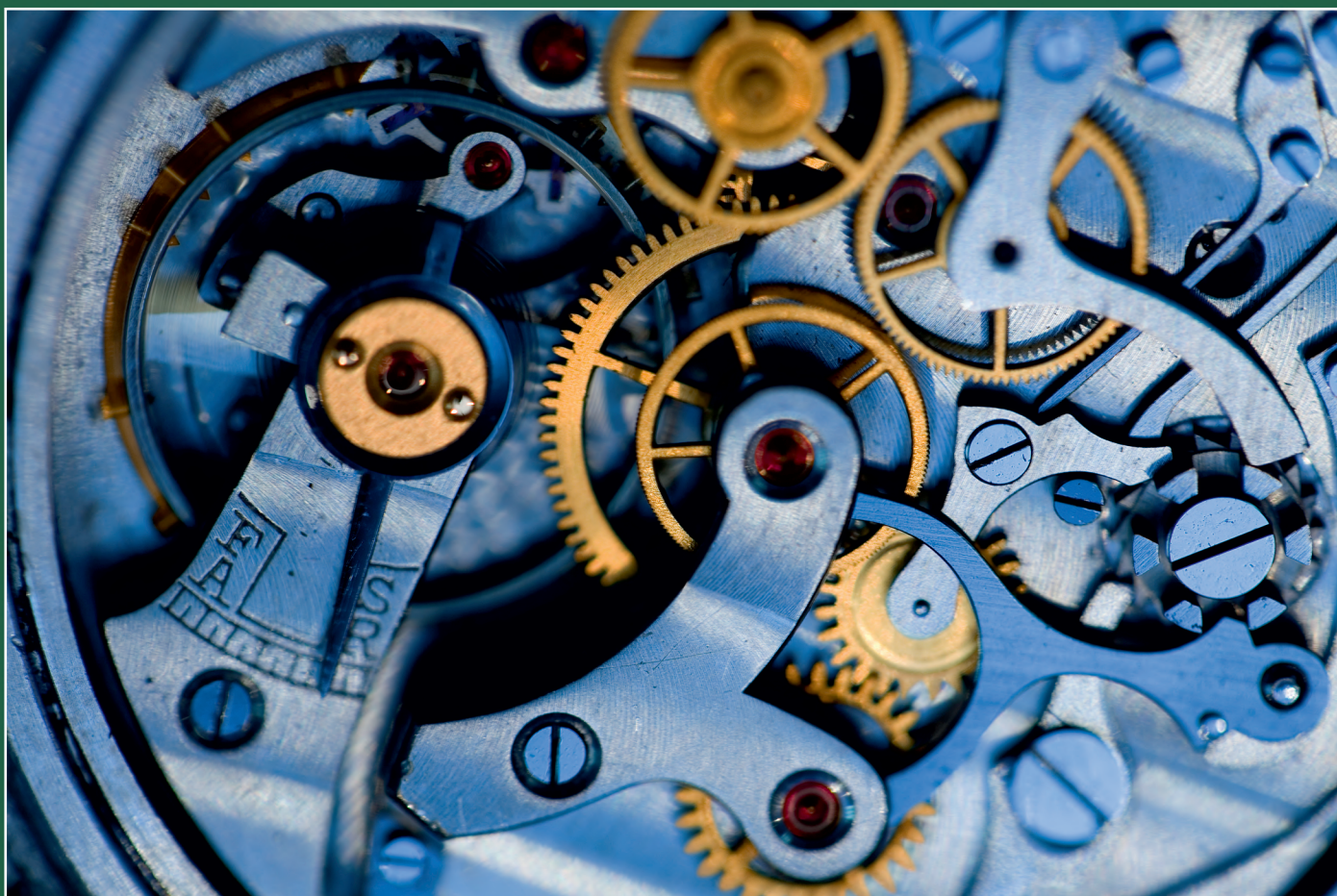


ZeharGAIT

Lanbide Heziketan zeharkako gaitasunak
garatzeko tresna praktikoak
Irakasleentzako baliabideak

*Leire Escajedo
Igor Filibi*



ZeharGAIT

Lanbide Heziketan zeharkako gaitasunak garatzeko tresna praktikoak

Irakasleentzako baliabideak

Egileak:

Leire Escajedo

Igor Filibi



Bilbo, 2022

CIP. Biblioteca Universitaria

Escajedo San Epifanio, Leire

ZeharGAIT [Recurso electrónico]: Lanbide Heziketan zeharkako gaitasunak garatzeko tresna praktikoak: irakasleentzako baliabideak / egileak, Leire Escajedo, Igor Filibi. – Datos. – [Leioa]: Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea, Argitalpen Zerbitzua = Servicio Editorial, [2022]. – 1 recurso en línea: PDF (311 p.). – (Ikertuz)

Incluye referencias bibliográficas (p. 303-311)

Modo de acceso: World Wide Web.

ISBN: 978-84-1319-453-0.

1. Formación Profesional. 2. Equipos de trabajo. 3. Comunicación en las organizaciones. 4. Gestión de conflictos. I. Filibi López, Igor, coautor.

(0.034)377

(0.034)65.012

Argitalpena: IKASLAN Bizkaiak eta BBK-k kofinantzatua.

Hitzaurreak: Nora Sarasola, BBK-ko Gizarte Ekintzako Zuzendaria, eta Eduardo Alzola, IkasLAN Bizkaiako Presidentea.

Koordinatzaileak: Alba Estanyol eta Eduardo Alzola

Egileak: Leire Escajedo San-Epifanio eta Igor Filibi López

ISBN: 978-84-1319-453-0



Lan honen hedapen digitala *Creative Commons CC BY-NC-ND* lizentziarekin baimentzen da, irabazi asmorik gabe. Nolanahi ere, egile eta intelektualaren errespetatu behar da, eta ez dago baimenduta obra honetatik eratorritako obrarik, ezta obra osoa edo haren zati bat copyrightaren titularrak diren horien baimenik gabe hartzea.

Aurkibidea

Hitzaurreak

Itsasontzi baten motorra (<i>Nora Sarasola, BBK-ko Gizarte Ekintzako zuzendaria</i>)	9
ZeharGAIT erreminta-kutxa (<i>Eduardo Alzola, IkasLAN Bizkaia, Presidente</i>).	11
Egileei buruzko oharra	12
Liburu honen eta bere unitate didaktikoen barne-egitura.	13
1. Unitatea. ZeharGAIT tresnak.	15
1. Zer behar du pertsona batek bere zeharkako gaitasunak hobetzeko?	17
2. Trebetasun bigun eta zeharkakoen aldeko ahalegina Bizkaiko LH publikoan	21
3. ZeharGAIT eredua: Bizkaiko LH-n enplegarritasunerako gaitasunak garatzeko proposamen metodologiko osagarri bat	22
3.1. ZeharGAIT ereduaren garapena: sarrera ohar batzuk.	22
3.1.1. Nola garatu da ZeharGAIT metodoa?	22
3.1.2. Zertan datza ZeharGAIT lan-metodologia?	23
3.2. Elkarrizketa modua ZeharGAIT erudian: jarduera guztietarako gomendio komunak	24
3.2.1. ZeharGAIT taldeen ezaugarriak	24
3.2.2. Saioen kopurua eta iraupena. Aurretiazko ezagutzak	25
3.2.3. Metodologia presentziala	29
3.2.4. Prozesuaren urratsak: irekiera, lan-saioak eta itxiera	29
3.3. Feedbacka edo atzeraelikadura lan-saioetan	29
2. Unitatea. Taldean lan egitea	39
1. «Talde-lana»-ren kontzeptuarekiko lehen hurbilketa: zein da zure esperientzia?	41
2. Ekipoei buruzko gauzak, agian hain begi-bistakoak ez direnak	47
2.1. Giza taldeen zergatia. Errendimendu-eskalaren bidezko hurbilketa	47
2.2. Zer irabazten du enpresak talde-lanarekin?	53
2.3. Talde-lanarekin, zer irabazten du langileak?	54
2.4. Talde-lanean, dena ez da abantaila	55
3. Multzoa ekipo bilakatzeko erronka	57
4. Taldeak osatzeko metodoak	69
4.1. Taldeak osatzen Belbin-en metodologiarekin.	73
4.2. Myers-Briggs metodologiarekin taldeak osatzen (MBTI)	85
4.3. Nola osatzen duten elkar Belbin eta MBTI metodologiek	90

4.3.1. Belbin eta MBTI metodologiaren arteko elkarguneak	90
4.3.2. Metodologia konbinatuaren erabilgarritasuna ekipoak sortzeari begira	91
4.3.3. Funtsezko talde-postuak.	91
4.3.4. Funtsezko printzipioak.	93
5. Talde baten bizitzan eta garapenean dauden faseak/etapak	99
5.1. Talde baten hasierako fasea eta parte-hartzaileek nola egiten dioten aurre: orientazio-etapa	100
5.2. Taldearen arauak ezartzen diren etapa	109
5.3. Taldeetan gatazkak konpontzeko etapa	114
5.4. Taldeen bizitzaren azken etapa	121
6. Lidergoa taldeetan	125
7. Ekipoaren funtzionamendua zaintzen	140
3. Unitatea. Pertsonen arteko harremanak ingurune antolatuetan	147
1. Pertsonen arteko harremanak eta horiek gertatzen diren testuinguruak: antolakuntzaren ideia edo antolamendu-sistemak, dela ikaskuntzarako, dela lan-munduan	149
1.1. Bidezkoa al da ikasgela edo enpresa baten antolakuntza?	150
1.2. Antolakuntza batean integratzea	151
2. Jazarpena: biktima, borrarera eta ezer egiten ez duten ikusle asko	154
2.1. Prebenitzea, elkarrekin bizitzeko modua hobetuz	154
2.2. Mikrojustizia eta mikroerasoetatik jazarpen moralera	155
3. Pertsona bakoitzak talde edo antolakuntza baten barruan betetzen duen funtzioa edo rola, eta rolek sortzen dituzten arazoak	160
3.1. Pertsonen motibazioa taldeetan daudenean: sarrera	168
3.2. Pertsonen motibazioa taldeetan daudenean: sakontzea	170
3.3. Motibazioaren beste ikuspegi bat: Maslowren piramidea	171
3.4. Nagusi eta buruzagiak	188
4. Rolaren arteko komunikazioa eta distantzia soziala	193
4. Unitatea. Emozioen kudeaketa eta komunikazioa	199
1. Komunikazioa: zailena beti da nola.	200
2. «Adimen emozionala» deitzen duten hori: haserrearen gaineko jardura	212
2.1. Nekatu egiten nauzu; haserretu egiten nauzu; ez da hainbesterako	213
2.2. «Haserretzen denak beste egiteko bat du: bere haserrea lasaitzea». Esaldi hori ulertzeko era ezberdinak.	214
3. Asertibitateari buruzko jarduerak	226
4. Besteari entzutea, nola komunikatu jakiteko	237
5. Batzuetan, gure buruak tranpa egiten digu	239
5.1. Gogamenak egiten dizkigun tranpa horien adibide batzuk.	239
5.2. Gure adimenak esaten digun horrek min egiten digunean.	241
6. Besteak entzuteari eta komunikazioari buruzko kasuak	248
6.1. Aurrena entzun gabe hitz egitea	248
6.2. Isiltasunak, isiluneak	255
Lan-eskema eta denboralizazioa	255

7. Hitzik gabeko komunikazioa	259
7.1. Hitzik gabeko komunikazioa zer den.	259
7.2. Kontuan hartu beharreko alderdi batzuk	259
7.3. Hitzik gabeko komunikazioaren elementu nagusiak	260
7.4. Lan-egoeratan hitzik gabeko komunikazioa era egokian erabiltzeko gomendioak	260
5. Unitatea. Gatazka-konponketa	273
1. Zer dira gatazkak eta gogoeta bat horiek konpontzea beharrezkoa eta posiblea den (edo ez)	274
2. Bitartekaritza-espazioak sortzea edo identifikatzea, eta horiek aprobetxatzea	285
3. Aurretiazko gatazkak ondo ez ixteagatik sortzen diren gatazkak	288
4. Barkamenari buruz	291
Eranskinak	299
ZeharGAIT jardueren indizea	300
Aipatutako bibliografia eta bibliografia gehigarria	303

IkasLAN Bizkaian eta BBK-n gudan konfiantza izan zutenei, haien denbora eskaini ziguten LHko irakasle guztiei, beren esperientzia eta hausnarketak helarazi zizkiguten profesionalei, eta hobekuntza helburuz metodoa probatu zuten ikasleei. Haiei guztiei eskeintzen diegu liburu hau. Guztiei, eskerrik asko bihotz bihotzetik.

Leire eta Igor

Hitzaurreak

Itsasontzi baten motorra

Lanbide-heziketa ezinbesteko elementua da lehiakortasun iraunkorrerako. Egungo lan-merkatuaren beharretara eta etorkizuneko aurreikuspenetara egokitutako pertsonen gaitasunak garatzea gai estrategikoa da berrikuntza ekonomiko eta sozialerako ingurune eta kultura egokiak ezartzeko. BBK-k, bere Gizarte Ekintzaren bitartez, urteak daramatza erronka berriei aurre egiteko prestatutako ekosistema profesionala sortzearen aldeko apustua egiten.

Gaur egungo lan-munduak etengabeko erronkak ditu, aldaketak abiadura handian gertatzen diren une honetan. Ez bakarrik aldaketa teknologikoak, baita lan-, kudeaketa- eta antolaketa-ereduekin zerikusia dutenak ere. Errealitate berri horren ondorioz, prestakuntza-materialak etengabe eguneratu behar dira, talentua eta berrikuntza sortzeko zutabeetako bat baitira.

Diskurtso askotan aipatzen da nolabaiteko desoreka dagoela ehun sozioekonomikoak eskatzen duenaren eta profesionalak eskuratzen duten prestakuntza-eskaintzaren artean. Trebetasun batzuk, hala nola taldean lan egitea, komunikazio eraginkorra, gatazken konponketa eta rolen kudeaketa, funtsezkoak dira pertsonen enplegarritasunean. Baina prestakuntza-eredu tradizionalak, batez ere, ezagutza teknikoak eskuratzean jartzen dute arreta.

2018ko amaieran hasi zen Ikaslan Bizkaiaren GizaLEADER programa, BBK-k berrikuntza ekonomiko eta sozialerako ingurune eta kultura egokiak ezartzeko duen konpromisoaren adierazgarri. IKASLAN Bizkaia Bizkaiko Lanbide Heziketako Ikastetxe Publikoen Elkarteak da eta maila desberdinetan hamar mila ikasleri baino gehiagori ematen die zerbitzua ikasturte bakoitzean. Kualifikazio handiko irakasleekin, irakas-kuntza modernoa eta kalitatezkoa eskaintzea da helburu nagusia, ikasleen giza prestakuntzarekin konprometitua.

Gabriel Celaya euskal poeta handiak zioenez, *«itsasontzi bati motor bat jartzea bezala da hezkuntza. Neurtu, pentsatu, orekatu egin behar da. Eta dena martxan jarri»*. Eta nik esango nuke behin nabigatzen ari denean, ontzi horrek etengabeko doikuntza, aldizkako azterketak eta mantentze-lanak behar dituela. Eta are garrantzitsuagoa, ontzi guztiek kapitain on bat behar dute, ekaitzei aurre egin eta portu onerantz nabigatzen dakiena.

Irakurlearen esku dago gaur egun zeharkako gaitasunak indartzeko eta garapen profesionalerako lidergoa bultzatzeko ezinbesteko tresna, munduan bakarra den lana, Lanbide Heziketako ikasleentzat eta irakasleentzat gidari izatea bilatzen duena, ez bakarrik Bizkaikoak, baita mundu osokoak ere. ZeharGAIT liburu guztiz praktikoa da, erabilgarria eta aplikagarria izateko diseinatua, eta gaur egun ez dago gaztelaniaz,

frantsesez, ingelesez edo alemanez argitaratutako erreferentzia baliokiderik. Horregatik, lan hau beste hizkuntza batzuetara itzuliko da eta deskargatzeko formatu digitalan jarriko da eskuragarri.

Hasieratik, Ikaslan Bizkaiaren bokazioa LHko sare publikoko ikasle guztiak eta enpresa handiak eta ehundaka enpresa txiki eta ertain lortzea izan da. GizaLEADER programa zeharkako konpetentziak emateko metodologiak identifikatzeko eta indartzeko ezarri zen (batzuentzat, soft skills), LHko familiek gaitasun horiek eskuratzeko mailak egiaztatze sistema bat ezartzeko, eta tituludunei trebetasun pertsonalak eta laguntza adimenduneko tresna bat emateko, garapen profesionalean eta pertsonalean lidergo eraginkorra izan dezaten.

ZeharGAITek 2018an gure gain hartu genuen erronka hori osatzen du, eta egungo lan-merkatuan ezinbestekoak diren trebetasunak garatzeko tresna oso erabilgarria jartzen du ikasleen, irakasleen eta enpresa-ingurunearen eskura; bertan, lehiakortasun iraunkorra gero eta nabarmenagoa da, eta gaitasun berriak behar ditu.

Sareko ikastetxeetako irakasleekin eta enpresarekin elkarrizketatutako diagnostikoaren lehen fasea egin ondoren, eta gaiari buruzko loturak dituzten hainbat hizkuntzako lanen azterketa zehatza egin ondoren, proiektuaren ahalegina ZeharGAIT eskuliburuan jaso diren unitate didaktiko batzuen garapenean oinarritu zen.

Liburu honen formatu digitala *Open Access*-en zabaltzen da, gaztelaniazko, euskarazko eta ingelesezko bertsioekin, eta helburu praktikoa du; etorkizuneko profesionalen gaitasunen prestakuntzan eta garapenean parte hartzen duten ehun guztientzat erabilgarria izatea du helburu. Ospe handiko argitaletxe akademiko batean argitaratua, egoera errealetan inspiratutako kasu praktikoa biltzen ditu liburuak, ikasleen eta Bizkaiko enpresa-ingurunearen errealitatearekiko erabilgarritasuna eta hurbiltasuna maximizatzeko balio dutenak.

Hezkuntza da talentuaren prestakuntza bultzatzen duen ardatz egituratzailea, Bizkaiko etorkizun ekonomiko eta sozialaren erronken buru izango dena, lehiakortasunaren eta iraunkortasunaren ikuspegitik. GizaLEADER da Celaya poeta handiak aipatzen zigun ontzia, eta ZeharGAIT, berriz, ikasleen eta enpresa-sarearen erronkei aurre egiten laguntzen dion motorra. Hori guztia, ontzia kapitaintzeko beharrezkoak diren tresnak eman nahi dizkiogun irakasle baten bultzadarekin.

Espero dugu liburu hau oso erabilgarria izatea lanbide heziketaren ozeano berrietara ausartu nahi dutenentzat.

Nora Sarasola
BBK-ko Gizarte Ekintzako zuzendaria

ZeharGAIT erreminta-kutxa

Euskal Lanbide Heziketak merezitako ospea du eraginkortasunari eta abangoardian egoteari dagokionez, eta, horren ondorioz, erreferente bihurtu da Estatuan eta Europan. Baina gauzak ondo egiteak ez du esan nahi enplegarritasunerako funtsezkoak diren gaitasunetan hobetzen jarraitu ezin denik, zeharkako gaitasunak barne, noski.

2018 amaieran, Ikaslan Bizkaiak hasiera eman zion GizaLEADER programari, BBK-k lagunduta. Eta programa horren barruan, sareko ikastetxeetako irakasleekin elkarrizketatutako diagnostiko baten ondoren, besteak beste, Unitate Didaktikoak egiteko prozesu bati ekin zitzaion, lehendik ezarrita zeuden beste tresna eta jardunbide egoki batzuekin batera, ikasleen zeharkako trebetasunak indartzeko baliagarri izan zitezten. Prozesu horren emaitza gisa, obra hau aurkezten da hemen.

ZeharGAIT argitalpenak metodologia praktiko eta espezifikoa eskaintzen du zeharkako gaitasunak lantzeko 6 eta 12 ikasle bitarteko taldeetan, gure sareko Lanbide Heziketako edozein ziklo eta familiatakoak. Esparru horretan, eta lau unitate tematikotan nagusietan taldekatuta, nahieran erabil daitezkeen proposamen batzuk eskaintzen dira hemen, eduki teoriko-praktiko oso argiak eta ondo egituratutako jarduerak dituztenak.

Ariketa bakoitza bi bertsiotan aurkezten da. Alde batetik, bada bertsio bat irakasleentzako jarraibide zehatzak eta iradokizunak jasotzen dituena. Bestalde, obra honek erraz deskargatu edo erreproduzitu daitezkeen elementuak biltzen ditu, ikasgelan erabiltzeko; ikasleekin partekatzeko bertsioa da hori. Unitate bakoitzaren goiburuetan, ariketetan lantzen diren elementu nagusien aurkezpena ere aurkezten da, erabilgarritasun-eskemen edo koadroen laguntzarekin. Erreferentzien atalak ZeharGAIT lan-eremuetako edozeinetan ezagutzak zabaltzeko aukera ematen du, eta liburuaren amaieran eskaintzen den kasuen eta tresnen aurkibide bateratuak erraztu egiten du multzo horren barruko zeharkako bilaketak egitea.

Eduardo Alzola
IkasLAN Bizkaia, Presidentea

| Egileei buruzko oharra

Leire Escajedo eta Igor Filibi EHUko irakasleak dira, hurrenez hurren Lan Harremanen eta Gizarte Lanaren Fakultatean, eta Gizarte eta Komunikazio Zientzien Fakultatean. Leire Zuzenbidean eta Zientzia Biologikoetan doktorea da, eta Igor, politologo eta soziologoa, Nazioarteko Harremanetan doktorea.

Irakaskuntzako eta ikerketako beste jarduera batzuekin batera, 2010. urteaz geroztik, beren jarduera profesionalaren zati bat hezkuntza-berrikuntzako proiektuetara bideratu dute, argitalpenak eginez eta hainbat mailatako (unibertsitatea, lanbide-heziketa, lehen hezkuntza eta bigarren hezkuntza) irakasleei prestakuntza-ikastaroak emanez.

Aholkularitza-jarduerak honako hauek dira: 1) hezkuntza-berrikuntzako premien eta aukeren diagnostikoak; 2) premia desberdinetara egokitutako ikaskuntza aktiboko tresnen diseinuak; 3) irakasleei laguntzea beraiek diseinatutako ikaskuntza-tresnak diseinatzen eta ezartzen; 4) emaitzen argitalpenetan laguntzea.

Arreta berezia jarri dute zeharkako gaitasunen garapenean, simulazioen eta rol-jokoaren bidez, gamifikazio-tekniken hainbat erabileraren bidez eta erronketan eta arazoetan oinarritutako ikaskuntzen bidez.

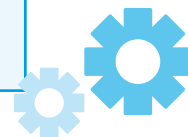
Liburu honen eta bere unitate didaktikoen barne-egitura

01 Unitate bakoitzaren hasieran edukien aurkibide zehatza eta laburpen labur batzuk (hautatutako testuak) jasotzen dira unitatea ZeharGAIT tresna multzoaren osotasunean kokatzeko lagungarri.

02 Oinarri teorikoa: unitate guztietan daude irakasleentzat baliagarriak diren informazioak jasotzen dituzten atalak. Erabilgarriak izan daitezkeen zenbait irakurketen laburpen zein aterakin puntualak ere ematen dira, bai eta ideia nagusi batzuk, koadroetan bilduta. Horren helburua zera da, material hauek erabiltzeko irakasleei ahalik eta erraztasun handienak ematea.

03 ZeharGAIT jarduerak adierazle batekin markatu dira (ikus hemen, eskumatara, adibidea). Irakasleentzako jarraibideez gain, jarduera hauen atal dira ere ikasleentzat zuzenean deskargatzeko orrialdeak.

04 Jarduerak eta unitateak edozein ordenatan erabil daitezke. Erabilera hori nahierara errazago egiteko, obra honen amaieran aurki daitezke erreferentzia bibliografiko osagarriak bai eta, horiek baino lehen, kasu eta ariketa guztien zerrenda bat (haien ezaugarri nagusien eta jorrazten diren gaien deskribapenarekin).







iStock-etik hartutako argazkia

1. Unitatea

ZeharGAIT tresnak

-
1. Zer behar du pertsona batek bere zeharkako gaitasunak hobetzeko?
 2. Trebetasun bigun eta zeharkakoen aldeko ahalegina Bizkaiko LH publikoan
 3. ZeharGAIT eredu: Bizkaiko LH-n enplegarritasunerako gaitasunak garatzeko proposamen metodologiko osagarri bat
-

Agian zaila egingo zaigu zehaztea noiz entzun genituen lehen aldiz «*zeharkako gaitasunak*» esamoldea eta horiekin lotutako beste adiera batzuk, baina hezkuntza-inguruneetan adierazpen horiek behin eta berriz erabiltzeak alde guztietatik dauden inpresioa sortu du.

Gutxi gorabehera, denok uste dugu gaitasun horien azpian dagoen ideia ulertzen dugula. Izendatzen diren bakoitzean, gogorarazten zaigu *arrakala bat* dagoela, batetik, enplegatzaileek beren enpresetan sartzten diren gazteengandik espero dutenaren eta, bestetik, beren lan-taldeetan sartzeko dituzten trebetasunen eta jarreraren artean. Behin eta berriz esaten zaigu gure garaiko profesionalak, ezagutza teknikoaz gain, *zerbait gehiago* garatu behar dutela.

Eta xehetasunetan sartzea kostatzen arren, berehala imajinatzen dugu *beste zerbait hori* zer izan daitekeen. Gehigarri horrek sentiarazten digu norbait, lanposturako kualifikatuta egoteaz gain, hau da, profesionala izateaz gain, lanpostu baterako *pertsona egokia* izan daitekeela. Egin beharreko lanaren alderdi teknikoaz gain, giza dimentsiotik *egokitzeko gai* den norbait.

Eta *egokitzeko gai* esaten dugu, neurri handi batean eta gaitasun ez-tekniko horiei zein izen ematen diegun berdin duela, zera hartzen baitugu kontutan: pertsona bat, bere zereginean, beste pertsona batzuekin bat etorri behar izaten duela. Testuinguru jakin batean eta lanbide-eremuaren eta lanpostuaren arabera, pertsona batek gaitasuna behar du beste batzuekin elkarri eragiteko, enpresa edo lantalde baten *engranajea* modu egokian joan dadin.

Foro batzuetan, aditzera eman nahi denean lanpostu batetarako zeharkako gaitasunak dituzten pertsonen bila dabilzala, modu informalean honelako esamoldeak erabiltzen dira haiei (batez ere gazte direnei) aipamen egiteko: «neska-mutil jatorrak».

Baina ez jatortasunari edo edertasunari buruz RAEren hiztegiak «majo» bezala deskribatzen duenaren zentzuan. Pertsona *jatorrak*, lanpostu baterako prestakuntza egokia izateaz gain, **baditu ere trebetasun pertsonalak, enpresetan engranajeen edo lan-taldeen barruan elkarri eragiteko eta horietan edo lanbide-karreran garatzeko aukera emango diotenak**. Hau da, pertsona hori, *job-fit*, lanpostu baterako egokia da, terminoaren zentzu zabalean.

Zeharkako gaitasunei esamolde formal anitzekin egiten zaie erreferentzia. Nahiz eta guztiz sinonimoak ez diren. Horietako zenbait Unitate honen barruan errepatatuko ditugu, eta agian ideiarene funtsa ondoen laburbiltzen duen adiera hau da: enplegagarritasunerako gaitasunak. Azken finean, prestakuntza teknikoaz gain *plus* hori edukitzeak *lanpostu baterako egokiak* egiten gaitu eta, beraz, lortu dugun titulazio profesionaletik lanpostura heltzen lagundu.

Hasiera-hasieratik ohartarazi nahi dugu obra honen helburua ez dela eztabaida teorikoetan murgiltzea, ezta horiek konpontzen saiatzea ere. Asko idatzi da zeharkako gaitasunei buruz oro har, edo horietako batzuei buruz zehazki, eta oraindik eztabaidatzen ari dira Psikopedagogian, Enpresen Antolaketan eta beste sektore akademiko eta profesional batzuetan.

Ikaslan Bizkaia sarearen esperientziatik diseinatutako argitalpen honen helburua da tresnak eskaintzea; Lanbide Heziketako irakasleentzat lagungarri izan daitezkeen

tresnak, irakasle horiek, askotan oso baliabide gutxirekin, egunero lan egiten baitute hainbeste pertsonaren –gazte eta ez hain gazte– enplegarritasunaren alde.

Zeharkako gaitasun guztien artean, ZeharGAI T eskuliburu honek arreta berezia jarri du honako lau multzo hauekin zerikusia duten trebetasunekiko tresnak eskaintzen:

- *Taldean lan egitea;*
- *Ingurune antolatuen barruan ematen diren pertsonen arteko harremanak eta komunikazioa;*
- *Adimen emozionala, asertibotasunarekin eta emozioen kudeaketarekin batera;*
- *Gatazken kudeaketa eta konpontzea.*

1. Zer behar du pertsona batek bere zeharkako gaitasunak hobetzeko?

Edonork hobetu ditzake bere soft skills direlakoak.
Bi gauza besterik ez ditu behar: nola egin jakitea eta nahi izatea.

(R. Niermeyer, 2006)

Rainer Niermeyer-ek *Kiembaum metodoa* eratu zuen, kudeatzaile eta zuzendarien trebetasunak garatzeko helburuduna. Haren aburuz, *soft skills* edo trebetasun bigunak, neurri handiagoan edo txikiagoan, pertsona guztiek dituzten trebetasunak dira eta, ondorioz, guztion eskura dago gure trebetasun horiek hobetzea. *Edonork hobetu ditzake bere trebetasun bigunak*, diosku. Gakoa, hala ere, hobekuntzarako behar den horretan datza. Niermeyer-en hitzetan gauza bi dira beharrezko: *nola hobetu jakitea, eta hobetu nahi izatea.*

Bigarren eskakizunak, *nahi izateak*, zera azpimarratzen du, trebetasun hauen hobekuntzarako ezinbestekoa dela pertsonaren parte-hartze aktiboa. Norbaiten trebetasun bigunak onak ez badira eta pertsona horrek horiek hobetzeko berezko motibaziorik ez badu, oso zaila litzateke hobekuntza hori kanpoko pizgarri hutsekin sustatzea –positibo zein negatiboak izan. Adin guztiak dira onak zeharkako trebetasunak hobetzeko, bizitza osoan irauten duen ikaskuntza da gaitasun hauena. Gure prestakuntza- eta lanbide-esperientziek, pertsona zehatzekin zein gizartearekin ditugun harremanek, bai eta gure buruarekin harremantzeko dugun erak ere eragina du trebezia hauengan.

Behin motibazioa argi dagoenean, bigarren premisa edo eskakizunaren beharra sortzen zaigu: gure trebetasun hauek nola hobetu jakin edo ikastea.

Seguru irakurleak hautemango zuela Niermeyerrek gaitasun edo *trebetasun bigunak* esamoldea erabiltzen duela. Nahita mantendu dugu. Esamolde hori eta *zeharkako gaitasun* adiera ez dira guztiz sinonimoak, baina bada bien esentzian antzekotasun garrantzitsu bat: pertsonak beste pertsona batzuekin lan egiteko garatzen dituzten trebetasunez ari gara.

Trebetasun bigunak (edo soft skills) eta enplegarritasunerako funtsezko trebetasunak ez dira bi kontzeptu sinonimoak, nahiz eta batzuetan hala erabiltzen diren. «Soft skills» adierazpena hard skills (trebetasun teknikoak) adierazpenaren osagarri gisa sortu zen, armada iparramerikarraren inguruan, eta «employability skills» (enplegua lortzeko trebetasunak) esamoldea, berriz, enpresa-antolaketaren arloan agertu zen.

Soft skills terminoa Estatu Batuetako armadan erabiltzen hasi zen bere tropen *hard skillen* kontrako edo osagarri gisa, hau da, era guztietako makineria edo tresna teknikoak erabiltzeko trebetasunen kontrakarrean. Beste pertsona batzuekin elkarreragiteko trebetasun garrantzitsuak *soft skills* gisa nabarmendu ziren, eta, gutxienez, liderrengan funtsezkotzat jotzen ziren (eta gainerako soldaduentzat desiragarritzat). Kontua da, ordea, enpresaren eta lan-harremanen inguruan aditu askori ez zaiela gehiegi gustatzen *soft skills* terminoa. Nahiago dute enplegarritasunerako funtsezko trebetasunez hitz egin. 70eko hamarkadan ere sortu zen beste termino bat.

Bigarren Mundu Gerraz geroztik eta 70.eko hamarkada horretara arte, enplegua eta ekonomia etengabe hazi ziren mundu mailan. Baina krisiaren eztandak, besteak beste, egiturazko langabezia handia eragingo du, eta eragin handia izango du gazteengan. Garai berrietara egokitzeko, industriak eraldaketa sakonak egingo ditu eta orduan hasiko da, hain zuzen, *enplegarritasunerako funtsezko trebetasunei* buruz hitz egiten.

90eko hamarkadan, ikuspegi berri hori lanbide-heziketako sistemetara iritsi zen, eta funtsezko trebetasunen lehen zerrendak sortu zituen, nahiz eta azken hamarkadan bakarrik zabaldu den mundu mailako hezkuntza-maila guztietara (Bowman, 2010).

Urte horietan, enplegu-emaileek zundaketa eta ikerketa ugaritan adierazi dute trebetasun tekniko espezifikokoak oraindik ere ezinbestekoak direla, baina dagoeneko ez direla nahikoa lan-merkatuaren beharrak asetzeko (OECD, 2012). Beste trebetasun batzuk behar direla. Funtsezko galderak bi izango dira: zeintzuk diren trebetasun horiek eta nola gara daitezkeen enplegua lortu nahi duten pertsonengan, gazteenetan bereziki.

Nola hobetu trebetasun batzuk zeintzuen izenari buruz ere oraindik adostasunik ez dagoen? Eta zer zentzutan planteatu dezakegu trebetasun edo gaitasun horiek «irakas-tea» edo ikasleengan garatzea, pertsona batzuek sortzetikoak dituztela diruditenean, serietik etorriko balira bezala, eta beste pertsona batzuek, berriz, horiek nola hobetu ulertzeko zailtasunak badituzte?

Ez dago argi zein den modurik egokiena trebetasun bigunei eta/edo enplegarritasunerako funtsezko trebetasunei buruz hitz egiteko. Zeharkako trebetasunak, trebetasun bigunak, kore trebetasunak, etab. Agian egokiena gaitasun hauen errealitate poliedrikora hurbiltzen diren termino anitzak maneiatzera ohitzea; izatez guztiek azpimarratzen dute gaitasun horietako alderdiren bat. Hurbileko terminoak dira, baina

ez sinonimoak, eta ez dira testuinguru beretan sortu. Eta zer trebetasun idatzi behar diren hobetu beharreko zerrendan, horri buruz ez dago erabateko adostasunik ere. Ikus ditzagun zenbait proposamen.

