

s i n d i k a l . h e z k u n t z a

Bilera dinamika

2001

LAB

Hezkuntza

Argitaratzailea

ipar • hegoa



LAN
IKASKETARAKO
FUNDAZIOA

2001eko martxoa

Laguntzailea

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO



AURKIBIDEA

AURKEZPENA.	3
------------------	---

I . M O D U L U A

TALDEARI BURUZKO OINARRIZKO HAUSNARKETA.	5
Talde motak, konplexutasunaren arabera.	5
Jarduera sindikalaren funtsezko tresna: lan taldeak.	6
Komunikazioa taldean.	8

I I . M O D U L U A

LAN TALDEAREN FUNTZIONAMENDUA.	13
Lan taldearen eraketa.	13
Aitzindaritza motak.	14
Lan bilerak.	16
Lan bileren hiru urratsak.	16

I I I . M O D U L U A

LAN TALDEAREN DINAMIZAZIO PROZESUA.	19
Lan taldea dinamizatzeko premia.	19
Lan bileren dinamizatzaileren funtzioak eta mugak.	19
Dinamizatzaileren trebezia.	22
Taldea eta erabakiak hartu beharra.	24
Lan bilerak dinamizatzeko lagungarriak diren baliabideak.	28



Aurkezpena

ADOS CONSULTING IKERTALDEAK^o LAB Sindikatuan dauden Formakuntza premiei buruz iaz egindako Diagnostikoaren emaitzetatik abiatuta zera ondorioztatu da, "formakuntza falta liberatu zein delegatuen arazo nagusia" dela. Formakuntza premia honek, gehienetan, lan sindikalaren alderdi teknikoekin zerikusia du.

Era honetan, gabeziak somatu dira lan bilerak dinamizatzeko teknika eta metodoei dagokienean. Lan Bilerak Dinamizatzeko *Teknikak ikastaro* hau, beraz, premia honi erantzuteko ahalegina da; izan ere, lan taldean aritzeko gaitasunean trebatu eta gure lan taldeak dinamizatzeko orduan lagungarriak izan daitezkeen baliabide eta tresnak erakusten ditu.

Lan hau *Lan Sindikalerako Trebeziak* izanaren azpian bildu diren bestelako prestakuntza ekintza batzuk barne hartzen dituen proiektu zabalago baten barruan dago (*Ahozko Adierazpenerako Teknikak, Idatzizko Adierazpenerako Teknikak eta Negoziaziorako Teknikak*).

Material honen edukiak bi iturritatik hartuak izan dira: gai honi buruzko bibliografia zabala eta, bestetik, kontsultora honetako talde teknikoak hainbat arlotan burututako dinamizazio eta koordinazio lanetan pilatutako esperientzia.

Formakuntza praktikoa eskaerari erantzunez, ikastaro honek ariketa praktikoa ere baditu, Roll Playing edo Rol Jokuaren bidez landuak. Era honetan, eduki teorikoak lehenengo hiru egunetan emago dira eta alde praktikoa ikastaroaren bukaeran garatuko. Azken egunetan lehenengo egunetan ikasitako alde teorikoa praktikan jartzeko aukera egongo da.

Genero arazoaren tratamendua etengabeko kezka da ADOS CONSULTING IKERTALDEAren lanean eta, beraz, hau nabaria izan da ikastaroaren diseinuan eta eskola emateko orduan. Ildo honetan, izen eta adjektibo neutroetara jo izan da testuaren irakurketa erraztearren.

Azkenik, sindikatuko formakuntza arloari *Lan Bilerak Dinamizatzeko Teknikak* ikastaroa egiteko eskatzean ADOS CONSULTING IKERTALDEA taldeari emandako konfidantza eskertu besterik ez zaigu geratzen.

ADOS CONSULTING IKERTALDEAko talde teknikoa

^o ADOS CONSULTING IKERTALDEA, "LAB Sindikatuan dauden Formakuntza premiei buruzko Diagnostikoa" (Txostena), LAB HEZKUNTZAK 2000ko ekainean zabaldua.

Aukkezpena

ADOS CONCEPTS KERTALDEK "LARRI" LITAKIEN DUTAN FORTAZIOA GERTATZEAN DUTAN ERABERAK
Dinamizazioa erabiltzeko helburuarekin, "LARRI" litakien dutan Fortazioa gertatzean dutan eraberiak
eraberritzea, baina Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan
Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan

Eraberritzea, baina Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan
Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan
Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan

LARRI litakien dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan
Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan
Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan

Motela, baina Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan
Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan
Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan

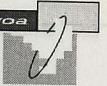
Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan
Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan
Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan

Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan
Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan
Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan

Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan
Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan
Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan Fortazioko dutan

ADOS CONCEPTS KERTALDEK "LARRI" LITAKIEN DUTAN FORTAZIOA GERTATZEAN DUTAN ERABERAK

ADOS CONCEPTS KERTALDEK "LARRI" LITAKIEN DUTAN FORTAZIOA GERTATZEAN DUTAN ERABERAK
(LARRI) LITAKIEN DUTAN FORTAZIOA GERTATZEAN DUTAN ERABERAK



I. MODULUA

Taldeari buruzko oinarritzko hausnarketa

Talde motak, konplexutasunaren arabera. Jarduera sindikalaren funtsezko tresna: lan taldeak. Komunikazioa lan bileretan.

Gure eguneroko jarduera elkar ezagutzen duten eta buruz buruko elkarrekintzan dauden pertsonen osatutako giza-talde txikietan gertatzen da: ahaide taldea, adiskide taldea, ikaskide taldea, lankide taldea, sindikatukide taldea, etab. Gizakia, gizarte-izakia den aldetik, giza-taldeei loturik bizi da, bere premiei erantzun nahian edo. Hainbat erreferentzia talde ditugu eta berauetan dugun partehartzia maila erantzun nahi diogun premiaren arabera da.

Talde motak, konplexutasunaren arabera

Konplexutasun eta lortu nahi diren helburuen arabera tipologia nagusia dago gure gizartean dauden talde motak sailkatzeko.

Oinarritzko taldea ala talde txikia

Aipatuko diren ezaugarriak ez dira zertan aldi berean talde berean bildu behar.

- Partaide gutxi
- Helburu berak bilatzen dira era aktibo batean.
- Oso biziak ere izan daitezkeen harreman afektiboak egon ohi dira (begikotasunak, ezinikusiak...), kidesun azpitaldeak ere sor ditzaketenak.
- Partaideen eta elkartasun sentimenduen arteko elkarmenpekotasun handia dago; partaideen arteko batasun morala hauek biltzen dituzten ekintzetatik kanpo ere nabarmentzen da..
- Partaideen rolen arteko banaketa.
- Taldearen barruan arau, sinesmen, zeinu eta erritoak daude (taldearen lengoaia eta kodea).

Talde sekundarioa edo erakundea

Gizarte errealitatearen segmentu jakin baten barruan (merkatua, administrazioa, kirola, ikerkuntza zientifikoa, hezkuntza...) instituzio juridikoak, politikoak, ekonomikoak eta abarrekoek araututako

sistema soziala da. Enpresa, ikastetxea (edo ikastetxeko gela bat), ospitalea, alderdi politikoa, sindikatua, gizarte-mugimendua... etab. talde sekundarioak izan daitezke.

Era berean, zera esan daiteke erakundeaz:

- Helburu berak edo helburu osagarriak lortu nahi dituzten pertsona taldea da.
- Funtzionamendu egitura multzo bat dago partaideen arteko elkarrekintzak arautzeko eta berauen rolak neurri batean zehazteko.
- Talde sekundarioetako pertsonen arteko harremanak oinarritzko taldeetakoak baino formalagoak, hotzagoak eta inpersonalagoak izan ohi dira (burokrazia, formalizazio handiagoa...).

