



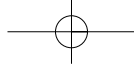
Lidergoa, talde kirola

GOTZON TORAL MADARIAGA

Erakunde
iraunkorrerako
komunikazio
ohiturak



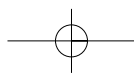
Bizkaiko Foru
Aldundia
Diputación
Foral de Bizkaia

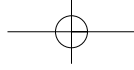


Argitaratzen du: Bizkaiko Foru Aldundia.
© Bilbao 2009

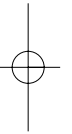
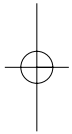
Inprimaketa: Grafidenda

D. L.: BI-217-09

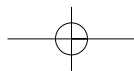


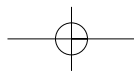
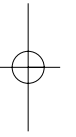
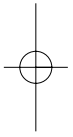
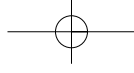


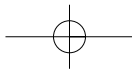
Lidergoa, talde kirola



Gotzon Toral Madariaga

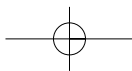


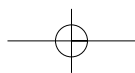
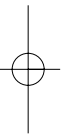
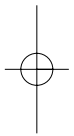
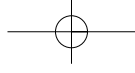


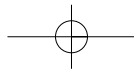


AURKIBIDEA

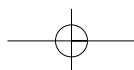
I. Sarrera	7
1.1 <i>Citius, altius, fortius</i>	8
1.2 Egiten duzuna hobeto kontatu eta esaten duzuna hobeto egin	10
2. Liderrarekiko mendekotasunetik lidergo partekatura	13
2.1 Besteekin erlazionatzeko artea	14
2.2 Lidergoa, arrisku-kirola.....	16
3. Komunikazioa, estrategia irabazlea.....	21
3.1 Internetek erakundeak berrabiarazi ditu.....	22
3.2 Sustapen-komunikaziotik estrategia ekologikora	24
4. Ikasten duen erakundea.....	27
4.1 Erakunde irekia.....	28
4.2 Erakundearen aldaketa	29
5. Erakunde iraunkorrerako komunikazio-dekalogo	33
5.1 Argitasuna, konfiantza-iturri	33
5.1.1 Izan laburra, ez luzea	35
5.1.2 Predikatzea eta garia ematea	36
5.2 Zeu zara mezua	37
5.2.1 Uneoro komunikatzen dugu zerbait.....	39
5.2.2 Oihartzun handiko liderrak eta nagusi disonanteak	41
5.2.3 Jatortasunak konfiantza dakar	42
5.3 Entzun hitz egin diezaguten eta galdetu erantzun diezaguten..	43
5.3.1 Norberak entzutea eta belarriz ez zuzentzea	45
5.3.2 Ispiluarena egitea	46
5.4 Zeure lagunik onena edo zeure etsairik txarrena izan zaitezke	48
5.4.1 Ikusi behar da sinesteko.....	49
5.4.2 Pertsona bakar baten liderra izatetik hasten gara: norberaren liderra	51
5.4.3 Bateria ekologikoak.....	52

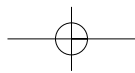
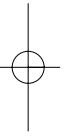
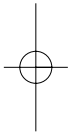
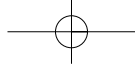


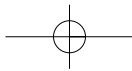




5.5	Taldea egitea	54
5.5.1	Sinkronizaturiko talde batek erloju baten moduan funtzionatzen du	56
5.5.2	Talde eredia	57
5.5.3	Taldea moldatzeko tresnak	59
5.6	Erritmoa eramatea	62
5.6.1	Depresioa gehiegizko presioagatik.....	63
5.6.2	Norberaren alderik egokiena aurkitzea	64
5.7	Errefortzu positiboa	66
5.7.1	<i>Pigmalion</i> efektua	67
5.7.2	Optimismo inteligentea goraiatzea.....	68
5.8	Balioek erakunde iraunkorra identifikatzen dute	71
5.8.1	Lan egiteko tokirik onena	72
5.8.2	Ospe ona	73
5.8.3	Kirola bizitza-eskola gisa.....	75
5.9	Asertzio-Komunikazioa eta gatazken prebentzioa	76
5.9.1	Ez dira gauza bera desberdintasuna eta gatazka	77
5.9.2	Entzutea eta norbera entzunaraztea	79
5.10	Harreman onak izatea hedabideekin.....	80
5.10.1	<i>Ez da albiste txakur batek gizon bati haginka egitea...</i>	81
5.10.2	Akatsik ohikoenak hedabideekiko harremanetan.....	82
5.10.3	<i>Ez esan inoiz gezurrik; ez badakizu, ez erantzun eta eman erantzuna ahal duzunean</i>	83







1 Sarrera

Kirolak herrian duen debozioari kasu eginez gero, beldurrik gabe esan daiteke kirolak, kiroleko profesionalek, boluntarioek eta kirolari eusten dioten erabiltzaileek urrezko aroa bizi dutela gaur egun, eta aro horren distirak nahinon ikus daitezke. Kirola modan dago eta osasun ikaragarri ona du; beharbada soilik arrakasta handiegiaen arriskua du.

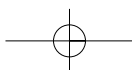
Mugitzea, jokia gozatzea, gorputza zaintzea eta bizimodu aktiboa eta osasungarria sustatzea dira, gaur egun, erakundeak erakutsi ditzakeen ezaugarriak erakargarrienak. Famili erretratu horri zenbait kirolari duten ospea gehitzen badiogu, irudia liluragarria da: superhero horien lepora igota, etorkizunak lanbide-eremu agortezina ematen du.

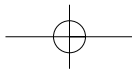
Kirol erakundeek tratu pribilegiatua dute errendimendurik altuenarekin, halako moldez non erakunde horien beharrezko prestaketak jardunbideen onura izan baitezake bere ingurune naturalean, kirolarien prestakuntzan bertan. Guztientzat jokatzeko, egin beharrek horretan gozatzea eta bikaintasuna bilatzea dira, besteak beste, kirolaren arloan hobetzeko goi mailako enpresek beren konpainietan ezartzen saiatzen diren ahaleginen adibideak.

Kirol jarduera hazkunde iraunkorraren eredu bat izan daiteke, erronkak gaudituta eta eginkizun horretan norbera pozik egotea lortuta. Prestatzaileek entrenamendu-saioak prestatzen dituzten moduan, kirol erakundeek ilusioa pizten duten erronkak planteatu behar dituzte, kirola egitea bera bezala, erabat inplikarazten gaituenean eta norberaren onena ematera bultzatzen gaituenean; hala, etengabe jartzen gara proban.

Garai batean, dirutza handia egin zuen kirol jarduera hedatzeko kanpaina batek gonbidapen ukaezin gisa: *Zurekin kontatzen dugu*. Kirol erakundeek hobe lukete hala egingo balute. Horrela, beharrezko energia lortzen dela ikusiko lukete kirol erakundeek, hain zuzen ere garai modernoan bizirik irauteko egunean jarri nahi duen edozein erakunderi gelditzen zaizkion proba gogorrek gaudituzeko energia.

Argi dago posibilitate horiek ez dutela inor libre uzten zentzugabekeriatik. Kirolak ez du bere izenean egiten diren bidegabekeriaren erririk; era berean, kirol erakundeak giza lanak dira, non asmorik onenek, berez,





ez duten bermatzen zerbitzuaren kalitatea. Hortaz, horrenbeste eskuzabaltasunarekin eta ahaleginekin lortu nahi diren ez bezalako emaitzak izan daitezke.

I. I *Citius, altius, fortius*

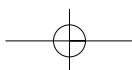
Kirolaren barruan eta kanpoan, euren burua berriz aurkitzeko eta erabiltzaileen igurikapen berriei erantzuna emateko formula magistral bat bilatzeko ahaleginean murgilduta daude erakunde guztiak buru-belarri. Zalantzak uxatzeko, aldi guztietan errepikatzen dira lidergoak –afektiboak, eraginkorrak, karismatikoak, transformatiboak, etab.- izateko eskaintza mugagabeak, eta horiek are nahasmendu handiagoa eragin diezagukete.

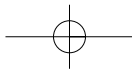
Elkarrekin lotutako bideen erlazioa dela esan genezake, eta hori dela-eta, antzekoak dira lidergoaren hain premiazko eskari horren maila eta egon dauden liderrekiko konfiantza krisialdiaren maila. Lanbide-eremu horren handitasunaren adibide gisa –edo bizi garen lainopea-, orain dela pare bat urte Ingalaterrako gazteek David Beckham aukeratzeko zuten historia unibertsaleko lidertzat. Ez Jesusek, ez Mahomak, ez Robin Hood-ek edo Arturo erregeak ez zuten haren mailarik, inondik inora. Ez dugu samindu egin behar ere aukeraturikoa gure garaiko ikonorik ospetsuena dela ikusita ere. Eta dena esan beharra badago, horiek sortu dituen gizartearen beraren isla.

Egia esan, segurtasuna bilatzeko ahaleginak areagotu egiten ditu etorkizuna lehen zena dagoeneko ez denaren irudipenak, jendea eroso sentitzeko eredu seguruak aukeratuz. Woody Allen-ek esango lukeen moduan, *Jainkoa hil egin da, Marx hil egin da eta nik burukomin jasanezina dut.*

Ikus daitekeenez, konfiantzarik ez hori nolabaiteko birusa da, eta inor ez dago horretatik salbu. Etekina epe laburrean lortzeko espekulazioan dihardute erakunde handiek, eta mugarik gabeko irabazi nahiarekin elikatzen dira, baita herri bizitzaren arbitrariotasunaren eta eredurik ezaren aurrean bizirik iraun behar izan duten gizartearen ezkortasun atabitotik ere.

Egoera okerra denean, honako hau da tradiziozko errezeta: *norberak bila dezala salbazioa*, jakituna den eta guztion izenean erabakiko duen salbatzailearen esku jarrita. Unamunori igorritako gutunean, zoritxarreko tentazio horretaz ohartarazi zion Ortega y Gasset filosofoak, eta aldi berean *espíritu esteril hori arima kolektibotik erauztea edo inaustearen alde* agertzen zen, *loteriaren parekoa delakoan*. Ilustrazioaren kontrako testuinguru batean,





pentsamenduaren urrats neurturen eta ezinbestean motelen aldeko borroka egin zuen filosofoak, galtzaile ateratzeko posibilitate asko izan arren.

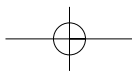
La mende bat geroago, egoera berean jarraitzen dugula esan genezake. Izan ere, oraindik ez dugu gairiditu krisialdia saihestu nahi duen eta konponbideak bilatu nahi dituen eredu infantil hori, ataka honetatik aterako gaituen jenio baten esperantzarekin. Eta gauetik goizera gainera.

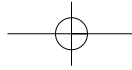
Enpresa-kudeaketaren adituen aburuz, urrezko arrautzak erruten zituen oiloaren ipuinak bezalako amaiera izan dezake korporazio askok hartu duten eredu harrapariak. Konpainia sendoagoak egin beharrean, berehalako etekinak kosta ahala kosta bilatu nahiak arriskuan jartzen du enpresen biziraupena bera ere, orain bigarren munduko krisialdiak agerian gelditu denez. Beharrezko berrikuntza garatzeko betarik izan gabe, suarekin jolasten dute: *dirua biltzea beste kezkarik ez dute, mundu guztia kaleratu behar bada ere, eta azkenean arrisku larrian jartzen dute enpresa.*

Zoritxarrez, distantzia handia dago *management* delakoaren teoriaren eta jardun errearen artean. Gero eta aztoratuago dagoen munduan gertatzen diren aldaketak erakunde iraunkorrek eskatzen ditu, etengabeko ikaskuntzan eta berrikuntzan oinarrituta betiere. Hala izan beharrean, behin-behinekotasuna hedatuz doa egunean bizi den enpresa eredu espekulatiboan; izan ere, konfiantza osoa du erakundeetan aldi batez dauden liderrak fitxatuta, beti irabazten duten soldata blindatuekin, eta enpresak porrot egiten du hala.

Oraindik ere ongizatearen gure gizarteetan ohikoa da pertsona-tratantea enpresako tratu ona baino gehiago. Piramide baten eredura funtzionatzeko antolatzen dira enpresa gehienak, erabiltzaileei bizkarra emanda: goikoek behekoek esaten diete zer egin behar den, eta behekoek esanak baino ez dituzte egiten, eta kasurik onenean, agindu gehiagoren zain egon. Aldian-aldean nagusi berriak iristen dira, baina oso azaleko aldaketak dira, eta ia ez dute eraginik erakundearen funtzionamenduan.

Goitik datozen aldaketa horiek, erresonantzia-kaxa baten gisa jarduten duen erakunde batean anplifikatu beharrean, oso eragin txikia dute enpresen jardunbidean. Halakoetan, esanak egiteko jokabidea hartzen du jendeak, hots, ekimena kanpotik noiz etorriko zain egoten da, nahiz eta goikoek gauza guztiak ezin azter ditzaketan eta arrakasta izateko posibilitateak ez dituzten, esperientziarik ez duten egoera berriei aurre egin behar zaienean.





I. 2 Egiten duzuna hobeto kontatu eta esaten duzuna hobeto egin

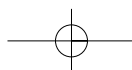
Abestiak dioen moduan, ez zurekin ez zu gabe, nire gaitzak ez du erremediorik. Hemen erakunde iraunkorra proposatzen da, hots, inguruabarren atzetik ez doana eta etorkizunari gehiago erreparatzen diona, betiere bere baliabideak hobetuz lidergo partekatuaren bidez. Horretarako, langile guztiak aintzat hartu behar ditu uneoro, eta zerbitzua ematen dion komunitatea izan behar du kontuan, guztiengandik ikasteko, proiektuarekin bat egiteko eta zerbitzua mantentzeko eta hobetzeko konpromisoa har dezaten.

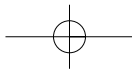
Halakotzat hartzen den enpresak, hots, inguruko aldatetara etengabe egokitzen den izaki biziak, komunikazioa erabiltzen du balio estrategiko gisa. Konpainiaren barruan, guztion elkarrengaitza hobetu nahi du estrategia horrek, partaideak motibatuz eta proiektu komun baten parte senti daitezen, hots, lankideak eta ez lehiakideak. Komunikazioa ezinbestekoa da ere zerbitzua ematen zaion komunitateari lagundu ahal izateko, arrera humanoagoa eta pertsonalizatua eskainiz eta konpainiaren identifikazioa eta gizarte ospea hobetuz; hala, erakargarriagoa izango da.

Erakundearen martxa onerako hain beharrezkoa den elkarrengaitza, joan-etorriko txartela da, guztiak inplikatzen ditu eta ez da agortzen informazio gehiago emate hutsarekin. Sare gisa komunikaturiko erakunde berri horretan, guztiak sentitzen dute elkarrekin ekoiztako proiektu baten zati direla, eta hori lagungarria da talde kohesionatuagoak izateko eta erabiltzaileak hobeto tratatzeko.

Lehen ahaleginak ekoizpena aurrera ateratzeko bideratzen baziren ere, produktua ezagutarazteak eta saltzeak hartzen ditu aspalditik edozein konpainiaren energiari gehienak, halako moldez non, irudiarekin obsesionatuta egonik, kasu askotan zerbitzua ez baita behar bezala zaintzen. Edukirik ez duten su artifizialak aukeratzen direnean, non alde batetik irudia doan eta bestetik enpresaren benetako funtzionamendua, iruzurra guztion kontra azaltzen zaigu boomerang baten gisa.

Egia esan, erakunde bateko ekintza guztiak daude komunikatuta: egiten duena esaten duena, baita benetan egiten duena eta erabiltzaileek antzematen dutena ere. Ematen duen zerbitzua -erabiltzaileek zuzenean antzematen dutena-, dudarik gabe, gainerakoaren euskarria da. Kontatzen dena eta benetan egiten dena bat ez datozenean, edukirik gabeko marketinean eginiko paperezko gatzelu baten moduan erortzen dira





inbertsioak. Komunikazio integrala *-egiten duena hobeto kontatu eta esaten duena hobeto egin-* truke-monetarik eraginkorrena da erakunde bizi bat mantentzeko tartean diren erlazio guztiak zaindu ahal izateko.

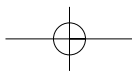
Elkarrekikotasunaren Legearen oinarritzko eztabaida horren arabera *-konfiantza ematea eta jasotzea-*, erakundeek ondo merezitako sinesgarritasuna irabazten dute, guztien erantzun hobe errazten duena. Hala, lan onerako egoerarik egokienak gertatzen dira, nor bere buruarekin gustura egoteko eta hazkundera iraunkorra izan dadin. Erakundearen helburuak eta jardun erreala langileen interesekin bat egite horri esker, ondo egindako lanaren poztasuna izan dezakegu; erabiltzaileek gustura ikusten dute hori eta leialtasunarekin sarituko.

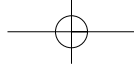
Eginkizun horretan, ez dago bakarrik irudipen horren gidaria den grina, ezta etengabe publikoari begira bizi diren kirol erakundeak ere. Multinazional handiak ere ohartu dira babuino-talde bat antolatzeko printzipioak ezin daitezkeela eraginkorrenak izan XXI. mendeko industri korporazio konplexu bat zuzentzeko.

Kirola ondo baino hobeto badoa ere, profesionalentzat eta guztiontzat goitik behera, ezin lasaitu daitezke gehiegi. Badu ardura egin izan dutenak, baina ez da garrantzi txikiagokoa hementxe eta oraintxe egiten dutena. Bestela, erakunde zonbiak bihurtzeko arriskua dute, eta nekez bizi daitezke garai batean izan zirenetik. Jokoan dago gure erakundeen, profesionalen eta erabiltzaileen osasuna eta, beraz, ondo dagoenari eustea baino ez dago, baita zerbitzuaren kalitatea ahalik eta gehien hobetzea ere.

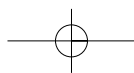
Guztion parte-hartzea nahi duen lidergo-proiektuarekin batera, norberaren konfiantza garatzeko eta taldearen konexioa hobetzeko komunikazio-gimnasia eskaintzen du testu honek. Gaur egun, ezer gutxi balio du pelotazora jokatzek, joko zelaian makurtu eta beren burua defendatzen saiatzen diren talde txarren moduan, galtzeko beldurrez.

Jarrera aktibo eskuzabalagoa eta alaiagoaren aldeko apustua egiten dugu hemen, egoerari aurrea hartzen dakiena. Etorkizuna argiago ikusteko, oraingo larrialdietatik baino haratago begiratu beharra dago, lehiaketa orokorren arrisku ekidinezinak bereganatuz, betiere sinesten diren eta erakundeei balioa ematen dieten balioak defendatzeko prest egonik. Soilik horrela atera daiteke talde batek duen onena. Elkarren mendean zein neurritaraino dauden ikus dezakete eta, horri esker, inoren arrakastak norberaren arrakastatzat hartzen dituzte ezinbestean. Hala, taldekide bati





ondo doakionean, guztiek irabazten dutela sentitzen dute, eta nork bere
une loriatsua du.



2 **Liderrarekiko mendekotasunetik lidergo partekatura**

Lider txarra da jendeak gorroto duena, lider ona da jendeak goiraipatzen duena. Herriak edo jendeak ondoko hau esatea lortzen duena da lider handia: guk geuk egin genuen. Lao Tzu

Erakundeko gidaritzat bata edo bestea aukeratzeak langileen ongizateari zein zerbitzuaren kalitateari eragiten dio eta, jakina, enpresaren errentagarritasunean du eragina. Zuzendari txarra duten taldeen produktibitatea erdira murrizten dela frogatu dute zenbait azterlanek.

Nagusi txarrak lan giro jasanezina eragin dezake, eta pertsonalaren talentua eta motibazioa ito. Eta alderantziz, lider onak giro hobea sortzen du, langileen konpromisoa erraztuta, eta horri esker, erabiltzailea pozago dago, produktibitatea hobetu egiten da, berrikuntza aurreratu eta talentua erakartzen da.

Mundu osoko langileekin eginiko inkesten arabera, nagusia da lana uzteko arrazoi nagusia. Profesionalen arteko beste inkesta batzuek jokabiderik desatseginenak utzi dituzte agerian: errespeturik eza. Ondorioz, modu txarrak, zatarkeriak, kontura ez datozen adierazpenak eta errietak jendaurrean gertatzen dira zoritxarrez.

Zuzendaririk onenak erakartzeko, ospe onera jotzen dute enpresek - gero eta serioago hartzen dira korporazioaren gizarte erantzukizuneko politikak-, baita liderrek taldea zuzentzeko estilora eta lan-ingurura ere. Askoren ustez harrigarria bada ere, soldata ez da tartean dagoen arrazoi bakarra, eta tokia galtzen ari da enpresa bat edo bestea aukeratzean.

Gauza guztien gainetik, osotasuna, teknikari aditua izatea, emaitzak bultzatzea, ekimena izatea eta kanpokoekin harremanetan izatea balioesten dutela diote konpainiek. Talde-lanak eta komunikazioak osatzen dute hautagai idealaren profila.

Eskatzen zaien konpromiso profesionalari erantzuten dion enpresa aukeratzeko joera dute langileek. Lanposturik egokiena izango da lanarekin bat datorrena: garatzeko eta mailaz igotzeko posibilitateak, enpresak onarpena izatea, bateratze-politikak izatea, zuzendariekin harreman onak izatea, enpresak

agertzen dituen balio korporatiboak erakundearen barruan bereganatzea, emakumeen eta gizonen arteko aukera-berdintasuna izatea, enpresaren xedeak pertsonalaren xedeetan islatzea eta zuzendari gorenak eta enpresak ospea izatea.

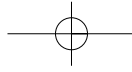
Lemazain egokiak aukeratzea hain da garrantzizkoa, gogoeta sakonagoa behar da. Hasiera-hasieratik egiten da akatsa ohiko formula erabiltzean: mundu guztia ez dago prestatuta besteak zuzentzeko, bere espezialitatean oso trebatuta egon arren. Bere postuan konfiantza osoa merezi duen profesionala mailaz igota saritzen da maiz. Hala eta guztiz ere, gizarte inteligentziarik ezak zuzendaririk txarrena bihur dezake teknikaririk onena; hala, bada, harri batez bi kolpe jotzen dira: zuzendari ona galtzen da, eta konpainiako mekanikaririk onena. Hala jokatzek berretsi egiten du *Peter-en printzipioa*; horren arabera, mundu osoak egiten du gora gizarte mailan ezgaitasun mailarik altuenera iritsi arte.

2. I Besteekin erlazionatzeko artea

Lider aparta izatea ez da lortzen egiaztaturiko ezagutzarekin edo agintzeko ahalmenarekin. Taldearekin, bezeroekin, hornitzaileekin eta zuzentzen zaion komunitatearekin dagoen erlazio-kirola da lidergoa. Liderren belaunaldi berri horren xedea ez da ezinbesteko bihurtzea ere, baizik eta erakunde kohesionatuak izatea, xede eta lan egiteko zentzu partekatu batekin, betiere gizartearen zerbitzura.

Karguak ematen dion aginpidea du tradiziozko nagusiak; liderrak, berriz, taldearen konfiantza irabazi behar du bere merezimenduen bidez. Liderrak konbentzitu egiten du, baina nagusiak agindu egiten du. Horren guztiaren ondorioz, liderrak errespetua eta konfiantza jasotzen ditu; nagusiak, aldiz, beldurra sorrarazten du. Bata ekintzailea da, eta bestea egoeraren atzetik doa. Liderrak guztiarekin kontaktatzen du, baina esku artean dituen baliabideak administratzen ditu.

Nahiz eta esperientzia autoritate-iturria izan, irudimena are erabakigarriagoa da etorkizunari aurre egin nahi zaionean, non, paradoxikoa bada ere, informazio gehiegi izateak lausotu egiten baitu ikuspegia. Guzti-guztien borondatea mugiaraztea da kontua, helburuak lortzeko berrikuntzan beharrezko ahaleginak egitea merezi duela sinestaraztea.



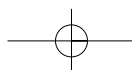
Phil Jackson-ek, Chicago Bulls-eko entrenatzaile mitikoak, halaxe ulertzen zuen: *Bulls-eko entrenatzaile izendatu ondoren egin nuen lehenengo gauza taldearentzako ikuspegi bat ematea izan zen. Lakotakoengandik eta entrenatzaile gisa nuen esperientziatik ikasia nuen ikuspegia lidergo-iturria dela, hedatuz doan ametsa, non guztia hasten den eta guztia den posible. Neure gogoan bizi izandako irudi bat sortzen hasi nintzen, taldea etorkizunean izan zitekeenaren irudia. Nire ikuspegia handia izan zitekeen, neure burua gogorarazten zidan, baina ezin izan zitekeen ilusioa. Lortu nahi nuena ez ezik, lortuko nuena ere izan behar nuen kontuan.*

Ez da lan erraza mundu guztia norabide guztietan mugiaraztea amets propioa sortzeko eta aurkitzeko. Balio duen guztia frogatu baino gehiago, liderrak bere jendearengan konfiantza izan eta haiek balio dutena onartu behar du. Stephen Covey-k, hala, gizakiaren edozein jardueratan bikaintasunari atea irekitzen dizkion *Zortzigarren ohitura* ematen digu: *Norberak balio duena beste pertsona batzuei argi transmititzea da lidergoa, non azkenean pertsona horiek berez hartuko baitute halakotzat, hots, lidertzat.*

Zaharkituta gelditu da karismadun lider baten inguruko nortasuna eta gaitasunak soilik aintzat hartzen zituen lidergoa, beste ezeren beharra ez zuena. Gaur egun, ez dago tokirik aginpide osoa ezinezko malabarismoa egin nahian beretzat hartzen duentzat: taldea batzen duten gizabanakoaren gaitasunak, beti erantzuten duen aditua eta guztien izenean erabakitzen duen nagusia. Lider bakarraren beherakada horrek nolabaiteko nahasmendua eragin lezake, baina ohitu egin behar dugu protagonismoa besteekin partekatzerara: *inork ez daki guztiek baino gehiago gauza guztiez eta uneoro.*

Karismaren ondorengo lidergo berri horrek lankidetzarako bidea ematen du; izan ere, oinarri bakarra ez da dagoeneko hierarkia eta pertsonalaren kontrola. Jendeari zer egin behar duen irakatsi beharrean, beren lana inork baino hobeto ezagutzen duten pertsona guztiekiko konfiantza eta ikaskuntza erlazioa ezartzen du, eta beren eremuan lidergoa parteka dezaketela onartzen dute.