Brewer eta Comynen arabera, Lanbide Heziketako enplegarritasunerako funtsezko gaitasunen zerrenda espezifikoa hiru bloke hartu behar dira kontuan, eta horietako hirugarrena, «lan-trebetasun nuklear» gisa izenpetzen dutena, zeharkako gaitasunei dagokiena da.

Trebetasun teknikoak	Zeregin espezifikoak egiteko behar diren trebetasun espezializatuak, ezagutzak edo know-how delakoa.
Trebetasun pertsonalak	Lana egiteko banakako atributu garrantzitsuak; besteak beste, zintzotasuna, integritadea, lan-etika.
Lan-trebetasun nuklearrak	Ikasteko eta egokitzeko trebetasunak; irakurtzeko, idazteko eta kalkulatzeko gaitasuna; modu eraginkorrean entzutea eta komunikatzea; sormenez pentsatzea; arazoak modu independentean konpontzea; lanean nork bere burua maneiatzea; beste lankide batzuekin elkarre- ragitea; taldeetan edo taldeetan lan egitea; oinarrizko teknologia erabiltzea; lidergo eraginkorra eta gainbegi- ratzeko gaitasuna.

Iturria: Brewer/ Comyn, 2015:2.

Brewer-ek (2013) lan-trebetasun nuklearren dozenaka zerrenda berrikusi zituen (core work skills), batez ere enpresek eta enplegatzaileek eginak, hainbat sektoretan eta mundu osoko herrialdeetan, zerrenda gehienetan errepikatzen ziren elementuak sintetizatzeko. Elementu komun horiek lau kategoria handitan sailkatu zituen (Brewer eta Comyn, 2015: 10-11): ikasten ikastea, pertsonen arteko komunikazioa, taldeko lana eta arazoen konponketa.

Hona hemen azaldutako kategoria bakoitzaren barruan sartzen diren elementuen banakapena. Zerrendak irakurtze hutsak laguntzen du hautematen, zailtasunik gabe, lotura handiak daudela kategoria bakoitzean sartzen diren jarrera, portaera eta trebetasunen artean. Egoera hori bereziki nabarmena da taldean lan egitearen kasuan. Talde batean moldatzeko eta bertan erantzukizunei aurre egiteko, hainbat trebetasun behar dira, hala nola: moldagarritasuna, norberarekiko erantzukizuna (eta norberaren ikaskuntza), entzuteko eta komunikatzeko trebetasunak edo gatatzeko-egoerak konpontzeko gaitasuna.

Ikasten ikastea	<p>Ikasteko borondatea</p> <p>Ikasteko teknikak erabiltzea, ezagutza eta trebetasun berriak eskuratzeko eta aplikatzeko</p> <p>Modu seguruan lan egitea</p> <p>Ikasteko gaitasun autonomoa</p> <p>Norberaren ikaskuntzaz arduratzea</p> <p>Modu abstraktuan pentsatzea</p> <p>Informazioa antolatzea, prozesatzea eta atxikitzea</p> <p>Informazioa interpretatzea eta komunikatzea</p> <p>Erantzunak aurkitzeko ikerketa sistematikoa garatzea</p> <p>Denbora eraginkortasunez eta eraginkortasunez erabiltzea kalitatea sakrifikatu gabe</p> <p>Atazetarako ikuspegirik onena hautatzea</p> <p>Atazak hasi, garatu eta osatzea</p> <p>Moldagarria izatea</p>
Komunikazioa	<p>Eskumenez irakurri</p> <p>Materialak irakurri, ulertu eta erabiltzea, grafikoak, koadroak eta irudikapen bisualak barne</p> <p>Enpresaren hizkuntza (k) ulertzea eta hitz egitea</p> <p>Enpresak jarduten duen hizkuntzan eraginkortasunez idaztea</p> <p>Entzule bati zuzenduta idaztea</p> <p>Entzutea eta eraginkortasunez komunikatzea</p> <p>Entzutea, ulertzeko eta ikasteko</p> <p>Zenbakien erabilera eraginkorra</p> <p>Norberaren ideiak eta ikuspegia artikulatzea</p>
Taldean lan egitea	<p>Lanean norbera moldatzea</p> <p>Talde edo taldeetan lan egitea</p> <p>Lankideekin elkarreragitea</p> <p>Taldean besteen pentsamenduak eta iritziak errespetatzea</p> <p>Taldearen kulturaren barruan lan egitea</p> <p>Taldearen helburuak ulertzea eta horietan laguntzea</p> <p>Beste batzuekin planifikatzea eta erabakiak hartzea, eta emaitzak babestea</p> <p>Ekintzen erantzukizunari aurre egitea</p> <p>Elkarteak eraikitzea eta askotariko esperientziak koordinatzea</p> <p>Taldearen adostasunerantz lan egitea erabakiak hartzerakoan</p> <p>Beste batzuen ekarpenak baloratzea</p> <p>Atzeraelikadura onartzeko gaitasuna</p> <p>Gatazkak konpontzea</p> <p>Coaching eta mentoring lanak egitea eta beste batzuei atzeraelikadura eskaintzea</p> <p>Lidergo eraginkorrerako habilezia</p> <p>Taldea mugiaraztea, lan handia egiteko</p>
Arazoak konpontzea	<p>Sormenez pentsatzea</p> <p>Problema modu independentean ebatzea</p> <p>Onarpenak proban jartzea</p> <p>Arazoak identifikatzea</p> <p>Datuen testuingurua eta inguruabarrak kontuan hartzea</p> <p>Lana egitea lortzeko ekimen-gaitasuna</p> <p>Informazioa biltzea, aztertzea eta antolatzea, denbora, dirua eta helburuak lortzeko beste baliabide batzuk planifikatzea eta kudeatzea</p>

2. Trebetasun bigun eta zeharkakoen aldeko ahalegina Bizkaiko LH publikoan

Unitate didaktiko hauek prestatzea, IkasLAN Bizkaiaren GizaLEADER Programan hainbat urtez egindako lanaren emaitza da. BBKren laguntzarekin, Programaren lehen fasean diagnostiko elkarrizketatu bat egin zen IkasLAN Bizkaia sareko ikastetxeekin (irakasle eta kudeatzaileei), bai eta Lantokiko Prestakuntzan sare honetako ikasleei abegi ematen dieten enpresekin ere. Enpresei dagokienez, sektorea alde batera utzita, enplegatzaileei eskatzen zitzaien adieraz zezatela –beren esperientzia pertsonaletik– zein zeharkako gaitasun jotzen zituzten garrantzitsuentzat beren taldeentzako pertsonak kontratatzerakoan, eta zer aholkatuko zieten beren sektorean enplegu-eskaera bat aurkezteko asmoa zuten pertsoneri.

Ikastetxeetako irakasleen kasuan, elkarrizketetan honako galdera hauen antzekoak egiten ziren:

- Curriculumetan zein zeharkako gaitasun lantzen ziren eta gaitasun horiek nola/zergatik hautatu izan ziren;
- Zer jarduera mota egiten ziren moduluetan, zikloetan edo ikastetxeetan zeharkako gaitasun horiek garatzeko edo hobetzeko;
- Eta gaitasun horiek prestakuntzan laguntzeko orduan (prestakuntza-ebaluazioa) eta zeregin desberdinak kalifikatzerakoan zein modutan hartzen ziren kontuan.

Elkarrizketa bidezko diagnostiko horretan oinarrituta, GizaLEADER Programa lanaren bigarren fasean sartu zen, eta horren emaitzen artean obra hau dago. Honen bidez, irakasleek eta ikastetxeek eskatzen dituzten premia batzuei erantzun nahi zaie; enplegarritasunerako trebetasunei buruzko kontzientzia, bai eta horiek eskuratzeko aukerei buruz lan egiteko tresna osagarriak eskaintzen dira hemen. Egindako diagnostikoak argi erakusten du trebetasun hauek eskuratu zein garatzeko berebizikoa dela lehenik eta behin zera hautematea: komunikazioak, problemak ebazteak edo plangintzak enplegarritasunari dagokionez zenbateko garrantzia duten. Kontzientzia hartze horrek erreflexitatearen osagaia ere badu, hots, norbere errealitatera itzuli eta haren gainean hausnarketa egiteko gaitasunarena.

Gogoeta partekatuko espazioak sortzeko helburuarekin, ZeharGAIT lan-unitateek zeharkako gaitasunei buruzko ikaskuntza-proposamen esanguratsuak egiten dituzte tamaina ertaineko ikasle-taldeentzat (6-12 kideko taldeentzat). Zein zentzutan bilatzen da ikaskuntza esanguratsu bat? Aniztasuna dago pertsonen bizitzeko eran, eta hori kontuan hartuta, zera konektatu nahi da: alde batetik, pertsona ezberdinek dituzten bizitzeko moduak, eta bestetik profesioen egunerokoan ematen diren egoerak, arazoak eta hartu beharreko erabakiak (Dee Fink, 2013). Besteak beste, kasu txikietan oinarritutako ariketak, aukera anitzeko galderak, irakurketa egokituak eskaintzen dira, taldeka horien gainean gogoeta egiteko.

3. ZeharGAIT eredia: Bizkaiko LH-n enplegarritasunerako gaitasunak garatzeko proposamen metodologiko osagarri bat

3.1. ZeharGAIT ereduaren garapena: sarrera ohar batzuk

Liburu honen egileek Leire Escajedo eta Igor Filibi, diseinatutako metodologia da ZeharGAIT Eredua, Lanbide Heziketako (LH) ikasleen enplegarritasunerako gaitasunak indartzeko. Gaitasun horiek lantzeko metodo praktiko bat da, ia hiru urteko ikerketa-programa sakon baten ondoren diseinatua.

3.1.1. Nola garatu da ZeharGAIT metodoa?

Lehenik eta behin, dagoen literatura berrikusteko epe luze baten ondoren, Ikaslan Bizkaia sareko Lanbide Heziketako ikastetxe publiko gehien-gehienetako arduradun eta irakasleekin elkarrizketatu ziren egileak, beren ikastetxetan zeharkako konpetentziak nola lantzen ziren lehen eskutik ezagutzeko, bai eta haien irakasleen ezaugarriak, ikasleak eta ikastetxeetatik hautematen zituzten beharrak zehatz-mehatz ezagutzeko ere. Egileak hainbat enpresatako arduradunekin bildu ziren LHko ikasleengan zer eskatzen zuten jakiteko, eta zer falta zen edo zer hobetu zitekeen jakiteko.

Diagnostiko-fase hori oso baliagarria izan zen hizkuntzaren tonua eta metodologiaren ikuspegia zehazteko eta metodoa behar espezifiko horietara egokitu ahal izateko. Iruzkina eta bizitza errealeko egoera ugari jaso dira, gero liburuaren kasu praktiko bihurtu direnak.

Bigarrenik, egileek beren esperientzia erabili zuten LHko irakasleei prestakuntza-ikastaroak emanez, ikaskuntza aktiboko metodologia desberdinekin, irakasleentzako orientabideak argitzeko, metodo horrek ahalik eta eraginkortasun handiena izan dezan.

Hirugarrenik, egileek prestakuntza-ikastaro pilotu bat egin zuten LHko ikasleentzat, GizaLEADER programaren barruan, enpresetan praktikak egin aurretik enplegarritasunerako trebetasunetan zuten prestakuntzaren osagarri. Prestakuntza-ikastaro hori 2019an ezarri zen, eta, ondoren, ikasleen iritziekin findu eta doitu zen, batez ere praktikoak diren eta eskola teoriko soilekin edo eskuliburuaren irakurketarekin ikasi ezin diren ezagutzak eskuratzeko ariketa eta metodologia egokienak identifikatzeko.

Azkenik, oso baliagarriak izan ziren IkasLAN Bizkaiko hainbat pertsonarekin izandako elkarrizketak, erakundearen beharrak identifikatzeko eta gaur egun Lanbide Heziketaren mundu konplexuaren barruan orientatzeko. Aldaketa garrantzitsuak izan ziren, hala nola, erronketan oinarritutako ikaskuntzaren metodologiaren orokortzea (ABR), eta duela gutxi eredu dualak sartu dira, klaseak eta enpresetako praktikak modu askoz biziagoan konbinatzen dituztenak.

ZeharGAIT eredia testuinguru horretan txertatzen da, eta Lanbide Heziketa bizitzen ari den aldaketa estrategikoak osatu nahi ditu, enpresen eskaera bati arreta handiagoa eskainiz: prestakuntza hobea enplegarritasunerako funtsezko gaitasunetan.

3.1.2. Zertan datza ZeharGAI T lan-metodologia?

Metodologia praktikoa da, 6-12 pertsonako talde txikietan lan egiteko pentsatua, eta bi bideratzailek gidatutako ikaskuntza-esparrua sortzen du, hainbat unitate didaktikotan planteatutako ariketetan oinarrituta.

ZeharGAI T metodologiak hainbat iturritatik edaten du, eta hainbat mekanismo pedagogiko eta irakaskuntza-baliabide konbinatzen ditu. Kontzeptu garrantzitsu batzuetarako sarrera laburrak daude, eta, ondoren, adibide argigarriak; gero eztabaidatuko diren egoerak garatzen dituzten testu propioak eskaintzen ditu; hasierako eta autoebaluazioko hainbat galdera-sorta ematen ditu; hainbat egileren ariketak egokitzen ditu, intuiziozko ikaskuntzaren potentzialean arreta jartzeko; taldeak sortzeko eta kudeatzeko eredu propioak ezartzen ditu; egoera bat sortzen duten albiste eta kasu erreal ugari egokitzen ditu, eta, ondoren, gogoeta egiten duten galdera-detonatzaile batzuk ematen ditu, eta, ondoren, zenbait pertsona ezagunen datu oso ezagunak izan daitezkeenak (besteak beste, kirolari ezagunenak).

Material eta baliabide ugari diseinatu dira, irisgarriak, errazak eta intuitiboak izan daitezzen, egungo euskal Lanbide Heziketako erdi-mailako eta goi-mailako ikasketak egiten dituzten neska-mutilen ohiko profilerak egokituak. Erabilitako hizkuntza ere izugarri zaindu da, haren tonua, eta gogoetarako gune bat sortzen saiatu da, begirada guztiek ezagutzen dituzten eguneroko bizitzako alderdietan finkatu ahal izateko, baina askotan ez da arreta gehiegirik jarri alderdi horietan.

Zentzu horretan, metodoa gidatua da. Baina ez dago zuzenduta, eta horrek esan nahi du bideratzaileek ezagutza horren ateraino lagun diezaioketela parte-hartzaileari, baina argi utzita ate hori zeharkatzeari buruzko erabakia parte-hartzaile bakoitzarena dela soilik. Egileoi garrantzitsua iruditzen zaigu puntu hau azpimarratzea: metodologia atsegina da, gonbidatzen du, baina ez du indarrik eta ez du behartzen. Jakinminetik, irudimenetik, gatibatzen saiatzen da, begi-bistako gaiak planteatuz, baina horien hausnarketak ezagutza berri batean aurrera egitea ahalbidetzen du. Hurbilketa ia soziologikoa da, pertsonen arteko bizikidetzaren zein konplexua den erakusten du eta harridurara garamatza, eta hortik hausnarketara.

ZeharGAI T metodoak ez du irakasten, baizik eta esparru bat sortzen du, non parte-hartzaileek, bideratzaileen oharrak eta iradokizunak aintzat hartzen badituzte, ondo ezagutzen zituztela uste zuten egoeren esanahi eta dimentsio ezkutuak ikasteko aukera izango duten. Metodoak ezagutza sortzen du eguneroko egoeretan deskubritzen denean, eta horiei buruz hausnartzean, autoezagutza sortzen da. Izan ere, gaitasun horiek horrela baino ezin dira ikasi, esperientzia praktikotik, hausnarketatik eta komunikaziotik. Beraz, Metodoak aukera ematen du pertsona bakoitzarentzat ezagutza esanguratsu bat sortzeko, etorkizunean ikasi ziren egoeratik (ezagutza testuinguru profesionaletara transferitzea) bestelako testuinguru berrietan erabili ahal izango dena.

Aipatutako tresna eta baliabide aniztasunarekin lortzen da hori, baina *In-Tray* metodologiaren garrantzia azpimarratzea merezi du, praktika profesionalaren eguneroko egoerak planteatzean datzana, gai praktikoa eta zehatzen inguruan gogoeta egitea eskatzen duena.

Liburu hau lau alderditan oinarritu da (Unitate Didaktikoak), lehentasunezko zatitza baitira enplegarritasunerako gaitasunen barruan; baina ez dira inola ere baztertzen beste gai garrantzitsu batzuk, bigarren mailako presentzia dutenak. GizaLEADER programaren diagnostiko-faseak lau gai zehatz areagotzea gomendatu du: taldean lan egitea, pertsonen arteko bizikidetzaren, komunikazio asertiboa eta gatazkak konpontzea.

Hala ere, ZeharGAIT metodoa eskalagarria da, eta horrek esan nahi du irekia dela eta etorkizunean osa daitekeela hainbat gai lantzen dituzten unitate didaktiko berriekin, metodologia berari jarraiki.

Gainera, ahalik eta erabilgarriena izateko, Metodoa malgua da. Horrek esan nahi du unitateek eta ariketek irizpide pedagogiko jakin batzuen arabera ordena jarraitzen dutela, baina horrek ez du esan nahi ariketak beste ordena batean egin ezin direnik, irakasleek egoki baderitzote edo denbora dela eta. Horrela, ikastaroa osorik eta iradokitako ordenan egin daiteke, baina ariketa solteak ere egin daitezke, irakasleak unitate didaktikoen alderdi zehatzak soilik landu nahi baditu. Erabilera malgu hori errazteko, indize orokor xehatuaz gain, kasuen zerrenda eta bakoitzarekin landu daitezkeen gaiak jasotzen dituen taula bat gehitu da.

Ikasgelan inplementatzearen ikuspuntutik, unitate didaktiko bakoitzak irakasleentzako orientabideak biltzen ditu, bai ariketak behar bezala prestatzeko, bai ikasgelan ikasleekin garatzeko, bai azken bateratze-lana egiteko. Hori guztia, beraz, bat dator metodologia aktiboak inplementatzeko hiru fase klasikoekin: prestatzea, inplementatzea eta bateratzea (edo *debriefing* delakoa).

3.2. Elkarrizketa modua ZeharGAIT ereduaren jarduera guztietarako gomendio komunak

3.2.1. ZeharGAIT taldeen ezaugarriak

Obra honetan jasotzen diren jarduerak hainbat pertsona-taldetan erabiltzeko diseinatuta daude, haien adina, esperientzia edo lanbide-heziketako maila edozein izanda ere, eta ezaugarri hauek dituzte:

- 6-12 parte-hartzaile (taldearen tamaina mugatua).
- 2 bideratzaile egotea (pertsona batekin ere egin daiteke, baina kasu honetan abantaila pedagogikoetako batzuk galtzen dira).
- GOI arauak errespetatzea, alemanez TZI, (Cohn, 1975; Löhmer/Standhart, 2015), elkarreragineko gaien tipologia espezifikora egokituta. Xehetasun handiagoz azalduko dira.
- Parte-hartzaileen talde naturala apurtzen saiatzea edo, gutxienez, talde naturaletik aldentzen saiatzea (giro pedagogiko berria sortzeko).
- Parte-hartzaileen motibazioa (oso gomendagarria da ikasleek ikastaroan edo prestakuntza-saioan borondatez parte hartzea, bestela gelan giro egokia sortzea eragotz baitaiteke).

Deskribatutako betekizunetatik, egokia da zehaztasun handiagoz azaltzea elementu agian ezezagunena, Ruth Cohnnek diseinatutako interakzio-ereduaren arauak. Eredu hori alemanezko TZI siglez ezagutzen da, edo, euskaraz, *Gaian oinarritutako interakzioa* – GOI (Cohn, 1975; Huber, 2020). Bere ereduak elkarrizketarako oinarri gisa ezartzen diren arau sinple baina funtsezko batzuk ditu. Arau horien betetzea da pertsona bideratzaileek ziurtatu eta gainbegiratu behar dutena, sortu nahi den gogoeta- eta elkarrizketa-espazioaren funtsezko elementua baita. Aurkezpen-modu egokiena arau horiek topaketa egiten den espazioan modu ikusgarrian jartzea eta saio bakoitza hasi aurretik errepasatzea izaten da. Modu naturalean, pertsona bideratzaileak ohartarazpen puntualaren behar txikiarekin, elkarrizketa-eredua zailtasunik gabe finkatu ohi da, ez baitira konplexuak.

Proposamen metodologiko honetan nabarmentzen diren elementuak:

- Gaia ardatz duen interakzioa (elkarrizketa) sustatzen da, taldea protagonista dela. Helburuak banakakoak nahiz taldekoak dira, aldi berean.
- Saio bakoitza nola irekitzen eta ixten den, alderdi hori oso ondo zaintzen da beti.
- Giro emozionalari garrantzia ematen zaio (testuinguru atsegina, segurua).
- Motor komunak bilatzen dira (taldekideak non dauden, zein puntutan, eta, horretarako, motibazio-elkarrizketak).
- Eginez ikasten da, nora iritsi nahi den esperimendatuz («egiten ikasten» irakasten da, ez dira «ezagutza teorikoak» ez eta besterik gabe errepikatu daitezkeen praktikak ere).

3.2.2. Saioen kopurua eta iraupena. Aurretiazko ezagutzak

Talde-ikaskuntzak hainbat modutan antola daitezke, lortu nahi diren helburuen arabera. Zeharkako trebetasunen kasuan, ZeharGAI T ereduaren helburua da agertokiak sortzea, hoietan pertsonak zeharkako gaitasunak lantzeko aukerak izan ditzaten; gaitasun horiek eskuratzea ez ezik, eduki horiek esperientziatik barneratzeko aukera ere eman nahi da.

Saioen kopurua eta iraupena: hainbat aukera

Horrek esan nahi du zeharkako trebetasunetara hurbiltzea ez dela egiten ikuspegi teorikotik eta ikasleen pasibotasunetik. Apusturik eraginkorra bezala, lantalde bat sortzen da, pertsona zehatz batzuekin, eta lan-talde horrek esperimendatuko ditu saioak (nahi bezain beste). Hala ere, ez dago oztoporik jarduerak, modu berezian eta talde irekiagoetan unean-unean erabiltzeko.

Zenbat lan-saio? Obra honek jarduera multzo zabal bat aurkezten du, gaika ordenatuta, eta jarduera errazten duen pertsonaren esku geratzen da ikasle zehatzentzat interesgarrienak izan daitezkeen jarduerak hautatzea.

Bestela esanda, giza talde eta egoera bakoitzarentzat, eta, zehazki, bideratzaile bakoitzarentzat, komeni da hobekien egokitzen diren tresnak aukeratzea, eta, era berean, ataza ezberdinekiko egokitzat jotzen diren egokitzapenak egin ahal izatea.

Parte-hartzaileen aurretiazko ezagutza

Hainbat ikaslerekin osatzen den taldeak jakin behar du lan-saio jakin batzuetan helburu komunak lortu nahi direla. Zeharkako trebetasunak dira gai nagusia, baina esperientzia pertsonalaren bidez landu nahi dira. Hau da, helburua da pertsona bakoitzak bere buruarentzat baliotsua den zerbait ikastea, besteekiko komunikazio-lanaren bidez. Beste zeregin batzuetan ez bezala (teknikoagoak), zeharkako trebetasunak komunikazio-dimentsio hori behar dute behar bezala lan egiteko.

Jardueretako batek ere ez du eskatzen parte-hartzaileek alde aurreko ezagutzak izatea edo prestatzeko lanen bat egitea.

ZeharGAI T taldearen funtzionamendurako arauak

Taldearen funtzionamendu-arauak pertsona bakoitzak bere espazioa aurkitzeko eta guztiek bere helburuetarantz jo ahal izateko dira. Ereduaren berezitasunik handienak ez daude taldearen funtzionamenduan, baizik eta, bereziki, jardueren barruan elkarriketak irekitzeko eta garatzeko moduan. Jarduera espezifikotian ikusiko denez, fase guztiek dituzte fase desberdinak eta, horien artean, beti dago elkarriketarako gune bat. Elkarriketa horretan zenbait gomendio gorde behar dira, zeharkako trebetasunak garatzeko aukerak optimizatze aldera.

Arauek, esan bezala, Ruth Cohnen TZI ereduaren islatzen dute, gaiak ardatz dituen interakzio ereduaren lanbide hezkuntzaren esparrura egokituak. Zeintzuk dira arau horiek? *Izan zaitez zure moderatzailea*, dio Ruth Cohnen deskribatutako TZIren printzipioetan (Cohn, 1975; Huber, 2020). Elkarriketa-proposamen bakoitzean, kontziente izan ala ez, hiru erpinen arteko triangulu bat eratzen da: horietako batean pertsonak daude (*ni* bakoitza), beste erpin batean taldea dago, *gua*; hirugarrenean elkarri eragiten diogun *gaita* dago. Eta hori guztia ingurune edo mundu batean gertatzen da, egoera jakin batean.

Egoera jakin batean eta gai bati dagokionez elkarrengatik arauak errazak dira: *ni arduratzen naiz nire arazoez, zu zeureez; mundua guztion zeregina da*. Beste ikuspegi batetik begiratuta, elkarriketa-eredua premisa batetik abiatzen da: *elkarrekin-tzaren helburua da pertsona bakoitzak askatasunez ekarpena egitea –bere interakzio-maila erabakitzea– eta, aldi berean, taldearengandik jasotzen duenaren protagonista izatea*. Taldeak kohesionatzeko modu bat da, indibidualtasuna ezagutzen duena.

TZI eredu hori testuinguru jakin batzuetan aplikatzen da, eta, jakina, ikaskuntza-talde jakin batzuetan ere bai.

Beraz, arauak behin eta berriz gogorarazten dute *pertsona bakoitza, autonomia dela eta bere buruaz arduradun*. ZeharGAI T saioretan talde-elkarriketarako arauak TZI ereduaren egokitzapen batetik abiatuta proposatu dira. Pertsonak taldeekin elkarrengatik bilatzen da, baina, alde batetik, taldearen lan-prozesuen eta dinamiken artean oreka egon dadin, eta, bestetik, pertsona bakoitza bere ikaskuntzaren protagonista izan dadin.

Saioa hasi edo, uneren batean, elkarriketa-modua gogorarazteko

Garrantzitsua da, lehenengo saioaren hasieran, bideratzaileek argi eta garbi azaltzea elkarriketarako modu zehatza nolakoa den, denborarekin parte-hartzaileek erabilera-rekin hori barneratzen joan daitezen.

Jarraian, elkarriketarako arauak deskribatzen ditugu, eta, ondoren, horien laburpena jasotzen duen taula bat aurkezten da. Gomendioen taula horretara joko dugu behin eta berriz liburu honetan proposatzen diren talde-elkarriketako jarduera gehienetan.

- a) *Baieztapen edo iruzkin bakoitzean, hitz egin ezazu «ni» erabiliz; ez erabili gu edo inpersonala (denek behar lukete, inork ez daki, etab.)*

Nia erabiliz hitz egiteak gure hitzen erantzule egiten gaitu, eta besteenganako proiektzioak saihesten ditu. Pluralean edo modu inpersonalean (*ni*-rik gabe) hitz egiten dugunean, orokortzeko arriskua dugu, baieztapen baten atzean gure iritzia ezkutatzeko, baieztapen hori, oro har, denok dakigun egia edo zerbait balitz bezala; eta, horrela, ez dugu gure gain hartzen esaten ari garenen erantzukizuna. Araua honek esaten dugunaren erantzule egiten gaitu. *Nik* nire izenean hitz egiten dut, eta parte-hartzaile bakoitzak bere kabuz. Denek, nahi dutenean, hitz egiteko aukera izan behar dute, baina beren ikuspegitik eta esperientziatik.

b) *Saiatu besteek esaten dutena ez interpretatzen*

Zu zara esaten duzunaren eta esaten ez duzunaren erantzule; egiten duzunaren eta egiten ez duzunaren erantzule ere bazara. Besteei ere erantzukizun horrek dakarren autonomia uzten die: beren buruaren erantzule dira. Pertsona bakoitza bere buruaz jabetzen den heinean, horrek bere askatasuna areagotzen du. Norbaitek zer esan nahi izan duen ziur ez bazaude, eskatu argitzeko (baliteke beste une batzuetan beste batzuek zuri ere galdetzea, zuk esandako zerbait hobeto ulertzen saiatzeko). Norbaitek esaten dizun zerbaitek erreakzionarazten bazaitu, saia zaitez azaltzen zer iradokitzen dizuten edo nola berpizten zaituzten hitz horiek; saia zaitez hautematen eta azaltzen hitz horiek zer zentzutan sortzen duten zugar erreakzio bat (zurea da erreakzio hori, ez bestearena, ezta erabili dituen hitzena ere).

c) *Orokortzeak saihestu*

Gai batean oinarritutako elkarrekintzak ez du ez adostasunetara ez egia absolutueta-ira iristea bilatzen. Elkarrizketa-agertoki bat da, non pertsonak, egoera jakin batean, gai baten inguruan elkarreragiten duten, ikasteko, beren buruarentzat baliotsuak diren ondorioak eta esperientziak ateratzeko helburuarekin. Oro har, orokortzeak ez dira elkarrizketa modu honetan erabilgarriak. Adibidez «irakasleek ez digute ulertzen» edo «neskak ikasiagoak dira» esaldien gisakoak ez dira oso baliagarriak elkarrizketa mota honetarako. Hobe duzu beti zehatzetik hitz egitea: «iaz, ingeleseko irakasleak, profesionalak bagina bezala tratatzen gintuen, eta ez zen konturatzeko batzuek oinarri gutxi geneukala», «institutan talde-lana egin nuen eta talde lan hartarako ezagutu nituen hiru neskek nik baino askoz gehiago ikasten zuten».

d) *Galdera bat egiten duzunean, azaldu, halaber, zer ulertu nahi duzun*

Adibidez: «zergatik esan duzu udan izan zenuen lan hartan zure lankideekin zenuen harremana txarra zela nagusiaren erruz? Esan nahi duzu nagusia nolabait zuek zaitzen eta aurrez aurre jartzen saiatzen ari zela? Asko harritzen nauelako galdetzen dizut, baina egia da duela pare bat urte antzeko zerbait gertatu zitzaidala».

e) *Pertsona batek hitz egiten duenean, gainerakoek arreta jartzen dute. Elkarrizketa paraleloek taldea asaldatzen dute*

Noizbait ikusiko zenuen telebistako edo irratiko saio horietako bat, une batzuetan tertuliakide guztiek batera hitz egiten dutena. Zer sentitzen duzu pertsona askok aldi berean hitz egiten duten une horietan? Seguruenik, ezin duzula ezer ulertu, arreta hainbat arreta-guneren artean desbideratzen baita. Gainera, elkarrizketa batean bi hari edo gehiago sortzen direnean, bat aukeratu behar duzu —horrek esan nahi du beste elkarrizketa-haria galtzen duzula—. Batzuetan, gainera, hari bati jarraitzen diotenek, ahotsa goratzen dute, elkar ondo entzun nahian, eta, horren ondorioz, segundo gutxiren buruan solaskide gehienak oihuka hasten dira.

ZeharGAI taldeetan ez dugu horrelako elkarrizketa erarik nahi. Guztiok elkarrizketa-hari berean zentratuta egon behar dugu, hori dela eta gomendatzen da parte-hartzaileen kopurua mugatzea. Gainerako parte-hartzaileek esaten dutena entzunez eta ulertzen saiatuz gauzatzen da elkarrizketa eredu hau. Hori da gure gogoeta besteen ekarpenekin aberasteko modua, eta esaten denari eta eragiten dizkigun erreakzioei ahalik eta etekin handiena ateratzeko modua.

f) *Argibideren bat eskatzeko etenek (taldea egiten ari den horretan parte hartzen jarraitzeko norbaitek argitu behar dituenak) lehentasuna dute*

Hau oso garrantzitsua da. Zerbait argi geratzen ez bada, argitu egin behar da jarraitu aurretik; pertsonak adierazitakoa ondo ulertzeko aukera egon behar du ere. Etenak eta distrakzioak ez dira gauza bera, baina taldea bera izango da horiek bereiztuz joango dena; elkarrizketaren artea, elkarrizketaren esperientzekin garatzen da.

g) *Begiratu zure gorputzari eta jarri arreta sentitzen dituzun seinaleetan. Ikusi, halaber, zer esaten dizun besteen gorputz-hizkuntzak.*

Adi esaten duzunarekin, baina baita hori adierazteko moduarekin ere. Arreta jarri, halaber, pentsatzen duzunari eta besteei entzuten diezun bitartean sentitzen duzunari. Gure keinu eta adierazpenek gure hitzek adina informazio ematen dute. Zaindu hau eta begiratu besteen hitzik gabeko komunikazioari. Gorputzaren keinu eta seinale horiek emozioak adierazteko bide bat izan ohi dira, hala nola, gogoa, nahigabea, haserrea, etab. Hori guztia oso garrantzitsua da eta gertatzen ari denari buruzko informazio baliotsu asko ematen digu. Ez dugu dena batera prozesatu behar, baina gure pertzepzio-gaitasuna trebatuko dugu.

ZeharGAIT taldeen barn-elkarrizketetarako gomendioen laburpena

ZeharGAIT jarduerak egitean, taldeetan elkarrizketa izateko moduari buruzko gomendio komunak (ZeharGAIT Gomendioak)

1. Baieztapen edo iruzkin bakoitzean, hitz egin ezazu «ni» erabiliz, eta ez «gu» edo «inpersonala» erabiliz (denek behar lukete, inork ez daki, etab.).
2. Saiatu besteek esaten dutena ez interpretatzen.
3. Saihestu orokortzeak.
4. Galdera bat egiten duzunean, azaldu zer ulertu nahi duzun.
5. Pertsona batek hitz egiten duenean, gainerakoek arreta jartzen dute. Elkarrizketa paraleloek taldea asaldatzen dute.
6. Argibideren bat eskatzeko etenek (norbaitek zerbait ulertzeko laguntza behar duenean, taldea egiten ari den horretan parte hartzen jarraitu ahal izateko) lehentasuna dute.
7. Begiratu zure gorputzari eta jarri arreta hautematen dituzun seinaleetan. Ikusi, halaber, besteen gorputz-hizkuntzak zer esaten dizun.

(6) Lan egiteko modu hori instrumentala da eta, aldi berean, ikasteko iturri ere bada. Pertsonen arteko topaketa zintzoa (ez abstraktua) oso aberasgarria da, pedagogikoa. Pertsonaren autonomia eta interdependentzia konbinatzen dira; besteen multzoan norbanako izateari leku ematen dio, nortasuna desegin gabe; eta tolerantzian eta ikuspegi-aniztasunean hazteko aukera ematen du ere.

Topaketa esanguratsua izan dadin, gainera, ez da ezinbestekoa pertsonak pentsatzen edo sentitzen ari diren guztia partekatzea. Are gehiago, batzuetan, espazio propioa dutela eta bereiz daitezkeela sentitzea (nahiz eta taldean egon) oso onuragarria da.

Beraz, komeni da izotza apurtzea eta norbanako bakoitzak bere buruari galdera esanguratsuak egiteko lekua sortzea, baina pertsonak deseroso sentitu gabe. Hori ez da erraza, pertsona bakoitzak bere harremanak dituelako. Aholkuak ematen dira kasuz kasu.