Jarduera sindikalaren funtsezko tresna: lan taldeak

Lan sindikalaren tresna nagusia lan taldea da. Langileen asanblea, sindikatua, batzarrak, negoziazio taldea, arlo buruen bilerak... gura lanaren ohiko esparruak dira. Lan taldea dugu erabakiak hartu, trebatzeko, eta abarretarako modua.

Honetaz gain, zenbait erakundetan lan egiteko era hau nortasunaren berezko ezaugarri bilakatu da, erabakietan parte hartzeko beste modurik egongo ez balitz bezala, alegia. Lan taldea, halaber, erakundeak (sindikatuak) ezarritako komunikazio bideetan zehar informazioa joan eta etortzeko ezinbesteko foroa da.

Edozein proposamenekin gertatu ohi den bezalaxe, honek abantaila eta desabantailarik ere badu.

(Ikastaroaren edukietan sartzen jarraitu aurretik, egin dezagun etenalditxo bat lan taldearen abantaila eta desabantailak aztertzeko.

1. praktika. Edozein bilera

Lan taldearen abantailak

- *Egindako lanaren kalitatea.* Lana hobetu egiten da egindako ekarpenak, arazoiketak eta taldekideek duten ahalmena osatu eta eztabaidatuz.
- *Pertsonen inplikazio eta motibazioa.* Talde lana partehartzerako bide bat da -eta hau motibazioaren funtsezko osagaia da-. Nola edo ala, partehartzea eskatzen diguna eta "guretzat" dugunak gehiago motibatzen gaitu, izan ere, gure partehartzea azken emaitzetan isladaturik ikus dezakegu.
- *Ordeztagarritasuna edo legitimitatea.* Talde lanak eta, bereziki, erabakiak hartzen badira, pertsona bakar batek erabakitzen duenean baino legitimotasun handiagoa ematen die emaitzei.



- *Asetasuna.* Banaka zein taldekako lanean eskarmentua dutenak askoz asetuago daude talde lanean banakako lanean baino.
- *Talde sinergia.* Talde lanaren emaitza banakoen ekarpenen batuketa soila baino zertxobait gehiago da: $1+1>2$
- *Barne komunikazioa hobetzen da.* Lan taldeak oso egokiak dira erakundearen barneko komunikaziorako.
- *Sormena handitzen da.* Lan taldea lan sortzailearen foro ezinhobea da.
- *Trebezia eta esperientzia osagarriak.* Lan taldean edozein taldekidek taldetik kanpo ezin eman liezaizkigukeen trebezia eta esperientziak gureganatzen ditugu.
- *Norberaren errendimendu eta asetasuna handiagotu, lan giroa hobetu eta erakundearen kultura pizten duen lan metodologia da.*
- *Taldeek aukera gehiago ematen dituzte hazi eta garatzeko, izan ere malgutasuna eta talde irtenbideak emateko gaitasuna dute.*

Lan taldearen desabantailak

- *Denbora.* Lan taldeak denbora eskatzen digu, eta sarritan ez dugu horretan behar beste denbora ematerik. Arazo jakin bati buruzko ikuspuntuak ezagutarazi eta eztabaidatzeko premiak denbora eskatzen du nola edo halako adostasunera heldu nahi dugunean.
- *Erantzunkizun zehaztugabea.* Askotan lan taldekideei egoera jakin batzuetan dagozkien erantzunkizunak beren gain ez hartzea aurpegiatzen zaie, batez ere hartu beharreko zenbait erabaki hartzen ez dituztenean.
- *Konformismoa.* Sarriegitan, taldearen presioaren ondorioz adostasunik sortarazten ez duten zenbait proposamen edo erabakirekiko adostasuna adierazten da.
- *Aitzindaritza.* Ekidiezina da, nahiz eta askotan onuragarria ere izan daitekeen, taldean aitzindariren bat egotea. Aitzindariak moderazio eta estruktuzazioa dakartzate lan taldera. Zeregin lagungarria da. Beste batzuetan, aldiz, pertsona baten edo gehiagoren aitzindaritzak lan taldearen lana moteldu ala norabide ezegokitik eraman dezake.
- *Zenbait pertsonak ez dute lan taldean sinesten.* Litekeena da lan taldeko batzuek lan taldean ez sinestea eta, ondorioz, bakarka lan egiteko joera agertzea. Honelako pertsona eszeptikoak dira lan taldean hartutako erabakiekin eta, ondorioz, taldean arazo iturri izan daitezke.
- *Kontrako jarrera.* Aurrekoaren ildotik, zenbait pertsona ezeroso sentitzen dira talde lanean, izan ere lan handia egin behar dute hitz egin, parte hartu edo taldean gailentzeko. Gainera, pertsona askori ez zaio gustatzen beste inoren menpe egotea. Honelakoetan, norberaren erantzunkizun eta

emaitzak taldearen gainetik geratzen dira.

- *Tentsio sortzailearen galera.* Taldeak bere helburuak argi ez dituztenean eta hauek betetzeko zailtasunak daudenean taldekideek ilusioa galdu eta zapuztu egiten dira. Honelakoetan, errez gerta daiteke lan taldea denbora galtzetzat hartzea. Taldeen prozesuek arrakasta txiki eta handiak behar dituzte aurrera egiteko.

(Komunikazioa ezinbesteko faktorea da gizartean eta, beraz, taldean egindako edozein lanetan. Komunikazioaren garrantzia. 2. Praktika. Ez-komunikatzeko ezintasuna).

Komunikazioa taldean

Komunikazioa ezinbestekoa da gizartean. Besteekiko harremanetan, edozein jardueretan komunikatzeko gure ahalmenez baliatu behar dugu. Taldea komunikazio esparrua da, batik bat. Lan taldearen bantailak handiagoak izan daitezke edo, aitzitik, txikiagoak, taldean dagoen komunikazioaren arabera.

Giza Komunikazioaren Teoriak zenbait axioma edo oinarritzko ideia ematen dizkigu gure taldeetan dauden komunikazio prozesuak hobeto ulertzeko.

Ezin da ez-komunikatzea

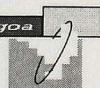
Gizakiok elkarrenganako eragina dugu komunikazioaren bitartez. Komunikatu nahi ez izateak berak ere mezu balioa du. Komunikazioan ez dago agente pasiborik.

Komunikazioaren funtzionaltasuna bilatu behar dugu beti. Ohiko komunikazio ekintzetan zehar elkarrekintzarako arauak finkatuz doaz. Garrantzitsua da hauek ezagutu eta aztertzea.

Edozein komunikaziotan, aldi berean, bi maila daude: edukiaren maila eta harremanaren maila.

- **Edukiaren maila.** Komunikatzean ematen ari garen informazioa da; zentzu hertsian, mezuaz ari gara. Esaten ari garen hori da.
- **Harremanaren maila.** Beste pertsonarekin sortu dugun harremanaren nondik norakoak finkatzen ditugu. Jasotzen dugun informazioa nola ulertu behar dugun esaten digu.

Komunikazioa ez da informazio transmisio hutsa. Komunikazioa, eta komunikatutakoan bereziki, hots, mezuan, bi maila daude. Transmittitutako informazioaren azpitik harreman proposamen bat dago.



Komunikazioa zehar sor daitezkeen harreman motak

Gure arteko eta besteen arteko harremanen nolakoari erreparatzen badiogu zeraz ohartuko gara, beti dagoela "kontratu" bat. Lagun batekin dugun "kontratua" ez da ikasle edo sindikatukide batekin duguna bezalakoa. Kontratu hau esan gabekoa izan ohi den arren hortxe dago.