Alde horretatik, astronomian bezala gertatzen da: gaur hilda dauden izarrak ikus ditzakegu eta, hala ere, ezin ikus dezakegu dagoeneko sortu den Konponbideak ez duela zertan kanpoan egon; beraz, komeni da konfiantza ematea eta jokoa banatzea, gehiago motibatzeko, ahalmen guztia baliatzeko eta etorkizuna prestatzeko. Di Stefano oso modu grafikoan kexatzen zen haren taldeak fitxaketak egiteko zuen politikaz: *Oiloak etxean izanda kanpora doaz arrautzak eroatera.*



Ilido horretan, nagusi heroiarekiko obsesioak haurren adizioa dela ematen du, erakundea haztea galarazten du. Lider bakarra gurtzeak atzeratu egiten du talde batek beharrezko aldaketa-prozesuei ekiteko bidea. Lider baten balioa ez da horrenbeste lotzen langileak mendean izatearekin, baizik eta langileok indartzearekin eta garatzearekin. Erakundearen etorkizuna gutxi batzuen monopolioarekin hipotekatu beharrean, beren bizitza duen ibilbide luzeko proiektua gorpuzten dute langileen ekimena bultzatzen duten lider horiek.

Ramon Martin Mateok, EHUko lehenbiziko errektorea eta aitzindaria hainbat arlotan, intuizio hau izan zuen beti: *Zoazen tokira zoazela, onenen inguruan egon, eta ez dakizun gauza guztietan, galdetu*. Handitasuna behar da erantzun guztiak inork ez dituela eta besteen konponbideak onartzeko, baina handitasun hori ez dago bere inguruan hala-moduzko jendea biltzen duenarengan, haren aldean nabarmenduko ote diren beldur. Erakundea osatzen eta aberasten duen jendearekin egoteak, aldiz, heldutasuna erakusten du, eta aldi berean, erakundearen beraren etorkizunerako bermea da.

NBA indartsuan ere, Indianako Unibertsitateko Noby Knighth entrenatzaileak oharra eman zuen: zuzendariaren lidergoa ezinbestekoa bada ere, hori ez da nahikoa talde txapeldun bat egiteko. Hainbat jokalarik behar dira gutxienez, maila igoarazteko eta taldeak berez zuten mailatik gorako maila lortzearen alde jokatzeko. Lidergo partekatua proposatzen zuten, elkarrenganako konfiantzan oinarritua betiere, enpresen, langileen eta erabiltzaileen mesedetan.

2. Lidergoa, arrisku-kirola

Edonork uler dezake lidergoaren pisu osoa eramatea lan oso nekeza izan daitekeela, eta are nekezagoa izango da bizi garen lehia globalaren aro honetan. Etengabe aldatu beharrak proban jartzen ditu aukeratuen erresistentzia eta malgutasuna, zalantzez beteriko mundu honetan orientatu ahal izateko.

Presio altuen mapa horren erdian, zentzuz jokatu eta helmugara iristeko lagun onak izan behar ditugu. Liderrek konfiantza eragiten duten moduan, gainezka daudenean antsietate handiegia piztu dezakete, haren osasunaren kalterako, eta azkenean enpresa kutsatzen du. Zenbait azterlanek frogatzen dutenez, nagusiaren eragin txarra askoz determinanteagoa da estresean bezeroekiko harremanak, laneko presioa edo arazo pertsonalak baino.

Kirolaren arloan, berehalako emaitzak lortzeko presioa bizi da, errusiar mendi baten moduan dabilen inguruan, zerutik infernura eta infernutik zerura, asteburu oro. Futboleant, adibidez, proban jartzen da entrenatzaile batek arriskuak hartzeko duen ahalmena aldaketak egiteko joera handirik ez dagoen giro batean. Partida batetik bestera bere postua jokoan dagoela sentitzean, entrenatzaileak konfiantza galdu eta gauzak ziurtatzera jo dezake, bere jokalariaik aintzat hartu gabe.

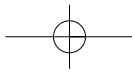
Epe luzerako ikuspegi hori errendimendu altutik futbolaren piramidearen oinarrira zabaldu da. Are gehiago, eskolako futboleant ere antzeman dira antsietate suntsitzaile horren sintoma argiak. Jokoaren eremu nagusi horretan, entrenatzaile asko kolokan egoten direnez gero, jokalariaik trebatzeko lana eta postuan jarraitzearen artean aukeratu behar izaten du.

Latza da Van Basten-ek kontatzen duen esperientzia: *Nire ustez, nik hamar entrenatzaile izan baditut, batek zerbait irakatsi zidan, hiruk ez zidaten trabarik egin eta sei ni izorratzen saiatu ziren.* Negozioaren bolumen ikaragarri handiak berehalako emaitzen tirania dakar, besteenak ez bezalako soluzioak hartzeko beldurra orokortu eta etorkizuna argiago ikustea galarazten du.

Ez da zaila ikusten zein diferentzia dagoen lanean gustuko nagusia izatearen eta ez izatearen artean. Nagusirik onenek baloratu egiten gaituztela sentiarazten digute, inspiratuta; nagusi txarrenei, aldiz, tximinia askori baino ke gehiago darie eta deseroso edo suminduta sentiarazten gaituzte.

Daniel Goleman-en ustez, lidergoaren oinarrizko ereduak bat datoz haiek islatzen duten aita onaren eta aita txarraren irudiarekin. Alde batetik konfiantza, eta bestetik antsietatea, hots, ongizatea edo ondoeza. Azterlan guztietan erlazionatzen da nagusi ona entzuteko gaitasunarekin: adorea ematen du, irekia da, ausarta, umore sena du, atsegina da, ebazpenak eta erantzukizuna hartzen ditu, apala da eta aginpide partekatuaren aldekoa da. Nagusi txarrengan, berriz, ezaugarri hauek ikusten dira: sorgorra, sinesgogorra, itxia, mehatxu-egilea, jenio txarrekoa, egozentrikoa, zalantzia, errua banatzen du, harroa eta mesfidatia.

Langilea seguruago sentitzen denean, lanean ari denean, eragozpenak erronkatzat hartzen ditu, eta ez mehatxutzat. Antsietatea sentitzen duenean, aldiz, porrotagatik hain kezkatuta dago, beldurrak kateatuta geldi daiteke. Estimua hondatzen eta jokabideetan izugarrizko eragina duten toxinak sortzen dituzte egunero erakundeek eta erakundeetako kideek. Konfiantza



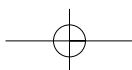
eragiten duen lidergoa baliagarria izan daiteke emozio txarrak prebenitzeko eta erabiltzeko; hala, bada, hain giro emozional kutsakorra sortuko da, pertsonarik urdurienak ere lasai sentituko dira.

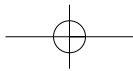
Hain jarduera erakargarriak oso estres handia ere eragin dezake, noiz-eta onenak ere (horiengandik lepoa jokatuko genuke) gainezka dauden irudipena izan dezakete eta haien eta erakundearen osasuna bera arriskuan jarri. Jasanezina da hain presio handiarekin tratatzea langileak egunez egun, halako moldez non *sakrifizioaren sindromeak* edozeini egin bailiezaioke kalte; hala, kutsadura-iturri bihurtzen da eta enpresako giroa pozoitzen du.

Zoritxarrez, oraindik begi onez ikusten da estresa konpainia gehienetan, eta saritu egiten dira gehiago lanpostuan egiten diren orduak eta sakrifizio luzea kalitatea eta produktibitatea baino. Txarto ulertutako seriotasun horrek gainezka jar dezake edozein, norberaren gaitasuna gainditzen denean, sakrifizioak amaierarik ez duela ematen duenean eta horrenbeste esfortzu arindu dezakeen ordainik ez dagoenean.

Igelaren sindromea ere deritzo, zeren eta animalia horrek berehala salto egingo bailuke toki seguruan jarrita ur beroarekin beteriko ontzi bat jaurtitzen zaionean. Ez da gauza bera gertatzen, ordea, ontzia pixkanaka-pixkanaka berotzen denean, eta zer dagoen ohartzen denerako, ezin egin dezake ezer. Gauza bera gertatzen da beti arrazoia ematen dion jendea duenean inguruan; soldaduak adorea erakusten duen naturaltasun berarekin agerrarazten dute estresa eta, konturatu orduko, erreta daude erremediorik gabe. Nahiz eta epe laburrera lider horiek oso eraginkorrak direla iruditu, epe luzera elkarrengandik loturarik ez duten banakoen kideak sortzen dituzte. Lider onaren amaieraren hasiera beti izaten da bera: bakartzea. Alarma zantzuak oso argiak dira, eta askotan etengabe ari dira esaten zenbat egiten duten eta zein gutxi onartzen zaien egindakoa.

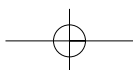
Ez dago lider herdoilezinik; hortaz, lidergoaren eta enpresaren beraren iraunkortasunaren euskarria erakundearen indarra eta proiektua zuzentzen eta gainontzekoak motibatzen dituzten pertsonak berritzea da. Hala gertatzen da erakundearen balioekin bat etortzeko modua dagoenean eta aurre egin beharreko erronkak orekatuak direnean. Erronka bideragarriak eta erakargarriak hautatzeak, horiek gozatzeak eta komunikazio-dieta ona izateak - geroago hitz egingo dugu horren sekretuez- sasoiari egoteko beharrezko energia berriztagarria sortzen dute, baita erronkak aukera bihurtzeko eta eginkizun horretan lankideak motibatu ahal izateko ere.

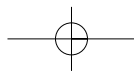
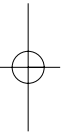
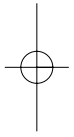
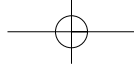


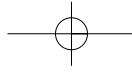


Daniel Goleman-ek azaldu duenez, *lidergo-iturri berri horrek ez du besteak kontrolatzearekin zerikusirik, guztion helburua eraikitzen laguntzeko konbentzitzeko artearekin baizik*. Ondoan balioetsitako liderrak aparteko komunikatzaileak ere badira, eta ezin hobeto mugitzen dira haien giroan. Hala ere, nork bere estiloa du, kontua ez baita inor imitatzea eta iruzurra egitea. Hauxe besterik ez da erronka Howard Gardner-en iritziz: *espezialistaren gogoa – arloa sakon ezagutzen duen aldetik- bost urteko ume baten gogoa uztartzea da -umearen fantasia eta jatortasuna-*.

Gogoan al duzu zure lanbidean zeinek izan duen eraginik handiena zuregan? Zergatik uste duzu izan duela hain eragin handia? Hura bezain berezi sentitu al zara inoiz? Zelan gustatzen zaizu jendeak zu tratatzea? Zein harreman dituzu zure taldearekin? Jendea gehiago pozten da zu iristean edo joatean edo antzeko jarrerak daude kasu bietan? Zelan gustatuko litzaizuke jendeak zu gogoratzea hogeitau urte barru?







3 Komunikazioa, estrategia irabazlea

Arrainak ez daki uretan dagoenik handik ateratzen duten arte.
A. Smith

Pertsonen bizitzan arnasten dugun airea bezain naturala dugu komunikazioa; hala, jakintzat ematen dugu airea, eta ia ez diogu erreparatzen organismo bizi baten funtzionamenduaren onerako ezinbestekoak diren baliabide horien kalitateari.

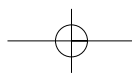
Larritasunak eta beldurrak arnasa galarazten digute, gogoia astindu eta guztien osasunaren kontrako konspirazioa egiten dute. Era berean, komunikazio toxikoak, giza harremanak elikatu beharrean, gaixotasuna eragin dezake pertsonengan, gero eta hedatuagoa dagoen antsietatearen izurritearen biktimak diren pertsonengan. Baldin eta erakundeko pertsonen arteko elkartrukeen emaitza badira erakundeak, argi dago komunikazio horren kalitatea determinantea izango dela behar bezala ibil daitezen.

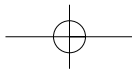
Erakunde tradizionaletan, batzuek erabakiak hartzea eta besteek esanak egitea espero da, halako moldez non oso argi baitago dena. Alabaina, ziurtasunen garaia bukatu da, eta pertsonak zein erakundeak gero eta ezusteko gehiago gertatzen diren giroan mugitzen dira, non zenbait egoerari aurre egin behar baitiete horretarako prestatuta egon barik; izan ere, egoera horietan are ageriago gelditzen da guztiek elkarren beharra dutela uneoro.

Langileen elkarreragitearen kalitatea zaindu ezik, erakunde bateko giroa ere jasanezina bihur daiteke. Ondorioz, pixkanaka lotura hautsi egiten da zuzendarien, langileen eta erabiltzaileen artean, bai euren artean, bai proiektuarekiko. Hala, interferentzia larria gertatzen da talde baten funtzionamenduaren printzipiorik oinarritzekoenean: kide guztiak elkarren mende daude, eta guztiek lagundu behar dute guztien xedea lortu ahal izateko.

Gogoan dut irratiko esatari bikain batek esandakoa, egoera sinetsi ezinik eta harrিতa zegoela. Unerik txarrean zegoen irrati baten kasua kontatu zidan. Inork ezin azal zezakeen estuasun hori, irrati-kate arrakastatsu baten egoteak arrakasta bazekarkion ere.

Auditoria batek nahaspila zelan konpondu zuen kontatu zidan solaskideak: irratiko pertsonalaren harremanak gaixotu izanaren ondoriozko





giro txarraren adibide argi-argia zen. *Nork esango zukeen! Pentsa* -esan zidan miretsita eta harrituta- *irradi batean, hain zuzen ere jendearekin egoten jakitetik eta haien konfiantza irabaztetik bizi den hedabide batean.*

Barneko eta kanpoko komunikazioaren garrantzia begi-bistakoa da kirol zerbitzu batean ere, kirol esperientzia gozatu nahi duten erabiltzaileekiko tratuan espezializaturiko profesionalak osatutako zerbitzuan hain zuzen. Halako egoeran, komunikazio eraginkor batek argitu egiten du egoera eta guztiak proiektu komunean parte hartzeko aukera ematen du, erakundearekiko fidagarritasuna elikatu eta leialak bihurtzen ditu erabiltzaileak. Aldi berean, trebakuntza-prozesuak bultzatzen ditu maila guztietan.

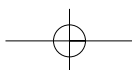
Zenbait zuzendarik, John F. Welch-ek adibidez, intuizioz deskubritu du nerbio-sistema horren funtzionamendua, erakundearen zati guztiak lotzen dituen eta zatiak aparte funtzionatzeko modua hobetzen duen sistema. Welch-en ustez, komunikazioa zen guztiaren oinarria, ez publizitatea, ez diskurtsoak, baizik eta langileei konfiantza transmititzeko kezka, batera jarduteko modu berrian trebatzeko zuzendariak, guztiak inplikatu daitezkeen proiektuan.

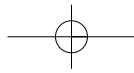
General Electric enpresa ahaltsuan, Welch aitzindaria izan zen komunikazioko estrategia berri horretan: *baldin eta enpresarioak bere langileak zaintzen ez baditu, jendeak ez du enpresarioengatik ezer egingo. Langileengatik kezkatzen zarela frogatu behar duzu etengabe. Guztiak dituzten ideia on guztiak lortu behar ditugu ingurune batean, ezin erabil dezakegu jendea beldurrarazten duen kudeaketa modurik.*

Esan egia jendeari, zeren dena dela egia zein den baitakite. Nire ustez, mundu osoak gertaturikoa ezagutzea da komunikazio ona. Hala denean, inplikatu egin daitezke. Zerbait ikasi dugu komunikazioa zer den horren inguruan. Ez da honen moduko diskurtso bat. Ez da bideo-zinta bat. Ez da fabrika bateko egunkari bat. Komunikazio erreala jarrera bat da, prozesurik guztietan interaktiboena...

3. I Internetek erakundeak berrabiarazi ditu

Talde arrakastatsuen eta hain onak ez diren taldeen arteko ezberdintasunik handiena, hain zuzen ere, taldekideak guztien artean pentsatzeko, esateko eta egiteko lanean inplikatzeko dituen komunikazio baten eraginkortasuna da. Welch-en buru-argitasunak alternatiba bat iragartzen zuen, eta horren balioa handiagoa da une honetan, noiz-eta konstantea den bakarra bizi ditugun aldaketak direnean.





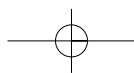
Lehenago edo geroago, egitura malguetarako bilakaera izan dute erakunde guztiek hain ingurune nahastu batera egokitzeko. Konpainien produktibitatea, kalitatea eta biziraupena bera daude jokoan; izan ere, dagoeneko ezin funtziona dezakete hierarkia tradizionalen arabera. Egitura zaharrak astunak dira, ez dira batere eraginkorrak, eta desagertu egiten dira dinosauroak lurretik desagertu ziren bezalaxe.

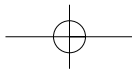
Eredu konbentzionalaren arabera, ikuspegi bertikalarekin diseinatzen ziren pertsonalak aplikatu beharreko estrategiak, goitik behera. Gerenteak aukerak identifikatzeko, baliabideak esleitzeko, xedeak erabakitzeko eta erabakiak hartzeko duen talentuaren arabera zen arrakasta. Hala eta guztiz ere, enpresarik onenen esperientziak frogatu duenez, balioetan oinarrituriko kudeaketak, non langile guztiek protagonismoa duten, erraztu egiten ditu konpromisoa, leialtasuna, motibazioa, gogobetetasuna eta zerbitzu ona. Gaur egun, partekaturiko helburuekin bat etortzea da kudeaketa-prozesurik berritzaileen xedea, boterea deszentralizatuz, boterea eskuordetuz, hitz eginez eta elkarrekin ikasiz.

Komunikazioaren teknologiek parte hartzeko duten arkitekturak erraztu egiten du langileen arteko komunikazioa sare-egitura aukeratzen duten enpreetan, eta parte hartzeko orain arte izan ez diren aukerak ematen dizkie erabiltzaile guztiei. Elkarreragite horrek gauzak aldatzeko duen ahalmena hain da handia, Komunikazioaren Gizarte berri honek (Sare Gizartea ere deitua) berriaz duen jokabidea bihurtu da.

Komenigarria da argitzea ezer gutxi balio duela ordenagailuak argiaren abiaduran lotzen dituen teknologia berriak mesfidantza bada nagusi eta bakoitza bere kontuetan badabil besteei bizkarra emanda, guztiak proiektutik aparte antzinako Babelen moduan. Gauza guztiak aldatzen ari den sare horrek lankidetzaren errazten du, oraindik ezagutzen ez dugun neurriraino, baina soilik halaxe izango da horren funtzionamendua ulertzen bada eta erabiltzaileak prest agertzen badira.

Langile guztiak konpainiarekin identifikatzea, gero eta gehiago, proiektu partekatua berritzen deneko elkarrizketa orokor eta erraz horren arabera da. Hala eta guztiz ere, pertsona askok ez du hartzen komunikazioa lehentasunezko kudeaketa-erremintatzat; hala, ez dute helbururik maila bakoitzean, hain zuzen esperientziarik onenak berriz izatea laguntzeko eta produktibitate gutxien dakarten ohikeriak saihesteko.





Aurrerapenak izan badira ere, zaila da enpresa tradizionalen pentsaera aldatzen; izan ere, kasu askotan, komunikazioaren erabilera instrumentala darabilte soilik. Enpresaren eraketa gero eta interaktiboagoa den sare batera aldatu beharrean, haien abantailen gaineko propaganda maila guztietan indartu baino ez dute egiten. Komunikazioaren sustapen-ikuspegi horretatik estrategia partekaturako jauzi hori ematea, beraz, lehenbailehen aurre egin beharreko erronka da.

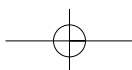
Aurreko hamarkadetan ekoizpena bideratzen ziren baliabiderik gehienak. Orain, berriz, konfiantza osoa publizitate zirrargarrian jartzeko tentazioa dago, eta hori dela-eta, enpresaren oinarria den ekoizpen errearen kalitateari jaramon gutxiago egitea gerta liteke. Baina enpresa ezin bizi daiteke soilik sustapen-kanpainekin batera doan pirotekniatik. Hitz egiten ari garen komunikazio horren barruan, ekintzak eta ez-egiteak ere sartzen dira, esaten dena eta egiten dena, baina ez dago bataren eta bestearen arteko bereizketarik. Enpresaren ekintzak kontatzea (ondo kontatuta) da langileen artean eta zerbitzua ematen dion komunitatean sinesgarritasuna modurik iraunkorrean handiaraz dezakeen modurik onena.

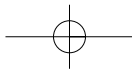
3. 2 Sustapen-komunikaziotik estrategia ekologikora

Baliabideak aprobetxatzeko eta xahubideak saihesteko eredu bat eskaintzen du ikuspegi ekologikoak, eta gero eta erakargarriagoa da enpresentzat, betiere errentagarritasunari eusteko etengabe egokitu behar duten pertsonen sistema bizitzat ulertuta, elkarren mendean dauden pertsonen sistematzat.

Elkarrekin lotuta dagoen ekosistema batekoak dira erakunde bateko kideak, beste ekosistema batzuekiko etengabeko harremanetan. Erlazioa eta funtzionamendua osasungarriak izan daitezen, sistema naturaletan bezalaxe, elkarrekotasuna izan behar da elkartrukean, halako moldez non guztiak izango baitira onuradunak eta, beraz, ekosistemekin jarraitzeko prestutasun handiagoa erakutsiko baitute.

Planteamendu iraunkor horrek ez du zerikusirik produktibitatea gogor defendatzen duen sistemarekin eta epe laburrerako etekina bilatzearekin; izan ere, ardura bakarra soilik akziodunen balioa ahalik eta handiena izatea da sistema horretan. Hala, enpresaren jarraikortasuna jartzen da arriskuan. Guztiek proiektu komun batekin bat egitea benetan hartzen ez denean, galtzeko arriskuan daude elkarreragitearen kalitatea eta





etengabeko ikaskuntza. Halaxe gertatu da gaur egun ez dauden beste garai batzuetako konpainia askorekin.

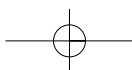
Jokabide estankoen makina batean oinarrituriko antolaketa eredu klasikoa pixkanaka aldatzeak eta sistema molekular berri hori ezartzeak pentsaera modua aldatzea dakarte, baina erresistentzia handia dago horretarako. Mundu guztia ez dago prest erakundearen aldaketa onartzeko enpresario frantses haren kiroltasunaz. Izan ere, hauxe adierazi zuen: faraoi baten gisa oheratu eta ondoren elektroï baten gisa esnatu zen: *Piramide baten gailurrean nengoen eta orain molekula baten barruan nago.*

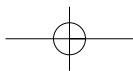
Izan ere, ez dago organismo biziaren eboluziorako gidari bikainagorik giza esperientzian bertan oinarrituriko ikaskuntza baino. Naturak, historian, gizakiaren gaitasun eboluzionatuak findu ditu, eraginkorrenak izan diren soluzioak erabiltzera eta errepikatuzera bultzatuz, zeren eta besteekiko erlazioak izatea eta erlazioei eustea trebetasunik garestienetako bat baita banakoentzat, banaka hartuta, baita giza espeziearen eboluziorako bererako ere.

Antzina-antzinatik, sozialitatea garatzeari esker, besteekin batera lan egiteko eta areriaz beteriko inguru batean bizirik irauteko modua izan dugu gu baino boteretsuagoak ziren aurkarien kontra. Elkarbizitzak eta adiskidetasunak erraztu egin zuten gizarte bizitzarako ezinbestekoak diren buruko sistemen garapena; enpatiarako joera, adibidez, besteekin erlazioak izateko eta erlazioei eusteko modua ematen digun lotura da.

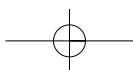
Nork bere kabuz ikus dezake bizirik irauteko soluzioak hartzeak - ikastea, lan egitea, maitatzea eta ugaltzea- saria izaten duela giza burmuinaren aldetik, eta soluzio horiek hartzea sustatzeko emozio atseginak sortzen ditu. Giza izaerak erraztu egin zuen jarduera hori, plazer eta ongizate gehiagorekin sarituz. Bakardadearekin, bakartzearekin eta maitasun-loturak haustearekin batera, ordea, emozio negatiboak agertzen dira, banakoak bere burua suntsitzera bultzatzen dituztenak. Sinestekoa da giza eboluzioak transmititu digun *desideratuma*: banakoak berak bakarrik nekez iraungo zuen bizirik taldetik kanpora dituen arriskuen aurrean.

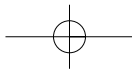
Begi-bistakoa denez, gaur egun ere gizakion ongizatea eta zorientasuna elikatzen ari dira besteekiko harremanak errazten dituzten komunikazio estrategiarik onenak. Erraz-erraza da elkartruke onuragarri horren jarraipena ematen duen urrezko erregela: *nik lagunduko dizut, zuk laguntzen badidazu.*





Ezagutzen al da erakundearen proiektua? Ba al datoz esaten dena eta egiten dena? Zein da nagusi, mesfidantza eta partekatzeko beldurra edo komunikazio erraza? Ba al dago maila guztietan etengabeko elkarrizketa errazten duen jardunbiderik? Ba al dago langile guztiak lotzen dituen barne sarerik? Nagusi al da piramide-egitura, hots, batzuek aginduak eman eta besteok aginduak itxaroten dutenekoa?





4 Ikasten duen erakundea

Ezagutzarik gabeko arriskua arriskutsua da, baina arriskurik gabeko ezagutzak ez du ezertarako balio.

Federico Mayor Zaragoza

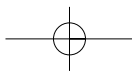
Badirudi korrontearen kontrakoa dela lan kooperatiboaren onurak aldarrikatzea bizi garen indibidualismoaren mundu honetan. Txarto ulertutako lehiakortasunak eta izar gutxi batzuk gehiegi balioesteak hain irudi itsugarria eskaintzen dute, badirudi aparteko izaki bikainen talde baten inspirazioa eta mugarik gabeko boterea dela ororen oinarria eta euskarria.

Hedabideek, geure buruari begiratzen diogun ispiluak, aurpegiak ipini eta istorio pertsonalak kontatu behar dituzte audientzia erakartzeko lehiari, baina alderdirik konplexuenak sinplifikatzen dituzte eta karikatura bihurtu. Lidergoa, ordea, lankidetzak-kirola da, non taldekideak elkarren mendean eta besteekiko mendean dauden. Phil Jackson-ek, Chicago Bulls-eko entrenatzaileak, taldean M. Jordan-ek jokatzeko pribilegioa izan zuen, eta taldean integratzeko lan eskerga egin behar izan zuen: *Izar izate hori taldekideekin partekatu beharko dugu, bestela ez dute aurrerapenik izango.*

Jordan-en taldekideak zur eta lur gelditzen ziren hark zer asmatuko zain; hala, aurreikusteko moduko jokoa egiten zuen taldeak. Beste behin, Red Holzman-en axioma betetzen da: jokalaria handiaren handitasuna ez da zenbat puntu egiten dituen, baizik eta zenbat hobetzen dituen taldeko kideen *performanceak*.