Saioa zuzentzen ez duten irakasleen (bideratzaileen) rola.

Saioan laguntzen duenaren rola erraztekoa da. Ez da beharrezkoa unitate horiek hartzen dituzten gaietan aditua izatea. Metodoa entrenatutako bi bideratzailek edo LHko irakasleek beraiek ezartzeko pentsatuta dago. Idealki, irakasleek metodologia horri buruzko prestakuntza-ikastaro bat jasotzen badute, emaitzak hobeak izango dira ziurrenik, baina, nolana ere, ahalegin handiena egin da liburu erraza eta intuitiboa izan dadin, eta irakaskuntzan gutxieneko esperientzia duen edozein irakasle erraz erabil dezan.

Jarduera bat bi pertsonak inplementatzeak, hau da, bi alderatzaile egoteak abantaila ugari ditu, bai taldea kudeatzeari dagokionez, bai parte-hartzaileen behar espezifikotara egokitzeari dagokionez. Hala ere, pertsona bakar batek ere egin ditzake saioak, baina abantaila pedagogiko batzuk galduko dira.

3.2.3. Metodologia presentziala

ZeharGAIK metodoaren alderdi nagusi bat saioen presentzialtasuna da. Lehen esan bezala, ariketa gehienak praktikoak dira eta haien helburua da parte-hartzaileek egoera jakin batzuk esperimintatzea. Hori gertatzea oso zaila da saioak aurrez aurrekoak ez badira, online formatuetan hitzik gabeko informazioaren zati handi bat galtzen baita. Gainera, aurrez aurreko erlazioak bakarrik ahalbidetzen du metodoak arrakasta izateko ezinbestekoa den klima mota sortzea.

Lan honen egileen esperientzian oinarrituta, posible da metodo presentziala osatzea online egindako jarduera batzuekin, baina azken hauek ezin dute aurrez aurrekoa guztiz ordezkatu. Aurrez aurrekoa ez den modu batean posible da gogorarazteko edo indartzeko zeregin batzuk esleitzea, edo hausnarketa pertsonalerako ariketa batzuk, baina beti ere gero taldeak aurrez aurreko saioetan eztabaidatu ahal izango lituzkeenak.

Lan harremanen esparruan pertsonak hautatzeko erabiltzen diren tresnen kasuan, automatizaziorako eta digitalizaziorako nolabaiteko joera dago gaur egun; hori jakina da. Objektibotasun-maila handia bermatze alderakoak dira pertsonen hautatze sistemak gaur egun, zeharkako gaitasunei dagokienean ere. Erabilera pedagogikoaren kasuan, ordea, eredu analogikoa eta presentziala askoz onuragarriagoa da, bereziki zeharkako gaitasunak lantzeari begira.

3.2.4. Prozesuaren urratsak: irekiera, lan-saioak eta itxiera

ZeharGAIK lan-saioek helburu zehatza dute. Garrantzitsua da hortik hastea, asmoaren aurkezpen edo oroigarri horretatik, bai lehen egunean, bai saio bakoitzean: zure ustez, zer egitera etorri gara gaur hona?

Pertsona bakoitzak asmo hori adieraztea, parte-hartzaile bakoitzak bere irakurketa egitea eta geroago berrikustea oso garrantzitsua da (pertsona bakoitzari eta pertsona guztiei dagokienez). Nik zer espero dudan eta helburua zein den baldin badakit bakarrik ebaluatu ahal izango dut azkenean zer eramango dudan.

Gainera, taldeak esku hartzen duen beste gaien artean, ondo dago taldeko estrategiari buruz ere hitzegiteko denbora hartzea: eskainiko den denborari buruz, gauden tokiari buruz eta nola goazen, gure planari buruz. Estrategiari buruz taldean hausnartzeko dinamikek lidergoa pertsona bakoitzarengan kokatzen dute ere, ez taldean soilik. Lidergo partekatua da.

3.3. Feedbacka edo atzeraelikadura lan-saioetan

Ikaskuntza prozesu guztietan da erabilgarria gure helburutik gertu edo urrun gauden jakiteko orientazioa jasotzea. Zeharkako gaitasunen ikaskuntza ez da salbuespena. Baina esan daiteke trebetasun hauen lan-saioen kasuan, feedback horrek ez duela antzik irakasle batek beste gai batzuen inguruan eman dezakeenarekin (adibidez, zeregin tekniko bat egiten ari denean)

Esperientziarekin, irakasle guztiek ikasten dute ikasleak orientatzeko eta haien ikaskuntza berrelikatzeko zailena ez dela soilik gure balorazioa adierazteko modua, baizik eta ikasleek, diren pertsonak diren aldetik, atzeraelikadura hori nola jasotzen duten hautematea (Didau/ Rose, 2016: 83). Jasotzen dutenaren arabera, baliteke bilatzen dugunaren guztiz kontrako efektua eragitea.

Fritz Heiderren (Heider, 1958) *kausazko esleipenaren teoria* aplikatuz, atzeraelikadura eskaintzeko modu batzuk beste batzuk baino emaitza hobea eman dezakete, segun eta ikasle zehatzek zein modutan hauteman ohi dituzten emaitza jakin bat lortzeko erabakigarriak izan diren faktoreen multzoa. Adibide hauetan ikusi daiteke eragin hori:

– *Zeri egozten dio ikasle batek ataza batean nota ona edo nota txarra lortu izana?*

Ona eta txarra pertsonalizatzeko joera duen pertsona bat bada, pentsatuko du beregan zerbait dagoela atazan arrakasta edo porrota ekarri duena (adibid.: ataza honetan ona naiz, ondo ematen zait, baldarra naiz, asko saiatu naiz, gehiago saiatu behar nuen). Hala ere, gertatzen dena kanpoko faktoreei egozteko joera badu, zorte gehiago edo gutxiago izan duela pentsatuko du, irakasleak mania gehiago edo gutxiago diola (edo egun ona zein txarra izan duela), edota kasualitatea izan dela. Azken kasu horietan guztietan, ikasleak emaitza (ona edo txarra) ez dela bere mende egon ulertzen duenez, ez da oso gertagarria hurrengoan emaitzak hobetzeko ahalegintzea. Oстера atazaren porrota ahalegin gutxi egin izanarekin lotzen badu, arrakasta lortzea ahalegin gehiago jartzearekin lotuko du.

– *Ikasleak uste du faktore horiek, emaitza onak edo txarrak dakartzatenak, egonkorrak direla edo ez direla?*

Faktoreak egonkorrak direla uste badu (bizkorra dela edo ez dela, irakasleak mania diola, zeregin hori ondo edo gaizki ematen zaiola, inoiz ez duela zorterik), ikasleak sentituko du ere faktore horiek ezin direla aldatu, eta litekeena da ere aldatzeko saiorik ez egitea. Aldiz, ikasleak uste badu zereginak arrakasta izatea edo porrot egitea eragin izan duten faktoreak faktore ezegonkorrak direla, zazituki onartuko luke ere bere aburuz motibazio egokiarekin emaitza hobetzen saia daitekeela (ez nuen egun ona izan, baina beste saio batean agian izan dezaket; ez nuen nahikoa ikasi, praktika falta zitzaidan, baina banuke ikastea edo gehiago saiatzea; egun horretan urduri negoen, baina hurrengoan agian ez da horrela izango, edo urduritasun gutxiago izateko zerbait egin nezake; etab.).

– *Garrantzitsua da, halaber, zeregin jakin batean lortu den arrakasta edo porrota pertsonaren beste alderdi batzuetara zabal daitekeen ala ez ikustea; pertsonarentzat ez da gauza bera porrota puntuala izan dela hautematea edo sentitzea porrot hori bere burua inguratzen duen zerbait globalaren ondorio dela.*

Irakasleak zehatza denean aholkuak ematerakoan, eta ataza pertsonaren beste alderdiengandik bereizteak, laguntza ematen du, pertsonaren ahalegina helburu zehatz baterantz zuzentzen bait dugu, pertsonaren autoestimua kaltetu gabe.

Laburbilduz: atzeraelikadura batek ikasleak beren jardunean hobetzera bultzatzen, oso garrantzitsua da beren jardunaren zein zati barne-faktoreei (beren buruari) zor zaien erakustea, zein faktore ezegonkorrei (hau da, hobekuntza onartzen duten zein faktoreei) eta ahalegina non/zein puntutan jarri behar duen zehaztea ere. Atzeraelikadura hori oso erabilgarria da, ikasleak zerbait espezifiko eta argira orientatzen ari baikara, eta hori hobetzea bere esku baitago erabat. Horrek ez du esan nahi kanpoko faktoreek eta faktore egonkorrek ez dutenik lekuri atzeraelikaduran. Batzuetan, porrota mota horietako faktoreen batek eragin dezake. Hala gertatzen denean, pertsonari

lagundu behar zaio, egoera uler dezan, eta, agian, zer gauza alda daitezkeen eta bere kontroletik kanpo zeintzuk dauden ikusten lagundu behar zaio.

Zeharkako gaitasunen prestakuntzan bereziki garrantzitsua da irakasleek beren inertzia ebaluazio kalifikatzaileak egiteari uztea. Helburua ez da nota bat jartzea, izatez oso konplexua (eta erabilgarritasun gutxikoa) da zeharkako gaitasunak erabiltzea eskatzen duen ataza baten kasuan, erabiltze hori kalifikatzea. Aitzitik, helburua pertsonari laguntza ematea da, gaitasun hauek lantzeko bidean jartzea, nor bere bide pertsonalean, autoezagutzaren bidean. Bide horri eman nahi zaio lan honekin ekarpena, ebaluazio hezitzaile, pedagogikoa, argia eta partekatua, elkarrizketatua eta azaldua sustatuz.

Zeharkako trebetasunak garatzeari dagokionez, erronka handia da pertsona bati atzeraelikadura argia helarazteko modu argi, egoki bat topatzea. Esan bezala, enplegagarritasunerako gaitasunak, funtsean, pertsona baten bizitzak aurrera egin ahala mugarik gabe gara daitezkeen trebetasunak dira; *nola garatzen jakitea da* behar dena; besterik ez. Kontua da jakintza hori pertsonen esku jartzea ez dela erraza. Horregatik, hemen aurkezten diren jarduera gehienetan, amaierako paragrafoetan, zera planteatzen da, parte-hartzaileekin solas egiteko gidoi txiki bat, galdera irekiekin, jardueran zehar islatu diren zeharkako gaitasun ezberdinen ingurukoa. Bideratzaileari dagokio, funtsean, parte-hartzaileekiko atzeraelikaduraren prozesu osoa premisa nagusi batetik abiatzen dela bermatzea: *trebetasun bigunak, guztiak, hobetu daitezke. Pertsona izateak esan nahi duenaren parte dira*. Hori da ZeharGAIT baliabideen ikuspegia.

ZeharGAIT jarduera: Zure enpresa-proiekturako pertsonak elkarrizketatzen

Jardueraren aurkezpena

Jarduera honen helburua da trebetasun bigunei, zeharkako gaitasunei buruzko lehen hartu-eman sortzea pertsona-talde batean.

Jarduera honen erabilgarritasuna anitza da:

- *Ikasle-talde bati trebetasun bigunak lantzen laguntzen dioten irakasleentzat, jarduera honek «tenperatura hartzea» ahalbidetuko du, edo, psikopedagogian esan ohi den bezala, «ikasgelan zer dugun irakurtzea» (gure lan-saioen hartzaile izango diren ikasleak, pertsona zehatzak ezagutzea).*
- *Parte hartzen duten ikasleentzat: 1) saioen funtzionamendu-arauak gogorazteko balioko dute unitate honetan ikusi ditugunak; 2) eta, oro har, obra honetan lantzen den gaien –zeharkako konpetentzietan– murgiltzeko.*

Oso garrantzitsua da, jarduera guztietarako (ikus orientabide metodologikoak), planteatuko diren kasuetako batek ere ez duela irtenbide bakarra. Eta posible diren irtenbideen artean posible da ere horietako bat ere «pertsona guztientzat egokiena» ez izatea; posible da adostasunik ez egotea irtenbide ezberdinen alde onak eta txarrak baloratzeko moduari dagokionean. Garrantzitsua da, horregatik, pertsonak sentitzea espazio hori dutela beren iritzia sortzeko, eta, aldi berean, besteei aitortzea ere norbere iritzia izateko autonomia osoa dutela. Hori ere jarduera honen elementu garrantzitsu bat da.

Jardueraren faseen, prestakuntzaren eta denboralizazioaren deskribapen zehatza

Testuinguruaren deskribapena. Taldeko pertsoneri planteatzen diegu enpresa bat sortuko dutela; zehazki, haien LHko graduari dagokion jarduera-sektore bereko enpresa bat. Enpresa berria langile gisa sar daitezkeen pertsonen kopurua txikia da (3-4 gomendatzen da, 6 gehienez). Muga horrek helburu bat du: **beren enpresa-proiektua diseinatzeko ari diren ikasleek banan-banan ikusi eta pentsatu ahal izatea pertsona horietako bakoitzari**; imajinatu ahal izatea zer dakarren pertsona jakin batzuk beren enpresa-proiektuan sartu beharrik; ikustea nola horrek berekin dakarren pertsona horiek antolatu beharra, arlo teknikoan eta gizatasunean. Azken finean pertsona horiekin eman nahi zaio bizia enpresari, honek bere helburua lor dezan (zerbitzuak ematea edo ondasunak ekoiztea).

Gogoratzekoa: taldeko elkarrizketa eskatzen duten jardueraren faseetan, «ZeharGAIT jarduerak gauzatzean hitz egiteko moduari buruzko gomendio komunak» (ZeharGAIT gomendioak) erabiltzea gomendatzen dugu.

Gakoa: lanpostu jakin baterako prestakuntza tekniko egokiaz gain (prestakuntza hori, izatez, hautagai bakoitzari dagokionez presuntziozkoa izango da), jardueraren garrantzitsuenak da ZeharGAIT taldea gonbidatzea hautagaien zeharkako trebetasunetan pentsatzera (jarrerak, trebetasunak, balioak). Pertsonak zein ekarpen ekarri ahal diote bakoitzaren enpresa-proiektuari? Horren inguruko jarduera da hau: 1) zer ezaugarri zehatz bilatzen dituzten pertsonengan; 2) eta zer ebidentzian edo zantzutan hauteman daitezkeen pertsonak ezaugarri edo gaitasun horiek dituzten edo ez.

Jardueraren denboralizazioa: gomendatutako iraupena ordu eta erdi edo bi ordukoa da, taldearen tamainaren eta zenbat enpresa sortuko diren kontuan hartuta. Denborabanaketa hau gomendatzen da: denboraren %30 1. faseako, denboraren %35 2. faseako, denboraren %20 3. faseako, eta denboraren %15 jardueraren hiru faseak gauzatu ondorengo *debriefing*- edo hausnarketa kritikoaren faseako.

Fase bakoitzerako denboralizazioa eta jarraibideak (1, 2 eta 3 Faseak)

Jardueraren 1. fasea

Fasean, jarduera zertan datzan azalduko zaie ikasleei, eta hasierako galdetegia emango zaie. Jarraian, galdetegi horren bertsio bat aurkituko duzu, bereizita inprima daitekeena (1. dokumentua). Fase horretarako metodologiak hainbat aukera onartzen ditu. Beharrezkoa balitz, sarrerako jarduera gisa, beste atazekin hasi aurretik, elkarrizketa sor daiteke sektoreko enpresa txikien inguruan.

1. faseak bi ataza ditu. Lehenengo zeregina sektoreko enpresa txiki bat elementu desberdinekin irudikatzean datza (izena, kokapena, jarduera espezifikoa eta horri buruz eskaini nahi diren xehetasun guztiak). Bigarren zeregina gure proiekturako langileak biltzea da. Azken horri dagokionez, hainbat aukera daude. Adibidez, parte-hartzaile bakoitzak bere enpresa askatasunez sortzeko aukera dago, edo, aitzitik, jarduera bikoteka edo talde txikietan egin dezakegu. Era berean, askatasun osoa eman dezakegu enpresan sartuko diren lanpostuak edo lanbide-kategoriak aukeratzeko, edo irakasle-taldeak oinarritzeko (edo gutxieneko) diseinu bat eman dezake.

Hala ere, kasu guztietan, isilean hausnartzeko denbora txiki bat egotea gomendatzen dugu, eta parte-hartzaileek idatziz jasotzea beren enpresaren diseinua eta hautagaien profilak. Hori horrela, posible izango da, eta erraza, hausnarketaren ondoren diseinu hori beste ikasleekin partekatzea (horma-irudi txiki bat egiten bada, adibidez, gero irudi guztiak horma-irudi handiago batean itsas daitezke).

Jardueraren 2. fasea

1. faseko zereginari emandako erantzunetako bat bera ere epaitu gabe, arbel batean irauliko ditugu gure enpresan bilatzen ditugun giza profilak eta ebidentziak edo zantzuak bilatzeko moduak. Oso garrantzitsua da ZeharGAIT taldeko pertsonak beren hautagai potentzialak deskribatzeko erabiltzen dituzten hitz zehatzak leialtasunez islatzen saiatzea (ez beste esamolde batzuekin ordezkatu). Ez dago eragozpenik antzeko terminoak berragertzeko, eta ez da beharrezkoa sintesirik egitea edo profilak taldekatzen saiatzea.

Jardueraren 3. fasea

Enpresa-proiektu guztiek beren profilak aurkeztu ondoren, hirugarren fasean bi ataza egingo dira, txanda berezietan (deskargatu daitezkeen 2. eta 3. dokumentuak). Gutxienez bi txanda egitea gomendatzen da, baina ataza bakoitza zatikatu egin daiteke eta txanda gehiagotan egin, txanda bakoitza laburragoa izanik. Komeni da, halaber, txanda bakoitzaren aurretik parte-hartzaileak hausnartzeko une bat hartzera gonbidatzea, bai eta ematen dituzten erantzunetako bat edo batzuk idatziz ematera ere. Erantzunak adierazpen laburrak izan daitezke, hori partekatzeko orduan lagungarri izango da (adibidez, paper zati txikiak badira, gero enpresa-proiektuak deskribatzen dituzten horma-irudien ondoan jar daitezke).

1. txanda: enpresaburu bakoitzak zer profil bilatzen dituen ikusita (DOK2 inprimagarria), gomendioren bat egin al diezazuegu hautagaiak hautatzeko zer egin dezakezun jakiteko? Hau da, taldean lan egiteko gaitasuna duen pertsona bat bilatzen ari dela esan badigu, bezeroekiko tratuan ondo moldatzen den pertsona bat edo egoera estresagarrietan ondo moldatzen dakien pertsona bat, nola egingo genuke guk lan bila datozen pertsonen artean ezaugarri hori hautemateko? Oso garrantzitsua da enpresak eskatutako hasierako profiletan termino berririk ez sartzea; hau da, parte-hartzaileek beren enpresak eta proiektuak adierazpen zehatz batzuekin deskribatu dituzte, eta horiek fideltasunez jasotzen saiatu gara, hitzak aldatu gabe. Arreta gehiago jartzeko, nahi izanez gero, pertsona bakoitzak enpresa-proiektu bati edo biri bakarrik erreparatzea eska dezakegu, betiere berak diseinatutako proiektua alde batera utzita.

2. erronda: atera diren profil guztiak eta eman zaizkien gomendioak ikusita, zuk diseinatu duzun enpresaren osaera hobetuko zenuke? (DOK3 inprimagarria). Kontua da hasierako diseinua defendatzea edo aldaketaren bat planteatzea, beste batzuek pentsatu dituzten gauzak ikusita.

Iradokizun gisa, parte-hartzaileek beren esaldiak hasteko erabil ditzaketen esamoldeak aurkez daitezke: «2. enpresatik asko gustatu zait nola deskribatu duten x lanposturako bilatzen duten pertsonaren profila». Edo «ikusit dut eta interesgarria iruditzen zaidan ezaugarri bat», «interesgarria iruditu zait ezaugarri hori honegatik edo horregatik», edo «hautagaiak hautatzeko proposatu den iradokizunen arteko hau» baliagarria iruditu zait zeren..., eta abar.

Debriefing (jarduera ixtea)

Deskribatutako atazak amaituta, itxiera gisa gomendagarria da une batez mahai gainean agertu izan diren ideietako batzuk biltzen gelditzea. Sakontzeko asmorik gabe, hemen, jarduera-proposamen zehatz honetan hausnarketa horretan lagungarri izan daitezkeen galdera batzuk aipatzen dira.

Adibidez, interesgarria da kointzidentziei erreparatzea (agian, zenbait parte-hartzailek pentsatu dute lanpostu jakin batzuek trebetasun bigunak behar dituztela, nahiko

zehaztuak), bai eta desadostasunei ere. Adibidez, enpresaburu bakoitza pertsona batzuekin edo besteekin erosoago edo erosoago senti daitekeelako eman daitezke desadostasunak, edo enpresako pertsonen arteko harremanak modu desberdinean (hierarkikoa, lankidetzakoa, etab.) irudikatzen dituelako. Errealidadean ere gertatzen da hori, kontuan hartzekoa da. Badaiteke gure giza profila enpresak bilatzen duenarekin bat ez etortzea, eta badaiteke ere guk geuk sentitzea agian epe ertain edo luzean ez garela gisa horretako antolakuntza baten barruan eroso izango. Inguruabar horretaz jabetzea zeharkako gaitasunek betetzen duten rolari buruzko ikaskuntza baliotsua ere bada.

Oharra. Oso garrantzitsua da ikuspegi aniztasunari balioa ematea. Desberdintasunak ulertzea animatzea. Eta ariketa ZeharGAIT lan-formatuko arauak gogorarazteko erabiltzea (batez ere, behin eta berriz esan dugunez, *ez epaitzea*).

Ziur asko, alboko arazo gisa, agerian geratu da badirela enplegu bat lortzen eta mantentzen laguntzen duten ezaugarriak, eta kontrako eragina duten jarrerak eta portaerak. Elkarrizketetan eta lehen hartu-emanetan, gainera, zenbait pertsonak abantaila edo desabantaila ikusten dute estereotipo sozial eta kulturalen ondorioz. Aurreiritzi horiengatik geure burua desabantailan ikusten dugun ala ez, gauza da banan-banan gaudenean (lan bat lortzeko elkarrizketa batean, praktika batean, ikasgela batean), beti ere aukera dugula benetan nor garen, nolakoak garen erakusteko, eta hautemango da beraz aukera horiei etekin ateratzearen garrantzia Orohar, gure zeharkako kompetentziak abantaila gisa ikusi behar ditugu: horiek hobetzeko eta garatzeko aukera dugu.



ZeharGAIT jarduera

Diseinatu zure enpresa eta bildu pertsonak zure enpresa-proiekturako

Zure jarduera-sektorean **enpresa bat sortuko duzu**. Enpresa txiki bat, zeu izango zara zuzendaria eta 2 eta 5 pertsona arteko langile taldea izango duzu. Hartu paper bat eta diseinatu zure enpresa:

- 1) **1. URRATSA: diseinatu zure enpresa.** Pentsatu izen bat. Zure enpresa kokatuko zenukeen leku bat. Pentsatu nori emango diozuen zerbitzua. Nolakoa izango da enpresaren eguneroko funtzionamendua. Idatzi xehetasun horiek.
- 2) **2. URRATSA: pertsonak errekluta itzazu zure enpresa-proiekturako.** Trebetasun teknikoez gain, kontuan izan zuk lana antolatzeko duzun modura ondo egokituko lirakekeen pertsonen bila zabiltzala. Lanpostu horietarako hautagaien bila zabiltzala iragarriko duzu, pentsatu iragarria nola egingo zenukeen. Pertsonak beren hautagaitza bidaliko dute, curriculum batekin, eta haien artean aukeratu egin beharko duzu: pentsa itzazu aukeraketa egiteko irizpideak.

Lan-elkarrizketetara joaten diren pertsona guztiek prestakuntza tekniko egokia izango dute zereginak egiteko. Ez duzu horregatik kezkatu beharrik. Zure ustez zure enpresaren funtzionamenduan hobeto egokituko diren pertsonak aukeratzeko zer egingo duzun pentsatu behar duzu.

Pertsona bakoitzeko, profil/lanpostu bakoitzeko, pentsatu gutxienez BI ezaugarri edo ezaugarri; pentsa ezazu ere nola egiaztatuko duzun hautagaiek ezaugarri horiek dituzten edo ez. Hortaz, profil/ lanpostu bakoitzeko, galdera bi hauei erantzuna eman:

- Lan-elkarrizketan: zer galdetuko zenioke edo zer gauzari erreparatuko zenioke, hautagai bat bilatzen ari zarenekin bat datorren jakiteko. Zein zantzuri erreparatuko zenioke pertsona batek ezaugarri horiek betetzen dituen ala ez jakiteko.
- Pertsonaren bat probaldi baterako kontratatuzeko aukera izango bazenu (adibidez, bi asteko edo hilabeteko kontratua), zertan erreparatuko zenuke pertsona hori ondo egokitzen den egiaztatuzeko, zure enpresarentzat bilatzen ari zaren hori bada?





ZeharGAIT jarduera

*Diseinatu zure enpresa eta bildu pertsonak zure enpresa-proiekturako
(2. dokumentua)*

Hainbat enpresa aurkeztu dira, beren diseinu orokorraren zirriborro batekin eta beren ibilbideari ekiteko bila dabiltzan pertsonen profilaren xehetasunarekin. Ahaztu une batez zure enpresa, eta erreparatu beste pertsona batzuek proposatutako enpresa bati edo batzuei.

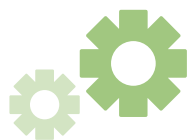
Imajinatu kanpoko aholkulari bat zarela. Kanpotik aholku edo iradokizunen bat ematen saiatuko den pertsona bat.

Enpresentzat zer profil bilatzen diren ikusita:

- Profiletako bati buruzko iradokizunik, zalantzarik edo iruzkinik baduzu?
- Profil zehatzetan sartuta, enpresaburua bilatzen ari den pertsonen ezaugarrietan, gomendioren bat egin dezakezu hautagaiak hautatzeko arreta zer gauza edo zantzuengan jartzeari begira?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Diseinatu zure enpresa eta bildu pertsonak zure enpresa-proiekturako (3. dokumentua)

1. URRATSA: zure enpresaren proiektua har ezazu berriro. Erreparatu ondo zure diseinua islatzeko zer nolako panek/horma irudi jarri zenuen; erreparatu ere bilatzen zenituen pertsonen profila deskribatzeko erabili zenituen hitzei.

Orain osatu esaldi hauek:

- Diseinatu duten beste enpresa horretatik, bereziki interesgarria iruditu zait...
- Diseinatutako beste enpresa batzuekin alderatuta, nik diseinatu dudan enpresako lantaldea honetan edo horretan antzekoa dela ikusten dut (edo bat datorrela), eta beste gako hauetan desberdina ikusten dut.
- Nik profiletan bilatzen ditudan ezaugarriei dagokionean, zenbait iradokizun eta estrategia eman izan dira elkarrizketan edo praktika-aldian hautagaiengan biltzekoak. Beste enpresei ere iradokizunak eman zaizkie. Horietatik guztietatik baliagarriak iruditu zaizkit...

2. URRATSA: ikusitakoaren ondoren, zure ustez, non daude zure enpresa-proiekturako pertsona egokiak biltzeko zailtasun handienak?





2. Unitatea

Taldean lan egitea

-
1. «Talde-lana»-ren kontzeptuarekiko lehen hurbilketa: zein da zure esperientzia?
 2. Ekipoei buruzko gauzak, agian hain begi-bistakoak ez direnak
 3. Multzoa ekipo bilakatzeko erronka
 4. Taldeak osatzeko metodoak
 5. Talde baten bizitzan eta garapenean dauden faseak/etapak
 6. Lidergoa taldeetan
 7. Ekipoaren funtzionamendua zaintzen
-

Batzuetan berdin erabiltzen badira ere, zentzu hertsian, taldekatze hitzak pertsona, animalia edo gauza multzo bati egiten dio erreferentzia. Pertsonen, animalien edo gauzen taldekatze edo batuketa soilak aukera ematen digu osotasun hori, multzoa, taldekatze adierazpenarekin orokorrean aipatzeko. Askotan esaten zaie «talde», zentzu zabalean.

Baina pertsona-multzoez ari garenean, taldekatze forma ezberdinak bereizi ohi dira eta multzoa/taldekatzea eta taldea (edo ekipoa) zentzu ezberdinean erabiltzen dira.

Pertsona-multzoen barruan, talde edo ekipa bat bereizten duena da **taldea osatzen duten pertsona guztiak helburu komun batekin edo batzuekin konprometituta daudela**.

Zentzu honetan, leku berean lanean ari den pertsona-multzo bat, adibidez, tailer mekaniko bat, ekipoa izango litzateke soilik baldin eta bere zereginak elkarri lotuta badaude. Bere bertsiorik hoberenean, ekipoak talde kooperatiboak direla esaten da, helburu bererantz lan egiten duten pertsona-taldeak.

Pertsonak espazio bakar batean bat baldin badatoz, baina banaka ari badira lanean, egia da multzo bat osatzen dutela, baina horiei buruz hitz egiteko adierazpen zuzena honako hau izango litzateke: «pertsona-multzoa», baina ez «ekipoa» edo lan-taldea.



Unitate honetan taldeez hitz egingo dugu, ekipa adierarekin, eta hainbat jarduera egingo ditugu taldean lan-egitearen garrantziaz eta, aldi berean, zailtasunez. Horren barruan sartzten dira, besteak beste:

- Zergatik eta zertarako egiten den lan lan-taldeetan.
- Zer zailtasun dakartzan taldean lan egiteak.
- Zer fasetatik igarotzen da pertsona-talde baten bizitza, sortzen denetik finkatzen den arte eta, azkenik, desegiten den arte.

1. «Talde-lana»-ren kontzeptuarekiko lehen hurbilketa: zein da zure esperientzia?

Unitate didaktiko honetarako prestakuntza gisa, bideratzaileari gomendatzen zaio hasierako galdetegi bat egiten hasteko. Galdetegi hori, ondoren, parte-hartzaileekin erabili ahal izango da, gai horri buruzko hasierako hausnarketa egitea baitu helburu, talde-laneko esperientzian oinarrituta (dela eremu profesionalean, dela besteetan).

Oso garrantzitsua da galdetegia banaka egitea. Taldean eginez gero, garrantzitsua da parte-hartzaileek ahalik eta zintzoen erantzutea. Lagungarria izan daiteke, baliagarria balitz, taldean eginez gero galdetegiari banaka erantzutea.

Pertsona bideratzaileentzat ZeharGAIT jarduera: lau ariketa, orain arte bizi izan ditugun talde-laneko esperientzia(k) partekatzeko

Testuinguruaren deskribapena

Jarduera hau ZeharGAIT taldeetako bideratzaile lanak egingo dituzten pertsonak bigarren unitate honetako proposamenei eta tresnei dagokienez kokatzeko pentsatuta dago. Hala ere, ikasleekin ere erabil daiteke, bertsio egokitan. Banaka edo taldeka egin daiteke.

Jardueraren denboralizazioa

Galdetegia lau ariketatan antolatu da. Ariketetako bakoitza bereizita egiteko pentsatuta dago, baina markatutako ordenan. Galdetegi hau lagungarria da parte-hartzaileak 2. unitatean kokatzeko, talde-lanaren gaiari buruzko hausnarketa pertsonala has dezaten; hau da, galdetegiak hurrengo ariketa eta eztabaidetarako eremua prestatzen laguntzen du. Taldean eginez gero, denbora pertsonalak –galdetegiari erantzun ematekoak– eta elkarrizketa denborak txandakatu behar dira (gutxi gorabehera, galde-sorta bakoitza betetzeko behar den elkarrizketa-denboraren bikoitza; parte-hartzaileen kopuruaren arabera egokitu daiteke).

Jardueraren ariketak eta faseak

- 1) Gaiari sarrera: talde lanaren esparruan parte-hartzaileek aurretik izan dituzten esperientziak partekatzea da helburu. Hemen jarraian eskaintzen den galdetegian, parte-hartzaileei eskatzen zaie talde-lanean bizi izan dituzten esperientziak gogoratzen eta ebaluatzen saiatzea, beti ere irizpide batzuen arabera.
- 2) Lehenengo hausnarketa-maila: behin esperientziak jasota, bigarren urratsa hausnarketa bat da; zehazki talde-lanari buruz hausnartzeko eskatzen zaie, orokorrean, bai eta taldean lan egitearen alderdi zehatz batzuei buruz ere.
- 3) Bigarren hausnarketa-maila. Atal honetan pentsatzeko gune bat irekiko da talde baten funtzionamendu «on» edo «egokia» eragiten duten faktoreen inguruan. Parte-hartzaileei eskatuko zaie ere talde-lanari dagokionez bakoitzak dituen

ezaugarri pertsonalen inguruan: hau da, taldean lan egiterakoan zer gauzetan sentitzen duten trebeak direla zein gakoetan sentitzen duten trebetasunak hobetzeko beharra dutela.

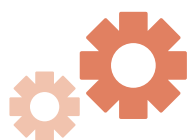
- 4) Hirugarren eta azken gogoeta-maila. Aurreko guztiaren gainean pentsatzeko momentua da hau, bai eta garrantzitsuentzat jotzen dena laburbildu. Planteatzen den gaia honako hau da: lantalde bat osatu beharko bazenu, nola egingo zenuke? Alde teknikoaz aparte, zer hartuko zenuke kontuan taldekide izango diren pertsonak aukeratzekoan?

Ohar batzuk, jarduera hori taldean egiten den kasurako:

Parte-hartzaileek galdetegiak bete ondoren, ideien errepasso bateratua egin daiteke, nabarmendu nahi dituzten ideia batzuk bateratuz. Kontua ez da sistematikoak izatea, baizik eta hausnarketarako espazio bateratua sortzea. Taldean egingo balitz, taldeko elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, gomendio komunak erabiltzea gomendatzen dugu, ZeharGAIT (ZeharGAIT Gomendioak) jarduerak egitean hitz egiteko moduari dagokionez.

Beste aukera bat hurrengo ariketara igarotzea da, galdera-sorta hau gogoeta pertsonalerako aurretiazko ariketa gisa utziz, non parte-hartzaileak unitate honen gaiaren barruan kokatu diren.

Egoeraren arabera, bideratzaileak galdetegiak jaso ditzake (izenik gabe), parte-hartzaileen aurretiko esperientziak ezagutzeko eta gainerako ariketak beren beharretara hobeto egokitzeke.



ZeharGAIT jarduera

Taldeetan lan egiteari buruzko hausnarketa kokatzeko lau ariketa

1. Gaiari buruzko sarrera: aurretiazko esperientziak

Inoiz lan egin duzu taldean? Hurrengo galderi erantzuteko, ona litzateke zure aurreko esperientzietako bat aukeratzea, edo, nahi izanez gero, bat baino gehiago. Ahal izanez gero, intentsitate handienekoak izan behar dute, bai onean, bai alde txarrean.

Zer moduzkoa izan zen esperientzia? Eroso sentitu al zinen ikaskideekin lanean?