Finkatzen diren kontratuetan parte hartzen duten pretsonak ez dute pisu berdina izaten. Beraz, bi harreman mota nagusi daude.

- *Harreman simetrikoak.* Komunikatzaileak berdintasun harreman batean daudenean, hau da, lehiari, botereari eta ezagutzari dagokienean: sindikalista talde bat, bikote bat, lagun talde bat...
- *Harreman osagarriak.* Komunikatzaileen arteko harremana ez-berdintasunean edo desberdintasunean oinarritzen direnean. Irakaslea/ikaslea, Gurasoak/Seme-alabak...

Komunikatzaileetako batek osagarritasunaren nagusigoa darama besteak menpeko osagarritasunaren papera betetzen duen bitartean. Jakintzat ematen da bi alderdiek onartzen dutela hizketakideetako bat bestearen "gainetik" dagoela. Elkarren menpe dauden rolak dira, eta rol nagusia egongo bada ezinbestekoa da harremana onartu eta laguntzen duen menpeko rola ere egotea.

Menpeko osagarritasunaren mailan egoteak zera dakar, norberaren mugak eta agintaritza onartzea, ahalguztidun ez sentitzea.

Osagarritasunaren nagusigoa eramateak, berriz, domeinua, gaitasuna eta ordezkaritza dakartza.

Osagarritasun harremanak muturreraino eramanez gero (rolean inoiz amore eman ezean) komunikazioa eragotziko duen zurruntasunera iritsiko da. Menpeko osagarritasunean dagoena partehartze ezan, sumisioan, pasibitatean eta identifikazio faltan eroriko da. Osagarritasunaren nagusigoa daramana, aldiz, autoritarismo eta ahalguztiduntasunean jausi liteke.

Komunikazioarekin zerikusia duten taldeen arazoak

- Taldeen arazo nagusiak ahozko komunikazioari dagokionean gaiontzekoekiko aditze aktiboko jarrerari eutsi eta gatazken aurrean jarrera konstruktiboan agertzeko zailtasunari lotutakoak dira. Eguneroko hainbat gatazkaren oinarrian alderdien arteko komunikazio txarra egon ohi da.
- Oso komenigarria da besteek diotena aditzen ikastea, hitz egiten ari zaizkigun bitartean zer erantzungo ote dugun pentsatu gabe. Sarri askotan ez dugu ulertzen besteek diotena hitzaren bidez garaitu nahi dugun lehia harreman bat ezarri dugulako.
- Proposatutako taldearen prozesuak elkarrekin lan eginez hitz egitea ahalbidetuko duen giroa sortu nahi du, hartara, mintzaldiak eta eztabaidak alderdi guztientzat aberasgarriak izan daitezten.
- Hitz egiteko moduari dagokionean argi eta garbi mintzatzean dago gakoa, arazoa dugun pertsonarekiko begiruneari eutsiz. Honetarako, beharbada, lagungarria izan daiteke "zu" motako mezuen eta "ni" motakoen artean.

- Zu motako mezuak. "Honelakoa edo halakoa zara". Besteari buruzko iritzia daramaten mezuak direnez gero komunikazioa eteten dugu, eta, gainera, ezer gutxi dio gutaz.
- Ni motako mezuak. "Hori diozunean txarto sentitzen naiz". Zurekin dudan harremanaren inguruko baloraziorik gabeko mezua da. Ez da iritzi bat eta, beraz, ez du komunikazioa eteten.
- Komunikazioaren oztopo nagusia besteak esandakoa ebaluatu, iritzia eman, onartu ala errefusatzeko dugun joera da.
- Teorian erreza dirudien arren praktikan zaila da, eta taldearen barruan komunikazioari erreparatu behar diogu, baita horretan trebatu ere.
- Gatazka askoren oinarrian komunikazio txarra dago. Ez ohi dira helburu bateraezinak egoteagatik sortutako gatazkak, komunikazio txarragatik sortutakoak baizik. Komunikazio txar hau estereotipoetatik, aurreiritzietatik informazio ezatik edo, besterik gabe, emandako informazioaren desitxuketatik etor daiteke

Talde komunikazioa eteteko arrazoiak

Komunikazio prozesuetan ahozko eta ez-ahozko faktoreak daude. Batak zein besteak, erabileraren arabera, taldearen komunikazioa eten dezakate.

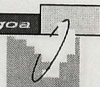


• Taldearen komunikazio ona eteten duten ahozko adierazpenak:

- Adierazpen zakar edo adeitasunik gabekoak.
- Esaldi eta erantzuk zakarrak
- Gainontzekoengan aldarre oneko adierazpenak somatzeko gaitasu eza.
- Sarkasmoa
- Besteen aurrean albokoari ahapetik hitz egitea.
- Perfekzionismoa.
- Gogaikarria izatea.
- Ozen hitz egin edo oihu egitea.
- Jukutrietan ibiltzea.
- Kritizismoa
- Gezurra esatea
- Besteek esandako guztia eztabaidatzea.
- Esamesa eta zurrumurruka ibiltzea.
- Lehenengo pertsona hitz egitea.
- Etengabe porrotak gogoratzea.
- Ahoberokeriak esatea.
- Isekaka ibiltzea.
- Era hotz eta inpersonalean hitz egitea.
- Etsaitasun sentimenduak adieraztea.
- Izenak ez gogoratzea.
- Arreta guztia gureganatzea.
- Aldarte mingarria.
- Tematia izatea
- Norbait moztea.
- Etetea
- Etengabe gaia aldatzea.
- Mintatzean aldarre txarra adieraztea.
- Jendaurrean norbait zuzentzea.
- Monotonia, astuna izatea.
- Aditzen ez jakitea.
- Beti defentsiban egotea
- Esamoldeak eta arrunckeriak esatea.
- Hizkera tekniko gehiegi erabiltzea.
- Argitasun eta zehaztasunik gabe hitz egitea.
- Orokortasunak esatea eta konklusioetara goizegi iritsi nahia.
- Etenik egin gabe hitz egitea.
- Aitzakiekin ibili eta galdera bati beste galdera batekin erantzutea.
- Gaia ezagutu gabe hitz egitea.
- Hitz egitean diskurtsoak botatzea, norberaren buruari entzutea.

- Taldekideen arteko komunikazio ona oztopatzen duten portaera ez-ahozkoak.

- Poker aurpegia
- Janzkera
- Orrazkera
- Aurpegikera; kopeta zimurtzea, lelo moduan barre egitea.
- Ekintza fisiko mehatxagarriak.
- Urduritasuna
- Isiltasuna
- Uzokurtzea.
- Herabetasuna, uzkurtasuna.
- Harrokeria, harropuzkeria.
- Sentiberatasun eza
- Hasperenak
- Apatia, gogaitasuna, aharrausiak.
- Besteen premia eta baloreak ezagutzeko gogorik ez adieraztea.
- Arreta desbideratzen duten ohiturak: erretzea, txiklela jatea,...
- Ahotsaren tonua
- Barre sarkastikoa
- Etengabeko sumingarritasuna
- Jarrera ezkorra
- Jarrera kezkatia
- Depresioa adieraztea.
- Nortasun desorekatsua.
- Aurreikustezina izatea.
- Arreta desbideratzea hitz egin ala entzutean.
- Beti larri egotea
- Burugogorkeria adieraztea
- Arriskuak onartzeko borondaterik eza.
- Gatazka pertsonalak
- Oso sentibera izatea
- Pertsonak sailkatzea
- Etengabe kezkatzea.
- Arduragabekeria
- Espresiorik gabeko aurpegia.
- Jarrera defentsiboa
- Kontzientzia falta
- Entzun nahi denari besterik ez aditzea
- Ustekabea, ikara, beldurra.
- Transpirazioa, kliska arinak.
- Jarrera baldana.
- Eskua izerditan duzula ematea
- Sorbalda jasotzea.