Jackson-ek supertalde bat egitea lortu zuten, baina beste prestatzaile askok, talde kohesionatuaren ordean, alferrik galdu dituzte jokalaria izarrak. Ezer gutxi balio du pertsonak aldatzeak eta oso ondo prestatutako jendea ekartzeak antolaketa eta kideekin erlazionatzeko modua aldatzen ez badira.

Azken urteetako Barçarrik hoberenean, arreta bereziaz landu zuen Eusebiok Ronaldinho taldean integratzea: *jokalaria guztiei oso garrantzitsuak direla sentiarazi behar diegu. Batzuk euren kalitateagatik, beste batzuk duten guztia ematen dutelako, beste batzuk lanagatik, besteak konpromisoagatik. Guztiei ikusarazi diegu indarra taldean dagoela, partida askotan norbaiten kalitatea erabakigarria izatea aintzat hartu barik. Eta beti ulertu dute kalitate hori ager dadin besteen lana behar dela.*



Kideak integratzeko mezu horren soinuk (*guztiekin kontaktzen dugu*) ez du zerikusirik nagusi batzuen adierazpenekin, eta langileak deskalifikatzeko mezua zabaltzen dute, kofiantzazko lider batengandik espero denaren kontra. Hainbat inkestetan agerrarazi dira konfiantza hondatzen eta taldeko kideak izateko oinarrizko sentimenduak zapuzten dituzten huts-egiterik ohikoenak.

4. I Erakunde irekia

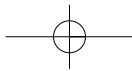
Industri aroaren pentsaeraren oinarria oso diziplina zorrotza zen, pertsonak gauzatzat administratzen zituen eta giza tratua mespretxatzen zuen. Gure gizartean, berriz, obediencia itsu bat oinarri hartuta egiten zen lan fisiko mingarria, zorionez, iraganeko kontua da. Konpainiek gero eta gaitasuna handiagoa duten pertsonak behar dituzte, eta pertsona horiek lankideekin batera egiten dutena gozatzeko modua izan dute.

Iraunkortasunaren printzipio ekologikoak erakunde baten barne bizitzan aplikatzen ari direla-eta, gainditzten ari da ingurumena enpreetan balioesteko erresistentzia. Gero eta ageriagoa da guztiontzat naturarekiko kezka eta baliabide naturalak eraginkortasunez erabiltzea direla kudeaketa onaren seinaleak, eta gainera gorantz doan gizarte ospearen onura du.

Berme horiek ezinbestekoak direla iritzita ere, ez dirudi nahikoak direnik etenik gabeko berrikuntzarako ingurune bateko kudeaketa hobetzeko; erreflexuak proban jartzen dituzte eta ezagupenak eguneratzera behartzen dute enpresa bera. Abian jarritako prozesuak ebaluatzeko gaitasunak aktibatu eta etengabe ikasteko prest egoteko jarrera izan behar du erakunde bizi batek, baldin eta bizi garen ezegonkortasun giro honetan atzean gelditu nahi ez badu behintzat.

Peter Sengeren aburuz, *erakundearen ikaskuntza-ekimen guztiak indartzeko modua ematen dute aldaketa iraunkorraren printzipioek. Produktuaren erantzukizuna hasieratik amaierara arte izatea eta hazteko, lankidetzan aritzeko eta lehian aurrera egiteko naturako prozesuen adibideari jarraitzen dioten estrategia naturalak oso eraginkorrak direla frogatu da. Garapenaren kontzeptuak pentsatzeko eta egiteko industrian dauden ohiturak inarrostean ditu, eta soluzio berriak bilatzera bultzatzen du jendea. Hitz batean esanda, elkar indartzen dute ingurumenaren berrikuntzak eta erakundearen ikaskuntzak.*

Taldean ikasten eta ezagutza hobeto biltzeko, erabiltzeko eta kudeatzeko aldatzen den erakundea da emaitza. Erakunde horiek kide guztiek



lanpostuan ikastea errazten dute, non erronkei aurre egiteko, desberdintasunak argitzeko eta baterako soluzioak aurkitzeko guneak irekitzen diren. Organismo bizi orotan gertatzen den moduan, non organo bakoitza beharrezkoa baita gorputz osoaren funtzionamendu egokirako, agerian geldituko da zatien elkarren arteko mendekotasuna. Norberak ezagupen horretaz jabetzeak balio erantsia ematen dio erakundeari berari baldin eta komunikazio erraza eta elkarrizketa, behaketa, eztabaida, imitazioa, jarduna eta saiakuntza errazten dituen giroa badaude.

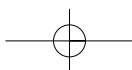
Arrakasta eta norberaren buruarekin pozik egoteko joera orokorreko giro honetan, erakundeak ez daude prest garai batean hain emaitza onak eman zizkieten eredu bat aldatzeko. Egungo krisialdia, ordea, aukera ona da ikaskuntzarako giro horiek gaitzeko, pertsonak ezagutza partekatzerara, jardun onak behatzerara eta imitatzerara eta informazioa jasotzerara eta ematera bultzatzeko. Soilik hala jokatuta emango du banako ikaskuntzak erakunde osoak baliatzen duen ikaskuntza kolektiboa.

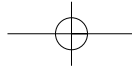
4. 2 Erakundearen aldaketa

Etengabe ikasten duen erakunde eredu berri horretan ari dira lanean mundu osoko enpresak. Tresna berriak prestatzea ez da asmo oneko saiakera akademiko baten emaitza, baizik eta arrakasta iraunkorra lortu nahi duten enpresek planteaturiko behar errealak.

Erakundearen ikasteko prozesu horiek, normalean, inguruan izandako ezustekoetan erreakzionatzeko modu gisa hasten dira pixkanaka. Defentsarako mugimenduak dira, azalekoak, ekoizpenerako ohiturak berrikusten dituzte, baina erakundearen egitura, inguruarekiko erlazioa, balioak edo erabakiak hartzeko prozesuak ukitu barik. Hurrengo fase batean, zenbait konpainiak berregitura baten beharra deskubritzen du, eta enpresaren beraren arkitektura eta pertsonak ukitzen ditu lehiaren aldetik abantailak eskaini ditzakeen antolaketa-aldaketa baten ardatzak diren aldetik.

Pertsonengan dagoen lehia desberdintasun hori ikustea lortzen denean, argiago ikusten da pertsonen ezagupena bultzatu eta ezagupena erakundera transmititzen dela ziurtatu behar dela. Baina ez dira nahastu behar ezagutza eta informazioa bilatzea, guztiei gainezka egiten dien eta zalantza gehiago dakartzan informazioa. Informazioa hautatzeko prozesuaren emaitza da





ezagutza; informazioa erlazionatu egiten da, eta irtenbideetan, azterketarako modu berrietan eta erabakiak hartzeko aplikatzen da.

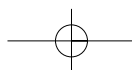
Inor ez da harritu behar lana hasteko, eusteko, ebaluatzeko eta berriz diseinatzeko erronkak abiaraztean erresistentzia aurkituta, garai batean emaitza onak izan zuten prozedurak arazo barik uzten dituen organismo biziari dagokion bezala. Batzuentzat hobetzeko aukera dena beste batzuentzat dagoeneko ezagunak diren ohituren erosotasunaren edo lorturiko botere postuen kontrako arriskua da.

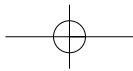
Horrelako proiektu bat gauzatzeko, ezin gera gaitetzeke erdizka, eta zuzendari-talde bat inplikatu behar da. Lidergo partekatua posiblea izango da soilik jende guztia aintzat hartzen duen erakunde batean; izan ere, maila guztietan protagonismoa har dezaten prestatuko dira.

Langileak ez badaude inplikaturik aldaketan, ezinezkoa da aldaketarik izatea. Azken urteetan, arrakasta izan du *empowerment* –jabetzea- terminoak, eta erakunde askok langileengan eragina eta ikuspena emateko eta, azken finean, langileei ahalmena emateko gaitasuna esan nahi du. Hala, guztiak irabazle ateratzea nahi da, hots, bezeroak, langileak, enpresa eta gizartea oro har. Balioesten direla sentitzen badute eta gaitasuna onartzen zaien jardueretan zentratuta badaude, pertsonak konfiantza handiagoa dute, eta konpromiso handiagoa hartzen dute lan ona egitearekin.

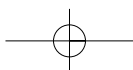
Peter Sengeren ustez, *Ikasten duen erakunde* baten kontrakoa beti modu berean funtzionatzen duten kontrolko mekanismo zurrunetatik ateratzen ez den erakundea da, dagoeneko ikasita dauden metodoak eta ezaguerak oinarri hartuta, bai norberaren esperientzien bidez, bai garai batean arrakasta izan zuten beste enpresa edo erakunde batzuk imitatuz. Funtsean, dagoeneko dakitena egiten dute, eta batzuetan zenbait berrikuntzataraz irekitzen dira; horiek aldatu egiten dituzte, funtzionatzeko ohiko eran txertatzeko. Langileen gaitasunaz eta enpresarekin duen konpromisoaz eta erantzukizunaz fidatzen ez denez gero, piramide baten gisa ibiltzen dira, eta piramide horren gailurrean hartzen dira erabakiak.

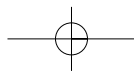
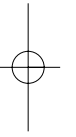
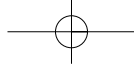
Etorkizunari atzeko ispiluaren bidez begiratzen dieten erakunde horiek bi arerio dituzte: lehenengoa enpresak mugitzen diren ingurunearen ezegonkortasuna da, eta bigarrena enpresa bera da, gero eta konplexuagoa bihurtzen dena. Emaitza argia da: poliki-poliki baina ezinbestean egiten dute behera kalitate maila guztiek.

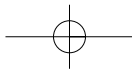




Ba al du zure erakundeak trebakuntza-plan iraunkorrik? Zein konpentsazio du langileak garatzen dituen zuzendari batek halakorik egiten ez duen zuzendari batekin alderatuta? Zein eragin du langilearen soldatan eta lanbide-garapenean besteen lanbide-garapenari eginiko ekarpenak? Zein onarpen dute arau horretatik kanpo dauden ekimenek? Erakundea gobernatzen dutenak ekimenak dituztenak eta praktikan jartzen dituztenak dira, edo edozein berrikuntzaren aurrean eragozpenak jartzen dituztenak?







5 Erakunde iraunkorrerako komunikazio-dekalogo

Gainontzekoengan konfiantza sortzeko, norberaren buruarengan izan behar da konfiantza. Testu hau inspiratzen duen lidergo partekatua pertsonarengan berarengan hasten da. Erakundea osatzen duten guzti-guztiei dagokienez, gai al da norabideari eusteko zalantzazko egoera batean edo gainezka egiten du edozein kezkatatik? Zer moduz zabiltza konfiantzaren aldetik? Ezagutzen al duzu zure komunikazio estila?

Beharbada mezu jakin bat adierazi duelakoan edo ezer esaten ez duelakoan, gainerakoek beste zerbait guztiz desberdina ikus dezakete. Nahasmendu horrek pertsonari zein erakundeei eragiten die, kideen arteko elkarreragitearen emaitza diren aldetik.

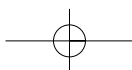
Hemen eskaintako dekalogoak ispilu bat eskaintzen du, eta ispilu horretan den modukoa ikus dezakegu geure burua, baita hain onak ez diren ohiturak ezagutu eta norbera garbitzeko zein taldearen funtzionamendu hoberrak eta eraginkorrak gertatzen direnak aukeratu ere.

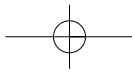
5.1 Argitasuna, konfiantza-iturri

Ez dago luzea izanik ona dirudien arrazoibiderik, arrazoibide ona bada ere.
Cervantes

Konstantea den bakarra etengabeko berrikuntza den garai nahasian, nora doan jakin behar du bere burua mantentzen duen erakunde batek, eta guztiek norabide beretik jo: *Nolakoak izan nahi dugu datozen hogeitun urtean?* Iparra argi ikusten ez denean, eta soilik helburu oso orokorrak ezartzen direnean, epe luzera erraza da orientazioa galtzea eta galduta sentitzea. Hortaz, merezi du norabidea argitzea, jarduera hobeto orientatzeko, baita bidea etapaka ezartzea ere, guztia ondo doala egiaztatzeko.

Nahasmena eragin dezake artxibo gehiago izateak eta erabiltzeko gero eta zailagoak diren testuetako datuen kopuruak handitzeak, eta ez nahi den gardentasuna. Uneoro jendearentzat deigarria izan nahi duen mezu multzo ikaragarri handiak gure denbora agortzen du, eta aldi berean, edozein informaziori arreta jartzeko gaitasuna murrizten du. Giro-zarata maila horrek





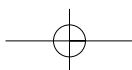
mezua hobeto bideratzera behartzen gaitu, baina beti izan behar dugu kontuan mezuaren argitasuna pizten duen interesarekiko zuzenki proportzionala dela eta alderantziz proportzionala mezua ulertzeko norberak behar duen denborarekiko.

Hala eta guztiz ere, agerikoa izan zitekeenaren kontra, gauzak ezin hobeto azaltzen ditugula pentsatzeko joera dugu guztiok. Norberak zailtasunik gabe ulertzen duenez gero, burutik ere ez zaigu pasatzen norbaitek bestela interpreta lezakeenik. Gogoratu beharra dago transmisioa ez dela inoiz zuzena, zeren norberak mezua jaso, lehenago edo geroago prozesatu eta aurretiazko esperientzia batekin lotzen baitu. *Ontziaren arabera jasotzen da, eta mezu horixe da hain zuzen ere ardura duena.*

Sarritan, gure solaskideen bizkarrera prestatzen dugu mezua eta, beraz, ez dago sintoniarik. Esaten dutenez, Greziako Konstantino erregeak, monarkia abolitu zuen estatu-kolpearen ondotik, monarkari leialtasuna zion base militar batera ihes egitea lortu zuen. Handik, deia egin zion Greziako herriari estatu-kolpea jo zutenen kontra altxa zedin, uhinak distantzia luzeetara hedatzen direneko uhin laburreko irrati bat erabiltzen ari zela ohartu barik; hala, haren deia Greziatik oso urruti entzun ahal izan zen: Indian, Zeelanda Berrian edo Nigerian. Mundu erdiaren eskuetan egon zen, baina mezuaren igorlea zen haren herritik urrun, oso urrun.

Irrati-hargailuen gisa, hainbat kanal erabiltzen ditugu pertsonok eta zenbait kanal lehenesten ditugu. Zuk zeuk froga dezakezu hori beste pertsona batzuekin. Begiak itxi eta ibai batean pentsatu baino ez duzu egin behar, esate baterako. Norberaren esperientziaren arabera eta pertzepzio-kanalen (ikusizkoa, ahoskoa, sinestesikoa) egokitzapen-mailaren arabera, ibaian murgildu izanaren ondorioz hotza sentitu dutenak egongo dira, beste batzuek ibai handia ikusi dute, edo erreka bat mendian. Beste batzuek, aldiz, nahiago izango dute mendian behera doan uraren murmurioa.

Hori dela-eta, solaskideen interesik eza ikusita sumindu beharrean, arreta gehiago jarri behar zaio mezuari, beharbada tokiz kanpora egon daitekeelako. Hasiara-hasieratik azpimarratu dugu gizakiaren elkarreragitea zuzentzen duen *Erreberberazio Legea*, eta gure mezua oihartzun gisa islatzen du: interesa erakusten baduzu, interesgarriagoa izango da; ziurtasuna agertzen baduzu, sinesgarriagoa izango da; beldurra agertuz gero, mesfidantza jasoko duzu; sinpatiaz jardunda, atsegina izango zara. Herri jakintzak esaera zahar batean bildu zuen printzipio natural hori: *ziurtasun barik eskatzen duenak ez ematera bultzatzen zaitu.*



Norberarengan konfiantza izateaz gain, hitzen adierazkortasunak eta ugaritasunak erraztu egiten dute egoera jakin baterako hizkera egokia aukeratzea. Biderik onena beti izaten da gure solaskideentzako onura eta baliaagarritasuna ondo finkatuta uztea. Ez dugu ahaztu behar gure burua ondoen adierazten duten hitzak erabiltzea, zeren jakinekua baita gauzak esateko modu asko dagoela; gainera, hobeto dagokigun beste profil bat erabili behar dugu. Ezagutzen al duzu zure profila? Eta zure erakundearena?

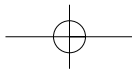
Irudiak berehalako erakarpena du; hitzarena, berriz, zoliagoa da: munduari buruz dugun ikuspegia orientatzen duten lenteak bezalakoak dira berbak. Hitzekin pentsatu egiten dugu, erlazionatu eta geure barne mundua eraikitzen dugu; hala, gure ikuspegia handitu edo pobretu egin dezakegu. Hizkuntza aberatsagoa lagungarria izan daiteke gertatzen dena eta gertatzen zaiguna hobeto ulertzeko, eta aldi berean, modu eraginkorragoan erlazionatzen gara geure buruarekin eta besteekin.

Hitzak ere bihurritu egiten dira gertaerak estaltzeko edo argudiorik eza ezkutatzeko, mago baten magiarekin. Talleyrand-ena omen da ateraldi hau: *Hizkuntza eman zaio gizakiari pentsamendua ezkutatu ahal izateko*. Era guztietako adibideak daude, eta aholkulari multzoak pertsonaien eta erakundeen irudia zaintzen du; adituak dira hizkuntzaren jokoetan: argitasuna eman beharrean, itsugarriak dira.

5. 1. 1 Izan laburra, ez luzea

Pertsonarik gehienek ez dute konfiantzarik argi hitz egiten ez dutenekin, ideiak argi ere ez dituztela uste dutelako. Lehenengotan eta ahaleginik txikiena ere egin barik ulertzen diren azalpen errazenekin, ordea, gehiegizko konfiantza dute. Einsteinek zioen bezala, *ahalik eta argien hitz egin behar da, baina argiago* ez. Gaur egun, denborarik eza dela-eta, estimu handiagoa zaie erraztasunari eta estilo zuzenari hizkera panpoxari eta gehiegizko hitz-jarioari baino.

Millar-en Legea deritzonak bost ken bi informazioko kopuru magikoa ezarri du, pertsonak aldi berean atxiki dezaketeko kopurua hain zuzen. Betiko telefonoaren sekuentzia muga honetan zegoen: 4 38 39 29, bikoteka taldekatuta eta behin eta berriro errepikatuta gogoan atxikitze modua ematen zuen. Gaur egun, gure gogoan proban jartzen dute zenbakikuntza berrien luzerak, aparatuak ugaritzeak eta zenbakikuntzako aldaketek.



Okerrik ez egiteko aholku ona izan daiteke modu konplexuan pentsatzea -hala badakigulako zer diren gauza guztiak- eta modu errazean egitea. Eta ez alderantziz: bilera bat ondo prestatzen ez dugunean, gero ez gara joaten harira edo mintzaldia luzatzen dugu berez ez denaren itxura emateko; hala, ez dugu azalpenik ematen eta ez digute ulertzen.

Ezinezkoa da dena konpontzea, eta gainera ez dago nork jasan dezakeenik. Dossier bateko papera edo artxibo elektronikoak egokiagoak dira kontabilitate ekitaldi baten berri emateko zehatz-mehatz. Ikuspegia egoki aukeratzea eta erakundeari fidagarritasun eta abantaila handiagoa dakarkieten gaiak lagungarriak dira une bakoitzerako profilik egokiena ezagutarazteko.

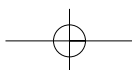
Estresa dakarren egoera batean, lehiaketako norgehiagoka batean adibidez, are kontu handiagoz jokatu behar du entrenatzaileak mezu gehiegi ez emateko. Mezu bakarra, erraza, ondo bideratua, laburra eta errepikakorra izan behar du. Ahozko mintzaldi on baten kanonen arabera, lehenik eta behin esan beharrekoari buruzko ezaugarri bereziren bat aurreratu behar da, zeure argudioa azpimarratu eta, azkenik, esan duzuna adibide batekin gogora iezaiezu, baita esandakoaren ondorio praktikoak ere.

Gogoan izan hasiera ona erabakigarria dela. Mezu bakarra errepikatzeko beldurrik ere ez da izan behar -modu desberdinean emana, jakina-; alderantziz, gauzak errepikatzea positiboa da ahozko komunikazioan: mezua ulergarriago egiten du, nahasmena saihestu eta hobeto hartzen da gogoan. Zenbat eta gehiago zehaztu, orduan eta ageriago uzten da proposamena. Klimaren aldaketa kontzeptua behin eta berriz errepikatu beharrean, norbaitek ideia ona izan zuen hartzek dagoeneko hibernatzen ez dutela adieraztean. Konparaziora ere jo zen, glaziarren lehengo eta oraingo bolumenen irudiak erkatzeko.

Dibulgazioari dagokionez, komeni da mezua ulertzea zailtzen duten hitz teknikoak eta kontzeptu abstraktuak (behar izan barik) ez erabiltzea. Ez da onargarria bilerako deialdia egin eta lehen puntuan guztiek ezagutzen ez duten akronimo bat erabiltzea, ezta betiko egitura eta testua dituen deialdi bat egitea ere, halako moldez non inork ez baitu deialdi hura irakurtzen. Edo informazio gehiegi duen kartel bat, ideia nagusi argirik gabe.

5. 1. 2 Predikatzea eta garia ematea

Umore sena hutsik ez duen argudio bat da norbaitengana hurbiltzeko, sormena pizteko edo giroa lasaitzeko emaitza txar baten ondorengo



urduritasunean, adibidez. Historiek, pasadizoek bezala, gauzak argiago ikusteko modua ematen dute adibideak erabiliz. Efektu bereziek, metafora eta konparazioek adibidez, interesa fokalizatzen dute, eta aldi berean, lortu nahi den helburua alde aurretik proba daiteke, ikus daitekeen zerbait hurbilarekin lotuta. Eta, ezer baino lehen, prestakuntzarako denbora bat gomendatzen da, gogoetarako, lehenengo ikusian ideiak antolatzen dituen eskema edo mapa kontzeptual batekin.

Argitasunaz ari gara, ondo esandako hitzek dakarten konfiantza-iturri gisa, baina hitzek ez dute deus balio gauza bat esan eta beste desberdin bat egiten denean. Konfiantza bizkor desegin nahi bada, ez dago zerbait agindu eta ez betetzea baino modu hoberik. Eta alderantziz, konfiantza indartzeko modurik hoberena egiten dena esatea eta esaten dena egitea da.

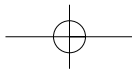
Hutsik egiten ez duen gonbitea da ahots argi eta grinatsua, guztiak agurtzen dituen, begirada zuzenarekin eta irribarre irekiarekin. Berbazko lengoaiaren eta berbazkoa ez den lengoaiaren arteko koherentzia dagoenean, mezuaren edukia indartu egiten da komunikazio-bide guztiekin. Ez litzateke ulertuko, ordea, konfiantzazko hitz bat, eta aldi berean begirada edo eskuak ezkutatzea. Azkenik, norberaren ibilbideak informazio hobea ematen du konfiantzaren gainean, baina beti ezin erka daitezke hasierako iritzi horiek, izaten ditugun elkarreragite asko laburrak direla-eta.

Zure mintzaldia prestatzean, hartzaillearengan edo zugarantz pentsatuz egiten duzu berba edo inprobisazioari utzi ohi diozu bidea? Argi eta labur azaltzen duzula esango zenuke? Nola uste duzu jaso duela mezua hartzailleak? Denbora bat erabiltzen duzu bilerak prestatzeko eta zure ekarpena argi izateko? Bilerek gai-zerrenda zehatza eta iraupen mugatua al dute eta amaitzeko epeak eta atazen banaketa ematen al da?

■ 5.2 Zeu zara mezua

Ospe ona irabazteko modurik zuzenena da izan nahi duzun itxura izaten saiatzea. Sokrates

Harremanetarako trebetasuna funtsezkoa da ondo bizi bizi batean, eta poztasun handiak eman diezazkiguke lanean ere. Era berean, sinestekoa da trebetasun hori ez izateak pertsonengan dakartzan sufrimenduak eta aukera galduak, gaitasun handiko pertsonak izan arren ere.



Ohiturarik eza eta zer esango ote duten beldur izatea (gurea bezalako erkidego-gizarteetan hain errotua) oso kaltegarria izan daiteke ondo prestatuta dauden pertsonentzat ere; gainezka daudela sentitzen duten beste pertsona batzuekin hitz egin behar dutenean. Izan ere, jendaurrean hitz egitea zabalduen dauden beldurretako bat da, sugeei eta hutsari zaien beldurraren ondotik. Gure gizarte bizitzan dugun konfiantzarik eta praktikarik eza dela-eta, izugarri kostatzen zaigu jendaurrean komunikatzea.

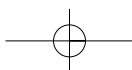
Ez dugu etsi behar eta erremediorik gabeko kasua dela pentsatu. Egoera horren aurrean akusatuen aulkian bezala erreakzionatzen ikasi dugun moduan, gauzak zentzu handiagoz ikusten ere ikas daiteke. Egia da ikaskuntza oro gehiago kostatzen dela gure interesak zapuzten dituzten ohitura zaharrak daudenean eta geure egin ditugunean ikasitakoa behin eta berriz errepikatzen dugunean.

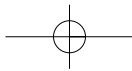
Gainerakoan, deigarria da, gure gizartean irudiarekiko kultu zabaldua gorabehera, gure irudiari buruz ezer gutxi dakigula ikustea. Ez dakigu oso ondo zelan erlazionatzen garen, eta ez dugu argi besteek zelan ikusten gaituzten. Geurean arrotz gisa bizi beharrean, norberaren burua eta komunikatzeko estiloa aurkitzeko abenturan murgildu behar dugu.

Zuk zeuk egin dezakezu proba ispiluaren aurrean? Zelan ikusten duzu zeure burua? Nork bere burua juzgatzea zaila izanik, are zailagoa da jarrera bat hartzea jendea begira dugula ikusita eta ebaluatzen gaituztela sentituta. Gainera, geuregandik ikusi nahi duguna ikusten dugu; izan ere, oso bestelakoa da besteek gu ikusteko modua oharkabe gaudenean eta behatzen gaituztela sentitzen dugunean.