Zure ustez, zerk funtzionatu zuen ondoen taldean?

Arazorik egon zen? Nola konpondu zenuten? Taldeetan lan egitearen inguruan, zer ikasi zenuen? Antzeko egoera bat biziko bazenu, zer egingo zenuke desberdin?



2. Lehen gogoeta-maila

Gaur egun, zer da zuretzat talde bat?

Taldean lan egitea ideia ona dela iruditzen zaizu? Zein kasutan edo zein helburu lortzeko?

Zer gauza atera daitezke gaizki edo zerk eragin ditzake arazoak talde batean? Nola saihestu litezke? Saihestu ezin direnean, nola uste duzu konpondu behar direla?

Zure ustez, taldekideak pixka bat ezagutzeak lan komuna errazten du? Edo hobe da hutsetik abiatzea?

Taldekide batek bere lanarekin zailtasunen bat duela ikusiko bazenu, zure ustez, horren aurrean zer ekintza edo jarrera izan beharko zenuke zuk (zailtasun horri eta pertsona horri dagokienez)?

Arazo bat sortzen bazaizu eta zure burua zerbait konpontzeko gai ikusten ez baduzu, zer espero zenuke zure taldekideengandik?



3. Bigarren gogoeta-maila

Zure ustez, zer gauza hartu behar dira kontuan talde batek funtziona dezan? Uste duzu pertsona batzuei hobeto ematen zaizkiela aipatu dituzun gauza horietako batzuk?

Zure ustez, gauzak argitzeko eta arazoak saihesteko lagungarria izan daiteke alde aurretik –lanean hasi aurretik– taldeak gerta daitezkenei buruz hitzegitea?

Ona edo erabilgarria izango litzateke hasieratik adostea talde-arau batzuk lanari ekin aurretik? Zein alderdiri buruz?

Zer motatako gauzak egiten dituzu ondo? Zure ustez, taldea hobetzen laguntzen dute?

Talde baten funtzionamendurako garrantzitsuak diren zein gauza ez zaizkizu oso ondo ematen edo gehiago kostatzen zaizkizu?

4. Hausnarketaren hirugarren eta azken maila

Lan-talde bat antolatu beharko bazenu (aukeratu zein lan-testuingurutan –Hau da, zure egungo lan-ingurunean edo simulatutako batean–), nola egingo zenuke? Pentsatu ondo eta apuntatu zure ustez garrantzitsua dena, zergatia azalduz.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

2. Ekipoei buruzko gauzak, agian hain begi-bistakoak ez direnak

2.1. Giza taldeen zergatia. Errendimendu-eskalaren bidezko hurbilketa

Aspalditik, talde-lana enpresek baloratzen eta eskatzen duten trebetasuna da. Lana eskaintzen den iragarki askotan, langilea taldean lan egiteko gai izatea eskatzen da. Zuzendariei, berriz, taldeak gidatzeko eta kudeatzeko gai izatea eskatzen zaie. Enpresako gaietan espezializatutako liburu-denda batera joanez gero, talde-lanari buruzko gaikako apalategia izango da, ziurrenik, leku gehien eta bariedade gehien hartzen dituenetako bat. Beraz, zalantzarik gabe, talde-lana funtsezko trebetasuna da enplegua lortzeko. Hala ere, trebetasun hori guztion ahotan egoteak ez du esan nahi beti ondo ezagutzen denik zer den, zertarako balio duen, eta are gutxiago pertsonak nola landu eta hobetu badakitenik.

Lehenik eta behin, taldean zergatik lan egiten den jakin behar da xehetasunez, hau da: zer ekarpen egiten duen eta enpresetako taldeen izateko arrazoia zein den. Hainbat eta hainbat enpresa daudela eta lantaldeek oso lan desberdinak egiten dituztela kontuan hartuta, erantzun erraz bezala zera esan ohi da: askotan talde-lanak aukera ematen duela banakako pertsona baten irismenetik kanpo leudekeen helburuak lortzeko. Baina kontuan izan behar da «askotan» horrek ez duela «beti» esan nahi.

Alderdi garrantzitsu horri buruz pentsatzeko, ekipoen zergatia, ekipoen errendimendu-eskala erabiltzea proposatzen da.

ZeharGAIT jarduera: taldeen zergatia (Errendimenduaren eskala)

Ekipoen errendimendu-eskala tresna erabilgarria eta oso erraza da. Honako hausnarketa hauek gidatzean datza: 1) zein alderdik egiten dute gizabanako bat talde bat baino lehiakor edo eraginkorragoa; 2) hausnarketa bat gizabanako bat talde bat baino gehiago dela uste dugun alderdiei buruz; 2) eta beste lan-talde batzuekiko, ekipo lehiakor eta kooperatiboek zein kasuetan eskaintzen duten errendimendu eta eraginkortasun handiagoa.

Jardueraren deskribapena

Sarrerako jarduera honen helburua da erakustea talde-lana ez dela beti lan bat aurrera eramateko egokiena. Egin beharreko lanaren helburuaren eta ezaugarrien arabera izango da hori. Baina ikusiko da, halaber, zirkunstantzia egokiak gertatzen direnean, taldea edozein gizabanakoren gainetik dagoela argi eta garbi. Era berean, taldeen barruan alde handiak daude dinamika lehiakor edo kooperatibo batekin funtzionatzen dutenen artean. Hemen, berriz ere, egoera egokian, talde kooperatiboak, non kideek ahalegin guztia multzoaren zerbitzura jartzen duten, argi eta garbi gailentzen dira beren errendimenduan beren artean lehiatzen diren taldeak baino.

Gogoratzekoa

Jarduera hau banaka edo taldeka egin daiteke. Taldean egingo balitz, taldeko elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).

Denboralizazioa

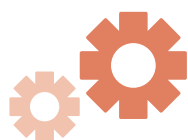
Prestakuntza errazten duen pertsonak gaia sartu ahal izango du gorago azaldutako ideiekin edo antzekoekin, eta fitxa hau banatu: «Gizabanakoen errendimendua vs. eki-poen errendimendua».

1. Fasea: ondoren, parte-hartzaile bakoitzak 5 minutuz horri buruz pentsatu eta fitxa bete ondoren, denbora-tarte bat irekiko da (10 minutu), eta parte-hartzaile bakoitzak bere ideiak eta adibideak emango ditu, fitxa orokorra arbel edo antzeko batean osatuz (ematen dena baloratu edo komentatu gabe). Azkenik, arbelean dauden ideia guztiak banan-banan eztabaidatzen dira, eta taldean erabakitzen da horietatik zein diren zein diren ekarpen egokienak galdetzen zena argitzeko.

2. fasea: bideratzaileak, aurreko fitxan idatzitako arrazoiak entzun eta komentatu ondoren, bi aukera ditu:

- *Zenbait adituk identifikatu duten talde-lanaren abantailak errepasatu ditzake (azalpen gisa). Formatua halakoxea izan liteke: «autore batzuek diote aurrez aurreko harremanak oso garrantzitsuak direla taldeak ondo funtziona dezan. Zer iruditzen zaizue?»*
- *Beste aukera bat da parte-hartzaileei abantaila eta desabantaila horiei buruzko testuak ematea (testu desberdinak talde txiki bakoitzarentzat), parte-hartzaileek ZeharGAIT taldeari abantaila horiek transmititu diezazkioten.*

3. fasea: lau alderdi horiek komentatu ondoren, parte-hartzaileei gomendatzen zaie guztien artean errezeta moduko bat egitea, lantalde baten hasierak nolakoa izan behar-lukeen azaltzeko, edo talde bat ondo abiatzeko aholkuak emateko.



ZeharGAIT jarduera

Gizabanakoen errendimendua vs. ekipoen errendimendua

Zure ustez, noiz da handiagoa talde baten errendimendua gizabanakoarena baino? Zer zeregin motatan?

Gizabanakoaren errendimendua handiagoa da...	Ekipoen errendimendua handiagoa da...
--	---------------------------------------

Talde bat norbanakoa baino handiagoa den zereginetan, zure ustez, zein talde mota da eraginkorrena: taldeko kideak elkarren artean lehiarazten dituen edo lankidetzaz sustatzen duena? Beti? Zein zereginetan?

Taldekideak lehiarazten dituen taldearen errendimendua handiagoa da...	Lankidetzaz sustatzen duten taldeen errendimendua handiagoa da...
--	---



Errendimenduaren eskala - Irakasleentzako orientabideak (2. eta 3. Fasea)

Eranskin bibliografikoan edo norberaren kontura aurki daitezkeen beste erreferentzia batzuk alde batera utzi gabe, zenbait adituen ikuspegiak eskaintzen dira hemen, begiratzaileren erosotasunerako. Materialak hiru bloketan multzokatu dira:

- a) Zein dira talde-lanaren abantailak?
- b) Zein dira pertsona talde batek talde on gisa funtzionatzeko ezinbesteko baldintzak?
- c) Talde onak, jaio ala egin egiten dira?

Gogoratu behar da ariketa honen helburua zein den. Alde batetik erakutsi nahi da *zenbait egiteko aurrera eramateko taldeak errendimendu handiagoa izan ohi duela giza-banakoek baino, eta bestetik, talde-lan gehienetarako errendimendu handiagoa lortzen dutela lankidetzaren taldeek*, lehiatzen duten taldeek baino. Hori da jarraian datozen testuen orientazioa. Grafiko bat ere ematen da, eztabaidan erabil daitekeena, bai eta lan kooperatiboaren ezaugarrien eta arrakasta-faktoreen zerrendak ere, dela lan-ingurunean, dela hezkuntza- eta prestakuntza-inguruneetan.

a. Zein dira taldean lan egitearen abantailak?

Adibidez, Acostak (2011:49) talde-lanaren abantaila hauek identifikatzen ditu:

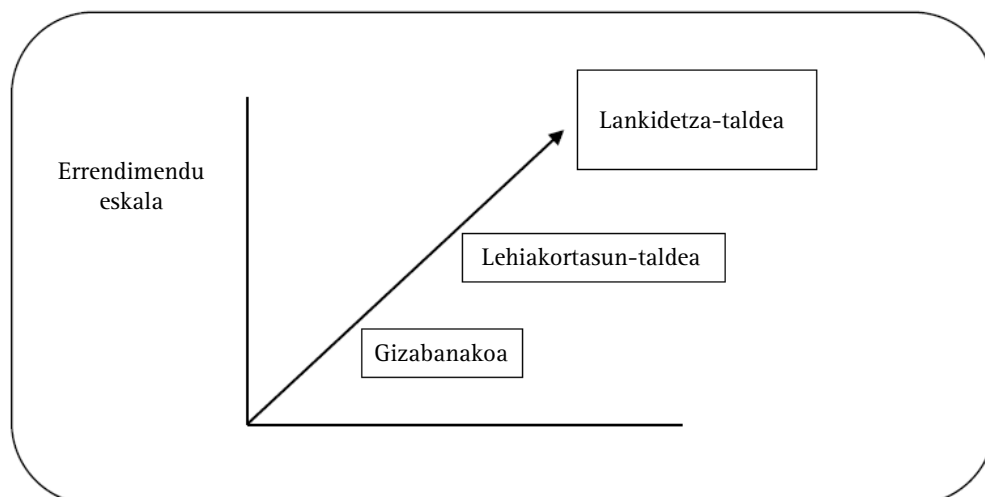
- *Produktibitate handiagoa*
- *Komunikazio eraginkorragoa*
- *Lan-giro bizigarriagoa*
- *Motibazio handiagoa*
- *Lan-banaketa zehatzagoa*
- *Besteen iritziekiko errespetua*
- *Konpromiso handiagoa lantaldearekin*

Unitate didaktiko horiek Lanbide Heziketaren eremuan egingo direnez, interesgarria dirudi jakitea talde-lanak abantaila nabarmenak dituela hezkuntzan ere (Gamez, 2013: 115-116):

- Edukiak hobeto ikastea (beldurraren edo estresaren maila murrizten du, parte-hartzea errazten du, eta ikasleen arteko elkarrekintzak elkarrekintza hobetzen du, ikaskideen eragina ikaskuntza areagotzeko erabiliz),
- Diziplina hobea (funtzionatzen duen talde bat egoteak arreata-faltak eta jokabide desegokiak murrizten ditu, taldearen hazkundera eta arazo horiei aurre egiteko trebetasunen garapena sustatzen baititu)
- Gizarte-harreman hobeak (komunikazio hobea eta pertsonen arteko harremanak).

Aspaldidanik aditu askok uste dute, bai enpresaren munduan, bai hezkuntzaren arloan, zalantzarik gabe, kooperatiboki lan egiten duten taldeen ikaskuntza lehiakortasun-giroan lan egiten duten taldeena eta banaka lan egiten dutenen pertsonena baino askoz ere handiagoa dela (Johnson, Johnson eta Stanne, 2000).

Hori grafiko honen bidez adieraz liteke:



b. Zein dira pertsona talde batek «ekipo on» gisa funtzionatzeko ezinbesteko baldintzak?

Lankidetzan egindako ahaleginak, gizabanakoen ahaleginak baino lehiakorragoak noiz ziren aztertzerakoan, tentuz hartu behar dira kontuan emaitza hori lortzeko baldintzak zein diren. Metodologia honen aitzindari dira Johnson eta Johnson (1994, 2005), eragin handia izan dute, eta bost ezaugarri nagusi identifikatzen dituzte ikas-kuntza prozesu kooperatiboetarako ezinbesteko:

- 1) Interdependentzia positiboa
- 2) Pertsonen artean, aurrez aurreko interakzioa
- 3) Norberaren eta taldearen erantzukizuna
- 4) Pertsonen eta taldeen arteko trebetasunak garatu eta erabiltzea
- 5) Taldearen funtzionamendua maiz eta sistematikoki baloratzea.

Azter dezagun ezaugarri horietako bakoitza arreta handiagoz:

b1. Interdependentzia positiboa. Lehenengo ezaugarriak esan nahi du taldekide guztiek onartzen dutela taldearen arrakasta ezinbestekoa dela pertsona bakoitzak arrakasta izan dezan. Horrek konfiantza-dosi handi bat eskatzen du; konfiantza izan behar da gainerako lankideek beren zatia behar bezala egingo dutela eta espero diren emaitzak lortuko dituztela.

b2. Pertsonen artean, aurrez aurreko interakzioa. Bigarren ezaugarria lehenengoaren ondorio da: kide guztiek elkarri lagunduko diote helburu pertsonalak eta taldekoak lortzen. Talde guztiak heterogeneoak direnez, horrek esan nahi du indargune eta ahulgune desberdinak dituztela. Taldearen ahaleginaren parte garrantzitsu bat izan go da taldea bera funtzionaraztea, eta horretarako oso garrantzitsua da elkarrekintza pertsonala, ahal den guztietan aurrez aurre.

b3. Norbanakoaren eta taldearen erantzukizuna. Hirugarrenik, funtzionamendu mota horrek erantzukizun bikoitza dakar: indibiduala eta kolektiboa. Taldeko kide bakoitzak bere banakako zereginen ardura hartzen du, eta horien berri eman behar du, baina, era berean, taldearen ardurekiko konpromisoa hartu behar du ere, eta talde-lanaren arrakastan lagundu behar du.

b4. Pertsonen arteko trebetasunak eta taldean lan egitekoak garatu eta erabiltzea.. Laugarren ezaugarria da arestian azaldutako guztia ezinezkoa dela gizarte-trebetasun jakin batzuk behar bezala garatu gabe. Taldean sortzen den giroa taldearen funtzionamendu egokiaren oinarritzko pieza izango da.

b5. Azkenik, bosgarrenik, taldearen funtzionamenduaren berrikuspen sistematiko eta etengabea funtsezkoa da, bai zerk funtzionatzen duen eta zerk ez ikasteko, bai eta ziurtatzeko ere taldeko kideek kontuak emango dituztela eta inork ez dadin besteen ahaleginez balia. Azken batean, taldearen eraginkortasuna eta justizia bermatu nahi dira, ezin baita taldearen funtzionamendu egokia mantendu kide batzuek sistematikoki beren lanaren zatia betetzen ez dutenean. Ikaskuntza mota honen abantailak maximizatze beharrezkoa da giro emozional egoki bat, bai eta konfiantza ere, eta bi horiek ezin dira ziurtatu baldin eta ez badago mekanismorik arazoak konpontzeko edota zereginak era egokian banatzen direla bermatzeko.

Lan kooperatiboaren ezaugarri nagusi horiek ikusita, argi dago taldeko kideen presentzia fisikoak eta aurrez aurreko kontaktu fisikoak nabarmen laguntzen dutela taldearen funtzionamendu egokian. Eta, aitzitik, hurbileko kontaktu hori zenbat eta txikiagoa izan, orduan eta zailagoa izango da behar den giro ona sortzea eta mantentzea.

Laburbilduz, taldean egin daitekeen jarduera bati dagokionez:

- Ekipo bat (talde kooperatiboa) beti izango da eraginkorragoa kideek elkarren artean lehiatzen duten talde bat baino.
- Taldea eraginkorra beti izango da indibiduo isolatua baino emankorragoa.

Hala ere, egia da pertsona konprometitu eta ezagutzadun bat eraginkorragoa izan daitekeela gaizki funtzionatzen duen talde bat baino.

c. Ekipo onak, jaio edo egiten dira?

Elkarlanerako gaitasuna, hau da, talde-lan eraginkorrerako behar diren ezagutza, trebetasunak eta jarrerak, funtsezko kompetentziatzat hartu dira XXI. mendean pertsona guztientzat, baina bereziki erabakigarria da derrigorrezko hezkuntzatik lanbide-heziketarako trantsizio-etapan (Monereo *et al.*, 2013:236).

Hauek dira ekipo eraginkorren errendimenduari buruz gehien azertu diren faktoreak (Monereo *et al.*, 2013: 236-239):

- Generoaren eragina taldearen lankidetzan. Hainbat azterlanek erakusten dute emakumeek emaitzen pertzepzio positiboagoa dutela jarduera kooperatibo bat egin ondoren, gehiago ikasten dutela taldean lan eginez, eztabaida gehiago sustatzen dutela eta komunikazio-estilo interaktiboagoa erabiltzen dutela.

- Lantaldearen helburuak partekatzea. Autore gehienak bat datoz esaterakoan ikasketa kooperatiboaren funtsezko ezaugarriak hauek direla: helburu partekatua, taldearen barruko interdependentzia positiboa eta norbanakoaren erantzukizuna bermatuko duten rolen banaketa.
- Rolak eta funtzioen banaketa. Taldeak errendimendu handiagoa du rola metodo esplizitu eta justifikatu baten bidez esleitzen direnean, horiek modu arbitrarioan egiten direnean baino.
- Elkarrekintza- eta erregulazio-jarraibideak erabiltzea, zeregin edo arazoren bat konpontzeko taldekideek ezagutza partekatu behar dutenean.
- Helbururako orientazioa. Taldearen helburuak kideentzat esanguratsuak direnean emaitza hobeak ematen direla frogatu da.
- Gizarte-giroa. Taldearen eraginkortasuna nabarmen handitzen da taldearen giroa oinarri hauen gainean garatu denean: elkarriketa, besteen iritziekiko tolerantzia eta umore ona.
- Elkarrekiko laguntza. Taldeko kideen artean elkarrekiko laguntza emozionala eta kognitiboa ematen denean, taldearen kohesioa eta identitatea handitzen dira eta banakako ikaskuntza areagotzen da.
- Era eraginkorrean lan egiteko uneak sustatu, eta denbora-tarte jakin batzuetan jarduera esanguratsuak sortzea. Bi gertaera nabarmentzen dira bereziki: a) lanerako une eraginkorrak daude, beste batzuk baino, eta horiek sustatzeak garrantzia du; b) harremanaren hasieratik pertsonak taldeari egiten dioten ekarpenen kantitate eta kalitateak eragin handia izango du ikaskuntzaren emaitzan.
- Autoebaluazioa. Taldekideak egin duten lana argi eta garbi hautemateko gai direnean, taldearen errendimendua handiagoa izaten da.

Bederatzi aldagai horiek aztertu ondoren, azterlan honek (Monereo *et al.*, 2013:249) ondorioztatu du lan kooperatiboaren arrakasta iragartzen duten faktoreak lau direla nagusiki:

- Gizarte-giroa.
- Elkarreagin atazaren lehen hamabost minutuetan.
- Rolak definizioa bigarren hamabost minutuetan.
- Generoari dagokionez, azpimarratzekoa da neska gehien zituzten taldeek puntuazio hobeak lortzen zituztela, bai gizarte-giroan, bai elkarrekintzan.

2.2. Zer irabazten du enpresak talde-lanarekin?

Egoera jakin batzuetan ikusi da, pertsona batek lor ditzakeen helburu erronkatsuagoak eta konplexuagoak lortu daitezkeela talde lanaren bidez. Talde batek posible egiten du talentu desberdinak elkartzea, zaila bait da pertsona berean askotariko talentuak bat etortzea. Gainera, taldearen arabera, lana ez dago pertsona bat gaixotasun batengatik falta izatearen mende, eta abar. Enpresa baten barruan, taldea ere unitate autonomo bihurtzen da, eta bere helburuak lortzeko eginkizun batzuk eskuordetu daitezkie. Azken batean, enpresak modu eraginkorragoan eta eraginkorragoan lortzen ditu bere helburuak.

Hala ere, komeni da gogoratzea abantaila horiek ez direla berez sortzen, taldeko buruak bultzatu behar baititu.

Talde-antolaketa eraginkorragoa dela erakusten duen adibide bat antzara eta beste hegazti migratzaile batzuen hegaldietan ikus daiteke. Antzarek elkarrekin hegan egiten dutenean, V formazioan egiten dute.

Antzar baten hegalen puntetan sortzen den zurrunbiloak lagundu egiten dio alboan hegan egiten duen antzarrari airean errazago eusten. Horrela, hegan egiteko formazio hori oso eraginkorra da; izan ere, antzarek ahalegin txikiagoa behar dute eta energia gutxiago kontsumitzen dute bereizita hegan egingo balute baino.



2.3. Talde-lanarekin, zer irabazten du langileak?

Talde-lana lan egiteko modu bat da, eta aukera ematen dio langileari taldean oinarritzeko, antolaketan duen lekua hobeto aurkitzeko, enpresaren jardunean modu aktiboagoan parte hartzeko eta errealizazio handiagoa lortzeko. Baliagarriagoa, aitor- tuagoa eta lankideen taldeko eta erakundeko kide izatearen sentimendu sendoagoak izango ditu.

Acostak (2011:49) adierazi du lantaldeak langilearen behar psikiko batzuk asetzen dituela:

- Segurtasun-beharra, ekipoak berak ematen duena.
- Zerbaiten parte sentitzeko beharra.
- Norberaren nortasunaren pertzepzioa indartzea.
- Norberaren lanaren prestaketan parte hartzeko motibazioa.
- Sormena areagotzea, besteek estimulatzeko dutelako.
- Erantzukizun handiagoa, taldea nagusia baino motibatzaileagoa izan baitaiteke.

2.4. Talde-lanean, dena ez da abantaila

Zalantzarik gabeko abantailak dituen arren, egia da ere talde-lanak zailtasun batzuk dakartzala.

Alde batetik, nahiz eta talde-lanak abantailak dituen enpresentzat, langileei dagokionez –edo eraginkortasun garbiari dagokionez– jarduera guztiak ez dira hobeto egiten taldean. Eraginkortasunagatik beharrean, badaiteke erakunde batean (enpresa batean edo ikasgela batean) ekipoak ezartzearen arrazoia bestelakoa izatea. Adibidez, ohikoa da leku batean baliabide nahikorik ez egotea pertsona bakoitzak dena modu autonomoan egiteko (erreminta kopuru mugatu bat, makineria astuna, ordenagailuak, etab.) edo gerta daiteke ere lana taldeetan antolatzea ikuskatzaileek euren funtzioa erraztasun handiagoarekin burutu dezaten edo langile batzuek beste batzuei laguntzeko aukera izan dezaten. Aipaturiko adibide horietan badaiteke eraginkortasuna pixka bat kaltetzea talde-lanak ematen dituen beste ekarpen horiek lortu nahi izanagatik.

Beste zailtasun bat da talde guztietan profil desberdinak behar direla, eta profil horiek behar bezala integratu behar direla. Baina pertsonak perfektuak ez garen bezala, pertsonaz osatutako taldeak ere ezin dira perfektuak izan.

Kontuan izan behar dugu, era berean, taldekideen arteko harreman estuak alderdi emozionalek garrantzi handiagoa hartzea eragiten duela, bai zentzu positiboan, lan-giro hobea sor baitezakete, baita zentzu negatiboan ere, taldeko kideren batentzat giroa etsaia izan daitekeenean.

Bestalde, harreman estu horrek eta koordinatzeko beharrak lankideen eta arduradunen arteko tirabira gehiago eragin ditzake, eta gainditu beharreko zailtasun eta gatazka batzuk sor daitezke; horiei aurre egin beharko zaie taldea eraginkor izan dadin eta bere helburuak lor ditzan.

I. Atala

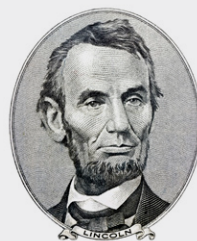
Ekipoak osatzea



3. Multzoa ekipo bilakatzeko erronka

«Pertsona hori ez zait asko gustatzen. Hobeto ezagutu beharko dut.»

Abraham Lincoln



Talde bat talde bihurtzeko erronka izango da landu beharreko hurrengo alderdia. Jarduera multzo bat planteatzen dugu (kirol munduko adibideak eta kasuak), hainbat modutan erabil daitezkeenak.

Kasuz kasu joan daiteke, bakoitzak jarraian aipatzen diren galdera detonatzaileekin lan eginez, edo azpitaldeek (bi edo hiru pertsonakoak) mini-kasu zehatz bat intentsitate handiagoz lantzeko aukera ere badago, eta, ondoren, gogoeta gainerako parte-hartzaileekin partekatzea. Parte-hartzaileekin eztabaida eta hausnarketa errazteko, hainbat adibide eskainiko dira.

Jardueren plangintza

1. fasea: kasuaren irakurketa eta galdera detonatzaileen erantzuna. Hauek izan daitezke galderak:

- Zer iruditu zaizue testu hau? Zein da zure ustez transmititzen duen ideia nagusia?
- Zer nabarmenduko zenukete testutik giza taldeei dagokienez?
- Zer deritzozue kasuari? Ezagutzen al duzue konparagarria den beste kasuren bat, edo guztiz kontrakoa den kasuren bat? Eta enpresaren esparruan?

2. fasea: bateratze-lana, erantzunak arbelean edo horma-irudian jasota. Bereziki, talde bat talde bihurtzearen bizipenari buruz nabarmentzen den guztia. Kasu batzuetan, 2. fase honetarako galdera gehigarriak adierazten dira.

Gogoratzekoa

Taldeko elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).

Denboralizazioa

15 minutu lehenengo fasean, 30 minutu bigarrenetan. Aldi berean kasu bat baino gehiago egin ezker, denbora tarte horiek modulagarriak dira.

Kasuak batera aurkeztea

Egoera askotan, bat-batean, pertsona batzuek elkarrekin eragin behar diote ataza edo ardura bati. Talde batzuek ekipo izatea lortuko dute; beste batzuek, ez. Ekipoa (edo taldea zentzu hertsian) bat pertsona-multzo soil bat baino askoz gehiago dela gogorarazten dugu; berezko izaera du, hau da, ekipoa osatzen duten pertsonak baino zerbait gehiago da.

Hori guztia kontuan hartuta, taldea sortzea funtsezko kontua izango da, kideak ondo aukeratuta ez badaude horrek taldearen errendimenduan eragin handia izan dezakeelako. Hori oso argi ikusten da kirolaren munduan. Hurrengo ariketa hainbat egileren testu-aukeraketa batean oinarrituta dago, eta horietan, taldeko kiroleran pertsonak gidatuz arrakasta lortu duten entrenatzaileei erreferentzia egiten zaie edo haiei egindako elkarriketen aterakinak biltzen dira. Jatorrizko testuen artean Francis Luqueren (2018) argitalpen bat dago. Luque kirol-psikologoak adierazi du garrantzitsua dela talde bat, ezer baino lehen, ekipo bihurtzea; hurrengo urratsa izango da ekipoak arrakastarako bidea ikastea. Luquek Michael Jordan saskibaloijokalaria mitikoari egozten zaion esaldi bat dakar gogora bere artikulua izenburuan:

«Talentuak partidak irabazten ditu, talde-lanak eta adimenak txapelketak»

Michael Jordan

ZeharGAIT jarduera Pertsona multzoa benetako talde bilakatzen (Dusko Ivanovic kasua)

Jakina da talde bat norbanako bat baino askoz eraginkorragoa dela, eta enpresa asko beren helburuak lortzeko taldeak sortzen saiatzen direla, baina ez da lan erraza. Pertsona talde bat talde eraginkor bihurtzeko, gutxienez hiru faktore eman behar dira:

- *Taldeak helburu komun bat du, eta denek lortu nahi dute*
- *Taldeko kideek elkarren mende egon behar dute helburu komuna lortzeko, eta badakite. Jakitun dira bakoitzak egiten duenak besteengan eragiten duela*
- *Taldekideak elkarren artean erlazionatzen dira.*

Hurrengo testuak, oso laburra, talde bat talde eraginkor bihurtzeko bete behar diren hiru baldintzak adierazten ditu. Irakurketa horrek aurreko testuaren lehen faktorea garatzen eta sakontzeko aukera ematen du, hau da, taldeak helburu komun bat izateko beharrari buruzkoa. Irakurketak saskibaloijokalaria baten kasua planteatzen du, non jokalariek irabazi nahi duten, eta hori jakina da. Hala ere, testuak nahi izatearen eta nahi izate hutsaren arteko desberdintasunari buruzko eztabaida zabaltzen du. Hor agertzen da konpromisoaren, lanaren eta sakrifizioaren kontua, talde arrakastatsu baten funtsezko elementu gisa.

Dusko Ivanovic Spliteko Jugoplastikako jokalaria izan zen, 1989an eta 1990ean Europako bi kopa lortu zituen. Internazionala izan zen ere, garai hartako Jugoslaviako

saskibaloari selekzio bikainarekin. Erretiratu zenean, entrenatzaile bikaina bihurtu zen Limoges, Bartzelona edo Gasteizko Baskonia bezalako taldeetan. Azken klub honetan hiru momentutan egon da, bi liga eta bi kopa lortu, eta Euroligako final batera iritsiz.

Ivanovic bere izaera serioagatik eta exijentziagatik ezaguna da, eta taldeari buruz duen ikusmoldearen funtsezko puntu bat zehaztu zuen behin: garaipena desiratzearen eta nahi izatearen artean dagoen aldea.

1go faserako ereduak galderak

- Zer iruditu zaizue testu hau? Zein da zure ustez transmititzen duen ideia nagusia?
- Zer nabarmenduko zenukete testutik giza taldeei dagokienez?
- Zer deritzozue kasuari? Ezagutzen al duzue konparagarria den beste kasuren bat, edo guztiz kontrakoa den kasuren bat? Eta enpresaren esparruan?

2. fasean erabili daitezkeen ereduak galderak (eztabaidan bertan sor daitezkeen beste batzuekin batera)

- Ulertzen al duzu desiratzearen eta nahi izatearen arteko aldea, Ivanovicen arabera?
- Uste duzu egia dela?
- Bizi izan duzu zure bizitzan egoeraren bat desberdintasun hori islatzeko balio duena? Inoiz zerbait desiratu duzu, baina ez duzu benetan nahi izan?
- Talde-lanean, nola egokitzen da desiratzearen eta nahi izatearen arteko aldea?
- Bururatzen al zaizu taldeko kideek lortu nahi dituzten helburu komunen adibiderik?
- Bakoitzak egiten duenak, nola eragiten du besteengan?
- Talde baten barruan, garrantzitsua iruditzen zaizu kideen artean harremantzeko duten era?
- Zure ustez, zer nolako harremana izan beharko lukete taldekideek haien artean? Adibide argigarriren bat jarri dezakezu?



ZeharGAIT jarduera

Pertsona multzoa benetako talde bilakatzen (Dusko Ivanovic kasua) - 1

Dusko Ivanovic Spliteko Jugoplastikako jokalaria izan zen, 1989an eta 1990ean Europako bi kopa lortu zituen. Internazionala izan zen ere, garai hartako Jugoslavia-ko saskibaloiko selekzio bikainarekin.

Erretiratu zenean, entrenatzaile bikaina bihurtu zen Limoges, Bartzelona edo Gazteizko Baskonia bezalako taldeetan. Azken klub honetan hiru momentutan egon da, bi liga eta bi kopa lortu, eta Euroligako final batera iritsiz.

Ivanovic bere izaera serioagatik eta exijentziagatik ezaguna da, eta taldeari buruz duen ikusmoldearen funtsezko puntu bat zehaztu zuen behin: garaipena desiratzearen eta nahi izatearen artean dagoen aldea.

Desiratzearen eta nahi izatearen arteko aldea

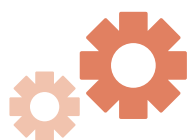
«Arazoa da talde honek irabazi nahi duen edo irabazi nahi duen. Guk ez dugu garaipena desiratzen, guk garaipena nahi behar dugu. Desiratzeak esan nahi du zugana etortzea espero duzula. Aldiz, nahi baduzu, helburu honetarantz zoaz eta hori lortzeko lan egiten duzu. Desiratzen duzun bitartean zain zaude, eta zain egonda ez duzu inoiz irabasten».

Dusko Ivanovic (2005)

- Zer iruditu zaizue testu hau? Zein da zuen ustez transmititzen duen ideia nagusia?
- Zer nabarmenduko zenukete testutik giza taldeei dagokienez?
- Zer deritzozue kasuari? Ezagutzen al duzue konparagarria den beste kasuren bat, edo guztiz kontrakoa den kasuren bat? Eta enpresaren esparruan?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Pertsona multzoa benetako talde bilakatzen (Dusko Ivanovic kasua) - 2

Dusko Ivanovic Spliteko Jugoplastikako jokalaria izan zen, 1989an eta 1990ean Europako bi kopa lortu zituen. Internazionala izan zen ere, garai hartako Jugoslavia-ko saskibalo selekzio bikainarekin.

Erretiratu zenean, entrenatzaile bikaina bihurtu zen Limoges, Bartzelona edo Gas-teizko Baskonia bezalako taldeetan. Azken klub honetan hiru momentutan egon da, bi liga eta bi kopa lortu, eta Euroligako final batera iritsiz.

Ivanovic bere izaera serioagatik eta exijentziagatik ezaguna da, eta taldeari buruz duen ikusmoldearen funtsezko puntu bat zehaztu zuen behin: garaipena desiratzearen eta nahi izatearen artean dagoen aldea.

- Ulertzen al duzu desiratzearen eta nahi izatearen arteko aldea, Ivanovicen arabera?
- Uste duzu egia dela?
- Bizi izan duzu zure bizitzan egoeraren bat desberdintasun hori islatzeko balio duena? Inoiz zerbait desiratu duzu, baina ez duzu benetan nahi izan?
- Talde-lanean, nola egokitzen da desiratzearen eta nahi izatearen arteko aldea?
- Bururatzen al zaizu taldeko kideek lortu nahi dituzten helburu komunak adibiderik?
- Bakoitzak egiten duenak, nola eragiten du besteengan?
- Talde baten barruan, garrantzitsua iruditzen zaizu kideen artean harremantzeko duten era?
- Zure ustez, zer nolako harremana izan beharko lukete taldekideek haien artean? Adibide argigarriren bat jarri dezakezu?