II. MODULUA

Lan taldearen funtzionamendua

Lan taldearen eraketa. Aitzindaritza motak. Lan bilerak. Lan bileren hiru urratsak.

Lan taldearen eraketa

Katzenbach eta Smith-en ustez (1993), "taldea trebetasun eta esperientzia osagarriak izateaz gain emaitzei dagozkien helburu berekin konpromisoa hartu eta, beraz, erantzunkizun maila bera duten gizabanako (gutxi) batzuek osatutako multzoa da".

(Zure ustez, definizio hau egokia al da sindikatuan dauden lan taldeetarako?,

Erantsiko al zenuke beste ezaugarririk?,

Ba al dago sindikatuko lan taldeak gainontzeko lan taldeetatik bereizten dituen berezitasunik?)

Lan talde bat eratzeko orduan kontuan hartu beharreko faktoreak

Lan talde bat eratzeko orduan zazpi faktore hartu behar dira kontuan:

- *Helburu bera.* Banakoen ahaleginal biltzea lortzen duen erreferentzia da. Lan talde eraginkor bateko kideek helburu bera dute. Argi daukate zein den taldearen "zeregina" eta bere garrantzia. Taldeak lortu nahi duena "ulertzeko" modu honi esker taldekide guztiek taldea norantz doan ezezik norberak eman dezakeen laguntza ere ondo ezagutzen dute.
- *Indartze eta sinergia.* Taldekideek sinestu egiten dute taldeak oztupoak gainditu eta guztien ikuspuntua gauzatzeko duen ahalmenean. Elkarrenganako errespetu sentimenduari esker erantzunkizunak banatu, elkarri lagundu eta agertuko diren erronkei aurre egiteko ekimenak har ditzakete. Taldekideen gaitasuna handitu eta trebatzeko aukera handitzen duen indar kolektibo sententzia dago.
- *Harreman eta Komunikazioa.* Talde baten funtzionamendurako oinarrizko metodoa da. Engranajeak eragikortasunez eta erreztasunez funtzionatzea ahalbidetzen duen "olioa" da. Harreman eta komunikazio irekia nagusi den giroan, taldekideak aske sentitzen dire beren iritziak, pentsamenduak eta sentimenduak inongo beldurrik gabe emateko. Honetarako hitz egitea aditza bezain garrantzitsua da. Iritzi eta ikuspuntu desberdinak ontzat hartzen dira, baita gatazkak konpontzeko metodoak onartu ere. Berrelikadura edo feed-back onestuen bidez, taldekideak taldearen indar eta ahuleziez jakitun daude.
- *Malgutasuna.* Taldekideak malguak dira eta, premien arabera, funtzio desberdinak betetzen

dituzte. Egokitzeko gaitasun hau ez da bakarrik esparru teknikoan gertatzen baizik eta, baita ere, taldearen mantenimenduari zein aitzindaritzari dagokienean.

- *Errendimendu ezinhobe*a. Pertsona multzo bat ez da talde eraginkorra izango baldin eta emaitzek hala egiaztatzen ez badute. Talde eraginkorrek emaitza adierazgarriak ematen dituzte. Partehartze maila altua behar da nahi diren helburu eta emaitzak lortzeko.
- *Esker ona eta estimua*. Taldearen aitzindari edo koordinatzaileak eta gainontzeko kideek banako zein taldearen arrakastengatiko esker ona adierazten dute. Halaber, erakundeak ere taldearen emaitzengatiko esker ona adierazten du. Taldekideak estimatuak sentitzen dira eta taldean egin duten lanarengatik eta helburuak lortzeko lagundu dutenarengatik gustura sentitzen dira.
- *Motibazioa*. Taldekideak pozik eta ilusioz beteak daude taldearen lanarengatik eta taldekide bakoitza harro sentitzen da talde horretan egoteagatik. Banako zein taldearen lorpenengatik poza eta ilusioa dira nagusi. Baita taldekideen talde lanarengatik ere. Talde izpiritua indartsua da.

Aitzindaritza motak

Lan bilera bat dinamizatu beharrean gaudenean zenbait estilo desberdin daude, denek dituzte abantaila eta desabantailak. Hona hemen, labur bada ere, lau profil nagusiak. Hauek aztertzeak lagundu egingo digu gure lan bileretarako dinamizaziorik egokiena aukeratzeko.

Autokratikoa

- Taldeko osagairik garrantzitsuena aitzindaria da. Berak bereganatzen du aginte osoa.
- Zeregina garrantzitsua da, baina aitzindariaren asmoen menpe dago.
- Pertsonak garrantzi gutxien duten osagaiak dira eta, zereginarekin gertatzen den bezalaxe, aitzindariaren menpe daude.
- Aitzindaria dena zuzentzen du, edukia zein prozedura.

Paternalista

- Agintaritza aitzindariaren esku ere badago.
- Pertsonak, neurri batean, garrantzitsuak dira aitzindariarentzat, nahiz eta bere menpe egon.
- Zeregina aitzindaria bera baino garrantzi gutxiagokoa da. "Nagusiaren" asmoen menpe dago beti. Iritziak eskatzen badira, bigarren mailako arazoetarako izan ohi da.
- Aitzindariak edukia zuzentzen du; ez, ordea, metodoa.



Laissez faire

- Agintaritza taldekide bakoitzarengan dago, era anarkikoan eta koordinaziorik gabe.
- Pertsonak dira garrantzitsuena, eta hauetako bakoitzak askatasun osoa du jarduteko bere lan esparruan, elkarrekin egindako lanaren menpe egon gabe.
- Elkarrekin egindako lana garrantzi txikikoa da.
- Aitzindari formalak ez du dena zuzentzen, ez edukian ez prozeduran.
- Ez dago jarraitzailerik. Inor ez da inoren jarraitzaile..

Laguntzailea

- Taldeak agintzen du, demokrazian
- Elkarrekin egindako lanari ematen zaio garrantzirik handiena.
- Pertsonak garrantzi berezia dute.
- Zuzentzaile edo dinamizatzailea taldearen, bere zereginaren eta pertsonen zerbitzura dago.
- Dinamizatzaileak ez du inoiz edukia zuzentzen; metodoa edo prozedura, ordea, zuzendu litzake helburuak betetzeko beharrezkotzat jotzen bada.

Lan bilerak

Hona henen bilera kontzeptuaren definizio orokorra:

"Informazioa elkartrukatzeko giro ez-formalegi batean helburu batzuk lortzeko elkarrekin lan egiteko gogoia duten pertsonen topagunea"

Definizioa aztertzean zeraz ohartzen gara:

- *Elkarrekin lan egiteko gogoia duten pertsonak.* Taldea osatzen duzuen pertsonak zarete. Baina, honetaz gain, oso komenigarria izan liteke aztertuko duzuen gaia dela eta lagungarriak izan daitezkeenak edo hartuko duzuen erabakiak eragina izango duen horiek ere deitzea. Hau da, behar direnak, inplaiaturik daudenak eta bileraren helburuan interesa dutenak.
- *Helburuak lortzea.* Lortu nahi dituzuen helburuak argiak eta zehatzak izango dira. Bileraren hasieran helburuetan ados jarri beharra dago.

- *Elkartruke osoa.* Denek parte hartu behar dute, baita bilera helburuak lortzeko behar beste baliabidez hornitu.
- *Ez-formalegia.* Tentsioak ezabatu eta taldea sortuz.

