan daiteke, neurri handi batean taldean lan egiteko ahalmenaren eta pertsonen elkarren osagarri izateko eta elkarren menpeko talentua hedatzeko gaitasunaren arabera. Horretara iristeko, nolabaiteko **lotura emozionala** behar da taldeko pertsonen artean, baita zehazturiko proiektuarekikoa ere.

Taldean lan egitea errazten duten jokabideak eta testuinguruak:

- Taldeko pertsonen arteko lotura emozionala, baita proiektuaren helburuarekikoa eta laneko dinamikarekikoa ere.
- Ikasteko, taldean lan egiteko eta laguntzeko jarrera irekia.
- Lidergoarekin lotutako eskuzabaltasuna.

Pista horiek lagungarriak izan dakizkiguke taldea eratzeko, baita hobeto hedatzeko testuinguru egokiak bideratzeko ere. Bestalde, kontuan izan behar da laneko dinamika trinkoa eta pizgarria sortzen duten taldeetan parte hartzeak eraldaketa dakarrela pertsonengan, eta ondorioz, ordura arte ikusezinak ziren ahalmenak azaleratzen dira.

Arduraduna:

Proiektuaren ardura hartzen duen pertsonaz ari gara, hain zuzen beharrezko jakintza teknikoa duelako eta taldeari agindutako atazen garapenean aholkuak emateko gaitasuna duelako. Aurreko atalean adierazi denez, komenigarria izango litzateke taldean komunikazio moduak dinamizatzeko, bultzatzeko, bideratzeko, etab. ardura hartuko duen beste pertsona bat (kasurik gehienetan pertsona bera izango da).

Ez da gainerakoen lana kontrolatzeko pertsonatzat hartzen, eginikoaren kontuak eman behar zaizkion pertsonatzat, baizik eta bileretarako deialdia egiteko, taldeko pertsona guztiei informazioa helarazteko, proiektuaren kudeaketan agertzen diren arazoak bideratzeko pertsonatzat. Taldeko pertsona guztien erantzukizuna da proiektua. Laneko dinamika egokia errazteko testuinguru egokiak sortzeko erantzukizun handiagoa hartzen du bere gain.

Proposatutako irakurgaiak: 3. kapitulua – 7. fitxa

Zelan sortu ikuskera
irekiagoetarako testuinguruak?



5.1.3. Sinergiak:

Proiektu matrizea osatutakoan (lehen zirriborroan), badugu aukeraturiko proiektuen gaineko ikuskera orokorra. Orduantxe egin diezaiokegu galdera hau geure buruari: Bideragarria al da? Ba al dugu horiei ekiteko ahalmenik? Guztiekin ahal dugu edo lehentasunak ezarri behar ditugu? Zeinetan interesa zaigu aholkulariaren laguntza izatea?

Ondoriozko multzoari buruzko gogoeta egitera bultzatu nahi zaituztegu BILGUNETIK, halako moldez non **proiektuen arteko sinergiak** identifikatuko baitira: baliteke A eta B proiektuak, lehen ikusian ezberdinak, enpresa bezero berarengana bideratuta egotea; gerta daiteke A eta C proiektuek zenbait ataza komun izatea eta, beraz, ez dago zertan bikoiztuta egin eta baliabideak gutxitzen dira; baliteke ere B proiektuko ataza baterako beste talde baten pertsonen laguntza behar izatea, etab.

Proiektuen artean dauden sinergiak jakinarazteak, baliabideak gutxitzeaz gain, taldeko pertsonen arteko komunikazioa hobetu beharra utziko du agerian, etab.

5.14. Eragina

Proiektuen garapenak erakundean izango duen **eraginari buruzko ikuskera orokorra** izatea da proiektuak abiarazi baino lehen egitea proposatzen dizuegun beste gogoeta bat. Gogoetan gerentziak eta proiektuen arduradunek hartuko dute parte gutxienez.

Arestian esan dugunez, proiektuen garapena baino pertsonak bizi izango duten ikaskuntza da garrantzitsuagoa BILGUNEN. Horregatik uste dugu garrantzizkoa dela proiektuek **erakundearen errealitatearekin bat egitea**, taldeak egingo duen lanari zentzua emateko.

Horretarako, proiektu bakoitzerako galdera hauei erantzutea proposatzen dizuegu. Talde bakoitzean zein informazio falta den jakiteko modu bat ere bada, halako moldez non **ikuskera handiagoa izango baita** eta zentzua emango baitzaie jakintzatik jardunda garatuko dituzten proiektuei.