Beste horrenbeste gertatzen da ahotsarekin: grabazioak egiten direnean, afektaziora jotzen da. Eta, gero, bozgorailuen bidez soinu bitxiagoa iruditzen zaigu, ohituta gaudelako barneko gure erresonantzia-kaxaren bidez geure burua entzuten.

Plantatu berriz ere ispiluaren aurrean gorputzaren jarrera behatzeko: keinuak. Saia zaitetz azaltzen nola ikusiko zintuzkeen ezagutzen ez zaituen norbaitek. Begiratu zure irudiari eta behatu zer adierazten duen. Beharbada besoak gurutzatuta dituzu eta nolabait hotza ikusiko duzu zeure burua. Beharbada interesik eza erakutsiko duzu. Hala ere, kontua ez da irudipen horren arrazoietan pentsatzea, besteei ematen diegun itxuran baizik. Gero, pentsatu ea adierazpen hori bat datorren zurekin. Hori al da adierazi nahi nuena? Eta hala ikusten bazaituzte guztiek?





Gaizki ulertu hori argitzea komeni da: mundu guztiak uste du benetan nahi duena adierazten duela eta behar bezala ulertarazten duela esan nahi duena. Argi dago mezuaren ibilbidea askoz inkontrolatuagoa dela. *Telefono hondatuaren* jokoan bezala dihardugu, halako moldez non ez baitatoz bat esan nahi dena eta benetan esaten dena, besteek ulertzen dutena eta azkenean atxikitzen dutena.

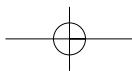
Horiek kautelazko jokabide horiek guztiak gutxi balira, espezialistek ohartarazten dute *asko eta txarto* hitz egiten dela. Ez da erraza ahotsa altxatzeko mania bultzatu den hezkuntza bati ihesi egitea. Manuel Castells-ek dioenez, hain ozen hitz egiten da, norberaren ahotsa nagusitzeko eta hitz egiteko txanda lortzeko. Elkarrizketetan elkarreragite handiagoaren falta sumatzen da, zeren eta, eztabaida aberasgarriak izan beharrean, bakarriketen etengabeko segida egiten baitugu.

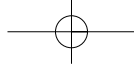
5. 2. I Uneoro komunikatzen dugu zerbait

Orain arte itzuliak baino ez dizkiogu eman icebergari: mezuaren edukiarekin eta berbazko adierazpenarekin batera, ez berbazko lengoiaia doa: horren limurtze-eragina are handiagoa da. Nahiz eta emozioak keinuen eta mugimenduen bidez agerian gelditu, ia ikusezinak dira subjektu igorlearentzat. Ez berbazko lengoiaia hori sentitzen dugunaren bozgorailu moduko bat da, eta gure gorputzaren antzerkian antzezten da guztien aurrean eta, sarritan, norberaren bizkarrean.

Irribarre bat, begirada bat, interesaren erakusgarri argiak izan daitezke. Askotan izuri egiten zaizkigun xehetasunak dira, guri buruz buru-belarri prestaturiko argudioek baino gauza gehiago esaten badute ere. Beste horrenbeste gertatzen da soinuaren itxurarekin eta efektuarekin: erabilitako hitzen esanahia baino handiagoa da. Agurra egiteko modu asko dago. Behin baino gehiagotan okerreko irudipena izango zenuen zeuk deitutako enpresako telefono-guneko pertsonarekin telefonoz hitz egitean. Gure jarreraren eta gure ahotsari ematen diogun intonazioaren arabera, esanahi bat edo beste izan daiteke hartzailearengan. Zeu saia zaitez funtsezko emozio kontraesankorrak adierazten hala nola konfiantza, ezustekoa, ira... bi hitz erraz hauek esanez: *Egun on*.

Uneoro komunikatzen dugu zerbait, gorputz osoarekin, betiere bidaltzen dugun mezuaz guztiz jabetuta egon barik. Isilik gaudenean ere bai. Cannavarok





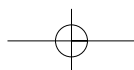
halaxe azaltzen zuen, ahoa ireki behar izan gabe, haren maisuengandik ikasteko modua: *Hitzek taktikako zerbait azaltzeko balio dute. Gaztetxoa nintzela, Ferrara, Maldini eta Baresi ikusten nituen topera entrenatzen zirela, besteak baino ordubete lehenago iristen ziren eta ordubete geroago joaten ziren. Ez zen behar hitzik besteak haiei entzuteko; niretzat nahikoa zen nola entrenatzen ziren ikustea.*

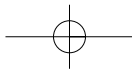
Egoera normalean, Albert Mehrabian-ek dio gure solaskideak atxiki duenaren %55etik gora irudiarekin lotu behar dela: keinua, gorputzaren mugimendua, arropa, etab. Gure ahozko mezuaren intonazioan eta erritmoan antzemandakoak izaten dira mezuaren %38. %7k baino ez du zerikusirik berbazko mezuaren eduki semantikoarekin.

Geuri interesatzen zaigu benetan adierazten duguna jakitea eta gaizkiulertuak ekiditea. Erronka hori are ekidinezinagoa da lidergoaren funtzioetan, erakundea hondoratu dezaketen mezu kontraesankorrik ez izateko. Kontua ez da esanahi bakarreko keinuen zerrenda bilatzea, zeren eta giza komunikazioak antz handiagoa baitu orkestra batekin, non keinuak osotasunean interpretatzen baitira. Oro har, konfiantza ematea bada kontua, keinu aktiboak, positiboak eta irekiak erabili behar ditugu, komunikazioa errazteko.

Norberak identifika ditzake keinurik negatiboak eta horien ordeko keinu positiboak erabili. Berehalakoa da ondorioa. Saia zaituz irribarre oso bat duen -begiak eta ahoa- aurpegi batean pentsatzen eta hobeto sentitzen zarela ikusiko duzu. Gainera, minutu batzuetan zure bizitzako une eder bat gogora dezakezu. Ikusiko duzunez, berehala aldatuko zaizu umorea, eta berehala agerraraziko da umorea aurpegian. Errepikatu hainbat alditan eta atxiki irudia gogoan nahi duzunean erabiltzeko eta, hala, behar duzun poztasuna gogora dezazun.

Erreparatu orain zeure jarrerari: gorputzaren posizioak zure gogoa agerrarazten du. Zer iradokitzen dizu zureak? Militarren diziplinak tinko jartzen du tropa. Eguneroko bizitzako jarrerak, keinuek eta hitzen musikak kofiantzazko jokabide handiegia, segurtasunik gabekoa, tinkoa edo oldarkorra erakusten dute. Gehiegizko tentsioa begirada muzinean, gurutzaturiko hanketan eta besoetan (defentsarako prest) ikus daiteke, eskuak bihurrituta, azazkaletan haginka eginez, ahotsa argituz edo gorbata maiz konponduta. Ez dira norberaren ezaugarri onak aharrausiak, begirada kentzea, hatzarekin seinalatzea, beste gauza batean pentsatzen egotea norbaitekin hitz egiten den bitartean, erlojuari begiratzea etengabe edo hainbeste erabiltzen diren hitz desegokiak erabiltzea: *benga, benga.*





Arretaz egindako behaketa hori aztertuz gero, hobeto ikusi ahal izango dugu elkarreragitean hain eragin handia duen lur-azpiko mezu-trukaketa hori. Egia esateko, ez dugu besterik egiten, eta bakarrik gaudenean, gure barne bakarriketa ere ez da gelditzen. Badakigu berbek hitz egiten dutela, baina keinuek oihu egiten dute eta determinanteagoak dira ezezagunekin elkarreragite laburrean antzematen dugun lehen irudipenean. Azkenik, azpimarratu egin behar dugu, irudipenetatik harago joanda, bizitzak jarriko gaituela guztiok dagokigun tokian.

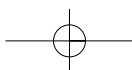
5.2.2 Oihartzun handiko liderrak eta nagusi disonanteak

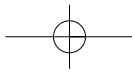
Liderrak etsenplua ematen duten banakoak dira, ereduak, eta erakunde bateko kideek haiengan ikusten dute haiengandik espero duten jokabidea eta jokaera. Aparteko gaitasuna dute beren emozioak kutsatzeko, eta erakundea pizten dute edo adorea kentzen diote. Bi ahoko arma horrek emozio positiboak ematen ditu edo erakundea desegonkortzen duten adibideak dira.

Neurozientziek aurkitu dutenez, berez dugu gizakiok besteekin konektatzeko gaitasuna, eta hori ezin izan daiteke kasualitatea. Zientzialarien ustez, gizakiaren eboluzioaren sekretua ez zen nagusitasun fisikoa izan, ezta trebetasun kognitiboak ere, baizik eta bere gizarte trebetasunak, ezinbestekoak talde zabaletan bizitzeko, kolaboratzeko eta elkarrengandik ikasteko.

Batzuek sentitzen dutena adierazten ez badute ere, ispilu-neuronak izeneko bidez, gure solaskideek sentitzen dutena senti dezakegu haien azalean bageunde bezala; horrek haserrealdiak ekidin eta elkarbizitza errazten du. Lotura-mailaren araberakoa da emozioak kutsatze hori, baina ez dago zertan maitemindu: ohiko elkarketek garamatzate gure solaskidearekin automatikoki harreman onak izatera.

Aurrez aurre elkar eragiteko arazorik barik, ahotsa, mugimenduak, espresioak eta jarrerak sinkronizatzen eta imitatzen ikasi dugu. Egin diren kalkuluen arabera, elkarrizketa maitekor batean, gorputzen erritmoak desberdinak dira hasieran, baina 15 minuturen buruan, azkenean sinkronizatuta jarduten dute. Esperantza izateko modukoa da jakitea lan-talde bateko kideen zorientasuna suminkortasuna baino azkarrago transmititzen dela. Aurkikuntza horrek ondorio zuzenak ditu gestioan, zeren eta, erlazio positiboek eragin ona badute, erlazio toxikoek erakunde bat pozoitu baitezakete pixkanaka.





Frogatuta geldituenez, aurpegi zorionsu baten irudia ikuste hutsak erantzun laburra pizten du: irribarrea egiteko behar diren muskuluak tenkatu egiten dira, ikusi berri den espresioa imitatzeke jokaera erreflexuan. Eta alderantziz, zaintzaren sinbolo gisa eta ezkutuko kamera bat duten kartelak jarri direneko toki publikoetan eginiko esperimientuen arabera, pertsonala bigilatuta sentitzen duten frogak aurkitu dira; izan ere, modu formalagoan jokatzeko dute kartelak ikusita. Sinkronizatzeko eta jasotako mezuak islatzeko joera dugu pertsonok; giza harremanak gobernatzen dituen funtsezko liskar horren beste erakusgarri bat.

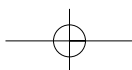
5. 2. 3 Jatortasunak konfiantza dakar

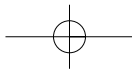
Hain identifikazio handia dugu hartutako espresioen zenbait ohiturarekin, asko kostatzen da ohitura horiek alde batera uztea. Baina, ikasi diren neurri berean, alde batera utzi daitezke eta, hala, beste ohitura hobeak izan. Urte luzeko intuiziozko praktikaren eta trebatzearen ondorioz sortu da hitz egiteko eta erlazionatzeko artea. Ez dugu ahaztu behar hizlari handiak ere hizlari txarrak izaten hasi zirela.

Esan den moduan, kontua ez da inor egiazkoa ez den jarrera batekin aldatzea, baizik eta norberaren espresio-talentua piztea, hots, komunika dezakeen onena ematea. Horretarako, hobeto ezagutu behar dugu geure burua, konfiantza hartu, eragozpenak dakartzaten ohitura txarrak alde batera utzi eta beste hobe batzuk izan. Inori ez zaio eskatzen pailazo txar baten moduan jarduteko. Norbera izatea da kontua, naturaltasun handiagoz jardutea, betiere norberaren bertsiorik onena eskainiz.

Tokiz kanpora dago erabat norberaren irudiarekin obsesionatzea, gehienbat esango dutenari arreta jartzea edo eskuak edo bekainak sekuentzia batean mugitzea. Zure komunikazioari ahalik eta etekinik handiena ateratzeko, egon behar den horretan egon behar du norberak, ideiak interes bereziarekin azalduz. Horrexegatik esaten dugu, horretaz jabetuta egon zein ez, liderra eredu eta mezua dela. *Etsenplua ematea ez da besteengan eragina izateko modu nagusia; modu bakarra da. Hala zioen Einsteinek.*

Joe Klein-ek, *Politics Lost* izeneko lanaren egileak, ohartarazi egiten gaitu ingeniariaritzaren komunikatiboak, eskrupulurik gabeko aholkularien eskuetan, kalte handia eragin dezakeela erakunde batean, soilik jendeak entzun nahi duena irakasten dutenean edo jarduna galarazten dutenean. Klein-ek *Aktoreen aro* horretan izandako gehiegikeriak amaitu direla ohartarazten du, eta aldi berean,





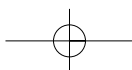
profil txikiagoko lidergoa defendatzen du, baina autentikoagoa: Jardun nahi ez duena, egungo esanahian behinik behin. Hitz handiekin hitz egiten ez duena. Hegazkin militar baten edo bandera fabrika baten aurrean prentsurrekorik ematen ez duena. Plastikozko indioilar batekin agertzen ez dena garaipena ospatzeko. Publikoa leloa edo egoista dela uste ez duena. Inkestetan kideen %40k baino gutxiago bultzatzen duten ideia edo programa bat gutxienez sinesten duena. Txiste bat konta dezakeena –arriskua hartuta, posiblea bada-. Arrazoiak haserretzen dena. Triste jartzen dena, arrazoiak baina emozioak lantzean behingoak eta benetakoak badira. Bat-bateko irribarre zabala eta zaratatsua egiteko gai dena. Bere erruak (bat edo bi) erakutsi ditzakeena, ondo egon ez arren. Aurkari baten tibian ostikoa jo dezakeena, baina suabe eta inteligentziaz. Zentzua, txukuntasuna eta lasaitasuna darizkiona. Berri txarrak emateko beldurrik ez duena. Akats bat onartzeko beldur ez dena.

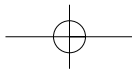
Zelan ikusten duzu zeure burua eta zelan uste duzu ikusten zaituztela besteek? Zure profilik hoberena ezagutzen al duzu? Zure jokaera eta jokabidea ereduak direla esango zenuke? Zure ustez, zure mezuak inspiratu, argitu, lagundu, aspertu edo beldurtzen du zure jendea? Probatu al duzu telebistaren bolumena jaisten berbazkoa ez den lengoaiari arreta gehiago jartzeko? Jarrerak, keinuak eta jokabideak behatzeko ohiturarik al duzu, zure solaskideek sentitzen eta pentsatzen dutenarekin erlazionatzen saiatuz?

5.3 Entzun hitz egin diezaguten eta galdetu erantzun diezaguten

Itsasontziko kapitainak argi ahul bat ikusi zuen urrutira gaueko iluntasunean. Berehala agindu zuen ondoko mezu hau: “Hemen kapitaina. Talka egingo dugu, aldatu norabidea berehala hamar gradu hegoalderantz.”

Berehala jaso zuen erantzuna: “Hobe aldatzen baduzu zeurea hamar gardu iparralderantz”. Haserre bizian jarri zen haren agindua bete ez zela ikustean eta beste mezu bat bidali zuen: “Garaiezina deritzon gerrako itsasontzi handiko kapitaina naiz. Aldatu zure norabidea hamar gradu hegoalderantz”. Eta berriz ere ezetza: “Martinez hirugarren mailako marinela naiz eta mesedez eskatzen dizut zeuk aldatzeko norabidea hamar gradu iparralderantz”. Kapitainak segituan erantzun zuen suminduta: “Hegazkin-ontzi hau nire agindupean dago eta lehentasun osoa daukat. Kendu erditik edo bestela aurretik eramango zaitut”, eta hirugarren mailako marinela honelaxe erantzun zuen: Berdin zait zer zaren, ni itsasargi bateko nagusia naiz.





Ipuineko agintzaileak bezala, batzuek dena dakitela uste dute eta ez dago besterik esan behar. Inoren iritziak baztertzen dituzten pertsonak dira, eta elkarreragiterako posibilitate oro desaprobatzen dute, agintzen duena zein den oso argi utziz. Beste horrenbeste gertatzen da soilik euren buruari entzuten diotenekin eta ondo hitz egitea eta hitz-jario handikeria nahasten dutenekin.

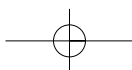
Zorionez, indarra galdu dute horrelakoek *sare gizarteak* agintzen duen elkarreragitearen aro honetan. Interneteko ekonomia berrian arrakastarik handiena lortzen duten enpresen sekretua, hain zuzen ere, langileei entzutea da, baina bereziki erabiltzaileei ere; hala, sareen efektuen onurak izango ditugu. Interneten ondoen dabilzan enpresek bezeroen partaidetza bultzatzen dute bezeroak hobeto ezagutzeko, haien konpromisoa baliatzeko eta egunean egoteko.

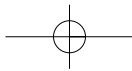
Erakundeei zein erakundeetako pertsonoi, ordea, kosta egiten zaigu defentsako jarrera uztea eta besteengana irekitzea. Hizlari bat omen zegoen ezteguan, eta jaiki egin zen mintzaldi bat egiteko oturuntzaren ondoren; hauxe galdetu zion urruti zegoen jankide bati: Zuk, atzean zauden horrek, ondo entzuten al didazu? Eta hauxe erantzun zuen atzekoak: *Oso ondo, baina jaun hari aldatuko diot lekua, antza denez han ez delako entzuten.*

Tematienak gorabehera, lidergo partekatuak guztien hazkundea indartzeko konpromisoa gogorarazten du *-zeu irabazle, guztiok irabazle-* jokoa banatuz eta eredu zaharra aldatuz. Eredu horren arabera, batzuek egin beharrekoa esaten zuten eta beste pobre batzuk, Josep Plak zioen moduan, entzuteko zeuden. Beren inguruko jendea aintzat hartzen duten enpresak etengabe berritzen dira, liderrak bakartzera garamatzen gurpil-zorua hautsiz; izan ere, liderrak erre egiten dira pertsoneri eta erakundeei hain kalte handia dakarkien sakrifizio sindromeagatik.

Kant-ek orain dela zenbait mende azaldu zuenez, ikasleek eskolan ikasten dutena eserita egotea da. Gauza bera gertatzen da langileak egiten dutena egitera egokitu direnean: inoiz ez bazaie iritzia eskatu, isilik gelditzen ikasten dute kasernako ohiko logikari jarraituz: *mugitzen dena ez da argazkian aterako.*

Ohiko beste akats bat etengabe hitza hartzeko eskatzea da, eta inor iraintzea behar ez bezalako ateraldiak entzutearekin batera. Erakunderik berritzaileenek jakin badakite arriskatu egin behar dutela egin dezaketena aurkitu ahal izateko; hala gertatzen da akatsa ikastearekin batera: *Akatsa zure*





lagunik onena da, esaten dizkizun gauzak beste inor ez litzatekeelako esatera ausartuko.

5. 3. 1 Norberak entzutea eta belarriz ez zuzentzea

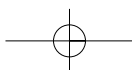
Entzutea hain naturala denez, jakintzat ematen dugu; hala ere, gauza bat da entzutea eta beste bat adi entzutea. Adi entzutean, interesa agertzen da hitzengatik, baita pertsonetikiko estimua ere. Gogoia zabaltzeko eta bestearen tokian jartzeko ahalegin handia egin behar dugu; bestearen arrazoiak ulertzen saiatu behar dugu, soilik esaten denari lotu beharrean eta hitz egiten denaren zentzuari erreparatu barik.

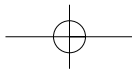
Gure solaskideekin bat etorriko gara soilik bioi interesatzen zaigun eremu komuna aurkitzen badugu; errazagoa izango da solaskideak esaten dionari adi entzuten badiogu, eta hala, balioetsita dagoela sentituko du. Bide horretatik, areagotu egiten da konfiantza eta murriztu egiten dira oso ohikoak diren gaizkiulertuak besteekin erlazionatzen saiatzen garenean eta bakoitza berera doanean; hala, ez da harriztekoa liskarra sortzea.

Kirol erakunde batean teknikoki eraginkorra izan behar du instalazioa mantentzean eta ematen dituen zerbitzuen antolaketak. Baina ez hori bakarrik: uneoro eskaintzen duen arretaren kalitatea test bat da, bere buruarekiko duen estimua eta erabiltzaileekiko duena proban jartzen duena. Elkarrekiko elkarriketan berritzen da, eta horri esker, informazioa eman eta jaso, ematen den zerbitzua hobeto ebaluatu eta guztion konfiantza handitzen da.

Besteei ez entzutea konponbide zaila duen gaitza da, bai kirolean, bai kirolek kanpora. Harvard Negotiation Project izenekoaren zuzendarikidea den Bruce Patton-en ustez, horixe da eta ez beste ezer indibidualismo porrokatuan murgildutako zuzendarien akatsik kaltegarriena; izan ere, erantzun guztiak dituztela uste dute, ez dute konfiantzarik besteengan eta ez dakite entzuten, halako moldez non azkenean bakartu egiten baitute euren burua jokoaren ikuspegia zabaltzeko beharrik handiena dutenean.

William Uryk, Harvard-eko negoziozio-programako zuzendariak, hauxe dio negoziozio-mahaiari: *zure lehen etsaia zeure egoa da, besteek duten arrazoiaren zatia onartzea galarazten dizun harrokeria hori. Bestearen azalean jartzeko, haren moduan pentsatzen saiatu behar duzu, eta hori entzunda lortuko duzu soilik. Arrazoi ebolutibo bat dago bi belarri eta aho bakarria izateko: erabili*





belarriak ahoa baino bi aldiz gehiago. Ez entzun bakarrik ahotsak: aurkitu hitzetatik harago dauden ezkutuko arazoak ere.

Giza jakituriak baliabide enpatikoak eta maitasunezko estimuluak eman dizkigu opari elkarrizketan entzuteko modua errazteko. Zuk zeuk proba dezakezu pertsona edo talde batekin zein gutxi gustatzen zaigun guri arretarik jartzen ez digutenean baldin eta guztiak ados jartzen badira hitz egiten ari zaien pertsonari entzuten ez diotela erakusteko, bilera batean adibidez. Ondoren, barkamena eskatu, esperimientua azaldu eta zelan sentitu den galdetu behar da.

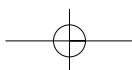
Naturak geure burua babesteko eta besteekin batera bizirik irauteko programatu gaitu; hori dela-eta, su eta gar gabiltza besteen maitasuna lortu nahian. Gainera, behaketa natural hori eta arretaz entzutea ezinbestekoak dira besteak imitatzeke; horrelakorik ez dago beste animalia espezie batean. Sinkroniarako eta imitaziorako bat-bateko joera orokor horrek erraztu egiten ditu trebetasunen eta ezagueren transmisioa eta garapen metakorra.

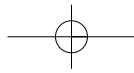
Bertrand Russell-ek zioenez, gizakiak besteekin dituen harreman oparoak hiru arlo handi ditu ongarrizkeko: maitasuna, seme-alabak eta lana. Horietan guztietan ezinbestekoa da enpatia erabiltzea, elkarbizitzaren oinarria baita: beste pertsona batek sentitzen duena onartzeko eta sentitzeko giza gaitasuna. Bestea ez balego, haren kezkekin eta emozioekin bat eginda, nekez moldatuko ginatke ondo eta konponbiderik onena bilatzen lagundu.

5.3.2 Ispiluarena egitea

Adi entzuten eta behatzen duenak keinuak bereizten ikasten du eta, bere keinuaren bidez, besteek pentsatzen dutena. Keinuen sinkronian, mugimenduen erraztasunean eta hiztegi komuna erabiltzean agerrarazten dira solaskideen batetortze emozionala eta elkarrizketa batean hurbileko ikuspuntuak. Eta alderantziz, bat ez datozenean, jarreretan islatzen da tentsioa, hots, jarrera fisikoak eta kontrako iritziak igarri egiten dira eta urrundu egiten dira fisikoki ere solaskideak.

Adi entzuten duenak aparteko abantaila lortzen du elkarrizketa bideratzerako orduan. Interesgarriarena egin beharrean, komeni da hurbiltzea eta solaskideari kutsatuko zaion interesa erakustea. Beste pertsona batzuk egotea komenigarria izan daiteke zenbait elkarrizketatan, baina interferentziak ere eragin ditzake. Beti komeni izaten da toki eta unerik egokienak bilatzea arreta handiagoz entzuteko modua errazteko. Eraitza hobetua ematen du





elkarrizketa prestatzeak, gure solaskideari buruzko informazioa bilatzeko lana hartzeak eta zenbait ohar idazteak solaskidea ezagutu barik hitzordua jartzeak baino.

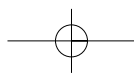
Elkarrizketan ez da ez moztu ez juzgatu behar, baizik eta beste pertsonalaren adierazpidea erraztu: *Haserre zaudela ikusten dut*. Aurrez juzgatu barik entzutea komeni da, hitz egiten diguten bitartean erantzunik bilatu barik eta egokia ez den hitz-betegarri oso erabilia saihestuz: *bai, baina*. Ez da beharrezkoa uneoro baietz esatea guztiz ados gaudela adierazteko. Esan behar dizuna badakizula ikusarazi beharrean eta kontuak eskatu beharrean norberak egoera horretan egingo lukeena azpimarratuz, beste pertsona ulertu behar da, norberak bizitako antzeko egoerak aipatuta, solidarioagoak sentiarazten gaituzten egoerak.

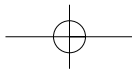
Ispiluarena egitea ere baliagarria da, emandako azalpenak laburbilduz, zein neurritaraino ondo ulertu dugun erkatzeko, baita beste pertsonari zalantzak argitzeko lagungarriak izango zaizkion galderak erabiltzea ere. Hala, berak hobetu uler dezake egoera eta bere ondorioak atera, baita haren hitzetan aurkituriko kontraesanak ikusarazten saiatu ere.

Norbaitek bihotza irekitzen duenean eta asaskatzen denean, inork ez du hura juzgatu, interpretatu edo aholkurik eman beharrik, baizik eta, gauza guztien gainetik, bere kezka adierazteko posibilitatea egon behar da. Hori dela-eta, ez da aholkatzen psikoanalistarena egitea, ezta guztiarekin ados egotea ere. Enpatia ez da bestearen pentsaerari eta sentimenduari men egitea, hura laguntzeko, ulertzeko eta onartzeko borondatea baizik. Ez erabili manipulaziorik, bestearen beharrek gehiegi ez identifikatzeko; izan ere, sufrimendu enpatikoaren biktima izan gaitzke azkenean.