Lan bileren hiru urratsak

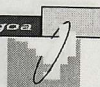
Bileraren aurretik

Bileraren prestaketa lanak

- Bileraren zergatia
 1. Taldeari informazioa emateko
 2. Gainontzekoengandik informazioa jasotzeko
 3. Gainontzekoen konpromisoa lortzeko
 4. Erabakiak hartzeko
- Taldearen osaketa
 1. Lan Taldekideak
 2. Informazioa lortu nahi den gaian adituak diren pertsonak
 3. Taldekideen arteko arazo pertsonalak aurreikusi.
- Aldez aurreko azaterketa
 1. Bileraren helburua zehaztu.
 2. Behar diren datuak eta informazioa prestatu.
 3. Aztergaien zerrenda egin.
 4. Aztergaien lehentasuna zehaztu irizpide logiko baten arabera.
 5. Aldez aurreko adostasunak berrikusi.
 6. Sarrera eta bukaera prestatu.
 7. Aztergai bakoitzari emango zaion denbora zehaztu.
 8. Galdera eta eragozpenak aurreikusi eta emango diren erantzunak prestatu.
 9. Aztergai bakoitzari heltzeko erabiliko den taktika zehaztu.
- Behar diren bitartekoak:
 1. Intendentzia prestatu (atsedenaldiak, ura, grabaketa, laguntzarako materiala...).
 2. Bitarteko lagungarriak kontuan hartu.

Bilerarako deialdia

- Bileraren izenburua
- Deialdia egiten duena
- Nori deitzen zaion eta bertaratuko direnen zerrenda.
- Deialdiaren eta bileraren eguna.
- Gutxi gora-beherako orduak hasteko eta bukatzeko
- Bileraren lekua
- Bileraren helburuak



- Eguneko aztergaiak eta Lanerako Plangintza
- Dinamizatzailea
- Deialdia jaso egin dela egiaztatu.

Bileran zehar

Sarrera

- Helburua argitu
 1. Helburua lortzeak duen garrantzia azpimarratu.
 2. Denek ulertu eta onartu dutela egiaztatu.
 3. Talde-hizkeraz baliatu: "gu, denok...".
- Honako arauak ezarri:
 1. Puntualtasuna hasi eta bukatzeko orduan
 2. Etenaldiak: kaferako, erretzeko, telefonoz deitzeko...
 3. Partehartzea: adierazpen askatasuna, aditu beharra
 4. Aken arduradunak
- Eman beharreko urratsak proposatu:
 1. Arazoren bat konpondu, prozesuren bat hobetu, hobetu behar diren esparruak identifikatu.
 2. Denek ulertu eta onartu dutela egiaztatu.

Garapena

- Koordinatzaile/dinamizatzailea:
 1. Bere zeregin nagusia taldeari eutsi eta honek aurrera egitea bermatzea da.
 2. Beste taldekide bat da eta taldeari bere xedea betetzen laguntzea du helburu.
 3. Neutrala izan behar du, taldearen protagonismoa bultzatu, entzuten jakin, taldearen adostasunera lortu, lortutakoaren laburpena egin, etab.
- Taldea:
 1. Taldeak arazoak elkarrekin aztertzea eta, guztien adostasunaren bidez, irtenbiderantz abiatzea du helburu
 2. Ideiak askatasun osoz adierazi behar dira. Ekarpinak errespatatu egin behar dira. Taldearen helburua gogoan dugula jokatu behar dugu. Eraso pertsonaletan jaustea ekidin behar da. Akordioak eta zereginak onartu behar ditugu.
 3. Aitzindaritza banatu egin behar da.

Konklusioak

- Azken laburpena
 1. Hitz egin denaren eta akordioen ahozko laburpena egin.
 2. Bileran gertatutakoa idatziz jasotzen duen akta egitea.

- Etorbizunerako planak
 1. Hurrengo bileraren eguna ezarri.
 2. Hurrengo bileraren aurretik eman beharreko pausuak zehaztu.
 3. Hurrengo bileraren aurretik egin beharrekoak egin, horrelakorik balego..

Bileraren ostean

Bileraren ebaluaketa, ikasitakoa eta jarraipena.

- Honakoaren jarraipena:
 1. Proposatutako ekintzak
 2. Itxi gabeko gaiak
 3. Finkatutako egunak
 4. Arduradunak



III. MODULUA

Lan taldearen dinamizazio prozesua

Lan taldea dinamizatzeko premia. Lan bileren dinamizatzailearen funtzioak eta mugak. Dinamizatzailearen trebezia. Taldea eta erabakiak hartu beharra. Lan bilerak dinamizatzeko lagungarriak diren baliabideak.

Lan taldea dinamizatzeko premia

Bilerak ondo badoaz gogo betetze, motibazio eta energia iturriak dira, bai taldearentzat, bai taldekideentzat. Elkarrekin lan egitea, koordinatzea, erabakiak hartzea, arazoak konpontzea, denentzat onuragarriak diren helburuetara hurreratzeko ahalegina, etab., ordea, ez da erreza. Teknika egokiaz baliatzea oso lagungarria izan daiteke.

Bileren eraginkortasuna erakundearen eragilea da eta, beraz, indarren topalekua. Honek zera adierazten digu, ez ditugula asmo onen ala zortearen menpe utzi behar, aitzitik, planteatutako helburuak lortuko baditugu eta bildutako en gogoa beteko bada teknifikatu egin behar ditugu.

Lan bileren dinamizatzailearen funtzioak eta mugak

Lan bilera baten dinamizatzailearen zeregina guztien adostasuna lortzea da. Litekeena da guztiz bat ez etortzea, baliteke baten batek bere iritzia ez aldatzea, baina, gutxienez gehiengoaren adostasuna lor lezake honek baiezkoa adieraztea lortzen badu. Erabat zentzuzkoa da iritzi desberdinak egotea, are gehiago sindikatuan funtzio desberdinak betetzen dituzten pertsonak biltzen direnean: ekintza sindikala, prestakuntza, antolaketa...

Sarritan, bildutakoek iritzi desberdinak dituzte eta beren helburuak defendatu. Den-denek ados egon behar dutela pentsatzea oker handia da. Honetan datza dinamizatzailearen zereginaren garrantzia, hain zuzen. Gehiengo zein gutxiengoaren iritziak adostasunera eramateko ardura du. Ideiak, iritziak, printzipioak eta premeriak entzutean elkarri ulertu ezezik besteak konbentzitzea ere lortu daiteke. Erabat konbentzitzea lortzen ez bada, gutxienez taldean jokuan dauden aldagaiak kontuan hartuko dituen akordioa lortuko da.

Dinamizatzaileak esker ona adierazi eta ahozko laztanak eman behar ditu, partehartzaileei adore emanez, ideia onak eta taldea helbururantz daramaten aportazioak azpimarratuz. Normalean, honela jokatzeak lanerako giro on eta barea sortzen du, non pertsonak ondo sentitzen baitira.

Dinamizatzailea versus Nagusia

Erakundeen egitura eta funtzionamenduaren arabera, bilera bat diamizatu eta moderatzeko ardura duenaren rola erakundean boterea duen batek betetzen du. Rolak gainjartzeak (nagusia + moderatzailea) hainbat arrisku dakar. Lan bilerak "nagusiak" moderatzen dituenean eztabaida oztopatu, erabili ala menperatzeko arriskua dago, helburuak galdu gabe baina, berriz, taldearen premiak kontuan aintzta hartzeke.

Honelako kasuetan, bilera ez da behar bezain emankorra eta gainontzeko partehartzaileen desmotibazioa ekar dezake. Lan bilera dinamizatzeko ardura duenaren helburu nagusia konfidantza, adiskidetasun eta neutraltasun giroa sortzea da denen partehartzea bultzatzeko. Hau ezin da beti boterearen bidez lortu.