Baliteke aurreko urratsetako bat egindakoan komenigarria izatea proiektuetako bat berriz ere zehazteko



ENPRESA BEZEROAK:

Bezeroengana bideratuta daude? Bezero multzo guztiarengana? Tipologia edota zatiketa jakin batera? Gure bezero nagusiarengan pentsatzen ari gara? Balizko bezeroengan edo ezagutzen ditugun leial bihurturikoengan? Proiektuaren garapenak zein eragin izatea nahi dugu gure bezero multzoan? Proiektua garatuta gure bezeroen behar berriak beteko al ditugu? Badakigu zein diren? BALIO handiagoa emango al diegu?

PRODUKTUAK/ZERBITZUAK:

Horietako batean produktu edo zerbitzu berri bat diseinatzea proposatzen da? Aldaketa bat proposatzen du? Gure lehia-abantailei eusten diegu? Badakigu zein izatea nahi dugun? Hazkundera? Bereizketarik?

MERKATUA:

Merkatu erakargarri batera bideratuta daude? Produktu edota zerbitzu bera merkatu berri batean saldu nahi dugu? Badakigu zein den? Badakigu lehiako enpresek proiektuan proposatzen dugunaren antzeko zerbait egin duten? Gure produktuak edota zerbitzuak merkatu berean zabaltzen al ditugu?

PROZESUAK:

Aldaketarik ekarriko al dute erakundearen prozesuetako batean? Prozesu estrategikoa edo eragiketa-prozesua da? Zeinetan? Lagungarriak izango dira laneko dinamikak zalantzan jartzeko eta hobetzeko? Zein? Badakigu zein eragin izango duen proiektuaren emaitzak erakundearen prozesuen multzoan?

IABIDE EKONOMIKOAK:

Zenbat kostako zaigu proiektuen garapena? Zein behar izango dira diruzaintzaren aldetik? Zein eragin izango du gastu horrek emaitzen kontuan? Gure zenbatespenen arabera, zenbat ordu beharko dira proiektuak garatzeko? Kanpoko aliatu edo enpresa kolaboratzailearen baten beharra izango dugu?

ARRISKUAK/ETEKINAK:

Aldez aurretik ditugun zailtasunak: muga teknikoak, ekonomikoak, aurrekari txarrak, konplexutasun teknikoaren maila, etab. Nahikoa barne ezagutza dugu proiektuari ekiteko? Proiektua garatzeko nahikoa denbora erabili ahal izango dugu gure eguneroko lanez gain? Zein konplexutasun maila du?

Imajinatzen ditugun etekinak: emaitza ekonomikoak, zein eragin izan dezakeen lehiakortasuna, kuota edo merkatu-hazkundera hobetzeko, etab. Zein eragin izango luke enpresaren eta markaren gure irudian? Zein marjina eta eragin izango litzateke gure emaitzen kontuan? Zein abantaila izango litzake gure enpresa bezeroentzat?

Aurreko galderei erantzuteak emango du, zehazki, proiektuen bideragarritasuna eta gainera, proiektuaren arduradun bakoitzak aldez aurretik jakingo du zein baliabide dituen (ekonomikoak eta pertsonak), balizko zailtasunak, beste proiektu batzuekiko puntu komunak, maniobra-marjina, etab. Beraz, bere ahalmena handituko da proiektua zehazterakoan (atazak, banako erronkak, etab.). Taldeko pertsonekin izango da hurrengo ataza.

Zelan proposatzen da BILGUNEN aurreko 4 ataza horiei ekitea?

Hasierako gogoetarako tailerra taldeko jarduera da, 3 lan-saiotan egin beharrekoa, eta erakundeak berak erabakiko du, aholkulariarekin batera, proiektuak garatu baino lehenagoko atazei ekiteko modua. BILGUNEN, taldeko saioak egiten jarraitzea proposatzen dizuegu, halako moldez non aurrera egingo baitu ikaskuntzak, pertsonak proiektuetan duten partaidetza eta konpromisoa indartuko baitira, baina ulertzen dugu zenbait erakundetan bideragarri ez izatea (denbora, baliabideak, ahalmena, etab.).

Puntu honetara iritsita, zein proiektu dinamizatuko dituen erabakiko du aholkulariak gerentziarekin batera (gehienbat). Pertsona ezberdinek osaturiko 2 proiektu talde bultzatu nahi dira. Horri esker, prozesuan parte hartu ahal izango dute erakundeko ahalik eta pertsona gehienek.

Ikasteak esan nahi du zerbait modu ezberdin betez egiten jakitea



5.2. Proiektuen garapena

Aurreko puntuak aztertutakoan, bere taldearekin bilduko da proiektuaren arduraduna, ondoko hauek batera zehazteko. Izan ere, badakizki dagoeneko eskuragarri dituen baliabideak, erabil dezaketen orduen kopurua, etab, **gerentziak baliozkotuta** daude:

- Ataza teknikoak: zer egingo duten, nork, gutxi gorabeherako epeak, etab.
- Laneko dinamika: Zelan antolatu eta komunikatuko diren taldeko pertsonak, euren artean eta atazak (sinergiak) konpartitzen dituzten pertsonekin, etab.