Besteei entzungor egiten dietenek elkar aberasteko aukera bat galtzen dute. Lehenatasunezko elkartruke horrek erakundeentzat ere balio du. Bi pertsonak dolar bateko billetea dutenean eta trukatu egiten dutenean, dolar bana dute poltsikoan. Bi pertsonak ideia bat trukutzen dutenean, ordea, bina ideia dituzte eta, beraz, negozio biribila da ideiak entzutea eta trukatzea, ikus daitekeenez.

Ba al duzu entzuteko denborarik edo ihes egiteko abiaduran zoaz beti? Moztu edo eten barik behatzeko eta entzuteko ohitura duzu? Entzuten jakitea zure zerbitzuan onartutako trebetasuna dela esango zenuke? Zer egiten da trebetasun bereziarekin jendaurreko lanpostuetan? Zein neurritaraino uzten





ditugu gure erakundeetan onartu ohi diren ez bezalako protagonismoa, iritziak eta ekimenak dituzten lan-taldeak edota erakundeak?

■ 5.4 Zeure lagunik onena edo zeure etsairik txarrena izan zaitezke

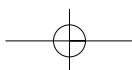
Egun bat kezkaturik ematea egun bateko lana baino nekagarriagoa da
John Lubbock

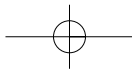
Emozionalki inteligenteak diren liderrak lasai egoten dira burua galdu barik egoerarik zailenetan ere. Bereziki trebeak dira, bai gaitasun pertsonaletan -konportatzen diren modua-, bai gizarte gaitasunetan -besteekiko harremanak kudeatzeko modua-. Haien garapen emozionalari esker, zorientsuagoak eta eraginkorragoak direla sentitzen dute. Euren bizitza emozionala ondo ez daramatenak, ordea, gastatu egiten dira egoerari buruzko haien ikuspegia eragozten duten barne borroka etengabeetan.

Aristotelen garaitik hona badugu komunikazio emozionalaren limurtze-eragina, baina azken hamarkadetan harago joan dira neurozientziak, eta frogatu egin da erabakiak hartzean arrazoibideek besteko pisua dutela emozioek. Arrazoiari esker, aurkezten diren aukerak ezagutu eta ebalua daitezke, baina emozioen erantzukizuna da nahi duguna jakinaraztea.

Ez dago gure esku aurre egin beharreko egoerak aukeratzea, baina dagoena hobeto ezagutu eta nahi duguna dakigun neurrian, askatasun handiagoz aukeratu dezakegu gure erantzuna. Ira edo beldurra bezalako emozio txarrak norbaitez jabetzean, egonezina sorrarazten dute banakoarengan berarengan, eta hurbilean dagoenari transmititzen dio. Emozio positiboak, berriz, hala nola poztasuna edo adiskidetasuna, onuragarriak dira horiek sentitzen dituztenentzat eta inguruan daudenei kutsatzen zaizkie.

Aukeraketa, beraz, inoiz baino argiago dago: emozio negatiboei bidea ixtea -neurritz kanpokoak izaten dira kasurik gehienetan- eta hobeto egokituriko bestelakoen ordez jartzea. Horretarako, norberaren pasioak hobeto ezagutu behar dira, eta gainera, emozio destruktiboak desegin eta hobeto sentiarazten gaituzten ekintzak burutu. Egia esan, zeure lagunik onenak izan beharko genuke, baina gure etsairik okerrenen moduko jokabidea izaten dugu sarritan.





Uneoro zerbait komunikatzen dugun bezala, geure buruarekin ere hitz egiten dugu ia etenik ez duten barne elkarrizketetan. Henry Ford-ek ohartarazi egiten zuen norberaren kontaketa horrek norberaren jokabidean duen indarrak: *Ahal duzula uste izanda zein ezin duzula uste izanda, arrazoi duzu.* Norberak pentsatzen duenaz hainbeste konbentzitu daiteke, ekintza guztiak ikuspuntu horri egokitzen zaizkio; ikuspuntu hori erabakigarria izango da jokabidean.

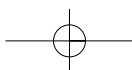
Adituen arabera, norberak barne bakarrizketa horretan bere buruari esaten diona sinesten du funtsean; bakarrizketa hori adeitsua izan daiteke edo ez hain adeitsua. Hala, jokabide-ildo automatikoekin programatzen dugu gure softwarea, ondoren uneoro erabiltzen ditugun ildoekin hain zuzen ere. Horrexegatik jarri behar zaio arreta burutik pasatzen zaigunari, geurean Troya zaldirik sar ez dadin.

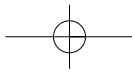
5.4.1 Ikusi behar da sinesteko

Seguru asko, behin baino gehiagotan jarri duzu proban zeure fede ona eta nolabaiteko zentzuzko eszeptizismoarekin erantzun duzu: *ikusi ezik, ez dut sinetsiko.* Hala ere, hobe izango litzateke hauxe esatea *sinetsi ezik, ez dut ikusten.* Horrekin esan nahi da ikustea espero duguna ikusi ohi dugula. Neurologoek aurkitu dutenez, burmuinak uste duenaren arabera erabakitzen du eta ez ikusten duenaren arabera: gure ustez mundua ikusi behar den moduaren arabera ikusten dugu gure mundua. Nahaste-borraste hori argituko dugu ondoren; izan ere, egia bada, iritzi ona erkatzeko neurriak hartzera behartzen gaitu.

Ariketa erraz bat egiteko proposamena egingo dizut: geure pentsamenduek eta emozioek erraztasunak edo eragozpenak jar ditzakete beste pertsona batzuekiko erlazioan. Egin zerrenda bat bost pertsona ezagunekin eta pizten duten emozioa jarri horietako bakoitzaren alboan: kezka, samurtasuna, poztasuna, tristura... Lehen zatia osatuta, horietako bakoitzarekiko erlazioa nolakoa den deskribatu: hurbiltasuna, saihestea, etab.

Orain azken egiaztapen bat egitea baino ez dago: pertsona bakoitzarekin lotutako emozioek erlazorik duten pertsonetikiko jokabidearekin. Baiezko erantzuna izan ohi da, eta horrek frogatu egiten du inpresioek eta aurreiritziek besteekin dugun jokabidean duten eragina. Elkarrekin lotuta daude emozioak eta pentsamenduak, halako moldez non norbait haserre dagoenean,





pentsamendu ezkorragoak izaten baitira, gauza negatiboetan arreta handiagoa jartzen baitugu eta are gehiago haserretzeko joera izaten baitugu.

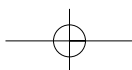
Sentitzen ditugun emozioek zerikusi handia dute garrantzi handiagoa ematen diogunarekin eta geure buruaz eta besteez pentsatzen dugunarekin. Norberarentzat bizitzak duen esanahiak zoriontsuago, errudunago, atseginago eta tristeago sentiarazten gaitu. Sarritan, ez ditugu ezagutzen jokabide automatikoko gure moduak zuzentzen dituzten buruko mapa horiek; izan ere, errealitatearekin berarekin nahasten ditugu, eta guztiek guk bezala ikusi beharko luketela pentsatzen dugu, geure begiekin. Edo beharbada betaurrekoekin hobeto?

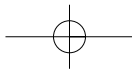
Mundu guztiak izan du eztabaidaren bat edo haserretu da inoiz lankideekin. Beharbada ez da norbaiten gustukoa edo taldeko bat ikusi ere ezin du egin. Pentsamendu txarrik al duzu pertsona batekin edo beste harekin? Jakizu alde biek sentimendu berak dituztela: beharbada zeu ere kritikatzten zaituzte eta akaso arrazoa dute; hala, lankide gatazkatsua ez da bestea, zu zeu baino. Edo bien zenbait jokabide.

Norberak duenaz gain, erakundeetan botereaz jabetzeko borrokak eta eguneroko bizitzaren estresak gatazka pertsonalak sortzen ditu. Familietan ere ezaguna da elkarbizitzak dakarren zailtasuna; klausurako monjeak ere ez daude horretatik aparte, egin berri diren azterlanen arabera. Profesionalen erdiak bainok gehiago jotzen du lankideen arteko giro txarra tentsio eta kezka iturri nagusizat. Ondoren eta oso hurbil, komunikazio falta, laguntza falta eta inbidia eta aurkakotasunak.

Lankideekin erlazionatzeko moduak, seguru asko, haiekin du zerikusia, baina dudarik gabe zerikusi handia du geurekin eta geure barne bakarrizketarekin. Hala, errealitatean oinarrituta egon daiteke norbaiten motibazioekiko mesfidantza, baina norberaren segurtasunik ezaren arrastoa izan daiteke. Gure merituak ez onartzean horrenbeste haserrarazten bagaitu, injustizia, maitasunik eza izan daiteke, edo norberaren autoestimurik ezagatik izan daiteke. Geure buruarekin zorrotzagoak garenean, ez dugu kritika bat bera ere pasatzen uzten, eta gauzak bere onetik ateratzen ditugu; edozerk haserrarazten gaitu.

Okerren gaudenean, gauzak lente negatiboekin iragazten ditugu, eta ez dauden tokian arazoak ikusarazten dizkigute. Hala, elur-bolaren efektua sortzen da; soluzioa eman beharrean, zailtasunak areagotzen ditugu. Hortaz, inori errua bota beharrean, ondo egingo genuke norberarengan soluzioak bilatzean barne





komunikazioan, jarreran eta norberak hartzen dituen jokabide-ildo automatikoetan. Eta atsedean txikiak hartu, beste zigarrotxo bat piztu beharrean edo toki guztietara mihia kanpoan dugula iritsi beharrean. Hala, jokoaren ikuspuntua zabal dezakegu, hobeto sentitu eta egokien deritzogun erantzuna aukeratu.

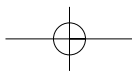
5. 4. 2 Pertsona bakar baten liderra izatetik hasten gara: norberaren liderra

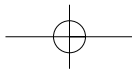
Berehala norabidea galtzen denean, ezinezkoa da inor zuzentzea behar bezala. Soilik egiten duenaz jabetuta dagoenak lor dezake nolabaiteko kontrola. Norberaren sentimenduak ere ez dira zapaldu behar, horiek hobeto bideratzen ikasi baino. Norberaren ezagutza hori aurretiazko baldintza da norberak duen onena ateratzeko eta, hala, besteentzako etsenplua izatera iristeko.

Besteenganako enpatia norberarengan hasten da norberaren kutxa beltzean dagoela ikustean: gure baitarako errepikatzen da barne bakarriketa hori, gure bizitzan hain eragin handia duena. Ez da gauza bera zailtasuna mehatxutzat hartzea edo aukeratzat hartzea: beldurrak nahastu egiten gaituzte; arronka bat gozatzeak, berriz, iheserako aukera ematen digu barneko zein kanpoko gehiegizko presioa husteko.

Nork bere buruarengan konfiantzarik izan ezean, ez dago inorekin konfiantzerik. Norberaren uste sendoa du besteak konbentzitzen dituen: mesfidatiak inguruan dituen guztiekin konfiantzarik ez izateko joera du, eta hori ez da batere erakargarria besteentzat. Martin Seligman psikologoak dio pertsona ezkorrek beren iragarpen txarrak sinesten dituztela azkenean eta txarrenaren beldur bizi direla. Berri on bat dago, ordea: osagai genetikoak izan badaiteke ere, optimismoa ikasi egin daitekeela -denborarekin eta prestakuntza mental egokiarekin-, pentsamendu txarren ordez beste pentsamendu orekatuagoak izanda.

Harreman publikoetan trebea izateak, neurri batean, teknika bat ikastearekin du zerikusia, baina neurri batean norberak sentitzen duen eta, beraz, besteei transmititu diezaieken konfiantza horren adierazpena da. Dale Carnegie oratoria irakaslearen ustez, ikasleek ikastaroetan ikasten duten gauzarik baliotsuena euren buruarenganako konfiantza da, euren helburuak lortzeko gaitasunean fedea izatea. Ahotsa aldatzen edo keinu limurtzaileen ustezko katalogoa mekanikoki errepikatzen saiatu beharrean, bidezkoa da gure





jarrera, adierazpenak eta jokabidea uneoro eta oharkabean programatzen dugun softwarea berrikustea.

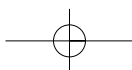
5. 4. 3 Bateria ekologikoak

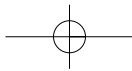
Nahiz eta bizitzako erronkek eta zoritxarrek energia kentzen digutela egia izan, ez dugu ahaztu behar, ordea, une onek energia berritzen digutela. Michael Stark psikoterapeutak dio oso erraz kargatzen dela bateria. Hala ere, bizimodu hain frenetikora ohitu gara, kosta egin zaigu bizitza sinplifikatzea eta amasa hartzeko eta gauza txikiak gozatzeko beharrezko denbora aurkitzea, hala nola lasaitasun uneak edo aisialdia gozatea.

Pertsonen arteko besarkadek, atseginak izateaz gain, oso bereziak sentiarazten gaituzte eta autoestimua hobetzen dute. Sendatzeko onurak predikatzen dutenak ere badira: lau besarkada bizirik irauteko, lau ondo sentitzeko, sei emozioen aldetik hazten jarraitzeko eta zortzi bete-betean eta pozik sentitzeko egunero. Komenigarria da jakitea maitasun trukaketa hori ez dela berdin interpretatzen toki guztietan; izan ere, deseroso senti daitezke maitasun adierazpen hori jasotzen dutenak. Alemaniako kantzilerrak, urrutira joan barik, bide diplomatikoa aukeratu du kexa agertzeko, Frantziako presidentek bi buruzagi politikoen bileretan adierazten duen berotasuna dela-eta.

Angela Merkel kexatu egin da Alemaniak Parisen duen Anbasadan presidente frantziarraren jokabide lagunkoiegia dela-eta. Alemaniako kantzilerrak ez du gustuko, adibidez, Nicolas Sarkozy eskua sorbaldan jar diezaion, bizkarrean kolpetxoak ematea edo musu batekin zoriontzea. Dirudenez, ez da Frantziako presidentea ez zaiolako gustatzen, baizik eta Sarkozyren hurbiltasuna -naturalagoa Mediterraneoko kulturari- ez datorrelako bat beste tradizio desberdin batekin, sentimenduak agertzeko joera handirik ez duen kultura batekin: elkar ukitzea ez da sartzen kultura alemanean, eta are gutxiago Alemaniako Ekialdekoan. Gainera, Merkel protestantea da eta horrek distantzia handiagoa ezartzen du harremanetan.

Horrelako gaizkiulertuak ohikoak izan daitezke gero eta gehiago kultura anitzeko gizarteetan, non eguneroko keinuei, jokabideei eta jarrerei esanahi desberdina ematen dieten pertsonekin eta kulturekin bizi baikara. Beraz, arrazoi gehiago dago gure solaskidea entzuteko eta ezagutzeko komenigarritasuna azpimarratzeko, hain zuzen bat etortzeko giroa aurkitu ahal izateko.





Ohartu gabe, erraz ikus dezakegu jende alaiak bere ongizatea kutsatzen digula eta bizia ematen digula. Poztasunak lasaitu eta betetasun sentazio hori partekatzen bultzatzen gaitu. *Barreka ematen dugun denbora jainkoekin pasatzen dugun denbora da*, dio esaera zahar japoniar batek. Umore onak motibazioa, sormena, memoria eta erabakiak hartzea pizten ditu. Egiaztatuta dago lankideen arteko loturak hobetzeko baliagarria ere badela; hala, komunikazioa hobetu egiten da. Gero eta agerikoagoa da guztiontzat umore sen hori eta lan eta famili bizitza uztartzea estresa, amaierarik gabeko lanaldiak eta euren burua seriotzat duten enpresetako betozkoak baino produktiboagoak direla.

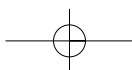
Film ona, liburu interesgarria, abestea, dantzatzea edo gure gustuko musika entzutea hobeto sentiarazten gaituzten esperientziak dira. Kirola egiteak, itsasbaterrean ibilaldia egiteak edo zuhaitz bat besarkatzeak naturako energiarekin batzen gaituzte; izan ere, naturaren parte gara geu ere.

Egin proba zure lanpostuan; adibidez, posta elektronikoa orduoro kontsultatu beharrean, gutxiago erabili eta kendu alarma. Telefonoa berehala hartu beharrean, utzi hiru tonu jotzen erantzun baino lehen. Lasaiago ibili presaka inongo zentzurik gabe ibili barik. Lasaitu sorbaldak, pilaturiko tentsioa askatuz. Beharrezko lasaitasuna itzuliko dizuten ariketak egin: amasa hartu eta airea biriketako hondoraino daramazun bitartean, zenbatu hiruraino eta gero bota airea presarik eta tentsiorik gabe, eta luzatu aire-botatzea buruz sei zenbatu bitartean.

Irnotasun handiagoa behar dute gauzak hartzeko moduan hain eragin handia duen eta nork bere buruari kontaktzen dion kontakizunaren gidoiko aldaketek. Ohitura mental txarrak direla jakin behar duzu, halako moldez non horiek arrastoan sartzeko ikas baitaiteke eta horien ordez beste positibo batzuk erabili.

Saia zaitez erronka berria duzun bakoitzean gehien errepikatzen diren pentsamenduak identifikatzen eta bilatu pentsamendu alternatibo orekatuago bat. Esate baterako, biktimismoa jotzeko ohiko baliabidea: *Ezin izango dut egin, ezinezkoa da, zergatik tokatu behar zait beti niri?* Aukeratu hobeto egokituriko pentsamenduak: *Ez da lehen aldia halako egoera batean aurkitzen naizela. Ez da horrenbesterako ere. Esan nahi dudun horretan zentratu behar dut. Okertzen banaiz, ez da horrenbesterako ere. Ikasten ari gara.*

Bizitzan norberaren ikasle izateak badu ordaina: norberaren askatasuna erabiltzea eta norberaren norabidea aukeratzea, zurrumbilo emozional batek



aurretik gu eraman gabe. Azkenik, onartu egin behar dugu beti biziko garela nolabaiteko estres maila batekin; izan ere, esperientzia fisiko ekidinezina da estresa. Oreka pertsonal handiagoa lortzeak gure barne komunikazioan zenbait doikuntza egitea dakar berekin, baita tokatzen zaiguna onartzea ere, beti ez baita gure gustukoa izango.

Indiar zahar batek ilobari azaltzen zionez, gizaki bakoitzaren baitan errukirik gabeko borrokan ari diren bi otso bizi dira elkarrekin. Bata iraren, bekaizkeriaren, harrokeriaren, beldurraren eta lotsaren ikurra da; bestea lasaitasunaren, ontasunaren, eskerronaren, esperientziaren, irribarrearen eta maitasunaren ikurra. Ilobak hauxe galdetu zuen kezkatuak: *Eta zein otso da indartsuena, aitona? Eta agureak erantzun: zeuk elikatzen duzuna.*

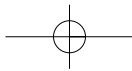
Ikusi al duzu inoiz liderren bat hondoa jotzen? Zelan azalarazten da errearen sindromea? Zelan berritzen dira hondoratzen ez direnak? Jabetuta al zaude zure barne bakarrizketak egoera gaitzeko edo gaigabetzeko duen ahalmenaz? Oso estres handia duzula sentitzen duzu? Zein energia berriztagarri iturri erabiltzen duzu ahal dela indarririk gabe ez gelditzeko? Zein da gehien errepikatzen diren eta gutxien egokituta dauden pentsamenduak? Hobeto egokitutako beste batzuen orde jar zenitzake? Zelan uztartzen duzu lana eta bizitza pertsonala?

■ 5.5 Taldea egitea

Gezi bakar bat erraz hausten da, baina ez hamar eskukada berean. Esaera zahar japoniarra

Erakunde askok ahaztu egiten dute kide guztiekiko erlazioa markatuko duen une berezi bat: hasieran jasotzen den lehen inpresioa. Beste batzuek protokolo bat sortu dute iritsi berri denarentzat. Une horri merezi duen arreta eskaini behar zaio, zeren eta ez baitago bigarren aukera bat lehen inpresio ona eragiteko.

Nerabe bat kirol talde batetik berehala alde egiteko distantzia izan daiteke kide baten gonbite atsegina, haren ohiko ingurutik urrun. Talde berrian inor ezagutzen ez zuen jokalaria haren moduan, eta tokiz kanpora zegoela uste zuena, besterik gabe. Hala, zelaia zapaldu barik alde egiteko puntuan egon zen. Iritzia aldatu zuen, lagun batek baztertuta zegoela ikusi zuelako eta taldearen ateak zabaldu zizkiolako begirada batekin, keinu batekin eta aldageletara bidean hitz batzuk esatearekin.



Badira lan giro eta pertsona batzuk trebeagoak direnak giza harremanetan, askoaz konpentsatzen dituztenak erakundearen hutsuneak, egun batean *spining* eskolan ikusi ahal izan genuenez. Ezohiko emozioa zegoen kirolarien artean, begirale berri bat jabetu baitzen taldeaz. Hura agertu baino lehen, gainerako irakasleak aretoan sartu ziren estreinaldian animatzeko eta saioan ere hartu zuten parte. Azkenean begirale berria sartu zenean, lotsatuta zegoen, baina lagunen harrerak behar zuen konfiantza eman zion, oso giro atseginean izan zen saioa, eta guztiak, pozarren zen hasiberria barne, hunkitu egin zituen txalo zaparrada batekin amaitu zen.

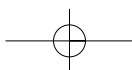
Kirola proba-banku aparta da guztiontzat jokatzek duen garrantzia ikusteko. Izenak berak adierazten duenez, talde-kirolak lankidetzajokoak dira, baina elkarren mendekotasun hori kirol guztietan gertatzen da eta ageriko abantailak ematen ditu edozein giza jardueratan.

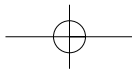
Enpresen munduan, erakundearen aldaketaren zutabetzat hartzen da lan-taldea, baina horrelakorik ezin espero daiteke bereizketak egiten dituen lidergoaren ikuspegitik: gutxi batzuk hartzen dituzte aintzat eta azkenean arazo zaharrak berriz ere agerrarazten dituzte. Zuzendarien joko-arau berrien gaineko trebakuntza eksklusiboak ez gaitu inora eramango langileek iraungitako eskemen araberako arrazoibideak ematen jarraitzen badute.

Ez da gauza bera taldeak egitea eta elkarrekin lan egitea sail berean, edo sarearen bidez hiperkonektatuta egotea, ezta laneko bileretarako dugun zaletasunarekin eta zabaltasunarekin elkartzea ere. Helburu bat, gune fisiko bat eta abiadura handiko sare bat partekatu daiteke, baina horrek ez du esan nahi talde-lana egiten denik. Talde batekoa zarela pentsatzeak eta halakotzat funtzionatzeak uste sendoa behar dute: kide guztiak itsasontzi berean doazela eta etekin gehiago ateratzen dela norberarentzat besteari etekinak lortzen lagunduta: *guztiak ateratzen dira irabazten*.

Kirolean bezala, jokalaria onak lortzea askoren eskura dago, baina guztiok bat egitea eta guztiontzat jokatzek da zailena. Txarto egokituriko talentuen multzoa biltzeko energia alferrik galtzeko da, eraginkorra ez den egitura batera egokitzeko prozesuan galtzen den energia. Talentua duen langile bat fitxatzeak konfiantzarik gabeko lan giro batean murgiltzeak (gauzak horrela egiten dira, *horrela egin direlako beti eta horixe da dagoena*), mesedegarria izan beharrean guztiei egiten die kalte.

Nork bere eremua izan behar du ahalik eta gusturen egoteko eta besteekin osatzeko. Soilik orduantxe izango du bizitza erakunde batek; izan ere,





erakundea ez da bakaturiko pertsona-taldetzat hartu behar, elkarreragiteko moduen ondorioztat baizik, betiere jarduerak eta proiektuak partekatuz.

5. 5. I Sinkronizaturiko talde batek erloju baten moduan funtzionatzen du

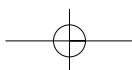
Lehenago esana dugun moduan, partaideen arteko lotura argiaren adierazle argizat har daiteke elkarrizketa batean keinuen eta hitzen artean ikus daitekeen sinkronia. Emozioak kanporatzeko ahalmen handiagoa duten pertsonak, beraz, abantaila dute kideei emozio horiek kutsatzeko. Oihartzun handiko liderrak dira, eta horien mezua anplifikatu egiten da taldean. Fisikak azaltzen duenez, sinpatiaren ziozko dar-darra da erresonantzia hori, hots, alde batek bestearen erritmora moldatzeko joera. Hala, erantzuna anplifikatzen duen efektu sekundarioa sorrarazten da.

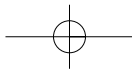
Naturan ugariak dira sinkroniak, zeinen bidez prozesu natural bat bestearen erritmora moldatu eta dar-dar egiten duen. Olatuak ondo egokitzen ez direnean, adibidez, elkar baliogabetzen dute, baina sinkronizatzen direnean gero eta indar gehiago dute. Kirol estadioetan, olatuak zaletu guztiak mobilizatzen ditu eta trantze moduko batean sartzeko aukera ematen die, besteekin erresonantzia berezian bat egiten duten bitartean. Artean, dantzan, musikan edo kantuan ere aurki ditzakegu hitzak, keinuak eta mugimenduak sinkronizatzean gertatzen den emozio unibertsal honen adierazpenak.

Besteekiko atseginezko sentimenduagatik dar-darra egiteko egina dago gizakiaren nerbio-sistema bera ere. Amaren umetokitik bertatik, gizakiak hitz egiteko erritmoarekin sinkronizatzen ditu mugimenduak fetuak, besteekin konektatzeko gaitasuna landuz. Frogatuta dago ere talde batekoak direla sentitzen duten pertsonak hobeto gainditzen dituztela zailtasunak bakartuta sentitzen direnek baino.

Mugimenduak zenbat eta koordinatuago egon, orduan eta handiagoa izango da ongizate eta eraginkortasun irudipena. Ondo sinkronizaturiko talde bat jazz orkestra baten arintasunaz murgil daiteke inprobisazioan, egoera berrietara egokituta betiere. Talde berezi batekoa izatearen ziozko autoestimua handitzeko irudipen tribal horrek bereizi egiten ditu jendeak zein inguruetan berehala lor ditzakeen erlazio onak.