Bilera dinamizatzen duenak aditzen jakin behar du, baita dinamizazioa azken helbururantz eramango duten galdera eta adierazpenak egiten ere.

Oso ezatsegina da, eta motibazioa galarazten du, nagusiak bileraz baliatzen direnean kritikak egiteko. Kritikak arlo pribatuan egin behar dira, inoiz ere jendaurrean ala lankideekin gaudenean.

Era berean, kontuz ibili behar da jendaurrean besteen iritzien inguruan "hori da tontakeria", "ez du ezertarako balio" eta honelako balorazioak egitean. Honela jokatzek beldurra eragingo du taldean eta, ondorioz uzkurto eta iritzia emateko askatasuna murriztu egingo da. Bilera bukatutakoan zoriondu egingo ditugu partehartzaileak, ekarpen onengatik esker ona adierazi bileraren arrakasta indartzeko. Halaber, jarrera baikorrak bultzatu eta poztasun eta asetasun giroa sortuko dugu.

Moderatzailearentzako zenbait gomendio

- *Hasiera.* Ekintzarako urratsak eta prozedurak proposatu, arazoa argitu eta zehaztu behar du.
- *Arautzea.* Lanaren erritmoan eragin laburpenak egin eta denbora aldetik dauden mugak adierazi.
- *Informazioa.* Erabakiak hartzeko behar den informazioa eman.
- *Laguntza.* Taldearen batasunari eusteko behar den giroa sortu, tentsioak arindu, bateratu, motibatu eta piztu behar du.
- *Amaiera.* Lortutako akordioak eta hartutako konpromisoak laburtu eta bilera amaitutzat eman behar du.
- *Ebaluazioa.* Taldearen erabakiak ebaluatu behar ditu. Banakoen ekintzak ebaluatu.

Moderatzailearen hamar ekintzak

Emaitza onak lortu eta partehartzaileak egindako lanarekin gustura geratuko badira, moderatzaileak honako funtzioak hartu behar ditu bere gain:



1. Baldintza materialak bermatzea, hau da, lan taldearen bileraren inguruan dagoen eta ez partehartzaileak ez eginbearra ez dena: lekua, altzariak, gauzen kokapena, beharrezko bitartekoak, aparailuak, paperak, ura, etab.
2. Akordioak bultzatu, laburpenak egin eta partehartzea bizitzea inor salbatu gabe, hots, beseteen alde eskatu ala behar dutena baino gehiago ez egitea ala norbera egiteko prest dagoena baino gehiago ez egitea. Okerrak ez azpimarratzea, ez ta hauek bilatzea ere, ez kritikatzeko ala txantxa sarkastikoetan ibiltzea. Biktimarena ez egitea, hots, ez kexatzea ala nagusiek esango dutenari aipamenik ez egitea, ezta akordioa antzua izango dela esatea ere.
3. Giro demokratikoa bultzatzea. Animatezaile demokratikoa izan behar du, hau da, besteek pentsarazi eta taldea helbururantz eramatea lortu behar du.
4. Partehartzea piztu. Norabide guztietan, baina norbaitek hitz egiten duen bakoitzean besteek isilik egon behar dute.
5. Dinamizatzeke, laburpenak egin eta jarraitzeko dauden bideak erakutsiz aurrera egin.
6. Datu zehatzen bitartez informatzea.
7. Gaia zentratu eta helburuak bergogoratu talde finkatutako bidetik aldentzen bada.
8. Bere adierazpenekin bildutakoen arreta osoa ez bereganatu, eta besteek ere honelakorik ez egiteko neurriak hartu.
9. Adibideak eskatu, datuak, gaiak argitzeko behar beste informazioa.
10. Aditze aktiboaz baliatzea, besteak dioena ondo ulertzeko.
 - Besteari begiratu.
 - Aditzen ari garelako zeinuak eman, buruarekin baietz esanez esaterako.
 - Hasieran ez adostasuna ez ezadostasuna adierazi gabe, ulertzen dela baino ez baizik.
 - Etenaldietan hizlariari hitz egiten jarraitzeko adore eman. Isiluneak ez dira bete behar.
 - Hizketaren gunea hizlariarengandik ez alden du ezados gaudela ala gure buruaz hitz eginez.
 - Galdera irekiak egin, hizketan jarraitzeko adore emateko ala hausnarketa bultzatzeko.

Dinamizatzailearen trebezia

Lan taldeak dinamizatzeke ardurak duteek ezagutu egin behar dute taldearen egoera; abiapuntua.

Beren zeregina eztabaiden emaitza ona bermatzea ezezik debateak behar bezala gauzatzea ere bada.

Dinamizazio onaren hiru mailak

Honetarako, lan taldearen dinamizazioaz arduratutakoek hiru maila desberdinetan lan egin behar dute:

- *Partehartze maila.* Eztabaidan eta erabakietan den-denek parte hartzen ahalegindu, beharrezkoa balitz, partehartzea pertsona berengandik etortzea ekidinez. Honetaz gain, dinamizatzaileak oso adi egon behar du partehartzea eragotzi ala mozten duen edozertaz ohartzeko.
- *Maila metodologikoa.* Eguneko aztergaien zerrenda, aztergaien hierarkizazioa eta lehentasunak, partehartze txandak, eztabaiden moderazioa, etab. taldean partehartze ordenatua erretzen duten faktoreak dira eta, beraz, helburuak lortzen laguntzen dute.
- *Harreman maila.* Dinamizatzaileak ahalegin guztiak egin behar ditu lan bilerara bertaratutakoak xehetasunez ezagutzeko, baita harremanak ere (begikotasunak, ezinikusiak, hurbiltasunak, ezadostasunak...). Askotan, harreman mailak eragina du lan taldearen kalitatean eta, sarritan, laguntza ezin hobea da partehartzailereren batek adierazitakoa esandakotik harago ulertzeko. Harreman maila komunikazio ez-ahozkoari eta taldekideek iritziak emateko erabilitako modeei lotuta dago.

P/CP Oreka

Era honetan, dinamizatzaile onari produktuak, helburuak (kontsentsuak lortzea) eta, baita ere, erabilitako bitartekoak (taldeak) ardura diote. Berritoki ere, pertsonak, gure lan taldeak, ditugu funtsezko tresna.

Stephen Covey (1987) egile estatubatuarren ustez lan taldeen eraginkortasuna P/CP orekan datza. "P" lortu nahi denaren produkzioa da. "CP", berriz, lortu nahi dena produzitzeko gaitasuna da, hau da, lortu nahi dena produzitzeko kontuan hartutako jarrera edo bitartekoak. Era honetan, gure CPa landuz gero (produzitzeko gaitasuna), gure Pa (Produkzioa) hobea izango da eta luzaroan iraungo du.

Literatura Greko Klasikoan aurrekoa adierazteko adibide bat ematen digu, "*Urrezko arrautzen oiloa*" izeneko Esoporen istorio ospetsuan berezko lege bat jasotzen da, oinarri bat: eraginkortasunaren funtsezko definizioa. Gehienok Urrezko arrautzen oiloaren paradigmatik ulertzen dugu eraginkortasuna: zenbat eta gehiago produzitu, zenbat eta gehiago egin, orduan eta gehiago lortuko da. Istoriok ondotox erakusten duenez, berriz, benetako eraginkortasuna bi aldagairen menpe dago: produzitzen dena (urrezko arrautzak) eta produzitzeko erabilitako bitartekoak (oiloa).