ZeharGAIT jarduera Zer den eta zer ez den taldean lan egitea

Taldean lan egitea eta bakarkako lana oso desberdinak dira. Talde batean, *gua* niaren gainetik dago argi eta garbi, eta horrek ez du esan nahi pertsonarik gabeko talderik dagoenik. *Gua*, beti, pertsonen batura da. Hainbat alderdi hartu behar dira kontuan, hala nola: laguntasunari garrantzia eman, kirol arlotik kanpo gauzak partekatzeko uneak bilatzea (urtebetetzeak entrenamenduen ondoren ospatzea, taldeko afariak antolatzea, entrenamenduetan informazio pertsonalagoa partekatu ahal izateko noizbehinkako hizketaldia bultzatzea), gaitzespen hutsak ez baimentzea, bai eta gatazkak konpontzea enkaitu ez daitezten.

Jarraian, bi jarduera aurkezten dira, bata futbol talde bati dagokiona (Radomir Anticek entrenatu zuen Atletico Madril) eta bestea, saria, dominak, gehienetan banakoak diren eszenatoki batean lehiatzen diren kirolari talde bati dagokiona: atletismoa. «Entrenatzailearen betebeharra, dio Anticek, ez da zelaitik kanpo bere taldeko kideak lagunik onenak izatea lortzea; bere lana da zelai barruan taldekideek elkarri dena ematea».

Bigarren kasuak benetako adibide bat erakusten du: talde-lana eta lehia uztartzea posible dela, baita kirol-elitean ere. Kasu berezi bat da, modu askean aipa daitekeena, aurreko kasuak ikusi ondoren, non talde batean laguntasunaren beharra ikusten zen. Modu isolatuan erabil daiteke, edo jokalaria onen kasuarekin batera.

Jarduera horiek eta beste batzuk, kirolaren historia hurbilean gertatu diren adierazpenen edo egoeren laburpenetatik abiatuta proposatzen dira, oso material aberatsa baitira ikasgai eta ideia baliotsuak komentatu eta ateratzeko. Hemen material horiek nola erabili proposatzen da, baina pertsona bideratzaileak jarduerak molda ditzake, eskura dagoen denboraren arabera edota landu nahi diren alderdi zehatzen arabera.

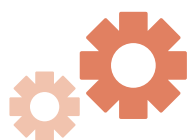
Testuetako edozein lantzeko faseen egitura

Lehenengo fasea: lehenengo fasean jardueraren testua (edo testuak) irakurriko da. Lehenengo kasuan (jokalaria onek ez dute beti talde ona egiten deritzona) posible da testuak talde txikitari banatzea.

Bigarren fasea: honako galdera detonatzaile hauei banaka erantzuteko denbora uzten da:

- Zer ideiarekin geratzen zara kasu bakoitzaz?
- Testuen artean, alderdi komunetan bat ikusten duzu?
- Talde bat identifikatzeko adierazleen adibideren bat izenda dezakezu?

Ondoren, **hirugarren fasean**, elkarrizketarako gune bat irekiko da. Horri dagokionez, lehenengo unitatean definitu diren elkarrizketa-gomendioak erabiltzea proposatzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Taldearen alde, dena ematen

Eman dena taldearen alde. Alderdi hori funtsezkoa da, eta kirol-entrenatzaile askok aipatu dute.

1. testua - Radomir Antic

«Jokalari onek ez dute beti talde ona egiten, baina giro onak ia beti bai»

Radomir Antic, futbol entrenatzailea

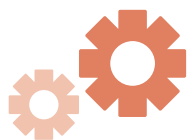
1996an Atletico Madrilekin lortu zuen binakakoa azaltzeko, baliteke Radomic Anticek arrazoi hauetako bat aipatzea: Panticen punteria estrategia jokaldietan, defentsa eta Molina atezainaren posizio aurreratua, edota Caminero eta Simeone-ren bertikaltasuna. Baina a priori anodinoagoa dirudien arrazoi bat aipatu zuen.

Ostiraletako tapatxoak! Egun horretan elkarbizitza genuen, tortillatxo bat hartu, garagardotxo bat, elkar askoz gehiago ezagutu... Familiari buruz hitz egiten hasi ginen, eta denok inplikatu ginen proiektu batean. Bakoitza taldean integrituta sentitzen zen, zerbaiten parte.

Iturria: Sabates, 2020.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Taldearen alde, dena ematen

Eman dena taldearen alde. Alderdi hori funtsezkoa da, eta kirol-entrenatzaile askok aipatu dute.

2. Testua - Javier Clemente

«Taldea on bat elikatzeko jokalariez gain, taldea egiten duten pertsonak behar dira»

Javier Clemente, futbol-entrenatzailea

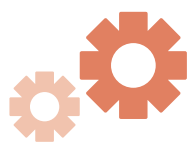
«Athletic txapeldun izateko elkarbizitza modu bat ezarri nuen. Zuk talde batean prebendak onartzen badituzu, hau da, ona txarra baino hobeto bizitzea, ona apur bat golkoa izatea, eta gaiztoari liskarra sortzen badiozu egun batean ateratzen denean... Horrelakoak onartzen badituzu, hilda zaude. Taldea talde gisa funtzionatu behar du.»

«B... ezin zen selekzio nazionalera joan. (...) Elkarbizitzagatik. Aldageletan nahi dudan giroa ez zen posible bera han zegoenean. Atezain ona zen, baina niretzat selekzio bat egitea hamaika jokalaria on izatea baino gehiago da. Egundako asko daude, garaipen asko eta porrot asko ere (...) Nire selekzioak benetako taldea izan behar zuen.»

Iturria: A. Corazón, 2017.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Taldearen alde, dena ematen (Pat Riley)

Eman dena taldearen alde. Alderdi hori funtsezkoa da, eta kirol-entrenatzaile askok aipatu dute.

3. Testua - Pat Riley

Taldeak eraikitzeke eta kohesioa lortzeko zientzia eta artea da taldeko kirolen erronkarik handiena. Entrenatzaileak gogoratu behar du:

- Elkarrekin lan egiteko ados jartzen garenean, gauza gehiago lortzen ditugula.
- Elkar animatzen dugunean, gauza gehiago lortzen ditugula
- Gure eginkizunaren erantzukizuna geure gain hartzen dugunean, gauza gehiago lortzen ditugula

Jokalariek hori onartzen dutenean eta taldearen prozesuan parte hartzen dutenean, beren talentua eta boterea askatzen dituzte, banaka lortzea ezinezkoa litzaitekeen modu batean. Hala ere, talde horiek sortzea ez da erraza, Pat Riley NBAko bost aldiz txapeldun izan den saskibaloia entrenatzaileak adierazi zuen bezala:

«Taldea ez da erraza; izan ere, gai etsigarria eta iheskorra izan daiteke. Horregatik daude hainbeste talde txar hor inguruan, itopuntuan ainguratuta edo maldan behera joanda. Taldea ez da magiaren bidez sortzen, norbaitek hitzak ahoskatzen dituelako bakarrik.»

Iturria: Beswick, Bill. Fútbol. *Entrenamiento de la fuerza mental*. Madril, Ediciones Tutor, 2010: 176.





ZeharGAIT jarduera

Taldearen alde dena ematen

Eman dena taldearen alde. Alderdi hori funtsezkoa da, eta kirol-entrenatzaile askok aipatu dute.

4. Testua - Gregorio Manzano

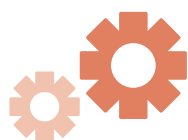
«Funtsezkoa da banakako egoak interes orokorraren gaintik ez egotea. Talde baten azken arrakasta taldearen barne-kohesio onean oinarritzen da.»

Gregorio Manzano, futbol-entrenatzailea

Iturria: Sabates, 2020.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Taldearen alde dena ematen

Eman dena taldearen alde. Alderdi hori funtsezkoa da, eta kirol-entrenatzaile askok aipatu dute.

5. Testua

Hona hemen talde bat identifikatzeko adierazle erraz batzuk:

TALDE BATEAN EZ DAUDEN ADIERAZLEAK	TALDE BATEAN BADAUDEN ADIERAZLEAK
Ez dago gaitzesperik	Zorionak daude
Ez dago errore aupegiratzerik	Badaude esker onak
Ez dira errudunak bilatzen	Badira zuzenketak
	Exijentzia dago konpromisoari eta horrek dakartzan jarrereri dagokionez
	Baterako ospakizunak daude
	Elkarrekin gaude, baita porrotean ere
	Zuk hutsegiten baduzu, ni akats hori minimizatzen saiatuko naiz
	Dena partekatzen da, akatsa ez da zurea (gurea da); asmatzea ez da nirea, gurea ere bada

Iturria: Luque, 2018.



ZeharGAIT jarduera

Taldearen alde dena ematen

Helsinki 1994: talde baten indarra



Talde lan on batekin lor daitezkeen lorpenen adibide ikaragarria 1994an Helsinkin ospatutako Europako maratoi txapelketan ikusi ahal izan zen.

Martin Fizek, Diego Garciak eta Alberto Juzdadok urteak zeramatzaten elkarrekin entrenatzen, eta euren probaren gogortasuna hainbeste orduz eta egunez partekatuz, benetako lagun bihurtu ziren. Elkarrekin entrenatzeaz gain, benetako taldea osatu zuten, une txarretan oinarriz eta besteen arrakastengatik poztuz. Eliteko kirolean lehiatzen zarenean ere adiskidetasunari eta benetako lankidetzari eustea posible dela frogatu zuen kasu bakarra izan zen.

Maratoiko hiru korrikalari hauek, aurkariak izan arren, taldean lan egin zuten probaren zati handi batean. Haietako bat makaltzen zenean, besteek adoretu egiten zuten, une txarra gainditzera. Elkarrekin a eginez, etsaiengandik urruntzea lortu zuten. Talde-lan aparta izan zen, eta aurrekaririk gabeko txandak egin ziren goi-mailako lehiaketetan.

Bakarrik, 36 kilometroko lasterketaren ondoren, Alberto Juzdadok esan zien ezin ziela erritmoari jarraitu. Orduan bakarrik, hirugarren postuan geratuko zela ziurtatu ondoren, banantzea erabaki zuten eta azken kilometro horietan elkarren aurka lehiatzera pasa ziren. Azkenean Martin Fiz nagusitu zen. Diego Garcia segundo batzuk geroago iritsi zen helmugara, txapelduna besarkatzeko zain zegoela, eta, ondoren, hirugarren lagunaren zain geratu ziren, munduari bira eman zion besarkada batean bat egiteko.

Hiru lagunek, hainbat hilabetez altueran egindako entrenamendu-aldi gogor baten ondoren, Europako hiru maratoilari onenak izateko arma nagusia osatu zuten taldea osatu zuten. Hirurek podiuma irabazi zuten, urrezko, zilarrezko eta brontzezko dominak eskuratuz.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

4. Taldeak osatzeko metodoak

Taldeak ez dira oso noizbehinkako jarduera baterako prestatzen, normalean denboran zehar irauteko bokazioa izaten dute, eta denbora horretan hainbat lan egin behar izaten dituzte. Askotan, gainera, zereginak ondo egiteko, garrantzitsua da profil osagarriak egotea. Horrela, adibidez, saskibaloitako talde bateko pertsona altuak behar ditu saskitik gertu, kanpoko jaurtiketetan trebeak diren pertsonak eta ikuspegi globala eta oinarrian jokoa antolatzeke sormena duten pertsonak. Futboleko oso profil espezifikoa behar dira norberaren atean aurkako baloia gelditzeko, eta aurkariarengan gola sartzea lortzeko, baita erreiak, erdiko defentsak, defentsako erdiraketa erdia, abiadura eta trebetasuna duten muturrak eta abar ere.

Banakako kiroletan ere talde-lana funtsezkoa da prestakuntzan. Adibidez, xakean lehiatzen den pertsona bateko talde oso bat behar du bere prestakuntza laguntzeko: defentsako eta erasoko analista, nutrizionista, prestatzaile fisikoa, psikologoa, fisioterapeuta, laguntzaile pertsonala, *coach* delakoa, etab. Eta oraindik beste profil batzuk gehitu daitezke, hala nola, prentsarekiko harremanak, marketina eta babesak erakartzea, aholkularitza fiskala, etab.

Saskibaloitako talde bateko postuen eta funtzioen adibideak erakusten du askotariko alderdiak eta profilak uztartu behar direla talde eraginkor bat osatzeko. Pertsona bakoitza bakarra da, bere ezaugarriekin, baina talde batean funtzio batzuk egin behar dira, eta norbaitek arduratu behar du horietaz.

ZeharGAIT jarduera Taldea osatzen: saskibaloitako talde bateko lanpostuak eta funtzioak

Ondoren, testu bat aurkezten da, saskibaloitako talde bateko kideen postu eta funtzioei buruzkoa. Abiapuntu egokia izan daiteke aurrerago datozen beste jarduera batzuetarako, jada testu honek mahai gainean jartzen baititu honako galdera hauek, elkarrizketa pizteko:

- Zure ustez, lantalde bateko funtziona dezan (helburu kolektiboa lortzeari begira), zer funtzio bete behar dira lantalde batean? Jarri adibideak, ahal bada.
- Zure ustez, helburu kolektiboa lortzeari begira ere, ba al daude lantaldeetan helburu hori lortzeko gaitasun desberdinak dituzten pertsonak?

Nahita galdetzen da pertsona bakoitzak «zer uste duen» edo zer iritzi duen, adituen artean ere ez baitago galdera horietarako erantzun absoluturik. Esperientziaren ondorioz, baina, pertsona askoz bat datoz esaterakoan pertsonak multzokatu eta horiek lantalde bihurtzerakoan, badaudela ezaugarri jakin batzuk funtzionamenduaren eraginkortasunari ekarpen egiten diotenak. Ildo horretan, jarduera honen helburua da parte-hartzaileekin hori guztiaren inguruan hitzegitea; hau da, lan-talde baten barruan profilen edo rolen gaiaren inguruan elkar eragitea. Behin profil aniztasunak zein garrantzia duen hautemanda, hurrengo erronka zera izango da, nola hauteman pertsona zehatz bateko gure talderako behar dugun profiletako bat beta dezakeen edo ez. Horri buruz hitzegiteko lagungarriak izan daitezke lanbide-eremuan erabiltzen diren metodologietako zenbaiten bertsio erraztuak. Lanbide-eremuan taldeak osatzeko dauden metodologiaren artean, bi azalduko dira arretaz (Belbin eta MBTI), taldeak osatzeko dituzten pertsonak hobeto ezagutzeko eta talde eraginkorrak eratzen laguntzeko.

Lan-eskema eta jardueraren denboralizazioa

Parte-hartzaile bakoitzari testuaren ale bana banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

Ondoren eskatzen da pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruz egiten diren galderak erantzun ditzala. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Horri esker, eztaba-ida bizkorragoa eta emankorragoa izango da.

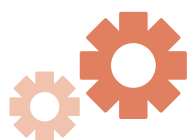
3. fasea: bateratzea

Koordinatzaileak galderetako bakoitza ozen irakurtzen du, eta parte-hartzaileek erantzun dutenari buruz hitz egiten dute. Erantzun guztiak entzun ondoren, parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da. Gogoratu bakoitzak egiten duen ekarpena ez dela epaitu behar; zalantzak badaude argitzea eskatu daiteke, edo ikuspuntua gehiago azaltzea.

Ataza bukatzeko, koordinatzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala (hau pertsonala da, ez da ozenki irakurriko) bere ondorioa. Hau da, bere buruarentzat deskribatu dezala ariketarekin hausnartu zein ikasi duena, edo bere beharren eta egoerari begira baliotsua izan zaion edozer. Egiteko txiki hau hurrengo jardueretan ere eskatuko da (pertsona bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen duena idaztea). Ohar horien multzoak ikasitakoa osatzen du, pertsona bakoitzak ariketa horien baliagarritzat jotzen duena, eta, nahi izan ezker, etorkizunean parte-hartzaileak gonbida daitezke, bere baitarako ere, jarduera ezberdinen ondoren idatzitakoak alderatzera.

Gogoratzekoa

Taldeko elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Saskibaloit talde bateko postuak eta funtzioak

Irakurri arretaz J. Hernandez-ek (2012) idatzitako testu hau (euskaratua), eta erantzun jarraian galdetzen dizutenari.

Saskibaloit talde bateko postuak eta funtzioak

1. Basea

Joko-zuzendaria da; jokoa antolatu egiten du, bere erritmoa markatzen du, egin beharreko sistemak aukeratzen ditu. Entrenatzailearen ahotsa da kantxan. Bere ohiko joko-eremua perimetroa da, saskiaren aurrean.

Ezaugarriak: baloia ondo menderatzea. Paseak emateko gaitasun handia, bai kanpoaldera, bai barrualdera, bai distantzia luzera ere. Ikuspegi periferiko ona. Jokoa irakurtzen jakitea erritmo egokia aukeratzeko eta jokoaren garapen ez-egituratua ulertzeko, eta horren arabera erabakiak hartzen jakitea. Taktika indibidual handia izatea eta sortzen zaizkion egoerak konpontzen jakitea. Erabakitze irizpide propioa izan behar du. Entrenatzailearekin eta taldekideekin bat egitea. Ezin hobea da taldeko liderra izatea kantxan eta kanxatik kanpo. Azkar izan behar du kontraerasoak bultzatzen. Tiratzaile ona eta sarkorra.

2. Eskolta

Hegalekoa da, eskuarki baxuena, eta teknika eta taktika indibidual gehien dituen, joko-zuzendari gisa basea osatzeko edo jokoaren dinamikak beharrezkoa egiten duenean ordezkatzeko. Bere joko-eremua, oro har, perimetroan kokatzen da.

Ezaugarriak: teknika maila ona eta taktika indibiduala. Bizkortasuna. Distantzia ertain eta luzeko jaurtiketa ona eta sartzeko gaitasun ona. Barruko pasadore ona pibotentzat, eta orokorrean.

3. Hegala

Hegalen artean altuena izan ohi da, tiratzaile ona eta sarkorra, barruko pasatzaile ona eta errebotean oso lagungarria. Une batez pibot-posizioak har ditzake..

Ezaugarriak: tiratzaile ona. Sarkor ona. Banakako teknika eta taktika ona. Errebo-teatzaile ona. Barruko pasadore ona. Azkarra eta tamaina fisikokoa.





iStock-etik hartutako argazkia

4. Pibot-hegala

Piboten artean baxuena izaten da. Batzuetan zutoin altuaren lekua hartzen du. Posizio honetan ona bada, hilgarria izan daiteke. Jolasgune nagusia eremuaren barrualdea da.

Ezaugarriak: altuera eta tamaina. Potentzia eta muskulazioa. Erasoko eta defentsako errebotean posizioa irabazten jakitea eta hori blokeatzen jakitea. Pasadore ona zutoin ginetik. Konpenetrazioa pibotarekin. Kontraerasoa egiteko gai da. Sarkor ona eta barne-jokoaren mugimendu onak dituena.

5. Pibota

Taldeko pibot nagusia da eta altuena izaten da. Joko-eremu nagusia beheko zutoina eta eremuaren barrualdea izaten dira.

Ezaugarriak: altuera eta tamaina. Potentzia eta muskulazioa. Errebote-posizioa irabazten eta blokeatzen jakitea. Oinen eta barne-jolasen mugimendu onak izatea.

Galdera

Imajinatu 5 jokalariko zure saskibaloit taldea sortuko duzula, baina oinarriak edo pibotak bakarrik izan ditzakezula. Zer nahiago zenuke, 5 base edo 5 pibot? Arrazoitu zure erantzuna.

4.1. Taldeak osatzen Belbin-en metodologiarekin

Imajina dezagun trainera batean doazen arraunlari guztiak ezkerak diren eta, gainera, alde beretik egiten dutela arraunean. Laster ikusiko da arraunean indartsu eta ahalegin handiz aritu arren, ontzia zirkuluetan bakarrik mugituko dela. Era berean, arraunlarien erdiak alde bakoitzean jarri eta denak norabide berean arraun egin arren, norabidearen desbideratzeak zuzentzen dituen patroirik ez badago, txalupa hori ez da inoiz iritsiko markatutako helmugara. Adibide sinple horiek erakusten dutenez, talde batean, pertsona batzuek zeregin desberdinak egin behar dituzte helburu komuna lortzeko.

Hori dela eta, talde bat eratzerakoan ona da taldekideen ezaugarri desberdinak kontuan hartzea. Horrek taldea aberastuko duten profil ugari daudela ziurtatuko du eta, gainera, posible egingo du hasieratik ondo definitzea garatu behar diren funtzioak, bai eta ziurtatzea ere funtzio guztiak gutxienez pertsona batek artatuko dituela.

Ekipoen osarari buruzko gisa honetako hausnarketei ekarpen handia egin diote aditu ezberdinek, eta horietako bat Meredith Belbin doktorea izan da. Lan-munduan pertsonak dituzten bederatzi jokabide-estilo desberdin identifikatu zituen, eta hiru esparrutan sailkatu zituen: ekintza, harremanak eta hausnarketa.

Esparruak	Rolak
HARREMANAK	Baliabide-ikertzailea
	Koordinatzailea
	Kohesionatzailea
HAUSNARKETA	Burmuina
	Monitorea, ebaluatzailea
	Espezialista
EKINTZA	Sustatzailea, ekilea
	Ezartzailea
	Bukatzailea

Profil horien garrantzia kontuan hartuta, **komeni da pertsona bakoitzak bere indarguneak zein diren jakitea**, norberaren eta taldearen onurarako hobeto aprobetxatzen jakiteko (ikus autoebaluazio-galdetegia).

ZeharGAIT jarduera

Nola ikusten dudan neure burua, nola ikusten naute besteek

Deskribapena

Jarraian, autoezagutza helburuz lan-harremanen arloan erabili ohi diren oinarrizko «Oinarrizko test» mota batzuk aurkezten dira. Garrantzitsuena ez da pertsonen beren erantzunak galderen I. blokean partekatzea; hori, batzuetan, deserosoa ere izan daiteke. ZeharGAIT jardueraren helburuak, funtsean, bigarren galdera-blokean kokatzen dira: Ikusten al dute partehartzaileek zein baliagarritasun izan dezakeen bakoitzak bere profila ezagutzea? Galdera nagusi horretara eramango gaitu beste galdera zehatzago hauekin hasteak: 1) zertarako balio du norbera ezagutzea edo besteek nola ikusten gaituzten jakitea? 2) horrelako galderek edo galdetegiek zenbateraino islatzen dute nolakoa garen? 3) zertarako erabiltzen dira test hauek, zein helburuekin, zergatik?

Denboralizazioa

Lehenengo fasea: testa eta galdetegia egiteko 15 minutu inguru behar dira. Ondoren, 10 minutu gehiago ematea iradokitzen da, zuzentzeko.

Bigarren fasea: jarraian, galdera detonatzaileei erantzungo zaie (pertsona bakoitzak banaka).

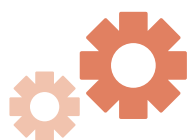
Hirugarren fasea: elkarrizketa bat irekiko da.

Elkarrizketarako orientabideak

Garrantzitsua da testa eta galdetegia egin ondorengo elkarrizketan pertsona guztiak eroso sentitzea. Bideratzaileak parte-hartzaileei gogorarazi behar die bakoitzak bere pertzepzioetatik egiten duela ekarpena, norbere esperientziatik ere, eta bakoitzak erabaki dezakeela zer partekatu eta zer ez. Trebetasun ezberdinek izan ditzaketen abantaila edo desabantailak ari gara hausnarketa egiten, bai eta beste honi buruz ere: enpresariak nahiko azkar saiatzeko dira aurrean duten pertsona nolakoa den hautematen. Gaitasun teknikoak izateaz gain, bilatzen dute ere pertsona horren giza profila jada enpresariaren lantaldean dauden beste pertsonekin ondo egokituko den edo ez.

Gogoratzekoa

Taldeko elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Nola ikusten dudan neure burua, nola ikusten naute besteek

I. Blokea: Galderak

Honako lau galdereri erantzun eman. Zure erantzunak pribatuak dira, ez dira partekatu behar. Besterik gabe, erantzun zuretzat.

- 1) Zerbait egin behar denean (plan bat lagunekin, ikasgelan, lanean, etab.), zer egin ohi duzu lehendabizi? (ordena itzazu hiru aukerak –a, b, c– lehentasun-ordenaren arabera: 1, lehenengo egingo zenukeena; 2, bigarren egingo zenukeena; eta 3, zure izaerarekin gutxien bat datorrena)
 - a) Atazan jartzen naiz, zerbait egiten hasten naiz eta nola jarraitu ikusten noa. Garrantzitsuena hastea dela uste duzu, eta aurrera egiten duzula sentitzea.
 - b) Zehatz-mehatz pentsatzen dut zer egin behar dudan, zer baliabide ditudan eta egitekoa nola egin dezakedan, ahalik eta ondoen. Horretan luze jo dezaket, baina ez nau kezkatzen, badakidalako denbora hori ondo inbertituta dagoela eta gero azkarrago joateko aukera emango didala.
 - c) Bakarrik banago, pentsatu egiten dut ea zein pertsonak lagundu ahal izango didaten; pertsona hoiak gai horri buruz zer dakiten gogoratzen saiatzen naiz. Talde batean banago, lehenik eta behin taldeko beste pertsonekin hitz egiten dut, ikusteko nondik hastea komeni den.
- 2) Zure ustez, non nabarmentzen zara gehien?
 - a) Oso praktikoa naiz, nirea gauzak egitea da, aurrera egitea lortzea, zeregina egiten dela ikustea
 - b) Gauzak, planak eta ideiak pentsatzean
 - c) Jendearekin hitz egiten dudanean, ona naiz; pertsonak akordioetara iristea lortzen dut, gatazketan bitartekotza-lanak egiten ditut; ia beti gogoratzen dut arazo bat konpontzen lagun diezadakeen norbait.
- 3) Jendeak esan berri duzun bezala ikusten zaituela uste duzu?
 - a) Bai
 - b) Gutxi gorabehera, nahiz eta batzuetan iruzkin harrigarriak egiten dizkidaten
 - c) Ez, nik modu batean ikusten dut nire burua, baina konturatzen naiz jendeak beste modu batera ikusten nauela



- 4) Jendeak, batez ere, honela ikusi ohi nau
- a) Pertsona praktikoa, ekintzakoa, zereginaren gainean dagoena
 - b) Pentsatzen duen pertsona bat, ideia onak dituen, planak eta jatorrizko gauzak proposatzen dituena.
 - c) Pertsona soziagarria, beste pertsona batzuekin harreman ona duena eta jendea ulertzeko gai dena.

II. Blokea, galderak

Jarraian, idatziz erantzun galdera hauei: Horien gainean elkarrizketa bat irekiko da taldean:

- Pentsatu al duzu inoiz zure pertsonaren alderdi horiei buruz?
- Zure ustez, zertarako izan daitezke erabilgarriak lehen blokeko galdera horiek?
- Zure ustez, alderik al dago pertsona batek bere burua ikusten duen moduaren eta besteek ikusten duten moduaren artean? Zergatik uste duzu dela hori?
- Zure ustez, horrelako gaiez jabetzea baliagarria izan al dakioke pertsona bati beste batzuekin lan egiteko edo enplegu bat aurkitzeko? Arrazoitu labur-labur zure baiezkoko edo ezezkoko erantzuna.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

ZeharGAIT jarduera

Naizen horretatik gertu sentizen ditudan esaldiak

Deskribapena

Jarraian, autoezagutza-gaietan erabili ohi den oinarrizko test-motako jarduera bat aurkezten da: galderen ordeztu, esaldiak ditu eta parte-hartzaileei gonbidapena luzatzen zaie, haiekin identifikatzen diren punturaino seinala dezaten.

Garrantzitsuena ez da pertsonen 1go deskargagarriaren galderei emandako erantzunak partekatzea; hori deserosoa ere izan daiteke kasu batzuetan. Zeregina bigarren deskargagarrian (2) eta bertako galderetan kontzentratzen da: zertarako balio du norbera ezagutzea edo besteek nola ikusten gaituzten jakitea?

Denboralizazioa

Lehenengo fasea: testa egiteko 10 minutu inguru behar dira (1. inprimagarria). Ataza hori egin ondoren, bigarren deskargagarria banatuko da, baita banaka egiteko ere.

Jarraian, elkarrizketa bat irekiko da deskarga daitekeen bigarren atazan dauden galderei buruz. Hala ere, nahi izanez gero, parte-hartzaileek beste galdera edo antzeko galdera batzuk ere egin ditzakete, galderei erantzuten dieten bitartean burura etorri zaizkienak.

Hirugarren fasea: amaiera gisa, sortu diren eta interesgarritzat jo ditugun hausnarketan erreposoa egin dezakegu. Iradokizun gisa, esaldi hauek erabiliz, lehenik eta behin: entzun ditudan gauza guztietatik/ hitz egin dugun gai honetatik, interesgarria iruditu zait...; ez nintzen inoiz horretaz pentsatzen gelditu; komentatu direnetatik, honetaz/beste horretaz gehiago jakin nahi nuke.... (etab).

Hirugarren deskargagarri bat eskaintzen da ere, teknikoagoa eta hautazkoa (3. inprimagarria), Belbinen metodologian gehiago sakontzea baliagarria izan daitekeen taldeentzat.

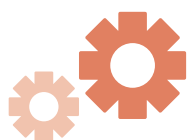
Elkarrizketarako orientabideak

Garrantzitsua da, testa eta galdetegia egin ondorengo elkarrizketan, pertsona guztiak eroso sentitzea. Interakzioaren gaia ez da bakoitzaren izaera, bakoitza definitzen duten ezaugarriak; kontua ez da inoren nortasuna epaitzea. Ez eta gutxiago ere. Nik nire burua nola ikusten dudana eta besteek nola ikusten nauten hautematea BALIAGARRIA den edo ez, eta zertarako; hori da izpide.

Bideratzaileak parte-hartzaileei gogorarazi behar die bakoitzak bere pertzepzioetatik egiten duela ekarpena, norbere esperientziaz ere, eta bakoitzak erabaki dezakeela zer partekatu eta zer ez. Trebetasun ezberdinek izan ditzaketen abantaila edo desabantailak ari gara hausnarketa egiten, bai eta beste honi buruz ere: enpresariak nahiko azkar saiatzeko dira, aurrean duten pertsona nolakoa den hautematen. Gaitasun teknikoak izateaz gain, bilatzen dute ere pertsona horren giza profila jada enpresariaren lantaldean dauden beste pertsonekin ondo egokituko den edo ez.

Gogoratzekoa

Taldeko elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskaintako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Naizen horretatik gertu sentitzen ditudan esaldiak (1)

Irakurri esaldi hauek eta adierazi zure ustez zein puntutara arte islatzen zaituzten. Eman puntuak esaldi bakoitzari, segun eta zenbateraino sentitzen duzun esaldiak zu identifikatzen zaituztela.

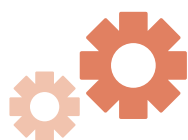
Puntuazioa esleitzeko modua:

1. Beste gauza batzuk ondo egiten ditut, baina hori ez da nirea
2. Esaldian aipatutakoa ez zait oso ondo ematen
3. Ondo ematen zaidan zerbait da
4. Oso ondo ematen zait, nire indarguneetako bat da

		1	2	3	4
1	Ideiak ekintza bihurtzen ditut				
2	Diziplina dut, ondo antolatzen naiz, eraginkorra naiz				
3	Presiopean ondo egiten dut lan				
4	Ekimena dut				
5	Gauzak ondo eta epe barruan egingo direla ziurtatzen dut				
6	Pertsona sortzailea naiz, ideia asko ditut				
7	Gaiak kontrolatzen ditut, informazioa ematen dut, ikastea gustatzen zait				
8	Erabakiak hartzea gustatzen zait				
9	Estratega ona naiz, ikuspegi globala dut, gertakariak objektibotasunez behatzen ditut				
10	Pertsona heldua naiz				
11	Jendeak jarraitzen nau, askotan esaten dute liderra naizela				
12	Zerbait gustatzen zaidanean oso sutsua naiz				
13	Zerbait negoziatu behar dudanean, ondo egiten dut eta neurearekin ateratzen naiz				
14	Berehala konturatzen naiz bakoitzak zer ekarpen egin dezakeen taldearen helburu komuna lortzeko				
15	Nire ideiak ondo komunikatzen ditut, jendeak esan nahi dudana ulertzen duela sumatzen dut				
16	Enpatikoa naiz, berehala ikusten dut jendea ondo dagoen ala ez				
17	Jendearen artean giro ona egotea gustatzen zait, eta horretan laguntzen dut				
18	Pertsona irekia (kanporakoia) naiz, jendearekin ondo konpontzen naiz, profil komertziala dut				



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Naizen horretatik gertu sentitzen ditudan esaldiak (2)

1. Ataza

Test hau prestatu zuen pertsonak bigarren jarduera hau proposatzen du lehenengoaren jarraipen gisa. Zuretzat bakarrik egingo duzu; ez da beharrezkoa emaitzak elkarriketan partekatzea, nahi ez baduzu.

Bigarren ataza honetan 1. Inprimagarrian eman dituzun erantzunak aztertzea eskatzen zaizu. Kolore bi beharko dituzu; berdea eta laranja izan daitezke, edo zuk hautatutako beste ni.

4 zenbakiarekin markatu dituzun esaldiak BERDEn azpimarratzen badituzu, zure puntu indartsuenak zein diren ikusi ahal izango duzu. Horietatik nahiko gertu daude 3 batekin markatu dituzunak. 3 eta 4 puntu jaso dituzten esaldietan, beraz, zure baliabideak adierazita geratu dira.

Hartu orain bigarren kolorea (laranja, adbidez). Eta azpimarratu zein esaldiri eman diozun puntu bakarra. Kolore horrekin identifikatuta geratuko dira zuretzat zailtasun-iturri izan daitezkeen elementuak, bereziki beste pertsona batzuekin lan egin beharra duzunean. Horiei gehitzen badiezu 2 zenbakiarekin markatutako esaldiak, zerrenda bat izango duzu; arreta jartzeko gauzen zerrenda bat litzateke, hobekuntzarako aspektuena edo, behintzat, zure taldekideen beste ikuspuntu batzuk ulertzen lagunduko zaituztenak.