Nahiz eta batetortze horrek bizirik dagoen edozein organismotan duen eginkizun determinantearen probak metatu diren zientziaren aldetik, modan dagoen indibidualismoak eta lan harremanetan gero eta behin-behinekotasun





handiagoez ahuldu egiten dute lotura hori. Lan-kontratu berrien hauskortasunak ez die ziurtatzen langileei bihar jarraituko dutela; beraz, gerta daiteke enpresarekin duen konpromisoa behar bestekoa ez izatea.

Oscar Gonzalezek eremu magnetiko modu hori aztertu du areto-futbolean, zatiak banaka gehituta baino askoz indar handiagoa ematen duena: *Aldagelan bizi den pertsonaia bitxi hori da taldea, baina inork gutxi ikusi du. Guztiek hitz onak dituzte haren gainean. Garrantzitsuena da. Esaten dutenez, haren eskutik profesionalak arrakasta lortzen dute. Harengana jotzen dute guztiek zailtasunak gertatzen direnean. Hala eta guztiz ere, nahikoa baztertua dago eguneroko egitekoan. Banakoaren interesak indar gehiago du taldearenak baino.*

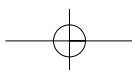
Areto-futboleko jokalariek eta kirolaren ikerlariek horrek lorturiko kirol emaitza txarrak direla-eta, kohesioak kirol talde batean duen eginkizun erabakigarria aztertu zuen. Hark esandakoak argitasun handia ematen du: *Bizitza osoa eman dut talde berean jokatzen. Izenak eta babesleak aldatu arren, ia taldekide berak ginen eta, aldi berean, lagunak onenak ginen; izan ere, elkarrekin jokatu bakarrik ez, gure bizitzako une gehiago konpartitzen genituen.*

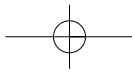
Talde horrekin, banaka beste taldekoek baino askoz maila handiagoa ez bagenuen ere, benetako talde moduan jokatzen genuela nabaritzen zen. Jokalariek bakoitzak bazekien taldekideak egin behar zuena egin baino askoz lehenago. Hobeto lagundu geniezaiokkeen elkarri, eta bagenekien kide bakoitzak non egin zezakeen huts. Beraz, akatsari aurrea hartzen genion hura konpontzeko, eta horrek eragin ona zuen taldearen emaitzetan.

Egia da ere talde hartako kideen arteko hain konfiantza handiak eztabaidak pizten zituela askotan, seguru asko elkar ezagutzen ez zuten taldeko kideen taldean gertatuko ez liratekeenak. Baina hori ere ez dut txartzat hartzen, zeren hala mundu guztiak argi baitzuen bakoitzak besteaz pentsatzen zuena.

Hasieran esan dudana moduan, aurtengo denboraldian jokatzen dudana taldean ez dugu guztiak elkar ezagutzen. Aurreko taldetik 4 jokalarik baino ez dugu jarraitzen, eta zuzendaritzak ekarritako fitxaketak izan dira gainerakoak; izan ere, geuk ez ditugu ezagutzen eta eurek ere ez dute elkar ezagutzen. Aurten, jokalariek ez dute sentitzen taldekoak direnik; nor bere aldetik doa, ez dago elkarrenganako laguntasun hori, bakoitzari ez dio arduratzen taldekideak ondo edo txarto egiten duen...

Gainera, taldeak aurten izan dituen emaitzek ez dute laguntzen giro ona sortzen, zeren eta, denboraldiaren hasieran hainbat garaipen jarraian lortu ondoren,





nahikoa partidu galdu baike nituen bata bestearen atzetik eta ondorio txarrak izan ditu moralean.

5.5.2 Talde eredia

Talde on batek izan behar dituen bederatzi profil ezarri zituen Meredith Belbin-ek. Rolak banatzeak ez du zertan pertsona desberdinei egokitu; funtzioak dira, eta horietako batzuk pertsona berari egokitu dakizkioke. Alde batetik, buruaren, espezialistaren eta begirale-ebaluatzailearen rolak daude. Lehenbizikoak ideiak eta irudimena dakartza. Espezialistak bere ezagutza erabiliz aztertzen ditu, eta begiraleak bideragarritasuna ebaluatzen du. Hain eginkizun preziatu horietako bakoitzak alde ahula ere badu: burmuinak harrokeria eta inkomunikazioaz joka dezake. Espezialistak bere ikuspuntu teknikoa inposatzea gerta daiteke; ebaluatzailea hain da kritikoa, ez du ekimenik.

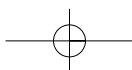
Belbin-en taldearen barruan, buruko paper horiez gain, akzioko beste batzuk sartzen dira: bultzatzailea, abiarazlea eta amaitzailea. Bultzatzailea dinamikoa eta lehiakorra da, baina pazientzia gutxikoa. Abiarazlea diziplinatua da eta malgutasun falta du ezustekoetarako. Amaitzaileari ez zaio itzuri xehetasunik, eta perfekzionista porrokatua da.

Azkenik, rol sozialagoak daude, baliabideen ikerlariak, koordinatzaileari eta bateratzaileari dagozkienak. Lehenbizikoak gaitasun handiagoa du kanpoko baliabideak ekartzeko, koordinatzaileek antolatu eta gatazkak ebazteko bitartekari lana egiten dute.

Eredu horrek bertute bat du: talde ona egiteko dauden profilen abantailak zein akatsak biltzea. Argi gelditzen da elkarren mendekotasuna: behar pertsonalak eta interes partikularrak bateratuko dituen talde bat osatzea guztien intereserako.

Norbait taldean lan egiteko prestatuta dagoela jakiteko, galdera hauek baino ez dira erantzun behar: eroso al zaude ataza komun bat egiten enpresako beste pertsona batzuekin? Ba al dakizu besteen iritziak entzuten eta errespetatzen? Prest al zaude zeure burua entzunarazten? Arduratsua eta leiala al zara zure lankideekin atazen banaketan? Baiezko erantzuna bada, bide onetik zoaz.

Juan Luis Urcolaren aburuz, nahitaez bete beharreko erregelak daude: lehenbizikoaren arabera, taldearen barruan iritzi guztiak dira onargarriak eta



guztiek aztertu eta errespetatu behar dituzte. Ekarpenak baloratu behar dira, inola ere ez da inor iraindu behar. Taldeko edozeinek du bere iritzia defendatzeko eskubidea, eta besteek arretaz entzun behar diote nahitaez. Azken arauak ezartzen duenez, taldearen erabakiak, guztiek eman ondoren, norberarenak balira bezala bete eta defendatu behar dira, taldearen barruan zein taldearen kanpoan.

Oso komenigarria da ikuspuntu positiboa izatea ezinbestean izango diren tentsio uneetan. Halakoetan, burua lasaitu eta giroa baretzen saiatu behar dugu, ideiak eta soluzioak ekarrita, gauza txarretan zentratu beharrean edo, okerrago dena, inor iraindu gabe. Kritikak entzuten ikasi behar da eta norbera entzunaraztea, betiere planteatzen den guztiaren aurrean baietz diotenekin konfiatu barik.

5.5.3 Taldea moldatzeko tresnak

Bilerek gai-zerrenda argi bat eta aurrez ezarritako gehieneko iraupena izan behar dute; izan ere, iraupen hori ahal dela ez da luzatu behar. Gainera, idatzizko akta bat egin behar da, data, bertaratu direnak, landutako gaiak eta lortutako erabakiak agerraraziko dituen, baita ezarritako epeak eta atazen banaketa ere.

Idea-sorta agerrarazteko teknikari esker, soluzio berriak azter daitezke giro irekiagoan eta lasaiagoan. Norbaitek oharrak hartzen dituen bitartean, bururatzen zaizkien ideiak botatzen dituzte bildutakoek. Bat bera ere baztertu barik eta horien gaineko iritzirik eman barik, imajina daitezkeen ikuspegi guztiak zabaltzen dira. Talde-dinamika horrek erraztu egiten du batzuen ideiek beste batzuen iradokizunak piztea, berrikuntzarako giro egokian. Azkenik, taldeak sortutako materialaren baliozkotasuna aztertuko dugu.

Eduard de Bonok *alboko pentsamendua* izeneko jardunbidea sortu zuen, aldaketei aurre egiteko bereziki pentsatua. Betiko eztabaida, maiz, liskar pertsonala bihurtzen da, benetan interesatzen zaigun gaia aztertzetik urrunduta. Eztabaida piztu beharrean, ideia guztiei uzten die tokia *alboko pentsaerak* eta paraleloan pentsatzeko jardunbide bat sortu du, bilera zapuztu dezaketen liskarrik izan gabe.

Autore horrek hainbat koloretako kapelak erabiltzen ditu; harrigarria izan dakiguke hori, baina ez dio ardura kapelak edo koloretako txartelak erabiltzen dituen, eta formatua toki bakoitzaren pentsaerara egokitu daiteke. Kapela zuriak

informazioa adierazten du, eta guztiek aprobetxatu behar dute dagokien denbora datuak azaltzeko. Gorriak sentimenduak eta emozioak adierazten dituenez gero, intuizioak adieraztea egokitu da edozein argudio erabili barik. Kapela beltzarekin arriskuak ebaluatzen dira. Ondoren, etekinak bilatzeko erabiltzen da horia. Gero, kapela berdea, sormena, eta azkenik, urdina bileran ordenan ipintzeko. Norabide berean egonik, sarritan prozedura nagusitzen da taldeak erabakia hartzean. Hala izan ezik, emaitzak berrikusi eta azkenean aukerarik egokiena hautatu behar da, mahai gainean jarri den guztia ikusita.

Azken urteetan, lan ingurutik kanpoko trebakuntzako jarduerak jarri dira modan, non partaideak erosoago senti baitaitezke. Programa horiek adiskidetasuna, buruzagiak izateko gaitasuna eta ekimen berritzaileak hartzea indartzen dituzte. Horretarako, banakoaren zentzumen guztiak inplikitzen dituen bizikidetzeta-metodologia bat erabiltzen dute, bizikidetzeta biziagoan eta luzeagoan, ohituta ez gauden ingurune batean.

Belauntzi bat gidatzea, *castellet* bat egitea edo landako hainbat proba gainditzea elkarrekin lana eginda baizik ezin burutu daitezkeen jarduerak dira. Guztiek galduta daudela senti dezakete prestatuta ez dauden oztopen aurrean; beraz, laneko ohiko jardunean agertzen ez diren ezkutuko dohainetara jo beharko da. Ingurune naturalak lanean ezarritako erlazioetako ohiturak hausteko modua ematen du, eta partaidetzan arrastoa utziko duten lotura berriak garatuko ditu.

Partaideak proban jartzen dira ezusteko egoeretan halako moldez non soluzioak asmatu eta berdintasunean kolaboratu beharrean dauden. Jolaseko ezaugarria izan arren -edo horregatik hain zuzen ere-, irudimena erabili beharrean aurkitzen dira guztiak. Irudimena erabiltzera behartuko ditugu. Hala, hobeto ikusiko dute zelan erabiltzen diren, eta haien erlazioak zelakoak diren ikusiko dute, hain zuzen ere lanpostuan edo ikasgelan nekez bizi izango duten ezusteko egoera batean.

Bilera informalak beti izan dira oso komunikazio-gune preziatuak. Renato Cesarini, Argentinako futbolaren magoa, ondoren entrenatzailea izan zen, eta itzal handia izan zuen jokalarien artean. Ezaguna da partida aurretik giro atseginean eztabaidatzen zutela. Entrenamenduan edo beste giro formalago batean inoiz esaten ez diren gauzak esatera ausartzen zen horrelako bileretan.

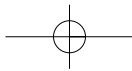
Eric Abidalek erlazio-gune horien falta sumatzen du talde berrian. *Jokalariak familia bat dira zelaian, baina kanpoan ez*; hortaz, elkar hobeto ezagutu beharko lukete. Abidal-ek kazetarien aurrean aitortu du Bartzelonan ez duela

lagunik, *futboleko taldekideak baino*, baina kontrakoa gertatzen da emaztearekin eta alabekin, eta deitoratu egiten du ez dakiela zer egiten duten gainerako jokalariek haien bizitzan eta familiarekin.

Nire ustez, garrantzitsua da ezagutzea lankide guztiak, zelaian familia bat garelako, baina kanpoan ez. Azkenean, etxetik kanpora ondo bazaude, hobeto zaude zelaian, azaldu du. Abidalek hauxe azpimarratu du: *Frantzian gauzak desberdinak dira, zeren eta taldeak lantzean behin etxeren batean edo jatetxeren batean biltzen baitira afaltzeko*, eta hori Bartzelonan bizpahiru aldiz baino ez da ikusi. "Feeling" kontua da; nahi baduzu egiten da eta bestela ez. Baina ez dut behar hiruzpalau partida irabaztea hori egiteko, erantzun du Abidalek hauxe gogoratu zaionean: ia, filialeko taldeko entrenatzailea zenean, Pep Guardiolak jokalaria bazkaltzera gonbidatzen zituen lau garaipen jarraian lortzen zutenean.

Max Planck ikerketa institutu ospetsuan, Giza Garapenerako zuzendari izendatu zuten Ged Gogerenzer, eta hainbat arau berri abiarazi zituen zientzialarien jakintza-arlo arteko talde bateko lana errazteko; izan ere, ez dira euren aurkikuntzak partekatzeke zaleak. Horietako zenbait emango ditugu: guztiak egiten dute lan eraikin berrian eta solairu berean. Aldi berean kontratatu ziren. Egunero egiten zuten bilera informal bat kafe baten inguruan. Norbaitek arrakasta zuenean, tarta bat eramaten zuen guztien artean partekatzeke. Jendaurreko politika zuzendariaren bulegoan...

Zure ustez zure taldea gai al da lana betetzeko? Zer moduz adiskidantzaren aldetik? Laguntzen al diote elkarri eta informazioa trukatzeko edo, alderantziz, ezkutatu egiten al dute informazioa? Jokalari, langile, etab. guztiak ba al dakite zein garrantzitsuak diren talderako? Ba al dago ohituraren bat -informala edo formalagoa- langile berriari laguntzeko lehen egunean? Ba al dago gaituriko guneko informali atsedena hartzeko uneko bat?



■ 5.6 Erritmoa eramatea

Pertsonak zuzentzea ez da lan erraza; bultzatzea, ordea, oso erraza da.
Antoine de Saint Exupéry

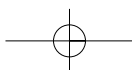
Mihaly Csikszentmihalyi psikologoak saiakera bitxi bat egin zuen. Milaka boluntariok hartu zuten parte, eta pertsonak bilatzeko aparatu bat eramatea onartu zuten, egunean hainbat alditan jotzen zuena. Partaideek idatzi egin behar zuten zer egiten ari ziren aparatuak jotzen zuenean, baita esku artean zuten lanak ematen zien gozatze-maila ere.

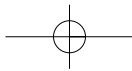
Emaitzak aztertuta ikusi ahal izan zenez, jendea oso pozik zegoen ohiko inkestetan aipatzen ez diren jarduera askotan. Espero zitekeen bezala, gehienek maitasunean edo mahai on baten inguruan gozatzen dute. Baina, harrigarria bada ere, puntuaziorik altuenak zenbait lanetan izaten ziren, partaideen gaitasunak proban jartzen zireneko uneetan. Askotariko jardueren zerrendak ez du zerikusirik norberaren zaletasunekin, dela jarduera artistikoa, kirola edo eskulangintzako lana, etab.

Csikszentmihalyi-k *fluxu-esperientzia* kontzeptua sortu zuen, erronka erakargarri bat gogo onez onartzen duenaren bizipen gozagarria aipatzeko, hots, ez du larritasunik sentitzen haren gaitasunetik harago dagoelako; ez da ohiko lana, ohikeria gogaikarri gertatzen delako. *Fluitzea* norberak egiten duen horretan murgiltzea da, interferentzia barik, erronkari konfiantza osoz aurre eginda, beldur arrastorik gabe, ideiak argi izanda eta zentzumen guztiak lanean jarrita.

Une gozo horiek sarriago izaten dira lanean denbora librean baino; hori ere ikerketak eman duen ezusteko beste emaitza bat da. Ikerlari horren arabera, fluxu-esperientziak izaten dira lanean inguruabar egokiak direnean: kontzentrazio handia, helburu argiak, berehalako atzeraelikadura eta banakoaren gaitasunetara egokituriko erronkak. Orduan, lana ontzat hartzen da, hots, norberaren onena emateko balio izan duela. Hori dela-eta, esperientzia pozgarria da eta hura errepikatzea bultzatzen gaitu.

Estimu hori eta lanean kontzentratu gabe, esperientziak interesa galtzen du eta emaitzak hala-moduzkoak dira. Gauza bera gertatzen da apetituarekin eta janariarekin: apetiturik gabe ez da gozatzen jakirik gozoena. Baina burua eta bihotza bat datozenean eta trebetasunak erronkaren parean daudenean, orduan beste kontu bat da. Elkarrekin ibiltzen jakitea, nahi izatea eta ahal izatea,





harmonian, eta gizakiak eskura duen erregairik onena da norberaren onena agerrarazteko.

Ondo begiratuta, gauza gutxi daude gure trebetasuna proban jartzen duen lanean kontzentratzea baino pozgarriagorik, norberak egin behar duena jakinda. Eta, jakina, ahaleginek dakarten onura berehala berretsita, adibidez, irribarre batekin, eskerroneko hitz batzuekin, edo laudorio batekin; azken finean, dudarik gabe baliagarriak diren errefortzu positiboak jasota eta, paradoxikoa bada ere, oso gutxitan erabiltzen da, eta horri buruz geroago hitz egingo dugu.

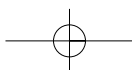
5.6.1 Depresioa gehiegizko presioagatik

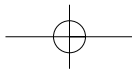
Filosofia hori hedatu egin da kirol errendimendu handirako prestakuntzan, eta gozagarria da hain giro lehiakorrean. Salt Lake City neguko joko olinpikoetan, ereserkia hori abesten zuten domina-irabazleek, eta gustukoaren dutena egitean duten plazera azpimarratzen zuten. Ez zituzten bakarrik euren mugak gainditu nahi. Eraitza hobeak lortzeko gehiegizko presioak kirolariaren depresioa eragin dezake; hori dela-eta, oso maite dutena egitean gustura daudela sentitzen direla azpimarratzen dute. Eraitza, hots, irrikatzen duten garaipena, gehigarria da.

Eraitzekin obsesionatzeak beharrezko kontzentrazioa galaraz dezake. Kirolariari gehiegi eskatzeak, eman dezakeena baino gehiago eskatzeak edo edozein lanetan neurritz gaindiko presioak porrota dakarte. Presioa zenbat eta handiagoa izan, orduan eta errendimendu handiagoa lortuko dela ez da egia. *Yerkes Dodson-en Legearen* arabera, errendimendua jaitsarazten du banakoak erabil dezakeen mailatik gorako edozein eskakizunek.

Erritmo erakargarriak eta orekatuak errendimendu optimoa badakar, erritmo frenetikoak estresa pizten du, kanpoko eskariaren eta subjektuaren gaitasunen arteko desorekaren ondorioz. Horren guztiaren ondorioz, errendimendua galarazten duen arriskua sortzen da.

Egin diren azterlanen arabera, arintasunik handiena duten zuzendariak osasun arazo gutxiago dituzte estresa dagoen aldietan. Arintasun esperientzia gehiagoren berri ematen zutenak ziren motibatuenak, zorientzuenak eta antsietate gutxien zutenak ere, bai lanean, bai etxean. Laneko erronkei aurre egiteko norberak duen konfiantzak (fluxu-esperientzia errepikakorrek berritua)





sasoian mantentzen ditu, eta eguneroko bizitzan gero eta ohikoagoak diren lehiako estresaldi ekidinezinak saihesteko modua ematen die.

Hainbat lanbidetako talenturik bikainek duten aleazio berezia ikertu du Howard Gardner-ek. Oso desberdinak dira, baina gauza bat dute komunean: lanbidean trebetasun ukaezinaz gain, guztiek maite dute egiten dutena. Hala, bada, euren onena adieraz dezakete eta horretan dihardute buru-belarri, aparteko harmoniarekin eta benetako gozamenarekin. Gardner-ek dio ez dituela bultzatzen ospeak, arrakastak edo aberastasun grinak, baizik eta gehien gustatzen zaiena eginez gozatzeko aukerak.

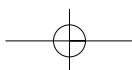
5. 6. 2 Norberaren alderik egokiena aurkitzea

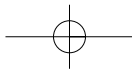
Gora begiratu behar izan gabe, gure inguruari errepara diezaiokegu eta pertsona ugari ikusi, zorionez lan ona egiten dutenak eta pozik daudenak lanak ematen dien ongizateagatik. Gustukoen dutena egiterik ez dutenean ere, egokitzen zaiena gogo onez onartzen dute.

Giza jarduera orotan, inplikaturako pertsonen eskakizun produktiboen eta trebetasunen arteko oreka da urrezko araua errendimendua hobetzeko. Eman ez dezakeena emateko eskatzea norbaiti porrotari atea zabaltzea da eta, beraz frustrazioari. Erritmo erakargarriak, ordea, taldeen motibazioa pizten du, hots, erritmoa ez da oso errepikakorra izan behar, aspertzerainoko errepikakorra, ezta kirolarien eskuetatik harago dagoen erritmoa ere.

Hain mundu lehiakorrean, premiak hainbeste inposatzen dira, erakundeei galarazten zaie azken emaitzetatik harago ikustea, neurririk gabeko neurri frenetikoak kutsatzen da. Premiaz jokatzea jarduteko eredu orokor gisa inposatzen denean, helburuen ikuspegia galtzen da, etorkizuna lausotu eta arrisku handia dago norabidetik aldentzeko. Erakundeek egonkortasuna orekatu beharko dute, egunean jartzeko behar diren aldaketen dinasmimoaren bidez.

Egonkortasunak segurtasuna eta aurrez ikus daitekeena bermatzen ditu, kideei konfiantza ematen die eta beharrezko berrikuntzari hobeto aurre egiteko prestatzen ditu. Ohiko lanek eta mezuek erlaxazio eta konfiantza handiagoa ematen dute, lan horiekin ohituago daudelako. Eta alderantziz. Kirol talde batean, ohikoak ez diren mezuek eta jarduerak jokalariren tentsioa areagotzen dute, hain zuzen proban jarriko dituen egoera berri baten aurrean jokalaria prestatzeko beharrezko alarma gisa.





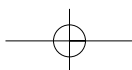
Beharrezko seriotasuna eta umore sena erabiltzea ere tresna da tentsioa pizteko edo giroa lasaitzeko.

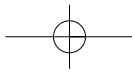
Buruzagiak ez dira konformatzen taldearen tenperatura hartzarekin, konfiantzazko termometro gisa jardunda, baizik eta termostatoaren eginkizuna betetzen dute, talde baten sormen-tentsioa erregulatzeko gai baitira. Ohituren eta lan berrien arteko oreka dinamikoa eman behar dute. Mezuen intentsitateak eta eskakizun-mailak taldearen egoerara egokitzeko modu logikoa eman behar dute, baita aurrean duen erronkarako behar duten erritmo-mailara egokitzeko ere.

Zure jendeari zuzentzen ari zataizkionean, izan erritmo bizia, ez monotonoa; izan laburra, ez erabili alferrikako hitz dotoreegiak eta hitz gutxi erabili. Norbaitek bizkor hitz egiten duenean, solaskidearen gogoia piztu eta haren arreta hobeto bereganatu dezake. Baliteke gehiegi piztea ere, jakina. Arinago hitz egiten baduzu, jendeak ez ulertzeko arriskua izan dezakezu. Nolanahi ere, komenigarria da bururik ez galtzea eta hartzailearen eta inguruabarren arabera erritmorik egokiena aukeratzea.

Jakin behar duzu oihuka egitean solaskideak beldurtu edo gogaitu ditzakezula; hori dela-eta, ez dirudi horrelakorik aholkatu behar denik, bereziki hurbil badaude. Tokiz kanpo dago ozen hitz egitea egoera zaila dagoenean eta behar bezala jabetuta daudenean. Badirudi hobea dela urrutira komunikatzeko edo jarduna pizteko eskatzeko. Motel eta lasai hitz egiten baduzu, lasaitasun handiagoa sortuko da solaskideengan. Hobetu ulertuko dituzte hala, baina motelegi bazoaz, gogaikarria edo aspergarria izan zaitezke eta gehiegizko lasaitasuna bultzatu, eta hori desegokia izan daiteke behar duten erritmo mailaren arabera.

Ezagutzen al duzu zein den zure eremurik egokiena? Eta zure taldeari uneoro eska diezaiokezun erritmoa? Edo zure taldeko kide bakoitzak behar duen erritmo desberdina, kideen ezaugarrien arabera? Zure ustez, gehiegizkoa da zure erakundearen erritmoa edo ez dago lan ona egiteko antzematen den presioa edo presiorik? Ohitura berrietara egokitzeak dakarren zailtasunik izan al duzu inoiz? Eta berdina mekanikoki errepikatzeak dakarren asperdura?





■ 5.7 Errefortzu positiboa

Tratatu pertsonak izan beharko luketena balira bezala eta lagundu izateko gai direna bihurtzen. Goethe

Laudorioa da, seguru asko, jendearen konfiantza irabazteko limurtze-modurik eraginkorrena. Norbaiti belarrira poza ematea eta errege moduan sentiaraztea, handitasun berarekin erantzungo duelakoan, saltzaile onek ofizioz ezagutzen duten sedukzio tresna da. Laudorioaren arte horren emaille nekazina dugu telebista, publikoa konkistatzen baitu ikusleak etengabe lausengatuz.

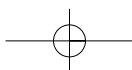
Mila eta bat gau bezain zaharra den ipuin hori ez dator bat besteei eskerrak emateko egunero darabilgun zuhurkeriarekin. Esaera zaharraren arabera, laudorioa norberarentzat gordetzea inorena den zerbaitekin gelditzea da, eta pentsatzekoa da, batzuetan beldurragatik, beste batzuetan lotsagatik, zorigaitzoko jende asko dagoela, hargatik egindakoa eskertu nahi ez duena, ezin duena edo eskerrak zelan eman ez dakiena.

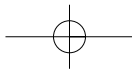
Gauza bera gertatzen da edozein eskerron adierazpen baztertzan duten eta soilik soldata ekonomikoa darabilten erakundeekin, soldata errekonozimendu posible bakarra balitz bezala eta pertsonak espero duten gehieneko ordaina balitz bezala eguneroko bere ahalegin guztien truke.