Ez dugu ahaztu behar proiektuaren arduradunak kargu hori duela beharrezko jakintza teknikoa eta taldeari agindutako atazen garapenean laguntzeko ahalmena duelako, **baina taldeko pertsona guztiak dira proiektuaren** garapenaren eta aurrerapenaren erantzuleak.

5.2.1. Ataza teknikoen definizioa

Faseei, atazei, kronogramei, eta abarri buruzko plangintza zehatza ez egitea gomendatzen da, zeren eta errealitate aldakorrarekin etengabe erkatzeko erraztasunak eman nahi baititugu, halako moldez non proiektua agertzen diren aukerei edota zailtasunei etengabe egokitze modua izango baitute taldeko pertsonak.

Taldeak bere erabakiak hartzen ditu



Hauexek proposatzen ditugu, beraz:

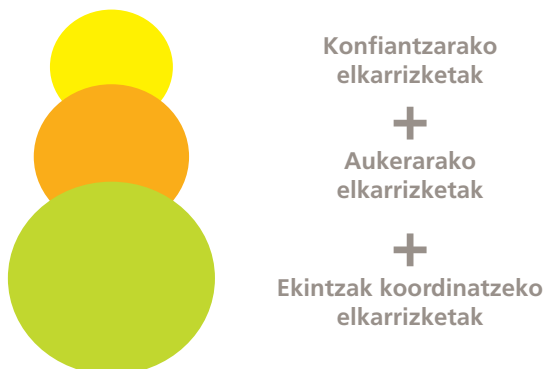
- Epeen lehenbiziko zenbatespena (hasiera eta amaierako data).
- Proiektuak abiarazi aurreko atazen emaitzaren ondoriozko informazio garrantzitsua jakinaraztea (aurretik parte hartu ez duten pertsonak badaude). beste proiektu batzuekiko sinergiarik dagoen, zein eragin izango duen, baliabide eskuragarriak, identifikaturiko arriskuak, etab.
- Proiektuan egin beharreko atazen definizioa, lehen urratsak zehaztuz, **nondik hasiko gara?**, hurrengoak orokorrago deskribatuz, proiektuak aurrera egin ahala zehaztuko direnak hain zuzen ere.

5.2.2. Laneko dinamika

Taldeak lan egiteko bere moduak baliatzen ditu. Taldean lan egiteko funtsezko alderdietako bat hedaturiko **komunikazio dinamika** izango da. Horren arabera izango da, neurri handi batean, eginiko lanaren kalitatea. Ez dago talde-lanik taldeko pertsonen arteko komunikazio barik. Begi-bistakoa dela dirudi, baina hain garrantzizkoa da, hobe da azpimarratzea.

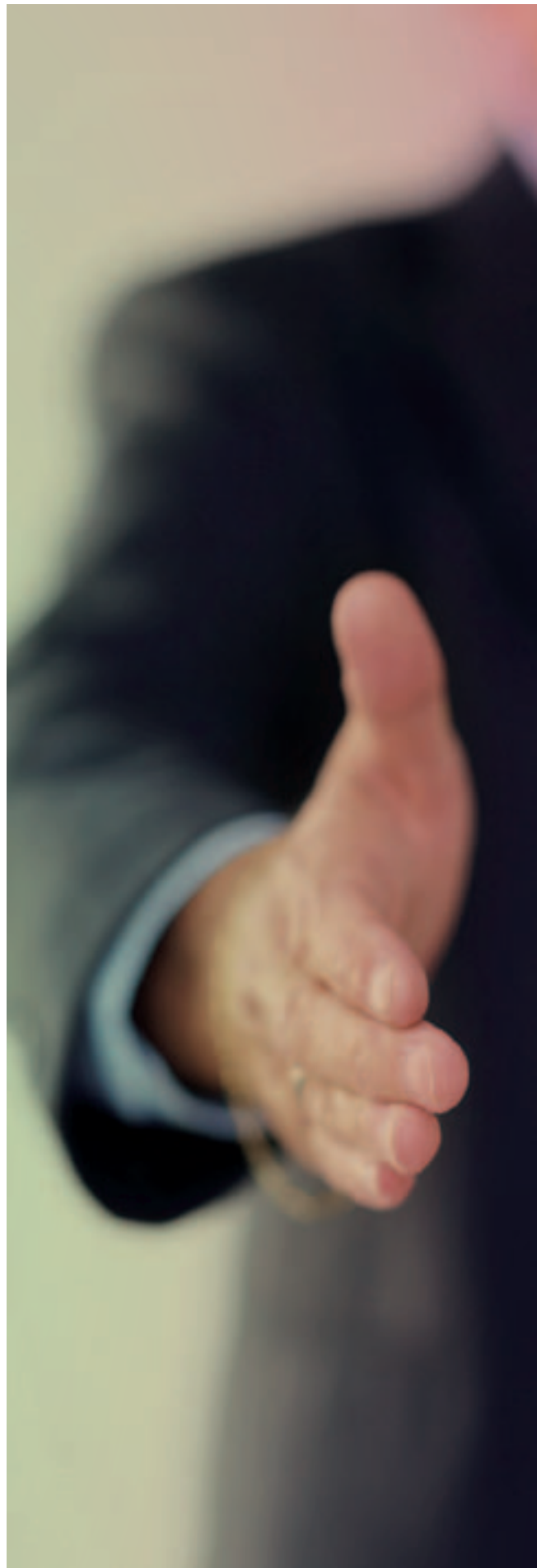
Taldeko kideek espazio berean egiten badute lan, etengabeko komunikazioa izan daiteke egunean. Hori hala ez denean, telefonoa eta posta elektronikoa erabil daiteke informazio-fluxurako. Nolanahi ere, proiektu bakoitzerako denbora espezifiko erabiltzea komeni da, eta horretarako, taldeko pertsona guztiak bilduko dituzten **bilerak/saioak** antolatzea gomendatzen dizuegu. Proiektu motaren arabera (norainokoa), saio gehiago edo gutxiago egingo dira.