Nire indargune eta baliabideak (4, 3)	Hobekuntza behar duten aspektuak (1, 2)
---------------------------------------	---

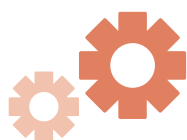
2. Ataza

Jarraian, erantzun idatziz galdera hauei: Lehen multzoko galderen erantzuna zuretzat zen; baina galdera hauen erantzunari buruzko elkarriketa taldean egingo da:

- Inoiz pentsatu duzu zure pertsonaren alderdi horiei buruz?
- Zure ustez, zertarako izan daitezke baliagarriak lehen multzoko galdera horiek?
- Zure ustez, ezberdinak al dira pertsona batek bere burua ikusteko duen era, eta besteek pertsona hori ikusteko dutena? Baiezkoan zein ezezkoan, zer dela eta da hori, zure ustez?
- Uste duzu horrelako gaiez jabetzea baliagarri izan dakiokeela pertsona bati beste batzuekin lan egiteko edo enplegua aurkitzeko? Arrazoitu labur-labur zure baiezeko edo ezezko erantzuna.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Naizen horretatik gertu sentitzen ditudan esaldiak (eta 3)

Meredith Belbinek, lan-arloan pertsonak dituzten bederatzi jokabide-estilo desberdin identifikatu zituen, eta hiru esparrutan sailkatu zituen: ekintza, harremanak eta hausnarketa.

Esparruak	Rolak
HARREMANAK	Baliabide-ikertzailea Koordinatzailea Kohesionatzailea
HAUSNARKETA	Burmuina Monitorea, ebaluatzailea Especialista
EKINTZA	Sustatzailea, ekilea Ezartzailea Bukatzailea

Deskargagarria 1 ariketan erabili diren esaldiak Belbin-en hiru esparruen arabera ordenatuta zeuden: EKINTZA (1-5); HAUSNARKETA (6-9); HARREMANAK (10-18). Belbinen aburuz, zuk esaldi bakoitzari emandako puntuak medio direla, zure indarguneak eta hobetzeko aspektuak zein diren islatzen dira.

Behatu zure indarguneak eta hobetu beharreko alderdiak. Esparruetako batean taldekatuta al daude? Zeinetan?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

ZeharGAIT jarduera: Autoezagutza Belbin-en metodologiarekin

Jardueraren planteamendua

Meredith Belbin doktoreak pertsonen lan-esparruan dituzten bederatzi portaera desberdin identifikatu zituen. Koadro honetan ikus daiteke, portaera-estilo bakoitzari dagokionez, zer ekarpen egiten dioten taldeari eta zer ahulezia dituzten beste batzuekin lan egiten dutenean.

Talde-rolak	Taldeari egin diezaioketen ekarpena	Baimentzen zaien ahultasuna
Burmuina	Sortzailea, irudimentsua, libre-pentsatzailea. Ideiak sortzen ditu eta arazo zailak konpontzen ditu.	Ezikusiarena egiten du. Bere pentsamenduetan murgilduegia eraginkortasunez komunikatzeko.
Baliabide-ikertzailea	Kanporakoaia, suharra, komunikatiboa. Bilatu aukera berriak. Kontakutak garatzen ditu.	Baikorregia. Hasierako berotasuna desagertu ondoren, interesa galtzen du.
Koordinatzailea	Heldua, ziur bere buruaz. Talentua identifikatzen du. Argitu helburuak. Ondo delegatu.	Manipulatzailer gisa hauteman daiteke. Lan pertsonala deskargatzen da.
Bultzatzailea	Erronkaria, dinamikoa, presiopean ondo egiten du lan. Oztopoak gainditzeko ekimena eta kemena du	Probokatzeko joera. Jendearen sentimenduak mindu ditzake.
Monitore ebaluatzailea	Serioa, zorrotza eta estrategikoa. Aukera guztiak hautematen ditu. Zuzen juzgatzen du.	Ez du besteak inspiratzeko ekimenik eta trebetasunik. Kritikoegia izan daiteke.
Kohesionatzailea	Laguntzailea, pertzepziozkoa eta diplomatikoa. Entzun eta eragotzi liskarrak	Zalantzi egoera erabakigarrietan. Konfrontazioak saihesten ditu.
Ezartzailea	Praktikoa, konfiantzazkoa, eraginkorra. Ideiak ekintza bihurtzen ditu eta egin beharreko lana antolatzen du.	Zurruna neurri batean. Aukera berriei erantzuteko motela.
Bukatzailea	Saiatua, kontzientea, irrikatsua. Bilatu akatsak. Leundu eta hobetu.	Gehiegi kezkatzeko joera du. Eskuordetzeko uzkur.
Espezialista	Entregatua, independentea, interes mugatuekin. Ezaugarri eta ezagutza espezifikokoak ematen ditu	Oso eremu mugatuetan bakarrik laguntzen du. Teknizismoetan azaltzen da.

Iturria: <https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>. Egileek itzulita.

Jardueraren faseak

Lehenengo faseak hainbat urrats ditu:

- Lehenik, Belbin-en rolen taula (ikus deskarga daitekeen dokumentua) duen orri bat banatuko zaio parte-hartzaile bakoitzari.
- Ondoren, bederatzi rol motak deskribatuko dira, eta guztien artean rol horietako bakoitza ulertzen saiatuko gara, adibideak jarritz (agian rol horretan islatuta ikusten ditugun pertsona ezagunen adibideak) eta rol hori duen pertsona batek talde bati zer ekarpen egin diezaiokeen komentatuz.
- Rol guztiak irakurri ondoren, parte-hartzaileei eskatuko zaie norberak adieraz dezala, zirkuluak jarritz, zein rolekin identifikatzen den gehien; zein rol doan hobeto berak bere burua ikusteko duen moduarekin.
- Ondoren, rolak inguratzeko eskatzen zaie, lehentasunaren arabera (1, 2, 3...). Gertuko en zaionari 1, ondoren 2, etab.
- Baten batekin identifikatuta sentitzen ez badira edo sentitzen badute ez datorrela bat haien izateko moduarekin, marka dezatela gurutze batekin.

Jardueraren helburua, interakziorako mintzagaia, ez da zehazki izango pertsonetako bakoitza zein rolekin identifikatzen den gehien, edota besteek bere iritzi horrekin bat datozen edo ez. Lehen atal hori, norbere buruari buruzko galderak dituen, garrantzitsua da gisa honetako azterketak zertan datzaten gertutik ikusteko. Pertsona bat bere osotasunean nolakoa den hautematea zaila da oso; are gehiago, kasik ezinezkoa. Pertsonekin harremanetan pertsonen alderdi batzuekin nabaritzen dugu interakzioa; bestera esanda, lantalde batean gaudenean, gure nortasunaren alderdi batzuk presentzia gehiago izango dute beste batzuk baino. Eta besteek denbora behar izaten dute gu ezagutzeko, gu haiek ezagutzeko ere behar dugun bezala. Elkarrizketarako galderak 2. deskargagarrian daude: zertarako bali du nork bere burua ezagutzeak edo besteek nola ikusten gaituzten kontziente izateak?

Hirugarren fasea: itxiera gisa, sortu diren eta interesgarriak iruditu zaizkigun hausnarketan erreposoa egin dezakegu. Iradokizun gisa, esaldi hauek erabiliz: «Entzun dudana..., gaur hitz egin dugunaz...», «interesgarria iruditu zait, ez dut inoiz pentsatu», «gehiago jakin nahi nuke», etab.

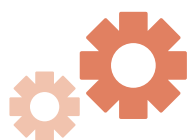
Elkarrizketarako orientabideak

Garrantzitsua da testa eta galdetegia egin ondorengo elkarrizketan pertsona guztiak eroso sentitzea. Helburua ez da inor epaitzea. Bizitza osoko lana da gure burua ezagutzea eta besteekin ditugun hartu-eman ezberdinetan moldatzen ikastea. Beti dago hobekuntzarako esparru bat. Hemen izpide dena zera da, gure burua nola ikusten dugun eta besteak nola ikusten gaituzten ezagutzeak BALIAGARRITASUN bat duela. Eta baliagarritasun horretaz ari gara.

Pertsona bideratzaileak parte-hartzaileei gogorarazi behar die ariketa honetan parte-hartzaileek erantzun dutela beren trebetasunei buruz dituzten pertzepzioei buruz, eta, emaitzaren arabera, baliteke pertsona batzuek emaitza horiek partekatu nahi ez izatea.

Gogoratzekoa

Taldeko elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Autoezagutza Belbin-en metodologiarekin

Talde-rolak	Taldeari egin diezaioketen ekarpena	Baimentzen zaien ahultasuna
Burmuina	Sortzailea, irudimentsua, libre-pentsatzailea. Ideiak sortzen ditu eta arazo zailak konpontzen ditu.	Ezikusiarena egiten du. Bere pentsamenduetan murgilduegia eraginkortasunez komunikatzeko.
Baliabide-ikertzailea	Kanporakoaia, suharra, komunikatiboa. Bilatu aukera berriak. Kontakutak garatzen ditu.	Baikorregia. Hasierako berotasuna desagertu ondoren, interesa galtzen du.
Koordinatzailea	Heldua, ziur bere buruaz. Talentua identifikatzen du. Argitu helburuak. Ondo delegatu.	Manipulatzaile gisa hauteman daiteke. Lan pertsonala deskargatzen da.
Bultzatzailea	Erronkaria, dinamikoa, presiopean ondo egiten du lan. Oztopoak gainditzeko ekimena eta kemena du	Probokatzeko joera. Jendearen sentimenduak mindu ditzake.
Monitore ebaluatzailea	Serioa, zorrotza eta estrategikoa. Aukera guztiak hautematen ditu. Zuzen juzgatzen du.	Ez du besteak inspiratzeko ekimenik eta trebetasunik. Kritikoegia izan daiteke.
Kohesionatzailea	Laguntzailea, pertzepziozkoa eta diplomatikoa. Entzun eta eragotzi liskarrak	Zalantzati egoera erabakigarrietan. Konfrontazioak saihesten ditu.
Ezartzailea	Praktikoa, konfiantzazkoa, eraginkorra. Ideiak ekintza bihurtzen ditu eta egin beharreko lana antolatzen du.	Zurruna neurri batean. Aukera berriei erantzuteko motela.
Bukatzailea	Saiatua, kontzientea, irrikatsua. Bilatu akatsak. Leundu eta hobetu.	Gehiegi kezkatzeko joera du. Eskuordetzeko uzkur.
Espezialista	Entregatua, independentea, interes mugatuekin. Ezaugarri eta ezagutza espezifikoak ematen ditu	Oso eremu mugatuetan bakarrik laguntzen du. Teknizismoetan azaltzen da.

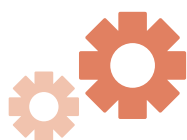
Iturria: <https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>. Egileek itzulita.

Egitekoa

- Rolak ikusita eta zure iritziz, ba al dago benetako pertsonarik edo fikziozko pertsonaiarik horietako batean edo bestean sartzen denik?
- Jarraian, adierazi, zirkuluak jarritz, zer rolekkin identifikatzen zaren gehien; eta jarri X bat identifikatzen ez zaren roletan.
- Hurrengo urratsa: ordenatu itzazu zirkulu batez markatu dituzun rolak, lehen-tasun-ordenaren arabera. Rolan batekin gehien identifikatzen bazara, emazioz 1 bat; hurrengoari bi, eta horrela hurrenez hurren.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Autoezagutza Belbin-en metodologiarekin(2 ataza)

Jarraian, erantzun idatziz galdera hauei. Horiei buruzko elkarrizketa hasiko da taldean:

- Inoiz pentsatu al duzu zure pertsonaren alderdi horiei buruz?
- Zure ustez, zertarako izan daitezke baliagarriak galdera horiek?
- Zure ustez, ezberdintasunak izaten dira pertsona batek bere burua nola ikusten duen eta besteek nola ikusten duten? Zer dela eta, zure ustez?
- Uste duzu horrelako gaiez jabetzea baliagarri izan dakiokela pertsona bati beste batzuekin lan egiteko edo enplegua aurkitzeko? Arrazoitu labur-labur zure baiezkoko edo ezezko erantzuna.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

4.2. Myers-Briggs metodologiarekin taldeak osatzen (MBTI)

ZeharGAIT jarduera: Autoezagutza MBTIrekin

Isabel Briggs Myers eta Katharine Briggs-ek egina, MBTI indizea C.G. Jung-en teoriatik abiatuta dago eraikita. Lehentasunak lau dimentsiotan gurutzatu egiten ditu (estrobertsio-introbertsioa, sentsazio-intuizioa, pentsamendu-sentimendua, epaiketa-pertzepzioa), eta, hortik abiatuta, autoezagutzarako tresna honek lau kategoriatan taldekatutako 16 pertsonalitate-motaren katalogoa osatzen du. Ingeleseko siglak: E-I, S-N, T-F, J-P. Tresna honetan oinarrituriko ariketa anitz sortu daitezke, askotariko helburuekin. Hemen bat proposatzen da.

MBTI autoezagutza-jarduera baten denboralizazioa

Jardueraren 1. fasean, parte-hartzaileei lau galdera erantzuteko eskatzen zaie:

- 1) MUNDU GOGOKOENA. Zer duzu nahiago: kanpoko munduan edo zure barne-munduan zentratu? (Barnerakoi, Kanporakoia zara; Estrobertsio-Introbertsioa da nagusi zugar) [E - I]
- 2) INFORMAZIOA: Zer duzu nahiago, jasotzen duzun oinarritzko informazioan zentratu, edo informazio hori interpretatzea eta esanahiak gehitzea? [S - N]
- 3) ERABAKIAK. Erabakiak hartzen dituzunean, zer duzu nahiago: logikatik eta sendotasunetik hasi, edo pertsona eta egoera bereziei erreparatuz hasi? [T - F]
- 4) EGITURA. Kanpoko munduarekin erlazionatzen zarenean, zer duzu nahiago: gauzak erabakita edukitzea, edo informazio eta aukera berrietara irekita egotea? [J - P]

Ondoren, jardueraren 2. fasean, partehartzaileei eskatuko zaie MBTI metodoak definitzen dituen lau nortasun-profilak irakurtzea. Profil horietako bakoitza galderari emandako erantzunetako batzuekin lotzen da, eta hori horrela, eskatuko zaie ere erantzunen eta MBTI, (Briggs-Myers eta Briggs) taulen arteko lotura aztertzea. Lau lehentasunei eman zaizkien erantzunak kontutan hartuta, pertsona baten MBTI profila zehazten da. Adituen esanetan, lan-talde orekatu batetan desiragarria litzateke profil guztietako pertsonak daudela ziurtatzea. Jarraian, profil bakoitzaren ezaugarri nabarmentenak deskribatzen dira.

ANALISTAK	DIPLOMATIKOAK
<ul style="list-style-type: none"> – Irudimena eta pentsamendu estrate- gikoa – Lider ausarta, bide bat bilatzeko edo bat sortzeko erabakiarekin – Erronka intelektualek erakartzen di- tuzte 	<ul style="list-style-type: none"> – Karismadun liderrak, entzuten diete- nak liluratzen dituztenak – Alaiak, umore onekoak, lankideei irri- barre eginarazten dietenak – Pertsona atseginak, enpatikoak, besteei laguntzen saiatzen direnak
JAGOLE edo ZELATARIAK	ESPLORATZAILEAK
<ul style="list-style-type: none"> – Ekintzetara bideratutako pertsona praktikoak – Administratzaile onak, gauzenak edo pertsonek – Nortasun babeslea, lagunkoia 	<ul style="list-style-type: none"> – Esperimentatzaileak, hainbat arlotan trebeak – Mentalitate artistikoa, gauza berriak esperimentatzeko prest – Animatzaile sutsuak, dibertigarriak

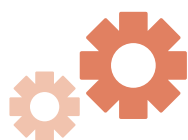
Jatorrizko iturria: <https://www.16personalities.com/es/descripcion-de-los-tipos>. Egileek sortutako taula.

Irakurri ahala, irakurri eta komentatu ere egin daitezke.

3. fasea: hirugarren fasean, honako galdera honi idatziz erantzuteko eska dakie-
ke pertsoneri: profil hauetako zeinekin identifikatzen zara gehien? Zeinekin gutxiago?
Proposamena baliagarria izan zaizu?

Eztabaida, ordea, ez da termino pertsonalegietan planteatu behar, ZeharGAIT Go-
mendioetan gogorarazten dugun bezala, taldeko elkarrizketa dakarten jarduera-fasee-
tarako. Interakzioa, besterik gabe, analisi mota horren erabilgarritasunari buruzkoa
izan daiteke, bai elkar ezagutzerakoan, bai lantalde eraginkorrak eratzeko horiek era-
biltzeko aukerari dagokionez.

Oharra: eredu hau oso era erraztuan aurkeztu da. Hala ere, nortasun-test bat egitea
oso baliagarria izan daiteke nor bere burua ezagutzeko eta lantalde eraginkorrakoak
eratzeko. Hori dela eta, interesgarria eta praktikoa izan daiteke parte-hartzaileei nor-
tasun-test konplexuago bat egitea iradokitzea. Egokiena beti da zentro espezializatu
batera joatea. Hala ere, ariketa honen praktika gisa ideia bat egin nahi bada, aukera
hori eskaintzen duten webgune ugarietako batera jo daiteke.



ZeharGAIT jarduera

Autoezagutza Myer-Briggs adierazlearekin (MBTI) – 1. Fasea

Mesedez, hurrengo galderari erantzuna eman:

- 1) **MUNDU GOGOKOENA.** Zer duzu nahiago: kanpoko munduan edo zure barne-munduan zentratu? (Barnerakoi, Kanporakoia zara; Estrobertsio-Introbertsioa da nagusi zugar) [E - I]
- 2) **INFORMAZIOA:** Zer duzu nahiago, jasotzen duzun oinarritzko informazioan zentratu, edo informazio hori interpretatzea eta esanahiak gehitzea? [S - N]
- 3) **ERABAKIAK.** Erabakiak hartzen dituzunean, zer duzu nahiago: logikatik eta sendotasunetik hasi, edo pertsona eta egoera bereziei erreparatuz hasi? [T - F]
- 4) **EGITURA.** Kanpoko munduarekin erlazionatzen zarenean, zer duzu nahiago: gauzak erabakita edukitzea, edo informazio eta aukera berrietara irekita egotea? [J - P]



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Autoezagutza Myer-Briggs adierazlearekin (MBTI) – 2. Fasea

MBTI metodoak lau nortasun-profil zehazten ditu. Profil horietako bakoitza aurreko atazan bete dituzun galderei emandako erantzunetako batzuekin lotzen da.

Adituen esanetan, lan-talde orekatu batetan desiragarria litzateke profil guztietako pertsonak daudela ziurtatzea. Jarraian, profil bakoitzaren ezaugarri nabarmenenak deskribatzen dira.

<p style="text-align: center;">ANALISTAK</p> <ul style="list-style-type: none"> – Irudimena eta pentsamendu estrategikoa – Lider ausarta, bide bat bilatzeko edo bat sortzeko erabakiarekin – Erronka intelektualek erakartzen dituzte 	<p style="text-align: center;">DIPLOMATIKOAK</p> <ul style="list-style-type: none"> – Karismadun liderrak, entzuten dietenak liluratzen dituztenak – Alaiak, umore onekoak, lankideei irribarre eginarazten dietenak – Pertsona atseginak, enpatikoak, besteei laguntzen saiatzen direnak
<p style="text-align: center;">JAGOLE edo ZELATARIAK</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ekintzetara bideratutako pertsona praktikoak – Administratzaile onak, gauzenak edo pertsonenak – Nortasun babeslea, lagunkoia 	<p style="text-align: center;">ESPLORATZAILEAK</p> <ul style="list-style-type: none"> – Esperimentatzaileak, hainbat arlotan trebeak – Mentalitate artistikoa, gauza berriak esperimentatzeko prest – Animatzaile sutsuak, dibertigarriak

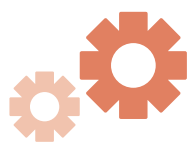
Jatorrizko iturria: <https://www.16personalities.com/es/descripcion-de-los-tipos>. Egileek sortutako taula.

Egitekoa

- *Profil hauetako bakoitzak, zure ustez, zein erantzun emango lioke 1go atazan aurkeztu zaizkigun galderetako bakoitzari?*
- *Adituek diote lantalde orekatuetan profil guztietako pertsonak izatea komeni dela. Zer deritzozu horri?*
- *Zure arlo profesional zehaztean hiru taldekide soilik dituen talde bat osatu behar-ko bazenu, zein profil utziko zenuke taldetik kanpo? Eta hamar taldekide izan ahal izatekotan, zenbat pertsona izan nahiko zenituzke profil bakoitzeko? Arrazoitu zure erantzuna.*



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Autoezagutza Myer-Briggs adierazlearekin (MBTI) – 3. Fasea

Jarraian, erantzun idatziz galdera hauei. Emandako erantzunei buruzko elkarrizketa taldean egingo da:

- Inoiz pentsatu al duzu zure pertsonaren alderdi horiei buruz?
- Zure ustez, zertarako izan daitezke baliagarriak galdera horiek?
- Zure ustez, ezberdintasunak izaten dira pertsona batek bere burua nola ikusten duen eta besteek nola ikusten duten? Zer dela eta, zure ustez?
- Uste duzu horrelako gaiez jabetzea baliagarri izan dakiokela pertsona bati beste batzuekin lan egiteko edo enplegua aurkitzeko? Arrazoitu labur-labur zure baiezkoko edo ezezko erantzuna.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

4.3. Nola osatzen duten elkar Belbin eta MBTI metodologiek

Aukeratutako bi metodologiek, Belbinek eta MBTIk, ez dute gauza bera bilatzen, baina osagarriak dira: pertsona baten talentuen eta trebetasunen ulermena aberasten dute; eta, aldi berean, aztarnak eskaintzen dituzte, horiek direla medio erakusteko talentu/trebetasun horietako bakoitzak taldearen lanean nola lagun lezakeen hobeto. Horregatik, bi metodologiak, bata bestearen osagarri, erabiltzea, nork bere burua hobeto ezagutzeko baliagarria izan daiteke. Era berean, komeni da kontuan hartzea hainbat enpresatarako giza baliabideen ataletan era horretako metodoak erabiltzen dituztela, hautagaien profilak hobeto hautemateko.

Hala ere, beti ez dago aztirik test osoak egiteko. Kasu horietan, baliotsua izan daiteke tresna bat izatea, hain finduta egon ez arren, erraz eta azkar erabil daitekeena (adibidez ikasgelan ekipoak sortzeko).

Helburu horrekin, metodologia laburtu bat eraikiko dugu, Belbin eta MBTI metodologiaren konparazio eta sintesitik abiatuta.

4.3.1. Belbin eta MBTI metodologiaren arteko elkarguneak

Aurreko ataletan azaldu denez, Belbinek bederatzi rol desberdin planteatzen ditu, hiru profil mota handitan multzokatuta:

- *Harremanak*
- *Hausnarketa*
- *Ekintza*

Myers-Briggsek, MBTI metodologiarekin, berriz, hamasei nortasun mota proposatzen dituzte, lau kategoria handitan banatuta:

- *Analistak*
- *Diplomatikoak*
- *Jagole edo zelatariak*
- *Esploratzaileak*

Bi metodologiak alderatuz gero, antzekotasun edo baliokidetasun nabarmenak ikus daitezke:

- Analistak Belbin-en hausnarketa-kategoriaren baliokideak izango lirateke, nolabait.
- Diplomazialariek Belbingo harreman-kategoriaren oso antzekoak dirudite.
- Zelatariak eta esploratzaileak, berriz, Belbin-en ekintza-profilen baliokideak izango lirateke nolabait.

Puntu komunak laburtuz gero, ikusiko dugu bat datozela behintzat hiru rol estrategiko motari dagokionez, alegia talde batek eraginkorra izateko behar dituen funtsezko rolei dagokienean. Horiek dira: hausnarketa-rolak, harreman pertsonaleko rolak eta ekintza-rolak. Taula honetan laburbil ditzakegu:

Belbin-en eta Myers-Briggs-en ikuspegiaren artean antzemandako kointzidentziak (rol tipologiak).

ERREFLEXIO-ROLAK: arazoak sortu, aztertu eta konpontzen dituzte

Pertsona hauek ideia sortzaileak ematen dituzte, eta arazo zailak konpontzen gozatzen dute. Horretarako, ezagutza espezializatu onak izaten dituzte. Ideiak pentsatu eta proposatzeaz gain, leundu ere egin behar dituzte, zentzua izan dezaten eta gauzagarriak izan daitezten. Zer egin behar den jakiteaz arduratzen dira.

INTERRELAZIO-ROLAK: taldea koordinatu eta kohesionatzen dute

Pertsona hauek pertsonengan, haien harremanetan eta egoera emozionalean jartzen dute arreta. Gogo bizia jartzen dute eta taldea kohesionatzen dute, sarritan umorearen bidez, eta taldeko kide bakoitzari keinu pertsonalak egiteko gai dira, animoa altxatzeko, motibatuzko eta bakoitzaren maximoa ateratzeko. Kudeatu eta koordinatu egiten dute taldea, hura helbururantz bideratuz eta sortzen diren gatazkak konpontzen lagunduz. Taldea ekipo kohesionatu gisa funtzionatzeaz arduratzen dira.

EKINTZA-ROLAK: ekimena dute eta gauzak gertarazten dituzte

Pertsona hauek errealitate bihurtzen dituzte planteatutako ideiak. Inplementatzaileak dira, egiteaz arduratzen dira, eraginkorrak dira eta lanaren azken kalitatea ziurtatzen dute. Ideiak plan operatibo bihurtzeaz eta hori gauzatzeaz arduratzen dira.

4.3.2. Metodologia konbinatuaren erabilgarritasuna ekipoak sortzeari begira

Talde orekatu eta eraginkorra lortzeko, ezer baino lehen, garrantzitsua izango litzateke pertsona bakoitza zer roletan egokitzen den identifikatzea, gero pertsona hori beste batzuekin era egokian taldekatu ahal izateko. Posible den heinean talde guztietan profil bakoitzeko gutxienez pertsona bat egongo dela ziurtatzea komeni da. Hori posible ez denean, taldeak gutxienez zera beharko luke, kontuan hartu beharreko gauzen zerrenda (nahiz eta inoren izaerarekin oso bat ez etorri, badirelako egin beharreko zenbait zeregin edo jarraitu beharreko zenbait errutina, eta zerrenda horrek horietaz nolabait arduratzen laguntza emango du).

Egokiena zera litzateke, talde-laneko esperientziaren bat izan ondoren, denek hausnarketa bat egin ahal izatea: bere burua nola ikusten duten, zein diren taldeari laguntzeko ezaugarri baliotsuenak, eta ahultasuna kontutan hartuta, zein arazo sor daitezkeen (aurretiazko autoebaluazio-galdetegiak erabil daitezke).

Era berean, gomendagarria da hasierako fasean, taldea aktibatzen denean eta benetako ekipo bihurtzen denean, elkarrizketa ireki eta zintzo bat sortzea, alde aurreko esperientziei buruz hitz egiteko. Erabilgarria izaten da jakitea bakoitzak taldearengandik zer espero duen, eta elkar ezagutzea, egon litezkeen arazoei aurrea hartzeko eta ikasteko ere nola egin daitezkeen azken hauek taldearen errendimenduan eraginik izan ez dezaten.

4.3.3. Funtsezko talde-postuak

Lantaldeen barruko rolekin amaitzeko, Jacques eta Jacquesek (2007:23) adierazi dute oso garrantzitsua dela hasieran izendatu behar diren funtsezko bi postu edo ardurak: koordinatzailea eta idazkaria.

KOORDINATZAILEA

Besteekin harremanetan jartzeko eta lan egiten jakiteko gaitasuna behar du.

Parte-hartzea errazteko, taldeko kide guztiei entzun behar die, baina eztabaida eternizatzea saihestu behar du, sintesia eginez eta konponbiderako pistak proposatuz.

Jarduerak koordinatzen ditu eta taldea zuzentzen du, bere helburuen eta aurretik guztien artean hartutako akordioen arabera.

Koordinatzaileak gai-zerrenda proposatzen du, taldearen bilerak eraginkorrak izan daitezen.

Bilera bat hasi ondoren, koordinatzailearen eginkizuna animatzaile gisa jardutea da, kide isilenei hitza emanaz eta berak hitz egin nahi duenean ere, bere izena hitza emateko txanden zerrendan idatziz.

Aldian-aldian, eztabaidaren eta ondorengo erabakien aurrerapena errazteko azaldu diren iritziak laburbiltzen ditu.

Koordinatzailea taldeko kideak ados jartzen saiatuko da. Ezinezkoa denean bozkatu egingo da, baina koordinatzaileak ziurtatuko du talde osoak bere gain hartuko duela erabaki hori, eta bozketak ez duela taldea hautsiko.

Koordinatzailea lan-banaketari adi egon behar da, bileraren amaieran mundu guztiak bere lana ondo zehaztuta duela eta modu ekitatiboan banatu dela ziurtatuz.

IDAZKARIA

Pertsona hau taldearen memoria da. Pertsona zorrotza, antolatua, egituratua eta zorrotza izan behar du. Bere zeregina oso garrantzitsua da, taldearen eztabaidetan kontuan hartu beharreko funtsezko elementu guztiak kontuan hartzen dituen baita.

Gai-zerrenda jaso behar duzu onartu ondoren.

Idazkariak aktak idatziko ditu. Gai-zerrendako puntu bakoitzean jorratutakoaren laburpena egin behar du, eta zehatz-mehatz jaso behar ditu hartutako erabakiak, bai eta pertsona bakoitzaren zereginak ere, banatu ondoren.

Idazkaria arduratzen da taldearen dokumentuak, aktak, erabakiak, lana egiteko dokumentu erabilgarriak, irakaslearen kontsignak eta abar gordetzeaz, eta taldeko dokumentuak antolatzen eta sailkatzen ditu. Horrela, beti jakingo da nori egin erreferentzia dokumentu bat entregatu edo jaso behar denean.

4.3.4. Funtsezko printzipioak

Metodologia laburtuaren atal hau amaitzeko, bi printzipio hartu behar dira kontuan:

Taldearen osaera

Talde on bat ikuspegi desberdinak dituzten pertsonak osatu behar dute, eta elkarrekin eta modu harmonikoan lan egiteko gai izan behar dute. Elkar osatu eta lagundu behar dute beren ahulguneetan, talde osoa etekin handia ateratzeko gai izan dadin.

Komunikazioa

«Komunikazioa zure helburuak lortzen lagun diezaguketen beste batzuekin harremanetan jartzean datza. Trukean, zuk haienak lortzen lagun diezaiekezu.»

Pitino eta Reynolds (1997:118)

ZeharGAIT jarduera

Metodologia LABURTUA: rol desberdinen zergatia ulertuta

45-60 minutuko bi jarduera proposatzen dira. Bereizita egin daitezke, edo horietako bat bakarrik aukeratu.

1. jarduera (45-60 minutuko iraupena)

Sarrera moduan, jardueraren bideratzaileak Belbin eta MBTI metodologiaren arteko elkargunean agertzen diren rol motak deskribatzen ditu (hausnarketa, harreman pertsonala eta ekintza). Parte-hartzaileek honako hauek aurkeztuko dituzte, idatziz eta banaka:

- Hiru profiletako bakoitzak taldeari eman ahal dizkion elementu positiboaren adibideak
- Zein ahulgune ikusten ditut rol hori bete dezakeen pertsona batengan
- Zer galdetuko zenieke hautagai posibleei, edo zertan erreparatuko zenuke pertsona horiek bilatzen ari zireten profil zehatzarekin bat datozen ala ez jakiteko?

Arbelean jartzen dira galdera ezberdinei eman zaizkien erantzunak. Guztiek erantzunak partekatu bitartean ez da eztabaidarik egingo; entzun besterik ez. Gero hasiko da eztabaida. Elkarrizketari hasiera emateko abiapuntu interesgarria da profil ezberdinen elementu positiboak eta ahultasunak aztertzea. Parte-hartzaileek abantaila-desabantaila horiek zehazterakoan badaiteke ados egotea edo ez, hortaz erabilgarria izaten da kointzi-

dentziak eta desadostasunak egiaztatzea. Taldeko elkarrizketarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).

Fase honen helburua parte-hartzaile guztiek profil bakoitzak ematen duena ulertzea da. Ez da adostasunik bilatzen; matizak daude beti. Garrantzia du ere zera ulertzeak, talde batean gauza desberdinak daudela egiteko, ardura ezberdinak, eta pertsona bakoitzak modu desberdinetan laguntzen duela arrakasta kolektiboan. Gure aniztasunaren isla ere bada profilak eta pertsonak ikusteko dugun era ere; aberastasun hori kudeatzen ikasi behar dugu.

2. jarduera (45-60 minutuko iraupena)

Aditu askoren ustez, talde batek ondo funtziona dezan, gutxienezko bi funtzio betetzen dituzten pertsonak behar ditu: koordinatzailea eta idazkaria. Hori da izpide jarduera honetan.

1. Fasea: zer espero dezakegu talde bateko idazkari edo koordinatzaile batengandik? Banakako zeregina da hau.

2. fasea: Bakoitzak pentsatu dutena arbelean partekatuko da (horretarako 1. Inprimagarrian erantzuna idatziz emateko eskatzen zaie 1go fasean) eta bigarren honetan egitekoa hitz egitean datza. Elkarrizketa-fasean, gomendio komunak erabiltzea gomendatzen da, 1. unitatean deskribatutako ZeharGAIT (ZeharGAIT Gomendioak) jarduerak egitean hitz egiteko moduari dagokionez.

3. fasea: bideratzaileak, egoki iritziz gero, jarduera honen aurreko zati teorikoan aurkeztu izan den taulari buruzko informazioa gehituko du. Fase hau ez da ezinbestekoa.

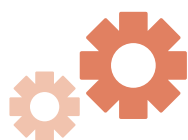
4. fasea: 2. inprimagarria. Banakako bigarren ataza.

Parte-hartzaileei galdera hauei erantzun ematea eskatzen zaie, bakoitzak bere kabuz.

- 1) Zure ustez, zer ezaugarri izan behar dira koordinatzaile edo idazkari izateko?
- 2) Zure ustez, zein dira rol horretan jartzen diren pertsonen ahulguneak?
- 3) Talde batean, nola aukeratu koordinatzailea eta idazkaria? Zozketaz, dohainengatik, taldekideak aukeratzeagatik, nagusi batek erabakita? Nahi baduzu, konparatu izendatzeko modu bat edo bestea erabiltzearen arteko aldeak.
- 4) Koordinatzaileak eta idazkaririk ez badugu, nola antola gaitzke?

5. fasea: elkarrizketa, 2. Inprimagarriko galderaz galdera. Taldeko elkarrizketarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).

Oharra: Bi pertsona horiek (koordinatzailea eta idazkaria) zer egin beharko luketen jakiteaz gain, egingo ez balitz gertatuko litzatekeenaz jabetzea da jarduera honen helburua. Horri esker, talde batean egin beharreko lanak sakonago ulertu ahal izango dira, eta, beraz, taldearen funtzionamendua hobeto ezagutu ahal izango da.



ZeharGAIT jarduera

Rol desberdinen zergatia ulertuz

Aditu batzuen arabera, talde bat sortzen dugunean, garrantzitsua da bertan trebetasun eta ezaugarri osagarriak dituzten pertsonak egotea, eta, gainera, pertsona horiek rol desberdinak hartzeko nolabaiteko gaitasuna izatea. Zehazki, honako rol hauek izateko beharra adierazi dute:

ERREFLEXIO-ROLAK: arazoak sortu, aztertu eta konpontzen dituzte

Pertsona hauek ideia sortzaileak ematen dituzte, eta arazo zailak konpontzen gozatzen dute. Horretarako, ezagutza espezializatu onak izaten dituzte. Ideiak pentsatu eta proposatzeaz gain, leundu ere egin behar dituzte, zentzua izan dezaten eta gauzagarriak izan daitezten. Zer egin behar den jakiteaz arduratzen dira.