Nahiz eta eskerrona biltzea erraza izan norberak eskerrona adierazten duenean, ohitura handiagoa dago akatsei eusteko, seguru asko akatsok berriz gerta ez daitezten. Joera txikiagoa dugu animu hitzak esateko edo egindako ahalegingatik eskerrona adierazteko keinuetarako. Gogoratu irribarra dela bi pertsonaren arteko distantziarik laburrena. Egin proba eta agurtu norbait irribarre batekin, eta hobeto sentitzen zarela ikusiko duzu; zeure jarrera aldatu eta ordainetan irribarre bat jasoko duzu, baita konfiantza ere.

Erakunde askok gaizki ulertutako seriotasunari eusten diote orain ere; izan ere, ezaugarri ahultzat jotzen dute maitasunezko hitzak adieraztea eta umore sena izatea. Lanean emandako orduak eta produktibitatea nahasten dituen oker bera da, halako moldez non umore senak lanean dituen etekinak ezagutarazten dituzten enpresa aholkularitzak baitaude oraintxe bertan, sormenerako eta eraginkortasunerako pizgarria den aldetik.

Azken finean, ez dugu ezer ulertu baldin eta estres maila bihurtzen bada laneko seriotasuna neurtzeko eredu eta beste edozein baliabide motarekin





dugun tratu bera ematen badiegu pertsoneri, soilik kostu ekonomikoei erreparatuta.

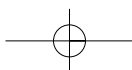
5. 7. 1 Pigmalion efektua

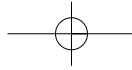
Azken urteetan, ordainsariak osatuko dituen balioespen integralago bat ezartzearen beharra azpimarratu da. Ordainsari emozionala aparteko moduko bat da, norbait balioesteko modua eta enpresarekiko erlazioan duen gogobetetasuna eta eskerrona adierazten dituen. Nahiz eta ordainsariak onargarriak izan, langileari gutxiengo balioespena ematen zaionean eta langileak beste zenbaki bat dela irizten dionean, betebeharrak bete baino ez du egiten. Balioespen txarra bada, zalantza gehiago izango ditu betebeharrak betetzean eta gero eta ekarpen gehiago egingo du.

Hortaz, aintzat hartze hori ez da bakarrik komenigarria gizakiak garen aldetik, enpresarentzat ere oso errentagarria da. Moneta berri-zahar horrek elkarrekikotasun legearen arabera funtzionatzen du; izan ere, lege horrek beti konprometituko ditu aldeak elkartrukean, hitzarmen batean idatzita ez badago ere. Norberaren garrantzia balioesten den eskerrona pertsonalki adieraz daiteke une askotan, erretiroaren zain egon barik enpresaren azken oroigarri eta bakarra jasotzeko.

Ba al dakizu zein hitz gustatzen zaigun gehien entzutea? Hain zuzen ere bereziago egiten gaituena, hots, norberaren izena entzutea. Izenak gogoratzea eta erabiltzea eta mezua pertsonalizatzea oso gozagarria da elkarrizketa batean. Erabili izenak gehiago eta ikusiko duzu zein ondorio on dakarren berehala komunikaziorako. Onarpen hori izan hitzontzia den eta behin eta berriro hitz egiten duen pertsonaren arreta lortzeko ere. Izena esatean arreta jarriko duela ikusiko duzu, eta horrek aukera emango dizu hitza hartzeko eta benetan entzutea lortzeko.

Pertsona gehienek, oro har, jasotako tratua eta haiengandik espero denaren araberrako erantzuna emateko joera dute; hala, ahal duten guztia emango dute konfiantza horri hutsik ez egiteko. *Pigmalion* efektu horrek laguntza handia ematen dio pertsonari bere ahalmenean sinesteko, baina gure kontra izan daiteke mespretxuzko mezua jasotzen direnean eta konfiantza gutxitzen dutenean. Ez da gauza bera norbaiti tamalgarria dela esatea eta gertaera jakin batean tamalgarri jokatu duela edo galdetzea zer egin dezakeen hobetzeko.





Zoritzarrez, jardun hori kirol erakundeetan ere hedatuen dagoen ohituretako bat da, non entrenatzaile askok etengabe azpimarratzen dituzten akatsak, ondo dagoena jakintzat emanda. Hauxe adierazi zuen Menottik bere entrenatzaileei buruz: soilik egin behar ez zuena ikasi zuela haiengandik.

Etengabeko errefortzuek -positiboak edo negatiboak- pertsonen arreta zuzentzen dute, eta *nork bere buruarekin beteriko profezia* gisa jarduten dute. Norbaitek jokabide bat indartzen duenean, pertsonen jokabidea errepikatzeko joera dute. George Lakoff hizkuntzalariak *Ez pentsatu elefante batean* izeneko liburu ospetsuan eman zituen azalpenak. Erabiltzen ditugun hitzek ebokazio ahalmen ikaragarri handia dute, halako moldez non, norbaiti zerbaitetan ez pentsatzeko esaten badiogu, nahikoa izango baita horrekin obsesionatu eta arreta galtzeko norabide onean zentratu beharrean.

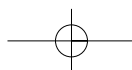
Zorionez, gurekin konfiatzen dutenekin konfiatzeko joera dugu. Zientzialariak giza garuneko labirintoan murgildu dira, ordain-zirkuitu horrek zelan funtzionatzen duen aurkitzeko. Neurologoen arabera, zeinekin konfiatu eta zeinekin ez erabakitzeko modua ematen digun buruko agente kimikoa da oxitozina. Giza gorputzak plazeraren hormona horren deskarga eragiten du, esperientzia errepikatzera bultzatzen gaituena. Hala, konfiantza, gizarte laguntza, ekonomikoa edo erromantikoa ematen digutenei ordain ematen diegu.

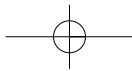
Oxitozinak gizarte elkarrengaitan eta jokabidean dituen ondorioen arabera, hormona horren maila altua duen odolak hobetu egiten du banakoak beste pertsona batzuekin konfiantza izateko ahalmena. Hortaz, lubrifikatzaile gisa funtzionatzen du giza harremanetan, konfiantza sarituz eta gizakiaren izaera eragozten duen beldurretik eta mesfidantzetik salbu utzita.

5. 7. 2 Optimismo inteligentea goraipatzea.

Mundu guztia aintzat hartzen ez duen eta alde guztietan arazoak sortzen dituen lidergo estiloaren kontra, gizakiaren esperantzazko ikuspegi batean oinarrituriko trebakuntza eredia planteatzen da hemen: geure burua gainditzeko giza esperientziak garatu duen ahalmenean eta kirol prestakuntzan konfiantza izatea.

Norberak bere baitatik eman dezakeen onena ikusteko joera dute oihartzun handiko liderrek. Beren taldeak motibatuzko, positiboa ikustera bideraturiko jokabidea hartzen dute gauza negatiboak ikusterakoa baino.





Helburua lortu ez bada ere, egitekoan izandako ahaleginak baloratzen dituzte. Horrek ez du esan nahi ere txarto egindako lana aintzat hartzen ez denik, baizik eta, pertsonari izen ona kendu beharrean edo aztergai nagusia soilik akatsak izan beharrean, jokabiderik eraginkorrenak indartzeko lanean zentratzea komeni dela.

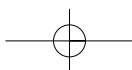
Bill O'Brien jaunak, Hanover Insurance Companyko presidente ohiak, azaltzen zuenez, ez dago liderra izaterik taldea oso ondo balioetsi ezik: *Langileen gaineko ikuspuntu determinista izanez gero, sinesmen horrek izugarri mugatuko luke aldaketa sakona zuzentzeko norberak duen ahalmena. Aldiz, nire moduan sinesten baduzu, hots, pertsona bakoitzean aprobetxatzen ez diren gaitasun potentzialen erreserba ikaragarri handia dagoela, hobeto prestatuta egongo zinateke banako hazkundearen kultura bat sustatzeko.*

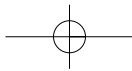
Gauzak bere onetik ateratzeko asmorik izan gabe, oso ezaguna da John Lambie entrenatzailearen pasadizoa. Taldeko masajistak, oso kezkatuak, aurrelarietako batek aurkari batekin talka egin ondoren konmozioa galdu zuela eta nor zen gogoratzen ez zuela jakinarazi zionean, hauxe erantzun zion: *Ederto! Esaiozu Pelé dela eta zelaira itzultzeko.*

Ingurunean hobeto moldatzeko gizakiak garatu duen estrategia ebolutiboa da edalontzia erdi beteta ikusten ikastea erdi hutsik ikuste baino. Gutxieneko optimismoa izan ezean, pertsonak ez lirateke ahaleginduko aurrera egiten eta bidean agertzen diren eragozpenak gainditu; lur jota geldituko lirateke. Hori dela-eta, osasun fisiko eta mental onarekin lotzen da zentzuzko optimismoa. Beste gauza desberdin bat da optimismo ausartegia, arriskua gutxiesten duena eta behar bezalako plangintza egiteko gai ez dena.

Badirudi oreka bera gomendatzekoa dela hitzak aukeratzean eta erakunde baten kontaktetan jendaurrean azalpenak emateko. Sasi optimismoak porrota eragin dezake. Abesti ospetsua kantatzen ari zen kantari ospetsua, *Tout va très bien, madame la Marquise* deritzon abestia, antzinako erregimena hondoratzeko bezperan.

Orain modan dago gauzen izenak erabili beharrean errealitatea ezkututzen duten eufemismoak erabiltzea. Ustez txarrak diren terminoak ekidin egiten dira, eta politikoki zuzena den hiztegia puzten da: hirugarren adina esaten da zahartzaroa esan beharrean, hiriko hondakin solidoak eta ez zaborra, inteligentzia zerbitzua eta ez espioitza, garapen bidean diren herrialdeak herrialde pobreak esan beharrean...





Susmagarria da hizkerari horrenbeste kosmetika aplikatzea: errealitatera egokitzeko duen ahalmenaren arabera da hizkeraren legitimotasuna; izan ere, profil hobea eskaintzea eta ezaugarriak mingarrienak arintzea ahalbidetzen digu. Beste gauza bat da gertaerak ezkatzea nahasmena eta haserrea eragin eta hizlariak edo erakundeak horrenbeste lan eginda metatu duen sinesgarritasuna alferrik bota dezakeen izen desberdin baten atzean.

Zelan indartu zure emozio positiboak izeneko liburuan, Rath, Tom eta Clifton eta Donald D. autoreek ontziak eta buruntzaliak erabiltzen dituzte elkarrekin lotuta dauden eta giza harremanak erregulatzen dituzten hodian teoria azaltzeko: Nork bere ontzia du. Ontzia bete edo hustu egiten da etengabe besteek esaten edo egiten digutenaren arabera. Gure ontzia beteta dagoenean, nahikoa ondo sentitzen gara; oso gaizki hutsik dagoenean.

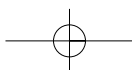
Gutako bakoitzak koilara handi bat ere badu. Besteen ontziak betetzeko erabiltzen dugunean gure buruntzalia -gure emozio positiboak indartzen duen zerbait egiten edo esaten dugunean- geure ontzia ere ari gara betetzen. Gure buruntzalia besteen ontziak husteko erabiltzen dugunean -gure emozio positiboek kaltea dakarkien zerbait egiten edo esaten dugunean- geure burua husten du.

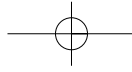
Goraino beteriko kopek bezala, beteta dagoen ontziak ikuspegi positiboa eta energia berritua ematen dizkigu. Ontziko tantaka bakoitzak gorputza indartzen digu.

Alabaina, hutsik dagoen ontziak gure begirada lausotzen du, gure energia kaltetu eta gure gogoa ahultzen du. Horregatik egiten digu min norbaitek gure ontzia husten digunean.

Hala, egunero bi aukeretako bat hautatu behar du: inoren ontziak eraman ditzakegu edo hustu. Oinarritzko aukera da, gure harremanei, lan egiteko gure gaitasunari, gure osasunari eta gure zoriontasunari eragin sakona ekar diezaiokeena.

Gehien inspiratu zaituen pertsonak lehenetsi egiten al zuen errefortzu positiboa? Eta zuk, zer erabiltzen duzu gehiago: mezu positiboak edo negatiboak? Eskuzabala al zara gorai-pamenetan emaitzan zein ahaleginetan? Saiatzen al zara kolaboratzaileen izenak gogoratzen eta haien izenaz deitzen? Zer pentsatuko zenuke norbaitek esango balizu gai jakin batean ez pentsatzeko? Ikusi al duzu inoiz norbait hobetu egin dena zeuk erakutsitako konfiantzagatik? Eta, alderantziz, zer blokeatuko litzateke?





■ 5.8 Balioek erakunde iraunkorra identifikatzen dute

Helburuak ahazten dugun neurrian, ahalegin gehiago egin behar ditugu
Mark Twain

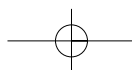
Landareek eta zuhaitzak lurra finkatzen duten sustraiak ematen dituzten bezala, balioek ere zentzua ematen diote gure erakundeari; antzera jokatzeko dute, erakundekoa izateko sentimendua indartzen dute. Hala, erakundeko kideak etxean bezala sentitzen dira. Eta alderantziz: landararik ezak erraztu egiten du lurra basamortu bihurtzea, erakundearentzat inportanteena dena ahaztea (kaltegarria da lan harremanetarako) eta goitik behera usteltzen ditu kideen lotura eta motibazioa.

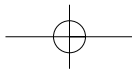
Erakunde baterako talentuak atxikitzea eta erakartzea bezain beharrezkoa da kideek beren eginkizunean konpromisoa hartzea. Herrialde askotan milaka langileekin eginiko azterlanek erakutsi dutenez, hamar langiletik bik baino ez dute sentitzen motibazio berezi hori; hamarretik bati, berriz, berdin dio.

Gai interesgarria da guztiontzat, lanarekiko atxikimenduak onura pertsonalak ez ezik, kontabilitateko kontuetan ere hazkundera dakartzalako. H.J. Brown-ek esango lukeen bezala: *Aurkitu gustuko lan bat eta bost egun gehituko dizkiozu zure bizitzako aste bakoitzari*. Gainera datorkiena ikusita larritu beharrean, pertsona horiek pozago daude ondo tratatzen dituzteneko eta gustura daudeneko lanak egiten.

Era berean funtzionatzen dute erakundeek ere: langileen arteko lotura onak eta lan ona egiteak onurak handitu eta ospea hobetzen dute. Eginiko hainbat azterlanetan frogatu denez, motibazioan emaitza onak dituzten konpainietan gora egiten du batez besteko sarreraren kopuruak, hain zuzen konpromiso maila txikia duten konpainiek baino lau aldiz gehiago zenbait kasutan.

Lidergoaren estilo berria zuzentzen duen printzipio moral horren baliozkotasuna berresten dute ia azterlan guztiek: *gure kolaboratzaileak aintzat hartzen ditugunean, enpresaren zati inportantea direla sentitzen dute, eta konpromiso handiagoa hartzen dute*. Pertsonen artean dagoen atxikimendu berean oinarritzen da erakunde batzuetako erabiltzaileekiko harremanetan, bizitza pertsonalean eta gizarte eta lan bizitzako eremu guztietan.





Abrácelos! Izeneko liburua idatzi duen Jack Mitchell-en ustez, jendeak maitatua dela sentitzen duenean, aparteko leialtasuneko harremanak izaten dira: Jendeari benetan ardura diona ez da hormetan lantzean behin esekita haren izenean urrez grabaturiko plaka. Eguneroko trataera da. Gauza txikiak dira, besarkada txikiak.

5. 8. I Lan egiteko tokirik onena

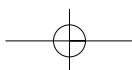
Great Place to Work Institutek jardunik eta jokabiderik onenak aztertzen ditu enpresaren errendimenduaren arloan. Haren azterlanen ondorioz, erakundeak oinarritzko bost balio identifikatu ditu, enpresak eta kolaboratzaileak hobetzen dituztenak mundu osoan: sinesgarritasuna, ekitatea, errespetua, harrotasuna eta laguntasuna. Bitamina askoko cocktail bat osatzen dute horiek erakundeen osasuna indartzeko.

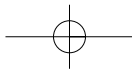
Datu horiek egiaztatu egiten dute elkarren konfiantza lehenetsi beharra dagoela laneko harreman ororen oinarri gisa, ondo finkatuta langileek beren lanpostuan antzematen dute sinesgarritasunean, ekitatean eta errespetuan. Hona hemen gizarte ondare hori finkatzen duten beste zutabe batzuk: miretsita dagoen enpresa bateko kidea izatearen harrotasuna eta adiskidetasuna, azken hori atsegina baita lan-munduan.

Langileen, erabiltzaileen eta erakundeen arteko bateratze arrakastatsu horren gakoak erakutsita, pentsa liteke nahikoa dela fórmula magikoa erakunde baten guztietan hedatzea enpresari balio handiagoa emateko, konpromiso, gogobetetasun eta errentagarritasun adierazle guztiak hobetuz. Balioak ez dira araudi gisa transmititzen, ordea, eta ez dira egun batetik bestera aldatzen propagandako iragarkiak behin eta berriz emanda.

Erakunde bat inspiratzen duten printzipioak denbora luzean egiten den jardunaren bidez moldatu, imitatu eta finkatzen dira (batzuetan oharkabe ere), eta guztiak onartutako jokabide bihurtzeraino hedatzen den kultura osatzen da hala. Begi-bistakoa da haren funtzionaltasuna: joko erregela argiei esker, zer gertatuko den iragar daiteke eta, hala, murriztu egiten da arbitrarietatearen antsietatea eta ziurgabetasuna funtzionatzeko arau gisa.

Kideek partekatzen dituzten jarrera, igurikapen, sinesmen, balio eta arau multzoak osatuta dago kultura hori, erakundearen atmosfera edo giroa ere deitua. Modu informalean jarduten dute balioek, jokabideak onartuz edo zigortuz. Azken finean, ondo dagoena eta txarto dagoena onartu behar da.





Ezaugarri, jokabide eta ekintza horiek positiboak direnean, erakarri egiten dituzten langileak eta erabiltzaileak, baina negatiboak badira, mundu guztiak saihesten ditu.

Baldin eta (plazebo-efektuak ondo frogatzen duenez) gure sinesmenek eragina badute osasunean, arreta jarri behar zaie enpresa batean ezartzen diren sinesmenei. Toki bizigarriagoa egin dezakete enpresa ospe ona emanda, baina hain gainbehera handia eragin dezakete, bertan behera utzitako eraikin bat bihurtu daiteke, aurri egoeran.

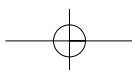
Ez da batere erraza erakundearen kultura aldatzea, zeren eta erakundeko kideek urteetan barnerratu dituzten oinarriko jarrerak aldarazten baititu. Kultura guztien erresistentzia erreakzio naturala da norberak hartzen dituen balioek jasaten duten eraso zuzenaren aurka; izan ere, balio horiek eraginkorrak zirela frogatu zen beste garai batean.

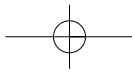
5. 8. 2 Ospe ona

Langileak eta erabiltzaileak tratatzeko moduaren eta haiengandik espero denaz duten irudipenaren arabera, enpresaren irudi bat izango dute eta igurikapenei erantzungo diete. Baldin eta langileak uste badu haren ahaleginak konpainiaren mesederako izateaz gain bere onurarako ere badirela, gehiago eta hobeto egingo du lan. Egokitzat hartuko da kultura enpresaren helburu globalak betetzea errazten duenean.

Ordainsaria lehen mailako motibazioa da langileentzat; hala eta guztiz ere, adibide askotan jendea gehiago ahalegintzen da kausa baten alde edo adiskidetzeko elkartruke baten alde diruaren truke baino. Zaragozako Uraren Erakustea amaitutakoan, alkateak datu esanguratsua eman zuen: absentismo-tasa handiagoa izan zen langileen artean boluntarioen artean baino. Merkataritzako elkartrukearen erregela ekonomikoekin batera, pertsonak elkarri egiten dizkieten adiskidantzako eskaeretan oinarrituriko gizarte arauak irauten dute: konfiantzak, lankidetzak edo leialtasunak ordaina dute maitasunezko harremanetan gizakien elkarreragitean.

Erakundearen artean ezartzen ari den lidergo estilo berria eraginkorragoa dela irizten zaio gizarte eta merkataritzako arauen arteko oreka handiagoa aurkitzeko, eta balio handiagoa ematen zaie talde-lanari datxezkion konfiantza eta adiskidetze balioei. Aurrezki Kutxen publizitate iragarki hark zioen moduan:





Jendearekin gaude. Laneko harremanetan kontratu berriak enpresa humanizatzen du eta indartu egiten du erabiltzaileekiko lotura.

Gero eta abantailatsuago jotzen da gizarte trukaketa indartzea publikoarekin eta langileen artean, bereziki kirola bezalako arloetan, non lausoagoa baita lanaren eta aisialdiaren arteko muga. Dan Ariely-ren ustetan, langileen leialtasuna ahulduz doan merkatu batean, gizarte arauak dira langileak motibatzeke eta erabiltzaileak leial egiteke modurik onenetako bat.

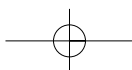
Lerro hauek idazten ari naizen bitartean, Joseba Etxebarriak akordioa lortu du zuzendaritzarekin hurrengo denboraldia doan jokatzeko Athleticekin, hamabosgarren denboraldia hain zuzen ere. Taldeak dirutza handia gastatu zuen hamazazpi urte besterik ez zituela. Joseba Etxebarriak eskerrak eman nahi izan ditu hala *Athleticen hainbeste urtetan jaso duen maitasunagatik.*

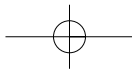
Jokalari horren kontratua aurten amaituko da, eta talde zurigorrian erretiratu nahi duela azaldu du: *pribilegioa da, zeren eta Athletic klub bat baino gehiago baita, gizartean duen garrantzia dela-eta. Athleticek bizitza aldatu dit, aitortu zuen Etxebarriak, eta 15 urte klub berean bizitza osoa bezalakoa da. Beraz, neuk eman behar dizkiot eskerrak klubari. Klubeko presidentearen ustez, ez dago hitzik Athleticetik harago joango den keinu hori eskertzeke.*

Gaur egun, erakunde guztiak daude jabetuago zein onuragarria den langileek eta oro har gizarteak enpresaren jokabide etikoa betetzen dela ikustea. Erakundearen kapital etikoari balioa handiagoa emateak fidagarritasuna biderkatzen du, eta aldi berean, besteetatik bereizten ditu muturreko mesfidantzako eta lehiakortasuneko inguru batean.

Estrategia berri hau bideratzen duen filosofiak bere jendearen ongizatea hobetzeko aukeratzat hartzen du enpresa balioestea. Haiengandik espero dena ematen saiatzen dira erakundeak, baita etekinetatik batzuk zerbitzua ematen dion gizarteari itzultzea ere, merkatuak behar bezala betetzen dituen beharren arabera, edo herri ondasuntzat ezin har daitezke beharren arabera.

Nortasun ezaugarri berri horiek eta jokabide onerako kode formalek erakundearen norabide berria ezartzen dute. Ez da asko kosta kode bat egitea, baina are zailagoa da egunean egokitzea. Inkestek frogatzen dutenez, kode etikoa betetzeko faktorerik garrantzitsuena kideek ere kodea betetzea da. Eta erreferentzia gisa jarduten duten zuzendariak. Eta proiektuaren jarraipena; izan ere, arriskuan jartzen da proiektua larrialdietarako arreta dela-eta.





Epe laburrerako onurak lortzeko presioak eta lanaren behin-behinekotasunak pikutara bidal dezakete enpresaren kultura berri horren sinesgarritasun osoa. Esaten dituen balioak eta benetako jokabidea bat ez datozenean, ituna hautsi eta mesfidantza eragiten du. Etsenpluarekin predikatzea, esaten denera ekintzetara pasatzea, funtsezko zutabea da eta horren gainean finkatzen da markak eta balio etikoak lotu nahi dituen leialtasun erlazio berri hori.

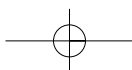
Zergatik ez dira kontuan hartzen kirol erakunde baten historia ondoen erakusten duten beteranoak? Modu informalean, aldizkako elkarriketak izan ditzakete prestatzaile eta kirolarik gazteenekin, klubaren balio nagusien lekukotasun bizia transmititzeko.

5. 8. 3 Kirola bizitza-eskola gisa

Ikragarri eraginkorrak direnen zazpi ohiturak izeneko liburuan, sentimenduak, ekintzak eta bultzadak balio pertsonaletara moldatzearen garrantzia azpimarratzen du S. Coveyk. Pentsatzen duena egiten duena eta sentitzen duena pentsatzen duenak aparteko kohesioa du. Oso berezia den zerbaiten parte izatea norberaren baitan sentitzea oso motibazio-iturri ederra da kirolarientzat.

Gizarte kapitala da erraz ezagutzen diren nortasun eta balioak dituen talde batekoa izatea, kirol erakunde askok zabartu egiten duena. Hain nahasmendu handia dago, klub gehienek beren historia ahaztu, nortasun ezaugarriak alferrik erabili eta porrotaren amildegian jartzen dira, ahal duten baino askoz maila handiagoan bizi izanda. Paradoxikoki, alde guztietatik egiten du kale eredu horrek: ez da egokia kirolari gazteak trebatzeko eta ez da eraginkorra errendimendurik altuenerako; izan ere, gero eta lehenago uzten diote kirola egiteari gazteek.

Entrenatzaile guztiek, kirol erakundeek bezala, balioetan prestatzen eta hezten dituzte kirolariak, baina gehienak ez dira horretaz, horren garrantziaz eta sustatzen dituzten balioez ohartzen. Ekintzen bidez burutzen da ikusten ez den trebakuntza hori, baita berbazko eta ez berbazko mezuen bidez ere, noiz-eta zenbait jokabide eta jarrera bultzatzen dituztenean beste batzuen kalterako. Etengabe eta oharkabe, jokabideak eta jarrerak transmititzen dira, eta kasu askotan argi eta garbi ez datoz bat taldeak bereak ustez defendatu eta ordezkatu behar dituen kirol balioekin.



Prestakuntza etiko batek jokoan barri behar du kirolariaren onena, haren trebakuntza osoan bikaintasunaren zerbitzurako jardunaren bidez. Pertsona kirolaren aurretik dago. Kirola bizitzarako eskola bat da, eta aparteko interesa du, banakoa arlo guztietan inplikatzan dituen borondatezko jarduera baita. Kirolariak etengabe hartu behar ditu erabakiak, esfortzuaren balioa eta ondo aukeratzearen arte zaila ikasi beharra du.