Bestalde, hasierako gogoetarako tailerrean elkarriketetan **denbora inbertitzearen** garrantzia nabarmendu da. Hauexez ari gara:



Proposaturiko irakurgaia 4. kapitulua – 2. fitxa

Zein dira elkarriketaren kalitate faktoreak eta taldeko pertsonen arteko harremanak?



Proiektuaren garapenean, ekintzak koordinatzeko elkarrizketak hartuko ditugu ardatz: eskaerak, eskaintzak, konpromisoak, etab. egingo dizkiogu geure buruari.

Taldeko saioetan, egiten ari den lanaren jarraipena gauzatuko da, bi ikuspegi osagarrien aldetik:

- Alde batetik, proiektua abiaraztean hartutako konpromisoa betetzearen jarraipena egiten da.
- Bestalde, proiektuan aurrera egiteak jakintza dakar, eta jakintza horrek aukera eta aztertze-bide berriak dakartza eta bultzatzea merezi ez duten beste batzuk ixten ditu.

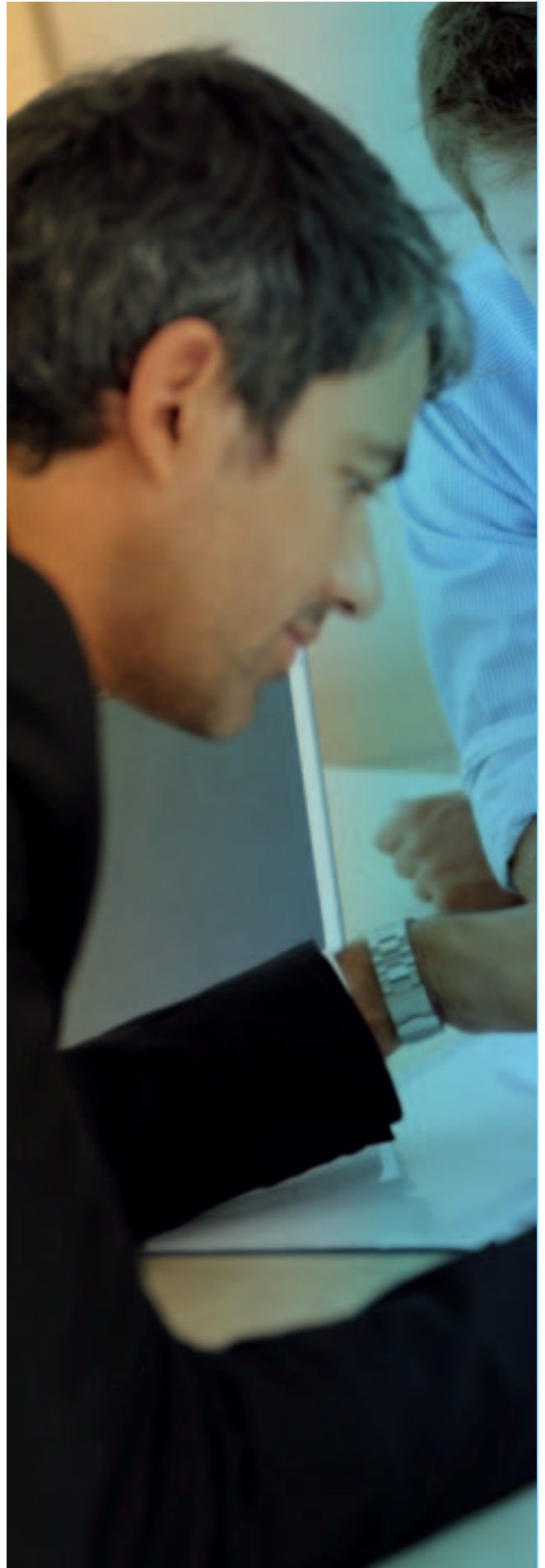
5.2.3. Proiektuaren koaderno

Hala deritzogu proiektuaren garapena bildu duen dokumentuari. Ikaskuntza koaderno bat ere bada, baina oraingoan, taldeko gainerako pertsonak partekatua. hasieran, informazio hau biltzen du:

- Definizioa, norainokoa, baliabideak eta epeak (lehen zenbatespena), taldeko pertsonak, arduraduna.
- Ataza teknikoaren definizioaren emaitza (egin beharreko lehen urratsak zehaztea eta hurrengoaren deskribapen orokorra)
- Taldeak proposaturiko komunikazioaren dinamika (egin beharreko saioak, taldeko pertsonen arteko komunikazioa eta sinergiak dauden beste talde batzuekikoak, etab.), etab.
- Informazio garrantzitsua edo interesgarria.

Arestian esan dugunez, taldeko pertsonak zehaztu beharko dute proiektuari nondik ekin nahi zaion. Atazak, funtzioak, etab. banatzen dira, eta hurrengo lan-saioarako erronkak ezarriko dira: zer egin behar dut hurrengo saioarako? Zein konpromiso hartzen dut? Zer beharko dut horretarako?

Hortaz, proiektuaren jarraipena egiteko, aurrerapen sintomak, izaten ari diren zailtasunak eta aukerak, etab. hartzen dira aintzat. Eta modu bakarra dago horretarako: Proiektuaren protagonistak eurak gertatzen ari denaz jabetuta, eurekin garatzen baitute proiektua. Horrexegatik, oso garrantzizkoa da taldearen komunikazioaren dinamikaren definizioa: zein izango diren elkarrizketarako espazio horiek.



Taldeko pertsona guztien erantzukizuna da proiektuaren aurrerapena. hurrengo saioan, bere erronkak, atazak, aurkitu dituen zailtasunak, agertutako ideia berriak, aukerak, etab. zein aurrerapen duten azalduko zaio taldeko pertsona bakoitzari, halako moldean non taldeak proiektuaren aurrerapen orokorra ikusiko baitu eta denen artean hurrengo saiorako ataza berriak zehaztuko baitira. Uneoro egingo dugu bidea. Berehalakoa da **ekintzarako orientazioa** eta ezinbestekoa da komunikazioa.

Halaber, aholkulariak dinamizaturiko saio horietan elkarriketarako **espazio bat sortuko da**, non taldearen funtzionamenduaz hitz egingo den, hasierako gogoetarako tailerreko saioetan landutakoa kontuan izanik:

- Zer ari gara ikasten?
- Zein zailtasun izaten ari gara?
- Banako eta taldeko erronken eta konpromisoen betetze-maila
- Nahikoa denbora inbertitzen dugu elkarriketetan?
- Elkarri entzuten diogu?
- Etab.

Bateratze hori eraiki ahala, pertsonak ez dute desadostasunak isildu edo ezkutatu behar, baizik eta horiek erabiltzeko ahalmena zorrotzu behar dute taldearen ulermena hobetze aldera. Aholkulariak saioak dinamizatzeko dituzten sormen-tresnak erabiliz, laneko dinamikak proposatuz, taldeari galderak eginez, etab. Hala, jarduteko beste modu batzuk ere ikasiko dituzte.

“Proiektuaren koadernoan” erronken, ataza teknikoen, kontsumituriko baliabideen, etab. jarraipena egingo da. Hala, horiek irakurrita, hauexek ahalbidetuko dira:

- Taldeko pertsona guztiek proiektuaren egoeraren berri izatea.
- Proiektuaren egoera eta garapena **jakinaraztea** beste pertsona batzuei.
- **Taldearen ikaskuntza**: lorturiko aurrerapenen bateratze-lana.

Aholkulariak ikaskuntza koadernoan ere erabiltzera bultzatuko ditu taldeko pertsonak.



5.2.4. Proiektuaren emaitza

Proiektuen emaitza askotarikoa izan daiteke, betiere erakunde bakoitzean garatu daitezkeen proiektu motak askotarikoak izan daitezkeela kontuan izanik.

Proiektuaren helburua inbertsio baten bideragarritasuna baloratzea izan daiteke. Beste bat inbertsioa burutzeko modua: merkatuko eskaintzen azterketa, balorazioa eta erosketa. Beste proiektu baten ondorioz erabakiaren menpe jar daitezkeen hainbat aukera izan daitezke. Beste proiektu batek enpresa bezeroekin harremanak izateko dinamika berriak sor litzake, halako moldez non erakundea lehen erantzuteko edo ikusteko gai ez zen beharrei erantzuna emateko gai bihurtuko baita. Imajinatu nahi ditugun beste proiektu mota izan ditzakegu.