INTERRELAZIO-ROLAK: taldea koordinatu eta kohesionatzen dute

Pertsona hauek pertsonengan, haien harremanetan eta egoera emozionalean jartzen dute arreta. Gogo bizia jartzen dute eta taldea kohesionatzen dute, sarritan umorearen bidez, eta taldeko kide bakoitzari keinu pertsonalak egiteko gai dira, animoa altxatzeko, motibatzeke eta bakoitzaren maximoa ateratzeko. Kudeatu eta koordinatu egiten dute taldea, hura helbururantz bideratuz eta sortzen diren gatazkak konpontzen lagunduz. Taldea ekipo kohesionatu gisa funtzionatzeaz arduratzen dira.

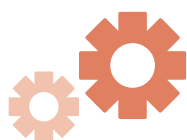
EKINTZA-ROLAK: ekimena dute eta gauzak gertarazten dituzte

Pertsona hauek errealitate bihurtzen dituzte planteatutako ideiak. Inplementatzaileak dira, egiteaz arduratzen dira, eraginkorrak dira eta lanaren azken kalitatea ziurtatzen dute. Ideiak plan operatibo bihurtzeaz eta hori gauzatzeaz arduratzen dira.

Jarduera hau proposatzen dizugu. **Imajinatu diru-laguntza bat jaso duzula zure sektoreko enpresa txiki bat sortzeko (5-15 langile).** Pentsatu bilatzen ari zaren taldean eta erantzun galdera hauei:

- Zer elementu positibo ematen dizkio rol horietako bakoitzak zuk imajinatu duzun talde horri?
- Zenbat pertsona behar dituzu rol bakoitzetik? Pentsa ezazu ez bakarrik zer ematen dizuten, baizik eta zer ahulgune izan ditzakeen ere rol hori bete dezakeen pertsona batek, edo zer desabantaila izan dezakeen desoreka izateak. Futbol talde batek ezin ditu 8 atezain edo 11 aurrelari izan. Oreka behar du.
- Imajinatu zure burua hautagai posible ezberdinei lan-elkarrizketak egiten. Zer galdetuko zenieke hautagai posibleei, edo, pertsona aurrean duzula, zeri erreparatuko zenioke pertsona horiek bilatzen ari zaretenarekin bat datozen ala ez jakiteko?





ZeharGAIT jarduera

Nola antolatuko gara ekipoa sortzeko? (1)

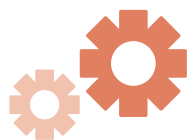
Aditu batzuen arabera, lantaldeek gutxienez bi pertsona izan behar dituzte eginkizun horietako bakoitzean: koordinatzailea eta idazkaria. Zure ustez, zer lan egin ditzake, talde bati dagokionez, funtzio hori betetzen duen pertsona batek?

KOORDINATZAILEA

IDAZKARIA



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Nola antolatuko gara ekipoa sortzeko? (2)

Aurreko ataza egitean arbelean islatuta geratu dena eta elkarrizketan koordinatzailearen eta idazkariaren rolei buruz esan dena ikusita, erantzun galdera hauei.

Komeni da 4 paper zatitan banatzea, goiburuan zenbaki bat jarriz (paper bakoitza zein galderari dagokion jakiteko, enuntziatuak kopiatu beharrik gabe).

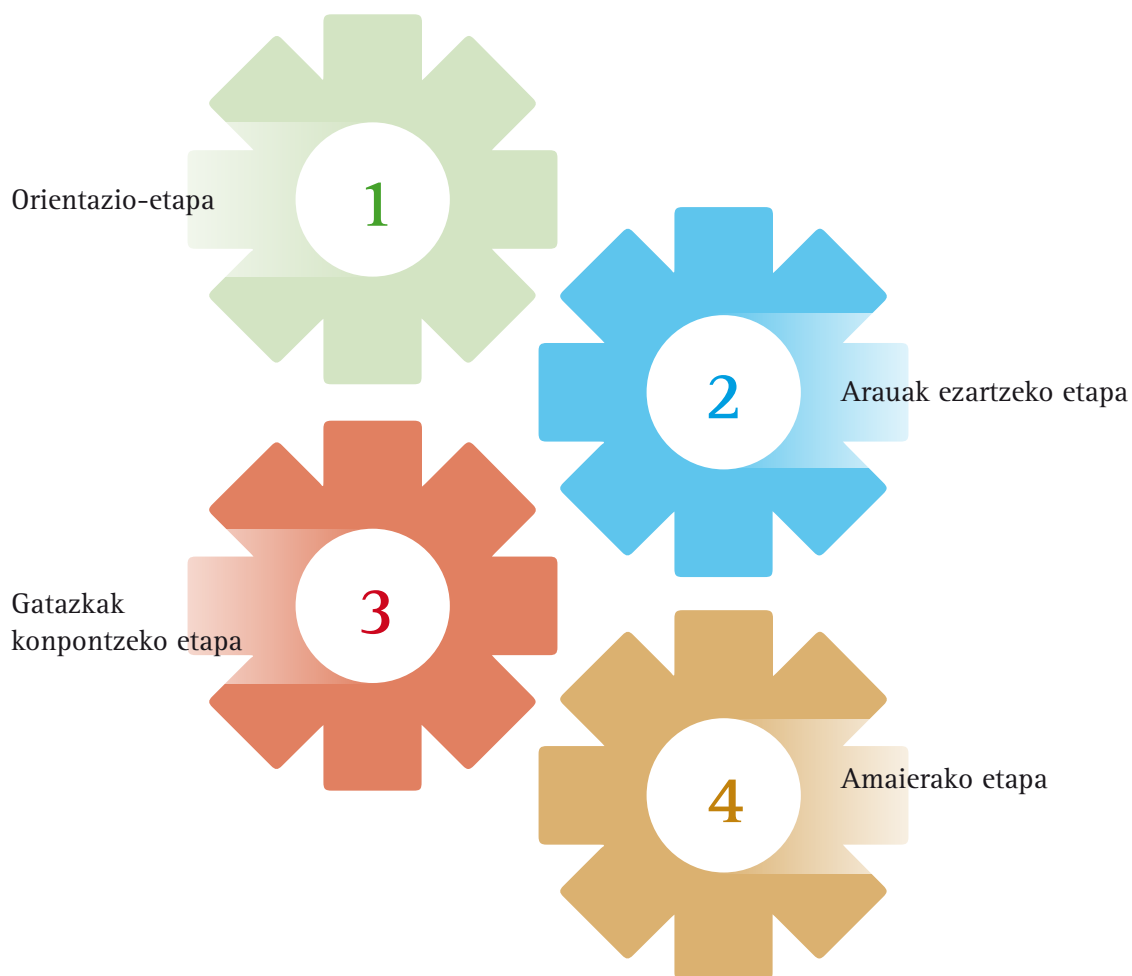
- 1) Zure ustez, zer ezaugarri izan behar dira koordinatzaile edo idazkari izateko?
- 2) Zure ustez, zein dira rol horretan jartzen diren pertsonen ahulguneak?
- 3) Talde batean, nola aukeratu koordinatzailea eta idazkaria? Zozketaz, dohainengatik, taldekideak aukeratzeagatik, nagusi batek erabakita? Nahi baduzu, konparatu izendatzeko modu bat edo bestea erabiltzearen arteko aldeak.
- 4) Koordinatzailearik eta idazkaririk ez badugu, nola antola gaitezke?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

II. Atala

Talde baten bizitzako faseak eta etapak



5. Talde baten bizitzan eta garapenean dauden faseak/ etapak

Hainbat azterlanek erakusten dutenez, talde guztiek, sortutakoan, fase edo etapa batzuk igarotzen dituzte beren garapenean, eta horiek ezagutu egin behar dira. Egileek lauzpabost etapa bereizten dituzte. Pallarés-ek deskribatutakoak erabiliko ditugu, baina baliagarria da beste deskribapen batzuk kontuan hartzea, ez baitatoz bat eta horrek eztabaida aberastu bait dezake.

Irakasleentzako OHARRA: bideratzaileak uste badu ez dela beharrezkoa, eta zuzenean Pallarés-en eredura joan nahi badu, aurrerago aurkituko du.

Alderik handienak, jarraian ikusiko dugun bezala, bi egoeratan daude: talde bat finkatu eta eraginkortasuna lortzen duen arte zenbat etapa adierazten diren —eta zein modukoak—, bai eta itxiera moduko azken etapa bat barneratzen den (edo ez).

Tuckmanen lanari jarraituz (1965koa; Gamezek aipatua, 2013:108), fase nagusiak honako hauek lirateke;

1. Prestakuntza-fasea. Fase honetan, taldekideak elkarren artean harreman-tzera ohitzen dira, eta, aldi berean, ebaluatzen hasiko dira taldeak beren beharrak beteko dituen eta bakoitzak taldearekiko dituzten igurikimenak beteko omen dituen ere.
2. Gatazka- edo doikuntza-fasea. Itxaropenak emaitzekin alderatzen dira, eta horrek asegabatasuna eragin dezake. Konpetentzia egon daiteke eta pertsonen arteko eta talde barruko gatazkak sor daitezke. Desadostasunak egon daitezke zereginari dagokionez, baita buruzagiaren aurkako matxinada ere.
3. Normalizazio-fasea. Taldeak egitura onartzen du eta gatazkak gainditzen doaz, talde-kohesioaren eta sentimendu positiboen sorreraren bidez. Rol berriak ak eta arau berriak agertuko dira. Ataza bati aurre egiten dioten bitartean informazioa trukatzeko eta alternatibak eztabaidatzeko/adosteko aukera ematen da.
4. Errendimendu- edo funtzionamendu-fasea. Taldeak bere egiturazko arazoak konpontzen ditu, funtzionalagoa, malguagoa; sistematikoagoa eta praktikoagoa izaten hasten da. Zeregina taldearen egiturarekin bat dator.
5. Ixteko fasea. Taldeak bere helburuak lortu ditu. Funtzionatzen jarrai dezake edo arrakastaz desegin daiteke.

Esparru akademikoan, Villak (1998) lau etapa identifikatzen ditu (Gamezek aipatua, 2013:110):

1. Etapa indibidualista. Ikasleek elkar ezagutzen ez duten eskola-talde baten lehen egunetan ematen da etapa hau; segurtasunaren banakako bilaketak markatzen du. Maskarak erabiltzea ohikoa da, erdi ahotsez hitz egiten da, isiluneak ugariak dira; begiradak deserosoak eta zailak dira, eta elkarrekintzak ahulak dira.
2. Bilaketa-etapa. Taldean segurtasun-bilaketa bat egiten da. Kide bakoitza bera izaten saiatzen da taldean, azpitaldeak osatzeko joera dago, pertsona besteekiko argiago hautematen da, elkarrekin lan egiten da; baina komunikazioa eta interakzioa oraindik ez dira osatu.

3. Identifikazio-etapa. Parte hartzea pixkanaka aberasten doa, eta horrek sintoma desberdinak eragiten ditu: hitzez eta berariaz taldekide izateak suposatzen duen akordioa adierazi ohi da; giroa lasaiagoa da; iritziak askotarikoagoak dira eta ez dira hain homogeneoak; guak balio handiagoa hartzen ari da norberaren nia errespetatzen ari den heinean.
4. Finkatze-etapa. Taldea egituratu eta antolatu egiten da: taldekideak taldearen mugez eta askatasun-marjinaz jabetzen dira; rolen definizio prozesua bukatu egiten da, eta ghorrek esan nahi du haien banaketa egokitzat ematen dela, bai eta taldearen autoritatea ere; kohesioa eta eraginkortasuna areagotu egiten dira, taldekideen arteko konfiantza eta lotura afektiboei esker. Taldearen autoerrealizaziora iristen da, non taldeak bere prozesua ebaluatzen dakien, bai eta bere funtzionamendua kontrolatzen eta sortzen diren tentsioei aurre egiten eren.

→Pallarés-ek proposaturiko faseak honako hauek dira:

Pallarés (1993, Gámezek aipatua, 2013: 110-113) ere lau etapa identifikatzen ditu, agian ikasleentzat argiagoak izan daitezkeenak:

1. Orientazio-etapa
2. Arauak ezartzeko etapa
3. Gatazkak konpontzeko etapa
4. Amaierako etapa

Ohartarazi dugunez, etapa horiek, Pallarés deskribatutakoak, izango dira gure erreferentzia jarduera-bloke honetan. Ondoren zirriborratuko ditugu, irakurketa eta kasu praktikoekin, gogoeta pertsonalaren eta ikasgelako bateratze-lanaren bidez sarkontzeko. Garrantzitsua da ikasleek antzematea lantaldeen bizitza ez dela estatikoa; lantaldeek, gizatalde guztiek bezala, prozesuak, etapak igarozten dituzte. Erabilgarria da horren berri izatea; horrela zailtasunak bizitzerakoan ikuspegi zabalagoa izan dezakete; egoerak gainditzen dituen sententzioa saihesteko. Horrek, bestetik, talde-lanaren zailtasunei aurre egiteko baliabide nahikoak dituztela sentitzeko aukera ere emango die, edo behintzat baliabide horiek bilatzeko aukera. Hori guztia taldean lan egitea zaila delako, Pat Riley saskibaloia entrenatzaileak zioen bezala.

Ikasleak prozesu horretaz jabetzea bezain garrantzitsua da bideratzaileak (edo enpresako zuzendariak) fase horiek ezagutzea, fase horietan aktiboki esku hartu ahal izateko eta talde-bilakaera prozesua talde eraginkor eta efiziente baterantz gidatzeko; gainera, esku-hartzea oso esanguratsua izan daiteke: atazen kalifikazioak hobetzen lagunduu, bai eta pertsonen arteko harremanetarako gaitasuna hobetzen ere. (Gámez, 2013: 114-115).

Jarraian, lan-talde baten garapen-faseei buruzko hausnarketak bai eta hainbat alderdi lantzeko jarduerak eskaintzen dira.

5.1. Talde baten hasierako fasea eta parte-hartzaileek nola egiten dioten aurre: orientazio-etapa

Mini-kasuak eta ariketak hasi aurretik, gomendagarria izaten da elkarrizketa ireki batean (talde handian edo bikoteka edo talde txikitan) parte-hartzaileek edozein tal-

detan izan dituzten iraganeko beldurrak eta esperientzia txarrak azaleratzea. Pertsona bakoitzak talde-lanarekiko jarrera orokorra, errezeloak, aurretiko esperientziak eta/edo taldean lan egiteko dituen abantailak eta arriskuak adieraz ditzake. Talde txikitari ideia trukaketa labur bat egin ondoren (parte-hartzea bultzatzeko), talde guztiek beren ondorioak bateratzen dituzte.

Hasierako hausnarketa-ariketa honek gainerako jardueretako edozein girotzeko balioko du. Era berean, bideratzaileak talde-lanaren kontzeptu orokor batzuk har ditzake kontuan, hala nola etapak (1993ko Pallarésen azken sailkapenean oinarrituz, hori hartu baita jarduerak antolatzeko oinarritzat), eta, ondoren, hainbat alderdi lantzeko egokien iruditzen zaizkion ariketak aurkezten ditu.

ZeharGAIT jarduera Tigrea eta otsoak (Unairentzako istorio bat)¹

Testuingurua

Talde baten bizitzaren hasierako etapa honetan, taldean sartzen den pertsona bakoitzari sortzen zaion ziurgabetasuna da gertakari garrantzitsua. Aldaketa edo egoera berri orotan, ezezagunarekiko nolabaiteko beldurra sortzen da: norekin osatuko dudana taldea, nolakoak izango diren, nola eramango garen, esperientzia nolakoa izango den (inoiz taldean lan egin ez badut) eta abar. Beldur horiek sentitzea eta antsietate hori guztiz normalak dira; izan ere, talde baten bizitzako lehen etapa honen egin beharreko gauzetako bat da taldekideak orientatzea, eta egoera horretara moldatzen laguntzea.

Jarduera eta denboralizazioa

Ildo horretan, beldur horiek ezagutu eta garaitzen laguntzeko, hasierako irakurketa hau diseinatu da: «Istorio bat Unairentzat: tigrea eta otsoak» (egilea: Igor Filibi).

1. fasea: jarduera irakurtzeko denbora. Norberak irakurtzea gomendatzen da, baina posible da ere lehen irakurketa taldean egitea, gero banakako denborari hasiera emanez.
2. fasea: jarraian dagoen galdetegia banatuko da, eta pertsona bakoitzari banaka erantzuteko eskatuko zaio, 12-15 minututan.
3. fasea: ondoren, elkarrizketa-gune bat irekiko da erantzunak partekatzeko, eta tarte bat utziko da ere ezarritako galderetatik kanpo irakurketari buruzko iruzkinak egiteko.

Gogoratzekoa

Taldeko elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).

¹ Igor Filibik idatzia.



ZeharGAIT jarduera

Tigrea eta otsoak (Unairentzako istorio bat) - Igor Filibi

Unai haserre eta umore txarrez iritsi zen etxera. Amak ez zion ezer esan agurtu ere egin gabe sartu zenean. Une bat zeraman bere gelan giltzapetuta, aitak atea ukitu eta zer moduz zegoen ikustera sartu zenean. Pixka bat kostatu zitzaion hitz egiten hastea, baina azkenean esan zion irakasleak taldean lan egitera behartu zituela eta esleitu zizkieten ikaskideak ez zitzaizkiola batere gustatzen.

- Zerbait egin dizute? –galdetu zion aitak—. – Ez –esan zuen hark—, baina ez ditut gustoko; ez ditut ezagutzen, eta, gainera, nahiago dut lanak neuk bakarrik egin, neure erara. Akats egiten badut, nire errua.

Aitak erantzun zuen:

- Ikusten dut, kontua ez da ezer txarrik egin dizutela, baizik eta ez dakizula zer den talde bat.
- Badakit, noski- esan zuen Unaik, entzun berri zuenagatik are haserreago. Baina aitak, jaramonik egin gabe, hizketan jarraitu eta esan zion:
- Istorio bat kontatuko dizut –eta bere ondoan eseri ondoren hasi zen. Oihanean tigrea da ehiztaririk handiena, animalia guztiek diote beldurra eta ihes egiten dute haren aurrean, bera baita animaliarik indartsuena eta boteretsuena. Orro egiten duenean, oihana isildu egiten da. Eta tigreak badaki; beraz indartsuena dela uste du. Hala eta guztiz ere..
- Utzi kontuak, aita, ez naiz jada ume bat! –esan zuen Unaik ezer ulertu gabe eta nahiko haserre. Zertara zetorren ipuin bat kontatzea? Baina aitak, ahotsa goratu gabe, esan zion:
- Entzun iezadazu, eta izango duzu gero zuk hitzegiteko aukera-eta bere istorioarekin jarraitu zuen:

Egun batean, ordea, tigrea, antilope baten atzetik zihoala, hanka batean zauritu zen. Ez zen oso zauri larria, baina ezin zuen ehizatu, eta, beraz, ezin zuen ezer jan. Handik egun batzuetara, hain zegoen ahul, laster hilko zela bazekiela. Hilzorian zegoenean, lurrean etzanda, otso adintsu bat gerturatu zitzaion. Tigrea konturatu zen otso adintsu hura oso astiro zebilela, ez zela gai korrika asko egiteko, eta bere atzaparrak ere ez zirela hain indartsuak. Hortzen bat ere falta zitzaion. Indarririk izan banu, arazorik gabe hilko nukeen, pentsatu zuen tigreak bere baitarako. Tigrea ohartu zen otso hura, jadanik ehizatu ezin zuena, ongi elikatua eta osasuntsua zela bere adinarekiko. Ezin izan zuen saihestu galdetzea: otso, ikusten dut zahartuta eta nekatuta zaudela, ezin duzula korrika egin, ezta ehizatu ere, niri gertatzen zaidan bezala. Baina zu osasuntsu zaudete eta ni hiltzear nago. Nola liteke?

Otsoak begiratu zion eta ezer esan gabe alde egin zuen. Baina tigrea tematu egin zen eta oihu egin zion: otso, mesedez, erantzuiozu nire galdera honi! Kontatu zure sekretua hil aurretik. Otsoa gelditu egin zen. Zalantza egin eta atzera begiratu zuen,



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

tigrea zegoen lekura. Ez zenuke ulertuko, esan zion azkenean, eta ez dut zurekin eztabaidatu nahi zure azken uneetan. Baina tigreak berriro ekin zion: ez dut eztabaidatuko; benetan diotsut. Jakin egin nahi dut.

Orduan otsoak hitz egin zion. Oihaneko guztiek uste dute izakirik boteretsuena zarelara, indartsuena, eta denek beldurra dizute. Baina otsook badakigu hau ez dela egia. Inor ez da hain indartsua. Talde batek ondo lan egiten duenean, taldekideek elkarri laguntzen diotenean eta elkarrekin lan egiten dakitenean, orduan talde hori edozein animalia baino hamar aldiz indartsuagoa da. Otsoek badakigu, gizakiek dakiten bezala. Ahulak dira, mugitu ezinik jaiotzen dira, azala fina dute eta urradurek zauritu egiten dituzte; ez dira asko ibiltzen eta ez dira indartsuak. Hala ere, denok diegu beldurra, baita zuk ere. Ez al diozu zeure buruari inoiz galdetu zergatik? Tigreak otsoaren erantzun luze hark, hainbeste azalpenek enbarazu egiten ziotela antzeman zuen. Erantzun erraza eta zuzena espero zuen, baina otsoaren hitzek asmakizun bat eta galderak zituen. Umore txarrez zegoen, baina, sekretu hura jakin nahi zuenez, gogo txarrez erantzun zion otsoari: gizakiak indartsuak dira sua dutelako, denek dakite.

Otso adintsuak irribarre egin zuen. Ez, ez da horrela. Bere indarra ez dago sutan. Gizakiak indartsuak dira elkartuta daudelako, beren herrixka babesten duen oholesia altxatzeko elkartzeko gai direlako, eta guztien artean zubiak, etxeak, bideak eta era guztietako objektuak eraikitzen dituztelako beren fabriketan. Elkarren artean koordinatzen dira, guztien artean osatzen eta laguntzen dute elkar. Hor datza bere indarra. Otsook ere ikasi dugu hau. Gaztetan ikusten zera ikusten nuen, taldeko buruak beti jaten zuela lehena, askotan ehizan parte hartu gabe, eta bere bizitzaren amaieran, lasterka egin ezin zuenean, taldeak ehizatzen genuenetik jaten uzten ziola. Egun batean otso adituenetako bati galdetu nion ea zergatik egiten genuen hau. Bere erantzunak harritu egin ninduen, eta gero gazte belaunaldi bakoitzari kontatu diot. Gure indarra taldean datza. Gutako batek hankan min hartzen duenean eta aste pare batez ehizatu ezin duenean, bakarrik balego, erremediorik gabe hilko litzateke, zu orain bezala. Baina taldeak babesten eta defendatzen badu, zaintzen eta elikatzen badu, laster suspertuko da eta berriro ehizatuko du guztion onerako.

Barregarria da diozuna, esan zuen tigreak, burua lurrean bermatuz. Otsoak erantzun zuen: badakit ez duzula ulertzen, ez duzulako inoiz probatu, baina, sinetsidazu, norbaitek funtzionatzen duen talde bat ezagutzen duenean, ez du inoiz ahazten eta etorkizunean errepikatzen saiatzeko da. Baina tigreak ezetz egiten zuen buruaz lurretik: ez da egia, diozuna diozula. Ez nauzu konbentzitu. Ez du inolako zentzurik zu elikatzeak, baldin eta ezin baduzu lasterka egin edo ehizatu. Taldeari ez diozu ekarpenik egiten. Engainatuta dauzkazu, nahiz eta aitortu behar dizudan meritua duzula, zure helburua lortu baituzu.

Otsoa orain algaraka. Benetan uste duzu ez dudala ezer ematen, ezin dudalako lasterka egin edo ehizatu? Nire lana oso garrantzitsua da. Nik gizakiak ezagutzen ditut, badakit nola ehizatzen duten, eta otso asko hiltzea saihestu dut nire aholkuekin. Elkar zaintzen dugunez, eta tigreak baino urte gehiago bizi garenez, zuen trikimailu guztiak ere ezagutzen ditut. Nik zure aita ezagutu nuen, eta badakit zein bidetatik zabilzan zu eta zein diren zure ehizarako tokirik gogokoena. Badakit zelatan egotea gustatzen zaizula, eta horregatik dakit zein itzaletan egon zaitezkeen makurtuta. Horrela salbatu



ditut otso asko zure atzaparretatik. Nire bizitza luzean lehorte gogor bat ezagutu dut eta ezagutzen dut non geratzen diren azken ur-putzuak. Badakit zein belar diren onak zauriak sendatzeko eta zeintzuk saihestu behar diren ez gaixotzeko. Hori guztia da taldeari ematen diodana.

Otso gazteek beren kemena eta indarra ematen dute, txakurkumeak etorkizuna dira eta horregatik maitasunez zaintzen ditugu, gero beren taldea errespetatu eta baloratu dezaten. Gure taldean, animalia bakoitzak zerbait bakarra ematen du, eta guztion artean talde bikaina osatzen dugu. Batzuk arakatzailerak dira, beste batzuk adimentsuak; batzuk burutsuak eta beste batzuk metodikoak. Eta beti dago baten bat, une txarretan barre eginarazten eta adorea altxatzen diguna. Horregatik, tigrea baino txikiagoak eta indartsuagoak garen arren, elkarrekin boteretsuagoak gara eta zu hil ondoren biziraungo dugu. Orain badakizu zergatik bizi zareten gutxiago tigreak, eta zergatik hiltzen zareten bakarrik.

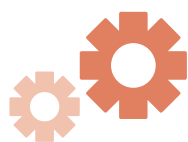
Ni joaten naizenean, talde osoak negar egingo dit eta agur esango dit, eta egingo duten dolu kolektiboak are gehiago indartuko du taldea; beraz, nire heriotza ere taldeari egingo diodan azken ekarpena izango da. Hau da otsoek dakiguna, baina ez naiz zu konbentzitzen saiatzen, tigrea zarelako, eta ni otsoa naizelako. Agur. Eta sastrakan desagertu zen.

Unaik isilik jarraitu zuen aitak istorioa amaitu zuenean. Eta ez zuen ezer esan bere gelatik irten aurretik galdetu zionean:

- Hau da kontatu nahi nizun istorioa, eta orain zuk zeuk pentsa dezakezu zer nahiago duzun izan: tigrea ala otsoa?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Tigrea eta otsoak (Unairantzako istorio bat) – Zereginak

Erantzun, mesedez, galdera hauei. Ondoren, zure ikaskideekin batera jarriko dira.

Zein modelorekin identifikatzen zara gehien: tigrea edo otsoa? Zergatik?

Bietako zein iruditzen zaizu eraginkorrena? Zer abantaila ikusten dizkiozu bakarka lan egiteari? Eta taldean lan egitera?

Oro har, jendeak taldean lan egiteko nahikoa informazio eta esperientzia duela uste duzu?

Taldeetan edozein lan, edozein egoeratan lan egin daitekeela uste duzu, edo nohiz-behinka? Arrazoitu zure erantzuna. Zure ustez, zer baldintza bete behar ditu talde-lanak eraginkorra izateko?



ZeharGAIT jarduera

Markos eta Idoiaren kasuak: bi taldeetan etapa hasten

Testuingurua

Etapa honetan, taldean sartzen den pertsona bakoitzari sortzen zaion ziurgabetasuna da egitaterik garrantzitsuena. Aldaketa edo egoera berri orotan, ezezagunarekiko nolabaiteko beldurra sortzen da: nortzuk ukituko nauten taldean, nolakoak izango diren, nola eramango garen, esperientzia nolakoa izango den (inoiz taldean lan egin ez badut), eta abar. Beldur horiek sentitzea eta antsietate hori guztiz normala da; izan ere, talde baten bizitzako lehen etapa egoera berriaren barruan orientatzea eta egokitzea da.

Atal honen hasieran adierazi bezala, parte-hartzaileek izan ditzaketen beldurrak eta esperientzia txarrak azalertzeko diseinatuta daude, besteak beste, honako kasu txiki bi hauek. Horrek esan nahi du elkarrizketa bideratzeko moduak malgua izan behar duela, konfiantza eragin behar duela, parte-hartzaileei beren beldurrak zabaltzen eta adierazten utziz, baina, noski, inor behartu gabe.

Lehenengo kasuan, Marcosek bere beldurrei aurre egin behar die. Bigarrenean, Idoia protagonista dela, desadostasunaren gaia landuko da (taldeko kideek dituzten helburuei dagokienez). Taldekide guztiek helburu bera partekatzen ez dutenean –nota altua lortzea, adibidez, Idoiaren kasuan bezala-, zaila da taldeak funtzionatzea. Laguntzako izan daiteke taldean horri buruz hitz egitea eta akordioaren bat lortzen saiatzea.

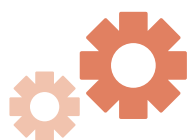
Kasu hau beste gai garrantzitsu bat lantzeko ere erabil daiteke: mendekotasuna. Talde batean sartzen nautenean, gertatzen zaidanaren zati bat talde horren funtzionamenduaren arabera izango da. Idoiaren kasuan, zerbait behar du (nota on bat), baina hori, puntu batetaraino behintzat, taldearen funtzionamenduaren mendeko da; eta beraz ez dago Idoiaren esku. Pertsona bat talde baten mende dagoenean berarentzat garrantzitsua den zerbaitetan, oso estresagarria eta neketsua izan daiteke.

Jarduera eta denboralizazioa

1. fasea: jarduera irakurtzeko denbora. Norberak irakurtzea gomendatzen da, baina posible da ere lehen irakurketa taldean egitea, gero banakako denborari hasiera emanez.
2. fasea: jarraian dagoen galdetegia banatuko da, eta pertsona bakoitzari banaka erantzuteko eskatuko zaio, 12-15 minututan.
3. fasea: ondoren, elkarrizketa-gune bat irekiko da erantzunak partekatzeko, eta tarte bat utziko da ere ezarritako galderetatik kanpo irakurketari buruzko iruzkinak egiteko.

Gogoratzekoa

Taldeko elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (*ZeharGAIT Gomendioak*, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Talde batean lan egingo dut. Zer egingo dut? (Markos)

Marcos astebete baino ez zebilen ostalaritza-eskolan, eta konturatu da modulu bakoiteko irakasleak taldeak sortu dituela datozen bost asteetan lan bat egiteko.

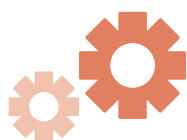
Oraindik bere klaseko hiruzpalau pertsona baino ez ditu ezagutzen, eta urduri samar dago nola egokituko den ikusteko. Ez du inoiz taldean lan egin. Enpresa gehienetan lantaldeak ohikoak direla jakin arren, ideiak beldur pixka bat ematen dio. Ez daki bere ikaskideekin maila emateko gai izango den, ezta elkar nola eramango duten ere. Gainera, bere lau kideetako bik lehenagotik ere ezagutzen zuten elkar, eta ez daki nola hartuko duten taldean. Ez du segurtasunik gabe jokatu nahi, baina ezta jakinarena egin ere.

Kezkatuta dago, taldeak ondo funtzionatzen ez badu agian ezingo duelako modulua gainditu. Dena nola joango den jakiteko irrikitan dago.

Erantzun galdera hauei

- Ulertzen dituzu Marcosen beldurrak?
- Bere taldekideei antzeko zerbait gertatuko zaiela uste duzu?
- Zure ustez, zer egin beharko luke Marcosek bere kideekin izandako lehen bileran, dena ondo atera dadin?
- Esperientzia txarrik izan al duzu talderen batean egindako lehen bileran?
- Eta esperientzia onik?





ZeharGAIT jarduera

Idoiak nota ona behar du

Erdi mailako ziklo bateko bigarren mailan dago Idoia. Lehen maila nahiko ondo eman zitzaion, eta pozik dago eskolan. Aurreko urtean talde-laneko bi esperientzia izan zituen, eta emaitzak oso bestelakoak izan ziren. Taldeetako batek oso ondo funtzionatu zuen eta bera oso gustura egon zen, bere onena eman. Oso kalifikazio altua lortu zuten. Beste taldea oso bestelakoa izan zen. Lau kideetatik erdiak, bi mutil oso lagunak, ez zuten ia parte hartu. Klasetik ez ziren ia agertzen eta ez zuten beren lanaren parte egin. Beste lankide batek eta berak dena egin behar izan zuten. Azkenean, irakasleak esku hartu zuen, eta pixka bat konpondu zen asuntua, egun batzuetako epea gehigarri bat eman baitzien. Egia da azkenean dena ondo entregatu ahal izan zutela, baina oso erreta bukatu zuen Idoiak; ikasgaiari uko egiteko zorian ere egon zen.

Orain, Idoiak oraingoan nolakoa izango den galdetu dio bere buruari, eta nahiko beldur dio ezagutzen ez duen talde baten mende egoteari. Kalifikazioak ere kezkatzen du, Lanbide Heziketako goi-mailako ziklo bat egin nahi duelako eta batez besteko nota altua behar duelako.

Galderak

- Nota altua lortu behar baduzu, Idoiak bezala, kezkatuko al zinateke talde-lana egin behar izanez gero?
- Nota alturik behar ez baduzu, baina taldeko kide batek baietz jakiten baduzu, kontuan hartuko zenuke nolabait? Nola?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

5.2. Taldearen arauak ezartzen diren etapa

Taldean bizitzaren etapa honetan, bigarrena Pallaresen sailkapenean, talde bateko partaideek taldearen funtzionamendua arautuko duten arauak definitzen dituzte. Lana nola garatuko duten eta harremanak izateko, planifikatzeko eta abarrerako moduari buruzko elkarriketa soil baten emaitza izan daitezke, edo dokumentu idatzi batean jaso daitezke, kide guztientzat, eta etorkizunean etorri daitezkeenentzat, taldearen jardura arautuko duten arauak argi uzteko.

Arau batzuk finkatzeko hausnarketa horretan, talde arrakastatsu askok gatazka-iturri posibleenak identifikatzeko ahalegina egiten dute, eta horiek konpontzeko moduak bilzen dituzte. Arau horiek egoteak taldearen kohesioa indartzen du, pertsonak jakin dezaten zer espero dezaket. Horrek, besteak beste, beldurrak eta balizko arazoak kudeatzen laguntzen du. Baina arauak finkatzeko prozesu hori ez da berez gertatzen; pertsonen ekimenak behar ditu.

ZeharGAIT jarduera Gemma eta Garazi kasuak, eta Guztien artean talde bat

Jardueren deskribapena

Hiru kasu desberdin aurkezten dira, guztiak aurrerago deskribatuko den denboralizazio-eskema berarekin lan egiteko.