Era honetan, lan talde bat dinamizatzen duen edozein pertsonak izan behar dituen zenbait trebezia daude: Produkziara bideratutako trebeziak (P) eta Produzitzeko Gaitasunera (CP) bideratutako trebeziak.



- *Produktzioa bideratutako trebeziak*

- Ekimena
- Informazioa bilatu eta ematea
- Argitu eta elaboratzea
- Laburpenak egitea
- Kotsentsuen gora-beherak jarraitu
- Koordinatzea

- *Produzitzeko gaitasunera bideratutako trebeziak*

- Aditze aktiboa
- Enpatia
- Baiezkortasuna
- Adore ematea
- Zelatan egotea
- Gatazken tratamendua

Lankidetzazko dinamizazioari ekiteko beharrezko trebeziak

Dinamizatzaile kooperatiboak honako ezaguarri zehatzak bildu behar ditu:

1. *Baikorra.* Taldeak aurrera egiten laguntzen duten alderdi onak azpimarratzen ditu, urrats onuragarriak eraikitzen ditu eta kontrakoa dena aldeko bihurtzen du.
2. *Irekia.* Partehartzaileen iritzia kritikarik egin gabe onartzen ditu. Ikuspuntu desberdinak errespetatzen ditu.
3. *Neutroa.* Ez du ez batzuen ez besteen iritzien alde edo kontrako adierazpenik egingo. Ez da taldea berak hobesten duen norabidetik eramaten saiatuko.
4. *Adeitsua.* Atsegina eta adeitsua, denak adeitasunez tratatzen ditu eta ez du inor gutxitesi, eraso ala txantxarako aitzaki bihurtzeko dezan.
5. *Inplikaturik.* Bileran burubelari sartuta egongo da, lan eta helburuekiko konpromisoa du.
6. *Adore ematea.* Parte hartzeko adorea ematen du, taldeak aurrera egiten laguntzen du eta gogo gutxi dagoenean motibazioaren eragilerik onena da.
7. *Bitartekaria.* Ezadostunak daudenean, irtenbiderik onena aurkitzen laguntzen du, hau da, helburuari ondo egokitzen dena. Honetarako alderdi bakoitzaren ekarpenik onenak azpimarratzen ditu.
8. *Analitikoa.* Azertu, pentsatzen lagundu eta irtenbide aniztasuna eta erabakirik onena bultzatzen ditu.
9. *Dinamikoa.* Erritmo eta mugimendua sartzen du taldean, taldea ez lokartzeko edo helburutik aldentzen diren bideak ez hartzeko.

10. *Arau emailea*. Hitzartutako arauak betearazteko ardura du, ordutegia, hitzetarako txandak, helburuak, denborak, ebaluazioa, etab. era natural batean eraginkorrak izateko modurik onena erakutsiz.

Taldea eta erabakiak hartu beharra

Eztabaida guztietan zehar taldearen erabakia eskatuko duten uneak egongo dira: erabakiak hartu behar dira. Zenbat eta garrantzitsuagoa izan aztertu beharreko gaia, zenbat eta beharrezkoagoa izan guztien adostasuna, zenbat eta konplexuagoa izan arazoa, orduan eta premia-koagoa izango da partehartzea bideratzeko eta guztien konpromisoa sortarazteko prozedurak martxan jartzea.

Erabakien aurrean taldeak ager ditzakeen jokabideak

Taldeari erabakiak eskatzekotan honako egoerak sor daitezke:

- *Isiltasuna*. Taldeak ez du ezer esaten.
- *Muzin egiten du*. Taldeak entzungor egiten du.
- *Gaitik aldentzen da*. Taldeari proposamen edo galdera zuzena egin ostean lipar batez horretaz hitz egiten hasten da baina norbaitek beste gai bat aipatu bezain laster nahasmena nagusitzen da. Hasierako galdera ahaztu eta ez da erabakirik hartzen.
- *Pertsona bakar batek hartzen du erabakia*.
- *Biren arteko batasunaren ondoriozko erabakia*. Bi taldekidek beren indarrak batu eta bat egite bizkor horretaz baliatzen dira (aldez aurretik pentsatua egon edo ez egon) taldea konbentzitzeko.
- *Gutxiengoak hartutako erabakia*. Pertsona batzuek ildo berean egindako zenbait adierazpenek ikaragarritzko eragina dute taldearen gain. Honelakoetan taldekideak biltokian kokatzeko modua erabakiorra izan ohi da.
- *Gehiengoaren onarpena*.
- *Gehiengoak hartutako erabakia gutxiengoa konbentzitzen ahaleginduz*. Gutxiengoa kontuan hartu eta arrazoiak azaldu egiten dira.
- *Itxurazko aho batezkotasuna*. Denak akordioaren alde agertzen diren arren, badago lortutako akordioarekin ados ez dagoenik badagoela pentsatzeko zeinurik.
- *Kontsentsua*. Nork bere iritzia adierazi ondoren erabakia guztien artean hartzen da. Kasu honetan, baliteke erabat ados ez dagoen norbait egotea, nahiz eta erabakiarekiko konpromisoa agertu.



Gatazkak konpontzeko "denak irabazle" izeneko metodoa

Hona hemen erabaki garrnatzitsu eta polemikoak hartu behar direnean taldean gertatu ohi diren gatazkak konpontzeko proposamen metodologikoa.

"Denak irabazle" izeneko metodoak lau urrats ditu: *egoera prestatu*, *gatazka definitu*, *aukera desberdinak eskaini* eta *erabakia praktikara eraman* egokia den ala ez egiaztatzeko.

1. Egoera prestatu.

- Negoziazio prozesuan sartzeko gonbiteak egin
- Leku eta une egokia aukeratu
- Giro on eta negoziazioaren aldekoa sortzen lagundu: aldez aurretik mintzakideak ezagutu, barrea eragin tentsioak arintzeko, alderdi batek bestea taldearentzako irtenbiderik onena nahi duen kideztat hartzea lortu.
- Beste alderdiak gutaz dituen aurreiritzi ezkorrak gure jokaeraz gezurtatzeko aukera bilatu.
- Emozioak negoziazio prozesuan oso garrantzitsuak direla eta talde irtenbiderik gabeko egoerara eraman dezaketela kontuan hartu.

2. Gatazka definitu: Zeintzuk dira gure premia eta interesak?

- Gatazka *XEHETASUNEZ* eta *ARGI* definitzerakoan irtenbidera hurreratzeko bidearen erdia egin dugu. Urrats hau egoki eman ezean orduak eta orduak eman ditzakegu eztabaida antzuetan murgilduta. Hona hemen funtsezko galdera, *Zeintzuk dira gure premia eta interesak? Ba al dakigu zeintzuk diren beste alderdiaren premia eta interesak?, Azaldu al dizkiogu gureak?*
 - Gatazka definitzea eragozten duten oztopoak baztertzen ditut.
 - Beste alderdiari gatazka definitzeko orduan bere interes eta premiak adieraziz definitzeko aukera ematen diot.
 - Gatazka nire interes eta premiak adieraziz definitzen dut.