Batzuetan, ezartzeko eta amaierara arte iristeko helburuarekin sortzen da, baina proiektuak iraun bitartean agerian uzten da helburua handizaleegia zela edo ezarritako bidea ez zela egokiena, eta aurretik azterketa egiteko ahaleginak egin behar dira, hasieran aurreikusi gabekoak. Horrek proiektua berriz zehaztea dakar berekin.

Proiektua amaitutzat emandakoan, talde bakoitzak lorturiko emaitza zein izan den bilduko dute "Proiektuaren koadernoan". maila teknikoan zein **taldearen ikaskuntza** mailan. Gogoetarako galdera hauek egitea proposatzen dizuegu:

- Proiektuaren garapenak eta emaitzak ikuskerara hurbildu gaitu?
- Zein eragin izan du proiektuak erakundearen laneko dinamiketan? Zer aldatu da?
- Sortutako laneko dinamika emaitza onak izan ditu?
- Zer joan da ondo? Zer joan da txarto?
- Zer ikasi dugu talde gisa? Zein izan da gure banako ikaskuntza?
- Hasierako gogoetarako tailerreko saioetan ikaskuntza koadernorako eginiko galderen errepaso.
- Zer egingo dut hobetzeko? Ikaskuntza koaderno



BILGUNE esperientzia bukatzeko (baina ez ikaskuntza; erakundeak ikasten jarraitzea espero dugu), aholkulariarekin azken saioa egitea proposatzen da prozesuari buruz hitz egiteko.

Saioaren xedea iritziak, ikaskuntza, etab. konpartitzea da BILGUNEREN jarduera batean edo bestean parte hartu duten pertsona guztien artean (hasierako gogoetarako tailerra, proiektua garatzeko taldeak).

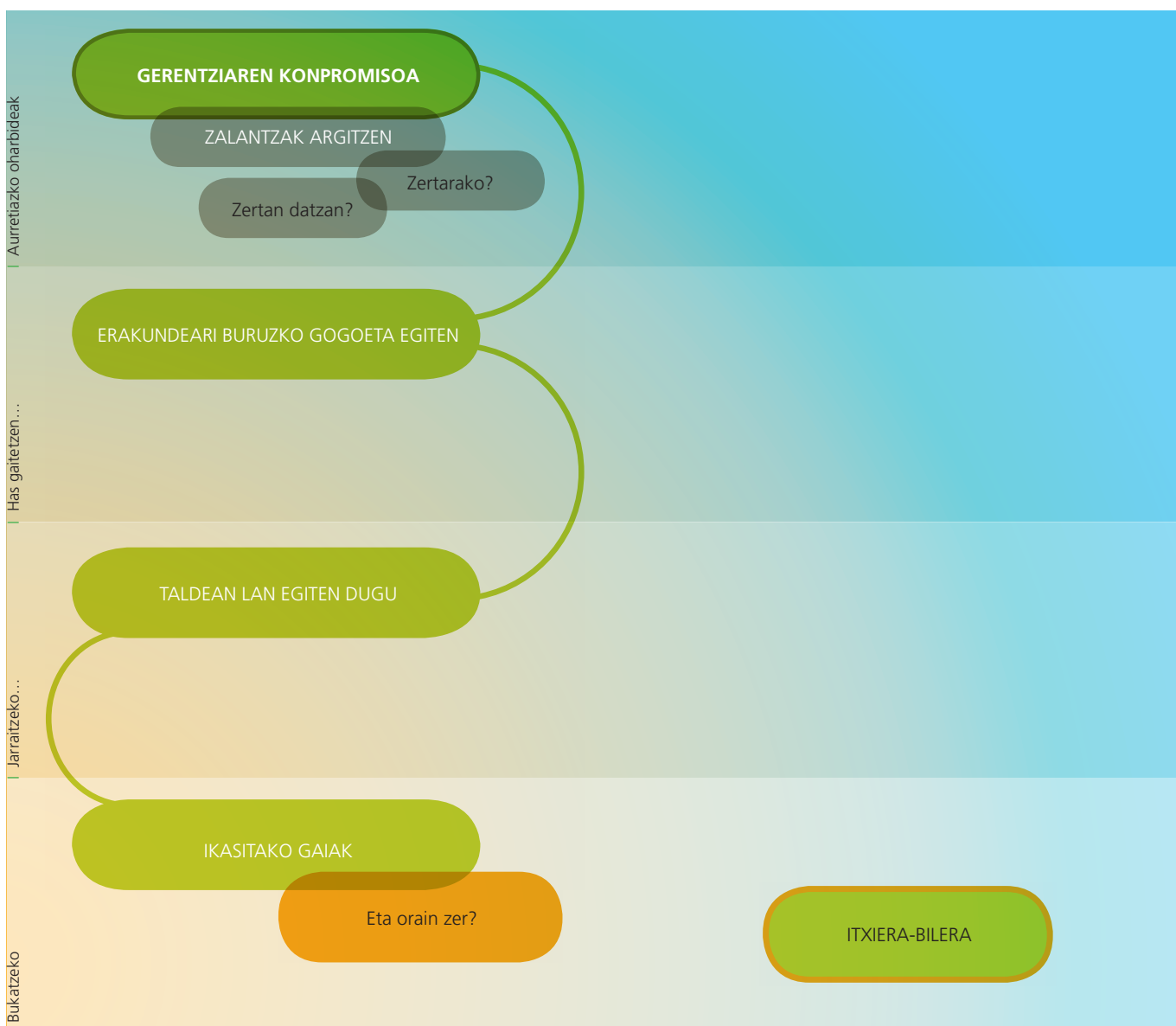
Proiektu koadernoaren bateratze-lana, eta zehazkiago, aurreko puntuen proposaturiko galderen erantzunak. Galdera hauei erantzutea: zer joan da ondo? Zer joan da txarto? Zer ikasi dugu? Zeren pertsona bakoitzaren eta taldearen esperientzia desberdina izango baita. Eta batez ere galdera honi erantzuna emateko: **eta orain zer?**