Entrenatzailearen mezua balio pertsonalak garatzea izan daiteke hala nola autoestimua, osasuna, joko garbia, guztion eskubideak bermatzen dituzten erregelak errespetatzea edo besteekin lankidetzan aritzearen garrantzia. Baina kirolariaren gogoia ere balio gabetu dezake, kirola pertsonaren aurretik jartzea, joko zikina aldarrikatzea, aurkaria iraintzea edo besteei botatzea norberaren errua.

Kirolariaren balioa onartzeak hobeto sentiaraz dezake kirolaria, euren buruarengan konfiantza gehiago izan, baina tentazio handiagoa da kirolak okerreko atletik sarraraztea, zalantza abantaila bat ateratzeko -egun batetik bestera- edozein bide erabilia. Gutxi batzuek baino ez dute lortuko ospea eta dirua kirolarekin, baina guztion eskura dago ondo sentitzeko oso arrazoi onak lortzea eta bizitza osoan kirol esperientzia ona gozatzeko.

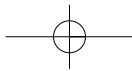
Gustuko al duzu zure lana? Ezagutzen al duzu zure erakundearen gizarte ospea? Argi al duzu zein diren zure erakundeari zentzua ematen dioten balioak? Ona dela esango zenuke eta harro al zaude horren barrukoa izateaz? Bat al datoz edo ez datoz bat erakundearen izaten den benetako jokabidearen eta garrantzitsutzat jotzen dituzun balioen artean? Kirol prestatzaile gisa, ezagutzen al dituzu transmititzen dituzun balioak?

■ 5.9 Asertzio-komunikazioa eta gatazken prebentzioa

Gizakiak elkarrengana hurbiltzen dira haien izaeragatik, baina bereizita egoten dira ohiturak eta usadioak direla-eta.

Konfuzio

Inkesten arabera, errespetu falta da gehien amorrarazten gaituen jokabidea. Tratu baldreskeria hori oieskerian, arrunckerian eta jendaurreko errietan ageri da. Ondoren, harrokeria, burugogorkeria eta nartzisismoa, harrokeria, hantustea eta oilarkeria datoz. Besteari ez entzutea eta teknikaren eta antolaketaren aldetik gaitasunik ez izatea ere agertzen dira errespetu faltaren mailaketa horretan.



Badira inkestetan azaltzen diren bestelako jokabide lotsagarriak ere: laguntzarik eza, inplikaziorik eza, eredurik eza, adorerik eza, konfiantzarik eza, dominak lapurtzea, helburuak zehazteko gaitasunik eza... Epe luzera, giza ahultasun multzo horiek erakundearen bidean jarritako harriak dira eta langileen talentua, sormena eta motibazioa kaltetzen dituzte.

Horiek trikimailu guztiak erraz ikus daitezke kirol talde askoren jardunbidean, non errieta ohiko bitartekoa izan baita lehiaketari datxezkion zailtasunei aurre egiteko. Hain eszenatoki hunkigarri horretan, banakoak proban jartzen dira, eta presioagatik gainezka egin dezakete prestatzaileek. Senetik ateratzen direnean haur baten jokabide izan dezakete: mailua duten haurrak dira eta arazo bakoitza kolpeztatu behar den iltzea den uste sendoa dute.

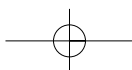
Hala ere, badirudi metodo horiek ez dituztela betetzen gizakia onartzeko oinarrizko beharrak; izan ere, gizakia balioetsi eta maitatua da taldean. Are gehiago: protagonisten inpotentzia eta asaskaldia islatzen dituzte. Ateraldi horiek motibaziorik eza eta bazterkeria sentiarazten digute, eta pixkanaka, tantaz tanta, edalontziak gainezka egiten du eta gatazka eragin gutxien espero denean.

5. 9. 1 Ez dira gauza bera desberdintasuna eta gatazka

Liburu honen hasieran aztertzen ari garen erronka da guztion interesak uztartzea eta egoera zailtan suebaki gisa funtzionatuko duen konfiantza giroa erraztea. Guztiontzako lurralde bat eraikitzeak -erakundearen kultura bat-erraztu egin beharko luke jarduteko eta gauzak ikusteko modu desberdinen ondoriozko tirabira eta balizko gatazkek ebazteko. Horretarako, oso ondo bereizi behar dira interesen desberdintasun naturala eta gatazka, baita lehenbiziko horretatik gatazkarako jauziak saihestu ere.

Pertsona-talde bat zenbat eta hurbilago egon, orduan eta errazagoa izango da gestionatu behar diren igurikapen eta komunikazio estilo desberdinak. Ideia, lehia, balio edo jarduteko moduen desberdintasunak gaindiezinak dira, eta erakunde baten ikuspegia aberasteko aukerak ere badira.

Norbaitek eskatzen duen eta besteak eskaintzen duenaren artean desberdintasuna dagoenean sortzen da gatazka. Interes gatazkek bideratu egin daitezke edo areagotu aukeratzen den komunikazio estiloaren arabera.



Gehienetan, ekidin daitezke eta ekidin egin behar dira gatazkak, zeren askotan komunikazio txarrak eragindako gaizkiulertuengatik gertatzen baitira eta beharrik izan gabe egiten baitigu kalte guztioi. Hori dela-eta, oso garrantzitsua da desberdintasunetik gatazkara pasatzen deneko prozesua ulertzea.

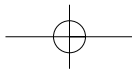
Okerreko pausorik ohikoek adierazpenerako zailtasun pertsonalekin dute zerikusia, edo adierazpenerako askatasunik ez dagoen talde baten kulturarekin. Ohiko beste akats bat norbait pertsonalki erruduntzat hartzen denean eta iraintzen denean agertzen den errespetu falta da. Zer esanik ez dago intentsitatea eta ondorioak handiagoak direla besteen aurrean gertatzen direnean. Halakoetan, ondo datorkigu truku zahar bat erabiltzea, gure solaskidea aurreko arbasoetako bat izan zen simioa dela imajinatzea da. Enpatiarik eza da nagusi, hitz egiteko dugun modua inoiz ez baitago ondo haztatuta: *ez dizut entzuten eta zuk ere ez didazu ulertzen*. Horixe izaten da atzean dagoena.

Bat ez etortze hori gehienbat trebetasuna faltagatik izaten da kaltea egiteko asmoagatik baino, baina karga emozionalaren ondorioz, gaia pertsonalizatzeko joera dago, eta horrek zaildu egiten du konponbidea. Eztabaidaren mekanismoak, ustez desberdintasunak gestionatzeko asmatuak, desberdintasunak bideratu ez ezik kalte handiagoa ere eragin dezake. Schopenhauer-en ustez, giza harrokeriak norberaren iritzia eusten tematzeraz garrantzitsua da, noiz-eta norbera konturatzen denean solaskideak duela arrazoia. Hitzontzikeria dela-eta, pentsatu baino lehen egiten da berba; izan ere, akats hori, zalantzarik gabe, guztiontzat kaltegarria den denborarik ezagatik gertatzen da gehienbat.

Pesimismoaren filosofo horrek idatzita duenez, gizaki gehienon maltzurkeria agerian gelditzen da egiaren aldeko hasierako interesa galtzean, egoera horretan harrokeria gauza guztien gainetik defendatzeko.

5.9.2 Entzutea eta norbera entzunaraztea

Egoerak gainezka ez egiteko eta erantzunik onena aukeratzeko, inori ere mesederik ez dakarkioten erreakzio oldarkorrenak gainditu behar dira. Arrazoia ez izatea baino zerbait txarragoa badago, hain zuzen ere erreakzionatzeko moduagatik arrazoia galtzea da. Lidergo partekatuaren estiloa eta liderraren aginpide moralak proban jartzen dira halako



egoeretan. Desberdintasunak bateratzeko gaitasuna eta sinesgarritasuna lagungarri izango dira konponbide kooperatiboa bilatzeko, non alde guztiak irabazle atera direla sentituko baitute, horretarako zerbait uko egin behar bazaio ere.

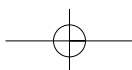
Asertzio-jokabidea da gakoa egoera horiek konpontzeko, eztabaida antzu baten zurrunbiloan erori gabe. Horretarako, aurre egin behar zaio arazoari. Asertzio-jokabidearen oinarria entzuteko eta norbera entzunarazteko borondatea da; hala, norbera eta besteak errespetatu nahia agertzen da argi eta garbi. Inor konbentzitzeko asmorik izan gabe, asertzio-jokabidea duen pertsonak ziurtasun osoa agertzen du bere burua hobeto ulertarazteko, bultza egin barik. Badaki ezetz esaten, eta ez dio minik ematen adostasuna agertzeak hala denean.

Lau fase ditu asertzio-galdera baten atzean dagoen oinarritzko ereduak, tirabirak desegiteko gidoi ona eman ditzakeena. Lehenbizikoan, jazotako gertaera zehatzak adierazten dira. Bigarrenak gertaera horien ondorioak azaltzen ditu. Ondoren, egoeraren gainean dugun sentimenduak azaltzen du eta, azkenik, konponbide argia eskaintzen da.

Berak emandako mezu horrek, gertaera jakin bati buruzkoak, indargabetu egiten du gainezka egiteko arriskua ematen digun bonba emozionala, gertaerak argi azaltzen ditu eta pertsona konponbidea bilatzera bultzatzen du, betiere hura iraindu gabe. Hala, bada, gehiago haurrentzat diren beste estilo batzuetatik bereizten da, bigarren pertsonan oinarrituta dauden estiloetatik -zeu-; izan ere, estilo horiek beste pertsona orokortu -beti, inoiz ez- eta eraso egiten dio. Bigarren horrek berehala defendatuko du bere burua; ez du gehiago entzungo, eta erasora joko du ahal bezain laster.

Akastun diskoaren asertzio-teknika norberaren ikuspuntua lasai errepikatzean datza, irmotasuna pixkanaka handituz baldin eta gure solaskideak bere burua aipatuz hartzen badu, ahotsa altxatu barik betiere. Lehen onarpenak ontzat hartzen du solaskidearen argudioa -ulertzen dut esaten duzuna, etab.- eta ondoren norberaren iritzia planteatuko da. Asertzio-geroratzeak gerorako uzten du baldin eta inguruabarrak direla-eta iritzia lasaitasunez lantzeko modurik ez badago. Asertzio-galdera zuzenak -zer ez zaizu gustatu egin dudan horretatik?- zuzenean egiten dio deia solaskideari. Haren kritika tokiz kanpora egon bada, argudiorik gabe utziko du.

Esana dugun moduan, ez da gauza bera solaskideari erasoa egitea eta kasuan kasuko arazoari. Ez da gauza bera esatea *zein txarto egiten duzun* eta



eginkizun jakin bat ondo joan ez dela aipatzea, edo norbaitek zein egun txarra duen esatea.

Baina ez dugu hain inuzente izan behar aurretik joate hutsagatik arrazoia emango zaigula pentsatzeko, beste barik. Talde guztietan egon behar du konpromisoak, barne jokorako arau batzuekin, baita diziplina arau batzuek ere –gutxi eta argiak-, taldeak guztientzako onuragarritzat jotzen dituenak eta hitzartu egin daitezkeenak. Guztiek ezagutu eta aintzat hartu behar dituzte. Horiek aplikatzea dagokie liderrei besterik ez dagoenean, mendekuak hartzeko asmorik gabe, neurri eta une egokietan. Argi dago, gatazka hasita, ezin ekidin daitekeela eta zuzenean jorratu beharra dagoela, besteei kalte handiagoa eragin diezaiekeen zauririk ez uzteko zabalik.

Eztabaidan murgiltzen zara berehala edo neurri egokian eta une eta tokirik egokienean gestionatzen dituzu zailtasunak? Konbentzitu al zaituzte inoiz jendaurrean zeure iritzia aldatzeraino? Aurrez hartzen al dituzu zailtasunak edo horiek ekiditeko joera duzu? Ezagutzen al duzu negoziazio adibiderik, non inor ez den saiatu bere ikuspuntua inposatzen eta guztiak atera diren irabazle? Eta negoziatzaile onik? Gogoan al duzu zein ezaugarri on zituen?

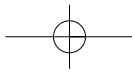
■ 5.10 Harreman onak izatea hedabideekin

Zeuk ez baduzu kontaktzen zarena, beste batzuek ez zarena esango dute

Prentsak eta kazetaritzak interes publikoaren defentsan duen eginkizuna ikusita, espero izatekoa da kirol erakundeekiko elkarren onurarako elkarte natural bat izatea. Hala ere, gero eta ohikoa maila guztietan izaten diren gatazken berri ematen duten istorioak entzutea.

Goi mailako lehia mugitzen diren erakundeek lan nekeza izaten dute edozein anekdota bihotzekoa emateko moduko titular bihurtzen duen kirol prentsa sentsazionalistarekin harremanetan jartzeko. Orain idoloak erregetzat hartzen dituzte, orain lurrera botatzen dituzte taldearen bolada aldatuz gero.

Kirol eta kirol erakunde gehienak, ordea, prentsako argietatik urrun bizi dira, ia ezustekorik gabe. Ordainetan, hedabideen agendetan agertzen ez direla kexatzen dira. Ez dira existitzen haientzat. Eta agertzen direnean, desenfokatuta agertzen dira eta ez dute euren burua ezagutzen bertan.



Gero eta jabetuago gaude hedabideek saritu, zigortu eta jendearen iritzietan eta erabakietan eragina izateaz, zenbait informazioren propaganda eginez edo beste informazio bat alde batera utziz. Hori dela-eta, zailagoa da informazioa hedatzeari eragozpenak jartzen dizkioten jokabideak ulertzea. Nahasmena sortzen da, zeren hedabide guztiei esleitzen baitzaie prentsak informazioa emateko duen tradiziozko eginkizuna, noiz-eta irratia eta telebista gero eta murgilduago daudenean entretenimenduan. Norabide berean doala ematen du prentsarik gehiena; izan ere, alde batetik gizarte irekietako gardentasunaren eta aniztasunaren ikurtzat agertzen da, baina bestetik, guztien intereserako duen funtsezko eginkizuna uzten du alde batera, enpresek eta jabeek sortutako interesen alde egiteko buru-belarri.

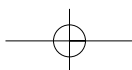
5. 10. I Ez da albistea txakur batek gizon bati haginka egitea, gizonak txakurrari kosk egitea baino

Hala dio kazetaritzako negozioaren alde iluna ondoen deskribatzen duten esakuneetako batek. Erredakzioak miazteak, komunikazio-kabinetek ematen duten informazioarekiko gero eta mendekotasun handiagoak eta publikoak eskura duen informazio gehiegizkoak are zailagoa egiten dute kazetariaren lana. Baliabide eta kazetari espezializaturik ezari publikoa aserik dagoela gehitzen badiogu, erraz uler daiteke lanbide-eremu honek bizi duen merkealdia.

Horrenbeste hedabide audientzien gero eta arreta txikiagoa erakartzeko lehian aritzen direnean, kazetaritzako enpresak arriskuan jartzen dira sentsazionalismora lerratuta. Txilio ozen ugari horren erdian, hobeto informatu beharrean, behartuta daude deigarriak izatera, publikoa nola edo hala entretenitzeko. Are gehiago; informazioa ematea legitimatzen duten erantzukizun etikoari muzin egitea gerta liteke.

Merkataritzara bideratze horrek kazetaritzako kontakizuna murrizten duten zenbait joko-arau inposatzen ditu, erakargarriagoa egin nahian. Asmo horrekin murrizten da hedabideek eskura ditzaketen gaien eta pertsonaien multzoa. Baztertu egiten dira nolabaiteko konplexutasuna duten gaiak, edo sinplifikatu egiten dira, baina hala gaiak desitxuratzeko arriskua dago, euren buruaren karikatura bihurtuta.

Hauxe da hedabiderik gehienentzat dietako osagaiak: mezua erraztea, istorioak pertsonalizatzea, aurpegi berriak bilatzea eta publikoaren arreta



erakarriko duten gertaera eta gai negatiboak lehenesteko asmo morbosoa. Etenik gabeko masaje horrek, jakina, eragin metakorra du inguruan dugun ikusteko dugun moduaren aurrean. *Lantzearen teoria* deritzonak azaltzen duenez, historian lehen aldiz denbora gehiago ematen dugu familia, lagun edo auzokideenak ez diren kontakizunak entzuten talde trinkotu global batzuenak baino, eta azken horren kezka nagusia gure arreta bereganatzea da zerbait saltzeko.

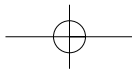
Zorionez, hedabide handien mendekotasun informatibo hori desagertu egin daiteke Interneten garapenarekin; izan ere, edozein pertsonak edo erakundek abian jarri eta maila globalean heda ditzakeen hedabide interaktiboen belaunaldi berria sortu da Interneten.

Ez dugu ahaztu behar erakunde gehienak toki mailan mugitzen direla ere, non komunikazioa zuzenagoa den, eta ez dute bitarteko handirik behar bere publikoarekin harremanetan izateko. Ohiko hedabideekin obsesionatu barik, dagoenaren berri eman behar zaio norberaren etxeko jendeari, baita erabiltzaileei eta hornitzaileei ere. Komenigarria da beti gogoraraztea zuzeneko komunikazioa orain ere eraginkorra dela: telebistako publizitatean dirutza handia gastatuta ere, lagun edo auzokide batek esandakoaren arabera aukeratzen du askok konfiantzazko liburu bat, auto bat edo zerbitzu bat.

5. 10. 2 Akatsik ohikoenak hedabideekiko harremanetan

Hortaz, hedabideen joko-eremua hobeto ezagutzea lagungarria izan daiteke gaizkiulerturik ez izateko, baita harreman hobek bideratzeko ere. Nola egiten duten lan jakin behar da, haiengandik zer espero daitekeen, baita hedabideetatik ezin espero daitekeena ere. Seguru asko, kazetariak ez dute esaten duten beste botere, ezta beste batzuek dioten asmo txarrik ere. Gainera, ezin baztertu daiteke lehian dauden gero eta hedabide gehiago biltzen dituen gune publiko hori.

Lehenik eta behin, inora ez garamatzaten deitoeak utzi eta aktiboak izan behar dugu, hots, ekimena hartu komunikaziorako estrategia propioa zehaztuz. Ezin onar daiteke erakundeek eurek argi ez izatea helarazi nahi duten mezua. Bai, kazetariei gehien interesatzen zaiena jakin beharra dago, norberaren mezua hobeto bideratzeko, baina argi gelditu behar da euren ez dutela erakunde baten komunikazioko lehentasunen agenda zehaztuko.



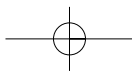
Lusi Arroyo y Magali Yus-ek hedabideekiko harremanen gaineko akats handiei buruzko oso katalogo praktikoa idatzi du. Akatsik gehienak elkar ez ezagutzearen ondorioz izaten dira. Erakundeek orain ere uste dute hedabideentzat ere garrantzitsua dena lehenesten dela interesgarriaren aurretik; beraz, gero sumindu egiten dira kazetari batekin izandako elkarrizketaren titularra ikustean, hark nabarmendu nahi zuenarekin bat ez datorrela eta. Mezua ondo zentratzea komeni da, argi kontatu eta hobeto esan. Mugitzen diren arloa oso ondo ez dakitela-eta, askotan titular bat behar izaten dute egoera nolabait konpontzeko. Askotan hogeita hamar segundo izaten dituzte gehienez irratian edo telebistan adierazpen bat egiteko, eta lasterka doaz beste pieza baten atzetik, galtzeko denborarik gabe.

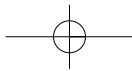
Ez da komeni maizegi prentsaurrekorako deialdiak egitea, ez denboran, ez bilerarako abisua ematen duen testuaren luzeran ere; hedabideetara bidaltzen diren oharretarako ere balio du horrek. Ez da komenigarria prentsaerekiko hitzorduaren deialdia bidaltzea luzatzea, erredakzioko paperen artean gal ez dadin. Kontuan izan beti nola agentziak, hedabide guztien berri-iturri nagusiak direnak, hala oso harrera ona eman diezaguketen tokiko hedabideak. Hedabideetan zeure arloaz arduratzen diren pertsonak ezagutu eta haiekin harremanetan jartzeko denbora behar duzu, deialdia gehiago zehazteko eta pertsonalizatzeko. Kameren eta argazkilarien lana ere onartu beharra dago, hori ere erabakigarria baita.

Bat-batekotasunean jardun beharrean, egokia da mahai gainean dauden lauzpabost gai ondo prestatuta eramatea, aurreikusten diren galdera guztiak erantzuteko modukoak. Horietako bakoitzerako, pare bat mezu argi, zuzen eta labur prestatu behar dira, kazetariaren lana errazteko. Eta gero ez badira azaltzen ondo prestatuturiko albisteak, zalantzak erredaktorearekin berarekin argitzea komeni da eta ez haren gainetik pasatu eta goren mailako arduradunekin hitz egitea eta gainerakoentzako etsai bat irabaztea.

5. 10. 3 Ez esan inoiz gezurrik: ez badakizu, ez erantzun eta eman erantzuna ahal duzunean

Egoera gatazkatsuetan ere ez da komeni jendaurrean agertzea ere arazo txikia denean, edo iraungo ez duenean edo jende gehiagori interesatuko ez zaiola ematen duenean. Albisteari aurre egitea erabakitzen bada, ez da berehala





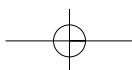
agertu behar guztia esateko. Norberaren beharrak eta hedabideen beharrak uztartzen saiatu behar dugu. Beti ez da izaten egokia kontraerasoa jotzea. Ez gure aurkakoak espero duena horixe denean hain zuzen, ezta argudioak beste aldeak ematen dituenak baino ahulagoak edo ez hain erakargarriak ez direnean ere.

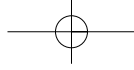
Benetako krisialdian, erakundearen isiltasunak sua indartzen du haizeak basoan bezala: erredaktorea geldiarazi beharrean, azalpenak bilatzera bultzatzen du azalpenen bila dabilena. Arazo larriak direnean, aurpegia eman beharra dago maxima hori jarraituz: *esazu, esazu bizkor eta ez gezurrik esan*. Ez bakarrik hedabideei; ezinbestekoa da taldeak jakin dezan zer gertatzen ari den eta ez prentsaren bidez jakitea. Egia esan, gertatzen dena baino garrantzitsuagoa da jendeak gertatzen ari dena pentsatzen duena, eta inoiz ez zaio irtenbideari begiratzeari utzi behar.

Gezurra esatea onartezina da printzipioz, eta gerta daitekeenarengatik ere bai. Erakunde iraunkor batek ez du aitzakiarik jendaurrean gezurra esateko, baina ez dago guztia kontatu beharrik ere. Inoiz gezurrik ez esatea da aholkua: *ez badakizu, ez erantzun eta eman erantzuna ahal duzunean*. Horrek ez du esan nahi guztia jakin edo guztia esan behar denik. Kazetariak badakite eta errespetatu egiten dute horixe dela dakigun guztia esaten zaienean, eta errespetatu egiten dute norberak behar baino gehiago hitz egiten duenean. Hala ere, atea muturrean aurrean ixten zaienean edo inork ez dakienean zer gertatzen den, beste alde batetik bilatzen dute edo espekulaziorik lotsagarrienean joka dezakete.

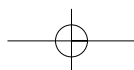
Akatsak berehala onartzen direnean, handitu egiten da sinesgarritasuna eta kazetaritzako interesa lehenago gortzen da. Mezua koherentziaz ematea eta zorrotasunez defendaturiko argudioak errepikatzea lagungarriak dira kazetaritzako neurritz kanpoko jakin-minaren gupil zoroa geldiarazteko. Hain zuzen ere suspensea, gezurra eta kontraesanak dira tsunami baten ondorio suntsigarriak izan ditzakeen burbuila informatiboa puzten dutenak. Onartutako akatsa berehala ahazten da; gezurrak, ordea, kalte handia eragiten dio ospeari eta arazo bihurtzen da etorkizunerako.

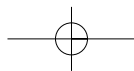
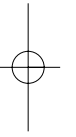
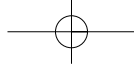
Ez ahaztu zintzo eta gaituen ospea duten liderrak eta erakundeak: hedabideek prentsarekiko eta publikoarekiko harremanak lantzen jakin izan dutenak hobeto tratatzen dituztela krisialdian; izan ere, lehenago edo geroago, halako krisialdiak izaten dira erakundeetan.





Esperientzia onik izan al duzu hedabideekin? Eta txarrik? Uste al duzu emaitza bat edo bestea izateko gertatu zela? Ezagutzen al duzu zuren eremuan espezializaturiko kazetaririk? Prestatzen al dituzu erantzunak kazetariak planteatzen diezazkizuten galderetarako? Komunikazio planik al duzu edo ekimena hedabideen esku uzten al duzu? Krisialdirako planik ba al duzu?





Bibliografía:

- AA.VV. *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones*. Ed. Pirámide. Madril, 2008
- Arroyo, L.Y Yus, M. *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Ed. ESIC. Madril, 2007
- Boyatzis, R.Y McKee, A. *Liderazgo emocional*. Ed. Deusto. Bilbo, 2006
- Covey, S. *El 8º Hábito*. Ed. Paidós. Bartzelona, 2005
- Csikszentmihalyi, M. *El yo evolutivo*. Ed. Kairós. Bartzelona, 2008
- Goleman, D. *Inteligencia Social*. Ed. Cairos. Bartzelona, 2006
- Klein, J. *Politics Lost. How Ameerican Democracy Was Trivializad by People Who Think You are Stupid*. Doubleday, 2006
- Lakoff, G. *No pienses en un elefante*. Ed. UCM. Madril, 2007
- Rath T.Y Clifton. D.O. *Está lleno su cubo*. Ed, Empresa activa. Bartzelona, 2005
- Senge, P. Et alt. *La danza del cambio* . Ed. Gestión. Bartzelona, 2000

Interneteko helbide interesgarriak:

Adimen emozionala erakundeentzat

<http://www.clusterconocimiento.com/Inteligencia-emocional/inicio.htm>

Adimen emozionaleko Bloga

<http://blog.eitb24.com/inteligenciaemocional/>

Lecturas aldizkaria. Gorputz Hezkuntza eta Kirolak

<http://www.efdeportes.com/>

Gotzon Toral Madariaga

Leioan, 2008ko irailaren 25ean