3. Aukera desberdinak eskaini.

- Behin gure premia eta interesak adieraziz gero gatazka konpontzeko zer egin ote dezakegun pentsatzeko ordua da. Sarritan, egon litezkeen aukera desberdinak ageriak geratzen dira gatazka definitu ondoren. Beste batzuetan, berriz, bi alderdiek elkarrekin lan egin behar dute bien premiei erantzuten dieten irtenbideak aurkitzeko.
- Besteei alternatibak proposatzeko aukera ematen diet:

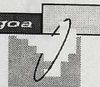
- Ez juzgatu. Kritika debekatuta dago. Une honetak askatasunez jokatzearagotzi lezake.
- Elkartzeko askatasuna ona da. Berdin dio alternatibak bitxi edo arraroegia ematen badu.
- Zenbat eta alternatiba gehiago hobe, izan ere hauen artean gatazka konpontzen lagunduko diguna aurkitzeko aukera handiagoa izango da.
- Elkartu eta hobetzea. Alternatiba bat nola hobetu ala bi alternatia nola elkartu ere proposa liteke.
- Emandako alternatibak ez dira arrazoitu behar, ezta besteek emandakoak arrazoitzera behartu ere.
- Bi alderdientzat onuragarriak diren alternatibak proposatu eta besteari erabakia hartzea erraztu. Eskaintako ezein aukera ez bada bestearentzat onuragarria litekeena da akordiorik ez egotea.

4. Alternatibak aztertu eta irtenbide negoziatua aukeratu.

- Alternatibak emate prozesua bukatu ondoren hauen abantaila eta desabantailak aztertuko dira, beti ere alderdi guztientzat onuragarriak izango direla ahaztu gabe. Askotan, alternatibak emate prozesuan sortzen da alternatibarik onena, beste batzuetan, berriz, ebaluazioan bertan.
- Ebaluazio prozesua.
 - Ondorioak. Nolako ondorioak izango ditu alternatibak?
 - Abantailak. Onuragarria al da guztientzat?, Nolako onuragarria da?
 - Arazoak. Alderdietako baten interesen kontrakoa alda?
 - Aldaketak. Zein aldaketak sartu behar dira?
 - Bideragarritasuna. Eraman al daiteke praktikara?
- Ebaluaziorako arauak.
 - Arrazoiketak onartzeko prest egotea. Ez presionatzea, mehatxurik ez egitea.
 - Alternatiben aldeko argudioak eman eta arrazoitzea.
 - Alderdi guztiei gutxieneko aukera emango dieten irizpide objektiboak finkatzea.
 - Akordio bidezkoa zer den galdetzea.
 - Besteari "amore eman duela" ulertarazi diezaioketen hitz edo keinurik ez adieraztea.
 - Dibagazioetan ez erortzea.
 - Etenaldiak, eragozpenak eta ezadostasunak behar bezala erabiltzea.
 - Alternatiba argirik ez dagoenean berriro aztertu ala aldakuto dela aditzera ematea.
 - Beste alderdiarekin aurretik egin den zerbaitekin lotutako aurrekariak gogora ekartzea.
 - Oso lagungarria izan daiteke irtenbide negoziatua denek ikus dezaketen lekuren batean idatiz egotea.
 - Zailtasun handirik egotekotan alternatibak emateko fasea berriro hasi behar da.

5. Erabakia praktikara eramango den ala ez egiaztatzeko.

- Erabakiak praktikara eramango diral bermatzeko hau egiteko modua zehaztea komeni da:
 - NORI egotziko zaizkio zeregin eta ardurak.



- ZER egingo du. Zertan datza egin beharrekoa.
- NOLA egingo du.
- NOIZ egingo du.

• Emaizten ebaluazioa. Galdera hauei emandako erantzunak nolakoak diren, gure gogoia beteta dagoela adierazi, esker ona eskaini, akordioen betearazpenarekin kritikoak izan, informazio erabilgarria eman eta, beharrik egonez gero, hartutako erabakia berrikus dezakegu. Hona hemen ebaluazioa bideratuko duten galderak:

- Gatazka konpontzen al gaude?
- Zeintzuk dira aurkitzen ari garen zailtasunak?
- Okertu egin al gara?

Lan bilerak dinamizatzeko lagungarriak diren baliabideak

Hona hemen gure lan bilerak dinamizatzeko lagungarriak izan daitezkeen hainbat baliabide. Eskueran dauden baliabideetatik sindikatuko lanari ondoen egokitzen direnak aukeratu dira. Honako hauek dira:

• *Ideiak barra-barra edo brainstorming.* Talde lanerako teknika bat da. Partehartzaile edo taldekideen sormena piztuz ideiak sortzea du helburua. Honakoan oinarritzen da teknika hau: Brainstorming-ean parte hartzen dutenen ideiak askatasun osoz aurkezten dira gainontzekoek piztu eta bulzatzten dituzten bitartean. Jokuz kanpo daude jarera zentsurakorrak eta inkisitorialak. Teknika hau zuzen aplikatzeko honako arauak bete behar dira:

- Dinamika hone helburuak argi utzi behar dira. Arazoa xehetasunez formulatu beharra dago.
- Ideiak txandarik gabe adieraziko dira, sortzen diren heinean.
- Ez da kritika edo deskalifikaziorik onartzen. Ez pertsoneri egindakoak ("benetan, tentela zara horrek funtziona dezakeela uste baduzu"), ez ideiei egindakoak ("hori da ergelkeria galanta esan duzuna". Arau hau errespetatzea funtsezkoa da Brainstorming-ean. Askotan denbora luzeagoa ematen da ideia baten kontrako erasoan, ideia garatzen baino.

• *Taldearen mapa.* Oso teknika erabilgarria da elkar ezagutzen ez dutenek osatutako taldeak dinamizatzeko. Taldea berria denean, alegia. Baliabide honen helburua partehartzea errazten duen hurbiltasun eta konfidantza giroa sortzea da. Teknika hau ahozko komunikazioaren printzipioetako batean oinarrituta dago: gure esparru fisikoarekin identifikatu eta hau defendatzeko joera dugu.

- Taldearen mapa marraztea. Bileraren hasieran "taldearen mapa" bat marraztea komeni da. Bertan partehartzaileen izenak eta hauek eserita dauden lekua identifikatuko ditugu. Pertsona bakoitzak hasieran hartutako tokia bilera osorako izango da. "Taldearen mapa"

oso lagungarria zaigu partehartzaileen izenak gogoratzeko, hartara bileran zehar izenak erabili ahal izango ditugu. Norberaren izena erabiltzeak enpatia eta konfidantza eta, beraz, partehartzea, laguntzen du.

Hurbiltasun harremanak definitu. Hasi ondoren, gezien bidez, partehartzaileen artean dauden hurbiltasun eta urruntasun harremanak ezarri ditzakegu, baita beraien artean dauden loturak ere. Taldearen mapan dugun informazio honek bilera dinamizatzen lagunduko digu partehartzaileek adierazitako ideien korronteak ezagutzeko aukera ematen digu eta.

- *Gaien hierarkizazioa.* Bileraren aurretik gairik zailenak zeintzuk diren jakitea oso lagungarria zaio bilera dinamizatuko duenari denbora gestionatu eta energiak banatzeko aukera ematen dio eta. Gairik zailenak lanaldiaren erdian kokatuko dira, beraz, ahal den neurrian ez dira ez hasieran ez bukaeran aztertuko. Gaiak behar bezala ordenatzeko dinamizatzailea partehartzaileei eta erakundeari buruz dakienaz baliatuko da, baina, honetaz gain beste baliabide bat dauka eskueran:
- *Iritzien txanda.* Teknika honen helburua aztergaiari buruzko partehartzaileen iritzia ezagutzea da. Honetarako, dinamizatzaileak partehartzaile bakoitzari bere iritzia labur eta besteen iritzia baloratu gabe emateko eskatuko dio. "Iritzien txanda" honetan ezin da inori hitza moztu, ezta aurreko hitzei buruzko iritzirik eman ere. Behin txanda hau bukatuz gero taldeak aztergaiari buruz dauden iritzia ezagutzeko aukera izango du. Honek, halaber, aukera emango dio dinamizatzaileari aztergaiak zailtasunaren arabera ordenatzeko.