bilgune

BILGUNE esperientzia

Dinamikak proposatuak

Nola



BILGUNE ikaskuntza prozesua erakundean gertatzen denari irekita dagoen prozesua denez gero, oso ezberdina izango da bizipena. Hala ere, espero dezagun eginiko dinamiken, izandako elkarriketen eta eragindako gogoeten ondorioz prozesuaren hasieran hitz egiten genuen **kudeaketa jauzi egitea**.

Eta ez hori bakarrik; hauexek ere lortu nahi dira:

- ✓ Jakintza sortzea.
- ✓ Banako eta taldeko ikaskuntza.
- ✓ Erakunde malguagoaren biderako lehen urratsak egitea: aldaketei eta ziurgabetasunari aurrea hartu eta horiei egokitzeko.
- ✓ Lidergo hedatua zelan erabiltzen den ulertzea.
- ✓ Balioak eta kultura oinarri hartuta lan egitea aldaketa iraunkorrak hartzeko.
- ✓ Ikuskera konpartitua garatzea, non pertsona guztiek zentzua aurkituko dioten burutzen duten lanari eginiko ekarpenari.
- ✓ Beste enpresa eredu batzuk ezagutzea eta eredu horietarako aldaketa eraginkorrei ekitea.
- ✓ Lehiakortasun eta bereizketarako abantaila bat sorraraztea.



Erakundeak aurrera egiten du kudeaketan abiada jakin batean.

BILGUNEREKIN, jauzi egitera bultzatu nahi dugu erakundea.



- **Taldean ikastea:** Elkarriketa da taldeko ikaskuntzaren elementu nagusia. Erakundeko pertsonen sinergia hobetzen deneko jardura bat da, eta multzo integratu gisa lan eragiten zaie.
- **Koherentzia:** Gure erakundeko pertsonen partaidetza eta proiektuarekin edo erakundearekin konpromisoa hartzea nahi badugu, **koherenteak izan behar dugu gure planteamenduetan**. Haien partaidetza informatu, inplikatu eta eragin behar dugu, lotura emozionala izan dadin.
- **Konpromisoa:** Eskubideen eta betebeharren testuingurua da, erakundeko pertsonak elkarri eragiten dioteneko testuingurua. Pertsonak konpromisoa beren gain hartzea lortutakoan, euren sortzen dute auto kontrolerako eta auto erantzukizunerako sistema bat, konpromisoa bete dadin. Konpromiso hori errazteko, informazio partekatu, informazio hori behar bezala azaldu, pertsonengan konfiantza erakutsi behar da ardurak eskuordetzen jakinda (ez atazak, erantzukizunak baino), agindutakoa betetzen duenari eskerrak eman eta agindutakoa betetzen ez duenari erreklamazioa eginda.
- **Jakintza/Jakintza piztea:** Jakintza da lehiakortasunerako funtsezko faktorea gaur egun, erakunde eta harreman mailako beharretan aldagetak ezartzen dituenak. Erakunde baten jakintza piztuz, **erakundea osatzen duten pertsona guztien benetako ahalmena zabaltzen dugu eta, beraz, erakundearen ahalmena**.
- **Erakunde kultura** Erakunde guztietan dauden taldeen barruko eta taldeen arteko iritzien, sentimenduen, jarrerren, ohituren, sinesmenen, balioen, tradizioen eta elkarri eragiteko moduen multzoa da.
- **Elkarriketa:** *Dialogo* hitza grezieratik dator: "dia" bidea, elkarrekikoa, eta "logos", hitza. Bi berba horiek konbinatuz, taldean hitz egiten duten "pertsonen bidez doan 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, hots, ez berbazko hizkerari.
- **Gogoetarako irakurgai lagungarriak:** Laguntzarako informazioa da, beharrezkoa, BILGUNEREN argudio-ardatza bideratu eta gakoak garatzen dituenak.
- **Enpresa:** Elkarriketa sareen multzo gisa definitu da erakundea, eta elkarriketen kalitatearen arabera izango da errendimendua.
- **Taldea:** *Equipo* hitza frantseseko "equiper" berbatik dator, eta hori "itsasontzia hornitzea"

esan nahi du 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 taldeari.

- **Elkarriketarako espazioak:** Erakundearen barruan, erakundeko pertsonen arteko jakintza transferentzia sustatu behar dugu. Horretarako, espazioak eskaini behar ditugu, eta horien bidez, gure erakundeko pertsonen arteko informazio trukea eragingo dugu.
- **Erakunde nortasuna:** 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.
- **Berrikuntza:** Balioa sortzen duten jardura berriak garatzeko gaitasuna da, posizioa hartzeko merkatuan lehiarako modu iraunkorrean. Gaitasun horren oinarria errealitatea zalantzan jarri eta eraldatzea ahalbidetzen duen jarrera batean datza, hots, pertsona guztien duten gaitasuna da eta, zabalduz gero, erakunde berritzailea sorrarazten du.
- **Askatasuna:** Askatasuna beharrezkoa da jakintza pizteko. Askatasunik ezak ez du ikaskuntza prozesua baliogabetzen, baina asko murrizten du, ikuskera falta handia baitakar eta jakintza balioestea indargabetu egiten baitu (jakintza piztea).
- **Pertsonak (faktorea):** Pertsonak, jakinaren gizartean, enpresak osatzen dituzte. Enpresek elkarri eragiteko duten modua da ezberdintasuna ematen duena enpresen emaitzetan, talde gisa jarduteko duten modua.
- **Lidergo praktikan jartzea:** BILGUNEN, **soilik gerentziarenak ez diren trebetasunen** eta jardunen multzo bat bildu da; proiektuarekin konpromisoa hartzen duten eta erakundea eraldatzeko gaitasuna duten pertsona guztien trebetasunak dira. Lidergo konpartitua izango da erakundeko pertsona guztiek jarrera eta jokabide ausart bera dutenean zailtasunei aurrean.
- **Ikuskera konpartitua** Erakunde batean ikuskera konpartitua izango dugu **pertsona guztiek proiektuan parte hartzen dutenean** eta ilusioz ikusten dutenean. Hori bultzatzeko, pertsonak egiten dutenari, balio-kateari eta bezero-merkaturako gure orientazioari buruzko ikuskera orokor zabala eta aberatsa izan behar dute.

Liburu hauek gomendatzen dizkizuegu gaia sakontzeko:

- "El futuro del Management", Gary Hamel, Bill Breen, Paidós Empresa, 2008.
- "Ontología del Lenguaje", Echevarría Rafael; J C Saez Editor, Santiago de Chile, 2003.
- "Metamanagement", Fredy Kofman, Granica, 2002.
- "Seis sombreros para pensar", Edward Bono, Granica, 1997.
- "La quinta disciplina", Peter Senge, Granica, 1990.
- "Guías para la transformación", Maite Darceles, BAI, Bizkaiko Berrikuntza Agentzia, 2009.
- "La Dirección por valores", Simón Dolan, Salvador García; Mc Graw Hill 1997.
- "Dirección por valores", Ken Blanchard, Michael O'Connor; Gestión 2000, 1997.
- "Lovemarks, el futuro más allá de las marcas", Kevin Roberts; Empresa activa, 2005.
- "La danza del cambio", Peter Senge, Gestión 2000, 2000.
- "La organización neurótica", Manfred FR Kets de Vries, Danny Miller, Apóstrofe, 1993.
- "La propuesta de valor de RRHH", Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Ediciones Deusto, 2006.
- "Estrategia integral e integrada de gestión de personas", Francisco Javier Cantera, Francisco Gil, Pearson Prentice Hall, 2006.
- "Las claves de las organizaciones de alto rendimiento", Robert Simons, Ediciones Deusto, 2006.
- "Identidad: la transformación del rendimiento mediante la gestión integral de la identidad", Mark Rowden, Aenor Ediciones, 2006.
- "La imaginación estratégica", Alfonso Vázquez, Granica, 2000.
- "Roles de equipo en el trabajo" R. Meredith Belbin, 1993.