- *Gemma hitza eskatzen du*: kasu hau erabil daiteke taldeko komunikazioaz hitz egiteko, taldean gauzak nola doazen ikusteko beharraz, arazoei buruz garbi hitz egitearen garrantziaz, lidergoaz, bai eta kide guztiek arau batzuk adostearen beharraz.
- *Garaziren kasuak*, berriz, talde bi alderatzen ditu. Adibide egokia izan daiteke taldearen arauak eratzeko prozesuari hasiera nola eman dakioken aurkezteko. Besteak beste ikusten dira pertsona-multzo eta benetako talde (edo ekipoen) artean dauden desberdintasunak.
- *Denon artean talde bat sortzen*. Kasu hau talde eraginkorrak nola antolatzen diren hobeto ulertzeko pentsatuta dago. Belbinen rolen metodologia ikusi aurreko sarrera ona izan daiteke kasu hau. Metodologia hori aurretik deskribatu da eta liburu honetan hari buruzko jardura gehigarri batzuk proposatzen dira. Ikasleek taldea eraginkorra izan dadin antolatze beharra ulertzen dutenean, errazagoa da Belbin metodoak (edo antzekoren batek) talde bati zein ekarpen egin diezaioken hautematea. Gakoa da uler dezatela antolakundearen beharra eta arazoei guztion artean heltzea.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Erantzun labur horiek idaztea gomendatzen da ere. Horri esker, eztabaida bizkorragoa eta emankorragoa izango da.

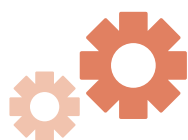
3. fasea: bateratzea

Koordinatzaileak galdera bakoitza irakurtzen du, eta parte-hartzaileek erantzun dutenari buruz hitz egiten dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Itxiera

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Gogoratzekoa: bai taldearen tamainari dagokionez, bai taldeko elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak iradokitzen ditugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Gemmak hitza eskatzen du

Gemma neska argia eta azkarra da. Ikasturte honetan erronka bidezko irakaskuntza antolatu egin dute bere Lanbide Heziketa zentroan, eta erronka horiek aurrera eramateko ikasle taldeak antolatu dira. Erronketako baterako tokatu zaion lantaldea elkarrekin inoiz lan egin ez duten eta oraindik elkar ezagutzen duten bost neska-mutilek osatzen dute. Gauzak ez doaz gaizki; denak ari dira lanean eta nahiko ondo konpontzen dira, baina ez dira oso eraginkorrak. Denbora asko galtzen dute bileretan, erabakiak hartzeko zailtasunak dituzte, eta entregatzeko epeak ere ez dira ondo zehazteko gai; beraz, lauhilabetekoak aurrera egin heinean konturatzen ari dira entregatzeko epea gertu dagoela eta denboraz eskaz dabilzateela.

Gemma, egoera hori hasieratik ikusten zuena, egun batean taldera oldartu zen eta argi eta garbi hitz egin zuen taldearekin. Ez zegoen ziur lankideek nola erantzungo zuten, baina esan egin behar zuela sentitzen zuen. Eta honela ohartarazi zituen: hobeto antolatu egiten ez baziren, ezingo zuketena lana epean eta era egokian bukatu. Bere harridurarako, ikaskideek arrazoia eman zioten. Hari begira geratu ziren: zelan egingo dugu, Gemma? Eta honek zera proposatu zuen, bakoitzak adieraztea zer gauza edo alderdi ziren kezka gehien sortzen ziotenak. Erronda bat egin zuten, non denek arretaz entzuten zuten elkar, bai eta parte hartu ere. Hainbat gai atera ziren: denbora hobeto planifikatzeko beharra eta bakoitzaren lanak entregatzeko datak jartzea, erabakiak adosten jarraitzea zein ona izango litzatekeen, bakoitzak esleitzen zaion alderdiaz arduratu behar duela, eta abar.

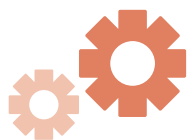
Charlesek, beste taldekide batek, zera proposatu zuen: arau komunak ezartzea proposatu zuen. Elkarrizketa aldi oso konstruktibo baten ondoren, akordio batera iritsi ziren. Denak oso pozik geratu ziren, eta bileratik ateratzean, hainbatek Gemma zoriundu zuten bere ekimenagatik.

Galderak

- Gemmaren taldeak hasieran izandako zailtasun horiek, zein maiztasunekin esango zenuke gertatzen direla taldeetan (eraginkortasun gutxiko bilerak, erabakiak hartzeko zailtasunak, eroso sentitzen ez diren pertsonak, edo beste zailtasun batzuk)?
- Nahi izan ezker, zuk zeuk izandako esperientziaren bat parteka dezakezu.
- Zer iruditzen zaizu Gemmak egin zuena?
- Ikusten duzu egoera hori konpontzeko beste modurik?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Garazik talde bi alderatzen ditu

Sukalde Zuzendaritzako bigarren mailan, Garazik ia hilabete darama taldean lanean, oso erronka interesgarrian. Gogotsu hasi zen, baina geroz eta gehiago kostatzen zaio gogoia mantentzea. Taldekide bakoitza bere erara doala iruditzen zaio. Garazi saskibaloitza talde bateko kapitaina da eta lider izatera ohituta dago. Egun batean, saskibaloitza-partida baten ondoren pabiloitik irtetean, jabetzen da zein ondo sentitzen den. Asko kostatu zaie irabaztea, ia hogeita puntu galtzen ari ziren talde oso on baten aurka. Baina azken laurdenean jokalariek begietara begiratu diote elkarri eta konjuratu egin dira. Partida hori denek batera irabazi behar zuten. Elkarri lagundu diote, sufritu dute, azken indar-gramoraino ekin dute eta ahituta amaitu dute. Baina azken bi minutuetan irabaztea lortu dute. Oso garaipen landua izan da, aldi berean oso pozgarria, taldeak irabazi duelako.

Une horretan burura etorri zaio gero ostalaritza eskolako bere taldeko kide bati deitu behar diola, irakasleak eskatutako lanaren zati bat amaitzeko. Ezin du saihestu lan horretan pentsatzeak sortzen dion gogorik ezaren sentsazioa, eta, aldi berean, entrenamenduetara eta partidetara bere taldearekin joateak ematen dion poza alderatzea. Orduan jabetzen da gertatzen denaz. Saskibaloian, talde bateko kide da, ekipoa dira, eta talde horretan guztiek elkarrekin egiten dute lan, sufritzen eta borrokatzen dute. Erronkaren taldean, ordea, pertsona batzuk biltzen dira, baina ez dago benetako lankidetzarik, ezta elkarren arteko laguntzarik ere. Zentzu zorrotzean, ez dira talde bat.

Bere kideari deitu beharrean, taldeari mezu bat bidaltzea erabakitzen du. Skype bidezko bilera bat antolatu du, eta taldekideak aurrez-aurre dituela, kontatu die zer sentitzen duen. Bere saskibaloitza taldearekin zer bizi duen azaltzen die, guztien artean elkar-laguntzearen abantailak, helburua talde moduan lortzearen ere, baita kolektiboaren babesa sentitzearen sentsazio horrek bere burua zein zoriontsu egiten duen ere. Argi eta garbi dio erronkarako antolatu den taldean hori sentitzea gustatuko litzaiokeela eta bera saiatzeko prest dagoela. Beste bi pertsonak, Kepak eta Maialenek, kirol klubetan daude eta babesa ematen diote.

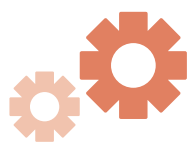
Astelehen goizean geratzea erabaki dute, beren taldea ekipo bihurtzeko zer egin adosteko. Berandu dabilta eta ez dira garaiz iristen klasera. Irakasleak arreta deitzen die atzerapenagatik. Azkenean, harengana hurbiltzen direnean arrazoia azaltzeko, irakasleak irribarre egiten die eta taldean lan egiteko aparteko puntu bat jarriko diela esaten die. Une horretatik aurrera, taldeak beste era batera funtzionatzen hasten da, eta lan-harremana eta harreman pertsonala askoz ere arinago bilakatzen da.

Galderak

- Saia zaituz Kepa eta Maialenen paperean jartzen: nola sentituko zinateke Garaziren mezua jasotzean?
- Azaldu zergatik uste duzun irakasleak aparteko puntu batekin saritu dituela?
- Zer iruditzen zaizu Garaziko ekimena? Eta zure kideen erreakzioa?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Denon artean talde bat sortzen

Garaziren taldeak klasean eskatu zitzairen lanean bikain bat lortu zuenean, ospatu egin zuten. Erronkan aurrera egin bitartean egon ziren zenbait pasadizo erreparasatu zizuten. Denak bat zetozen Garazik une estrategiko hartan bidalitako mezua, bai eta ondorengo Skype bilera hura ere bereziki garrantzitsuak izan zirela taldeak bizi izandako une guztien artean. Bere partetik, Garazik eskerrak eman zizkien errekonozimenduagatik, baina zera azpimarratu zuen ere, benetako talde bat bilakatzearen ideia berak eman bazuen ere, taldearen dinamikan aldaketa nabarmena ez zela bere proposamenetik etorri, baizik eta taldeko kideei rola esleitzetik. Horrek bai aldatu zuela taldearen dinamika. Horretan, Kepa izan zen ekarpen erabakigarria egin zuena, futbol talde batean jokatzeko baitu, eta aipatu zuen talde batean denek dakitela bakoitza zertaz arduratzen den. Berak gogorarazi zuen bere taldean denek dakitela atezainak, atzelariak, zentralak, aurrelariak eta abarrek zer egin behar duten. Pertsona jakin batzuei zereginak esleitzea oso modu eraginkorra da zeregin guztiak estalita daudela bermatzeko, bai eta zeregin bakoitzaren ardura duen norbait dagoela jakiteko. Horrek ez du esan nahi, baina, une jakin batean lankide bati lagundu behar ez zaionik, baina betiere jakinda zein den bakoitzak jokatzeko duen papera, zein den bakoitzaren ekarpena.

Bere izena entzutean, Kepak gaineratu zuen egia zela, baina Interneten bilatu eta behar zituzten profilak aurkitu zituen Maiaalen izan zela; Belbin delako baten rola erabiltzea iradoki zien. Oso balagarria izan zen bederatzi zeregin mota horiek zerrendatuta ikustea, azken finean talde batean norbaitek egin beharreko gauzei bat zetozelako. Egia esan, konturatu ziren bakoitzak ekarpen desberdinak egin zituela taldeak funtziona zezan.

Une horretan, Itziar, ia inoiz hitz egiten ez zuena, animatu zen esatera banaka egin ezkerro haletako batek ere ezingo zukeela burutu haiek taldean egindako lan handia. Ziurrenik horregatik, talde on bat beste edozein baino askoz osoagoa eta eraginkorragoa delako, enpresek taldean lan egin ohi dute. Egia esan, esperientzia hark begiak ireki zizkien beren bizitzarako eta etorkizun profesionalerako oso garrantzitsua zen zerbaitetan, ikasgairako ikasitako gauzetatik askoz haratago.

Galderak

- Taldean lan egitea garrantzitsua dela iruditzen zaizu?
- Zer alderdi azpimarratuko zenituzke Garazik, Kepak eta Itziarrek aipatu dutenaren inguruan? Zein? Zergatik uste duzu dela garrantzitsua?
- Taldean lan egitea erraza dela uste duzu, mundu guztiak dakiela egiten? Edo ondo egiteko ezagutzak eta praktika, esperientziak, beharrezkoak direla uste duzu?



5.3. Taldeetan gatazkak konpontzeko etapa

Giza ingurune guztietan, pertsona-taldeak egon ala ez, gatazkak sortzen dira. Beste unitate batean, izatez, pertsonen artean sortzen diren gatazkak eta horiek prebenitzeko, kudeatzeko edo konpontzeko aukerak aztertuko ditugu (5. Unitatea).

Nolanahi ere, kontuan izan behar da talde bat finkatzeko prozesuetan ohikoagoak direla beste ingurune batzuetan baino, parte hartzen dutenen artean sortzen eta egonkortzen ari den elkarrekintza eta erlazio bereziagatik.

Talde batean ohikoa da hasieratik tentsioak edo gatazkak egotea. Batzuetan ezabatu egiten dira edo ez dira aintzat hartzen, beste batzuetan behin-behinean konpontzen dira, baina taldea sendotzen joan denean, dena ondo badoa, azkenean komunikazioa irekiagoa eta zuzenagoa den une bat iritsiko da. Kohesioak sor daitezkeen arazoei erantzun egokiagoa ematea ahalbidetzen du. Gatazka horiek hainbat motatakoak izan daitezke, eta hainbat arazoirengatik izan daitezke, hori da hurrengo jardueretan aztergai.

ZeharGAIT jarduera Gatazken etapa taldeetan: entrenatzaile berriaren lehen eguna

Jardueraren deskribapena

Kasu honek taldeetako gatazkei buruz hitz egiten hasteko balio du. Gatazkak saihestezinak dira, baina oso modu desberdinetan kudeatu eta aurre egin dakieke. Kasu honetan ere taldearen dinamika hasieratik ondo hastearen garrantzia nabarmentzen da, horrela ez bada, gero dena askoz zailagoa bihurtzen baita.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkeztzen den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzun ematea

Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Labur idaztea komeni da ere. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Gogoratzekoa

Taldearen neurriari dagokionean eta taldeko elkarrizketa eskatzen duten jarduerara-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Entrenatzaile berriaren lehen eguna

Pat Riley entrenatzaileak NBAko Los Angeles Lakers talde txapelduna utzi eta New York Knicksera joan zenean, bere buruarekin borrokan zegoen talde batekin egin zuen topo. Taldearen kohesioa ahulduta zegoen eta jokalariek bakarka edo talde txikitan funtzionatzen zuten. Riley entrenatzaileak orduan, jokalariekin lehen bilera antolatu zuen. Bilera-aretoa heltzean, jokalariek zera topatu zuten, Rileyk alde aurretik gela hartan zenbait aulki-talde txiki kokatuta utzi zituela, jokalarien adiskidetasun-taldeak ordezkatzeko zituztenak.

Jokalari bakoitzari eskatu zion aulki jakin bat betetzea, eta, ondoren, gelako inguru ondo begiratzeko eskatu zien. Talde zatitu batek, esan zuen orduan, ezin du irabazi. Eta hamabost minutuz bakarrik utzi zituen, euren aukerak kontuan har zituzten.

Riley entrenatzailea itzuli zenean, jokalariek aretoa berrantolatu zuten, eta aulkiekin zirkuluerdi bat osatu zuten, entrenatzailearentzat aulki bat aparte utziz. Bilera bakar batekin, entrenatzaileak jokalarien kultura aldatu zuen, «nia» zentruan zuten kultura batetik «gua»-ren kulturaranzko bidea hartu zuten, eta taldearen kohesioa eta pentsamolde irabazlea eraikitzeko prozesua hasi zuen (Riley, 1993).

Iturria: Beswick, B. *Fútbol. Entrenamiento de la fuerza mental*. Madril, Ediciones Tutor, 2010, 175 or.

Galderak

- Zure ustez, zerk bultzatu zituen jokalariak aulkiak tokiz aldatzera?
- Zergatik ez zituen entrenatzaileak aulkiak zirkuluerdian jarri zuzenean?
- Testuan islatu den istorioaren antzekorik ezagutzen al duzu?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

ZeharGAIT jarduera Gatazkak taldeetan (konpromiso falta): beste istorio bat Unairentzat

Jardueraren deskribapena

Kasu honek ekipoetan sortzen diren arazo ohikoenetako bati buruz eztabaidatzeko balio du: norbaitek berarekin konpromisorik hartzen ez duenean eta multzo osoaren emaitza arriskuan jartzen duenean. Era berean, hori nola konpon daitekeen eta talde bat arriskuan jartzen duenarengandik nola defenda daitekeen ere hitz egin daiteke.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

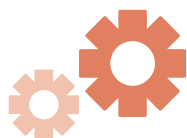
3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere burua-arentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Gogoratzekoa

Taldeko elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Beste istorio bat Unairentzat (bi aste geroago)³

Ostiral gauean Unai etxean geratu zen. Gaur ez al zara aterako? Galdetu zion amak. Ez, ez dut gogorik, utz nazazu. Eta bere musikan murgildu zen berriro. Baina amak ez du erraz amore ematen, eta esan zion argi zegoela zerbait gertatzen zitzaioela. Kontatu nahi izatekotan, bera prest egongo zen egongelan. Hobeto pentsatuta, Unai bapatean hau askatu zuen:

- Errua aitarena da. Eta otsoen beren txorakeriez. Gora tigreak! –amak ez zuen ezer ulertzen eta begiak zabal-zabalik zituen, harriduraz. Une hartan, aita sartu zen etxean.
- Nork egin du tigreen oihurik?
- Nik! –erantzun zuen Unai. Eta berriro esango dut: *Tigreak bizi! Otsoei eman diezaietela.*

Aitak hamabost egun lehenago kontatu zion istorioa gogoratu zuen. *Ikusten dut, esan zuen.*

- Eta ez etorri zure otsoen istorioekin. Gogoz entzungo nuke istoria bat kontatzen duena zer egin zure taldean ezer egiten ez duten pertsona bi daudenean, gainera lana zuk zeuk egiten duzunean samintzen zaizkizunak. Hori baliagarria izango litzateke, baina halako istoriarik ez badakizu, nahiago dut bakean uztea.
- Seme, galdera bakarra egingo dizut: otsoak idiotak direla uste al duzu? –Unai benetan harrituta geratu zen. Ez zuen aitaren erantzunik espero, kargara itzultzen baitzen–.
- Milaka urte daramatzagu gizakiok otsoak miresten eta haienganako beldurra izaten, beren adimen eta kemenagatik –jarraitu zuen aitak–. Benetan uste duzu beren taldean alferrak babestuko zituztela? Edo beste era batera esanda, uste duzu beren artean halakorik toleratuko balute bizirik iraungo zuketela? Eseri zaitez nirekin.

Eta Unai eseri egin zen, etsita, bazekielako beste istorio bat entzutear zegoela. Beste istorio bat, Buff..

- Ez da istorio berria, lehengo egunekoaren amaiera da. Otso adintsua bere taldearengana itzuli zenean, tentsioa sentitu zuen giroan. Otso guztiak apur bat aztoratuta zeuden; etengabeko kurrinka eta borroka txikiak entzuten ziren. Otso-eme nagusiak, taldearen buruak, arazoa aztertzeke eta konpontzeke kontseilua bildu behar zela ulertu zuen, gauzak lehertu baino lehen. Otso heldu guztiak bildu ziren. Nagusiak argi hitz egin zien. Azken egunotan, esan zuen ozenki eta irmo, gero eta tentsio handiagoa dago. Taldearen harmonia hautsi da eta hori oso txarra da. Denok dakigu gure indarra guztion batasuna dela. Hori galduz gero, ez gara negutik bizirik aterako. Badakigu, ezta?

² Egilea: Igor Filibi.



Otso gehienek baiezkoa egin zuten isilik, nahiz eta bizpahiru otsok burua makur eta begirada iheskorra eduki. Otso adintsua ohartu zen hiru otso hauen jarreraz, bi gazte eta bat adintsuagoa, Ile Beltza, aspalditik mingostuta zegoena, baina isilik geratu zen.

Otso-eme nagusiak denei galdetu zien ea inork ba ote zekien gertatzen ari zenaren arrazoa. Inork ez zuen hitz egiten; beraz, kapitainari galdetu zion, ehiza-estrategiak ondoen diseinatzen zituenari. Kapitaina, zer esan diezadakezu? Ezer ez, nagusi. Ez dut taldekiderik kritikatu nahi, ez nintzateke leiala izango. Ikusten dut, esan zuen nagusiak, eta zu, arakatzaillea? Zerbait esateko?

Arazo bat dagoela uste dut, nagusi andrea, baina ez nazazu mesedez hori esatera behartu. Ez naiz txibatoa. Ondo dago, esan zuen otso-eme nagusiak, norbaitek zerbait esango du? Inork ez zuela hitz egingo ikustean, galdera hau egin zuen: Nork uste du arazo bat dagoela? Denek baietz esan zuten. Eta nork uste du arazoari aurre egin behar diogula? Edo norbaitek uste du hobe dela horrela egoten uztea eta zer gertatzen den ikustea? Uste duzue hitz egiten ez badugu gauzak hobera edo okerrera egingo duela? Banan-banan guztiei begiratu zien aurpegira, eta erantzutera behartuta sentitu ziren. «Okerrera egingo du», aitortu zuten denek.

Otso-emeak, orduan, keinu serioarekin, esan zien arazo bat badela jakiten denean, hari aurre ez egiteak taldearen batasuna eta eraginkortasuna arriskuan jar ditzakeela; oso erabaki arduragabea dela. Inork hitz egin nahi ez badu ere, nagusia liderra da soilik baldin eta erabaki zailak hartzeko prest badago.

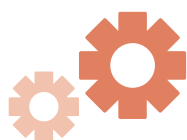
Ez da beharrezkoa inork ezer esatea, esan zuen otso-emeak. Nik badakit Ile Beltzak denbora luzea daramala taldean duen parte-hartzea gutxitzen, bere betebeharretatik ihesi. Eta hainbat ehizalditan huts egin dugula bera adi ez zegoelako. Taldean isiltasun handia zegoen; Ile Beltza bakarrik irauli zen bere lekuan, haserre. Zerbait esatera zihoan, baina Otso-eme handiak lehorrean moztu zuen eta haren begietara begira hitz egiten jarraitu zuen. Dena den, Ile Beltza, gaitzena ez da soilik azken asteetan gutxi jan izana; okerrera eta iragazgaitzena da zure bide egoistatik beste gazte batzuk arrastaka daramatzazula. Zure antzera, horiek ere arduragabekeriaz jokaten hasi dira. Nire erabakia da zu, Ile Beltza, taldetik kanporatzea. Gure lurraldean berriz ikusten bazaitut, etsai bat bezala hilko zaitugu, zeren etsai batek bezala, taldearen biziraupena arriskuan jarri duzula. Zoaz orain.

Ile Beltzak zerbait esateko keinua egin zuen, baina hobeto pentsatu eta mendirantz korrika egin zuen. Bi gazte matxinoak ikaratuta zeuden. Ez zuten susmatzen egin zutenaren larritasuna, eta ez ziren jabetzen taldearen biziraupena arriskuan jarri zutela. Ikaratuta zeuden, damututa bezain beldurtuta. Otso-eme Nagusiak damua nabaritu zuen, baina, hala ere, gogorra izan zen haiekin, abisu serioa eman nahi baitzien. Ez al zaizue azaldu zeinen garrantzitsua den elkartuta egotea, elkar babestea, arduratsuak izatea eta beharrezko daudenak zaintzea? Gutako bakoitzak horrela egiten ez badu, taldea desagertuko da eta gu guztiok hilko gara. Ikusi duzue zer gertatzen den norbaitek taldea arriskuan jartzen duenean. Zuen jokabidea errepikatzen baduzue, gauza bera gertatuko zaizue: taldetik kanporatuko zaituztegu eta zuen kasa geratuko zarete.

Unaik aitari esan zion ulertu zuela: Arazoei aurre egin behar zaie; salbagarriak diren taldekideei ohartarazi behar zaie eta, ahal den heinean, erreskatatu behar dira. Eta taldera itzuli ezin direnekiko erabaki gogorrak hartu behar dira taldea salbatzeko.

Aitak irribarre egin zuen eta esan zion: ulertu duzula ikusten dut.





ZeharGAIT jarduera

Beste istorio bat Unairentzat (2. dokumentua)

Erantzun, mesedez, galdera hauei. Gero, ikaskideekin batera jarriko dira.

Inoiz egin al duzu lan talde batean eta norbaitek bere betebeharrak alde batera utzi ditu edo ez ditu bere konpromisoak bete? Zer egin zuen taldeak? Arazoa konpondu al zen?

Etorkizunean, talde batean lanean ari zarenean, norbaitek konpromiso gutxirekin jokutzen badu, zer uste duzu egin beharko lukeela taldeak? Eta inork ez badu ematen arazoari aurre egiteko lehen urratsa, zuk zerbait egingo zenuke?

Zer iruditzen zaizu norbaitek arazoa mahai gainean jarri nahi ez izatea, ikaskide zintzoena izango ez litzatekeela argudiatuz, edo txibato baten antzera jokatzeari izango litzatekeela?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

5.4. Taldeen bizitzaren azken etapa

Talde guztiek, eta bereziki prestakuntza-zentroetan sortzen direnek, bizitza mugatua dute. Taldearen amaiera etapa bat da berez, eta, bertan, kontuan hartzea merezi duten portaera desberdinak gerta daitezke. Hori da hurrengo jardueraren testuingurua.

ZeharGAIT jarduera Amaitzen jakitea: amaiera-puntua ala puntu eta aparte?

Jardueraren deskribapena

Kasu honetan, lantaldeen beharrezko amaierari heltzen zaio. Une horretan, emaitzak eta barne-funtzionamendua ez ezik, sortu diren harreman pertsonalak ere ebaluatzeko aukera sortzen da.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

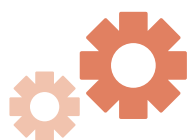
3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbaite. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Gogoratzekoa

Taldeko elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT* jardueretan *elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (*ZeharGAIT* Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Amaitzen jakitea: amaiera-puntua ala puntu eta aparte?

Eskola-aldia amaitu eta lan-zentroetako praktiketara joan zirenean, guztiei pena eman zien taldea haustek. Denak ados zeuden taldean oso ondo funtzionatu zutela esatearekin. Ikasturteko bizipen batzuk gogorarazi ondoren, Maialen jaiki egin zen, eta esan zuen ikasturtea amaitu zela, eta, beraz, taldea ere bai, baina horrek ez zuela esan nahi beren burua ikusteari edo geratzeari utzi beharko lioketeenik. Ikasgelako jarduera izan zena lankidetzeta-harreman ona bihurtu zen, baita adiskidetasun-harreman ona ere. Taldearen giro onak elkar ezagutzeko eta hautemateko aukera eman zien.

Ez zegoen arrazoirik harreman hori etorkizunean ez mantentzeko. Garazik, berriz, esan zuen hori lehenago gertatu zitzaioela, beste saskibaloi-talde batekin, kadeteetan egon zenean. Esan zuenez, noizean behin biltzen ziren, eta oso atsegina zen. Horrek indartu egin zituen, inork ez baitzuen galdu nahi ikasturteko hilabeteetan zehar ahalegin handiz eraiki izandako taldea.

Galderak

- Gogoan al duzu nolakoa izan zen iraganean izan zenuen lantalderen baten amaiera?
- Agur esateko prozesua ondo egin zenutela uste duzu? Beste modu batera izatea gustatuko litzaizuke?
- Ikaskide ohiekin harremanetan jartzen zara? Zure ustez, harremana aldatu egin da denborarekin?



III Atala

Lidergoa taldeetan



6. Lidergoa taldeetan

Hainbat lider mota daude. Lider-mota klasikoa hierarkian oinarritzen da bere irizpidea inposatzeko eta lana egiteko. Lider-profil horrek lantalde bat kudea dezake, baina ez du ekiporik sortzen: pertsonak zeregin bat egiteko bakarrik biltzen ditu, besterik ez. Mota horretako liderraren aldagai tipiko bat ere badago: buru autoritarioa edo despotikoa.

ZeharGAIT: jarduera

Buru autoritarioa. Matxinada ontzian

Irakasleentzako alde aurreko oharra: bideratzaileak edo parte-hartzaileetako batek testua ozen irakurtzea gomendatzen da. Nolanahi ere, deskargatzeko eta inprimatzeko dokumentua prestatu da ere, parte-hartzaile guztiei kopia eman nahi zaien kasurako.

Lidergo autoritario mota horren adibide bat *Rebelión a bordo* filmean (*Mutiny on the Bounty*, Lewis Milestone, 1962) agertzen den itsasontziko kapitaina izan liteke, Nordhof eta James Hallek idatzitako eleberrian oinarritua.

Istoria Portsmuthen hasten da 1787ko abenduan, HMS Bounty itsasontziak Tahitirantz zarpa egiten duen unean. Landare batzuk eta ogiaren zuhaitza jasotzeko asmoz doaz, bai eta Jamaikan birlandatzeko. Landare horiek kolonia britainiarreko eskla-boentzako elikagai izatea da helburua. Misioa garrantzi estrategiko handikoa da, eta Bligh kapitainari agintzen zaio, gizon zorrotz eta autoritario bati.

Bligh kapitainak hasieratik argi uzten du bere helburu bakarra misioa betetzea dela, prezioa edozein dela ere. Hori ikusten da Fletcher Christian ofizialari (Marlon Brando) itsasontzia Hornos Lurmuturreko ur arriskutsuetarantz zuzentzeko agintzen zaionean, ohiko ibilbideari jarraitu beharrean, Hego Afrikan dagoen Itxaropen Onaren Lurmuturra inguratuz. Tripulazioa eta ofizialak ez datoz bat erabakiarekin, baina Blighek bere irizpidea ezartzen du. Egoki ikusten du bere aginduak betetzen ez dituztenak gogorki zigortzea, baita krudeltasunez ere.

Ibilbide berria laburragoa izan arren, ekaitzek Bounty-aren bidaia atzeratzen dute, eta Tahitira iristen direnean, ogi-zuhaitzak ez daude lekualdatzeko prest. Horrek uhar-tean hilabete batzuk itxarotera behartzen ditu. Paradisu bat da, eta asteetan gizon guztiak, tripulatzaileak eta ofizialak, irlako liluragarrietan murgiltzen dira. Guztiak, Bligh kapitaina izan ezik.

Karga osoarekin berriz itsasoratzeko momentua helduta, berriro ere sortuko dira Tahitirako hasierako bidaian sortu izan ziren arazo berdinak, kapitainak bere gizonak oso zorrotz tratatzen dituelako. Une giltzarri bat dago, baina. Une jakin batean, eskifaiako kide bat nekatuta dago, eta Christian ofiziala, langile hori horrela ikustean, errukitu egiten da, harengana hurbildu eta ur-sorbo bat ematen dio. Ekintza hori Bligh kapitainak erabat debekatzen duen gauzetako bat da; ura rasionatu du, bidaian landareei urik faltako ez zaiela faltarik ziurtatzeko. Hori horrela, Bligh kapitainak Christian ur-ontziarekin ikusten duenean, eskuetatik kenduko dio. Eskifaia osoak eszena ikusten du. Christian kapitainarekin nazkatuta dago, eskifaiako kide guztiak bezala, eta matxinatu egiten da; Blighi ezpata ateratzeko eskatzen dio. Kapitainak matxinatutako ofiziala atxilotzeko agindua ematen du orduan, baina eskifaia ia ia osoak ofizialaren aldeko jarrera adierazten du. Bligh hil nahi dute, bere zigorreatatik eta tratu ankerra-

gatik mendeku gisa, baina kapitain berriak eragotzi egiten du, eta, itsasoaren erdian, Bligh txalupa batean uzten du, harekin egon nahi zuten marinel gutxi batzuekin. Itsasontzia urruntzen den bitartean, ontziko eskifaiak ogi-landare guztiak botako dituzte bordatik, jubiloizko oihuen artean.

Tripulazioa ankerkeria kapitaina baztertu du, baina horrekin ez da diziiplina desagertzen. Kapitain berriak, ordura arte Bligh-en itzalpean zegoenak, erabaki zailak hartu beharko ditu orain. Kapitainak bere gizona esaten die Ingalaterrara itzuli behar dutela edo legegabeak bezala hartuko dituztela, edozein unetan harrapatuak izareko beldurrez. Baina eskifaia gehienek geratu nahi dute; are gehiago, talde batek itsasontziari su eman ere emango dio, Ingalaterrara itzul ez dadin. Suak Christian harrapatu zuen eta erredura larriak sortu zizkion; izatez, handik gutxira hilgo da eta ontzia, berriz, ondoratu. Hil aurreko azken hitzak beren gizonentzat gorde zituen; beren arteko desberdintasunak konpondu eta bakean bizi daitezela esango die.

Hori guztia gertatzen den bitartean, Bligh kapitainak eta gizon fededun gutxi batzuek balentria bat egiten dute eta Ingalaterrara itzultzea lortzen dute. Gerra-kontseilua egingo diote Bligh kapitainari, ontzia galdu duelako. Errugabetzat hartuko badute ere, epaileak botere-abusua leporatuko dio, eta mendekoak behar bezala tratatzeko betebeharra gogorarazi.

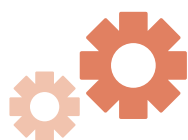
Irakasleentzako oharra

Puntu honetan, testuaren irakurketa gelditu eta hausnarketa labur bat egin daiteke taldean (egokiena litzateke parte-hartzaileek filma ikusteko aukera izatea, edo, gutxienez, zatiren bat, baina lidergo-eredua irakurketatik soilik uler daiteke).

Aztertu ondoren, jarduera hori amaitutzat eman daiteke, edo, ondoren, erkatuta aztertu, hurrengo jarduerarekin batera.

Galderak

- Zer alderdik eman dizue atentziorik handiena kasu honetan?
- Zer aldatzen da itsasontzian matxinadaren ondoren?
- Zer ez da aldatzen?
- Bligh kapitain ona al da? Nola baloratzen duzu Bligh-en balentria, Ingalaterrara itzuli ahal izateko txalupa txiki bat bakarrik edukita?



ZeharGAIT jarduera

Matxinada ontzian (1)

Istoria Portsmuthen hasten da 1787ko abenduan, HMS Bounty itsasontziak Tahitirantz zarpa egiten duen unean. Landare batzuk eta ogiaren zuhaitza jasotzeko asmoz doaz, bai eta Jamaikan birlantatzeko. Landare horiek kolonia britainiarreko esklaboentzako elikagai izatea da helburua. Misioa garrantzi estrategiko handikoa da, eta Bligh kapitainari agintzen zaio, gizon zorrotz eta autoritario bati.

Bligh kapitainak hasieratik argi uzten du bere helburu bakarra misioa betetzea dela, prezioa edozein dela ere. Hori ikusten da Fletcher Christian ofizialari (Marlon Brando) itsasontzia Hornos Lurmuturreko ur arriskutsuetarantz zuzentzeko agintzen zaionean, ohiko ibilbideari jarraitu beharrean, Hego Afrikan dagoen Itxaropen Onaren Lurmuturra inguratuz. Tripulazioa eta ofizialak ez datoz bat erabakiarekin, baina Bligh bere irizpidea ezartzen du. Egoki ikusten du bere aginduak betetzen ez dituztenak gogorki zigortzea, baita krudeltasunez ere.

Ibilbide berria laburragoa izan arren, ekaitzek Bounty-aren bidaia atzeratzen dute, eta Tahitira iristen direnean, ogi-zuhaitzak ez daude lekualdatzeko prest. Horrek uharrean hilabete batzuk itxarotera behartzen ditu. Paradisu bat da, eta asteetan gizon guztiak, tripulatzaileak eta ofizialak, irlako liluragarrietan murgiltzen dira. Guztiak, Bligh kapitaina izan ezik.

Karga osoarekin berriz itsasoratzeko momentua helduta, berriro ere sortuko dira Tahitirako hasierako bidaian sortu izan ziren arazo berdinak, kapitainak bere gizonak oso zorrotz tratatzen dituelako. Une giltzarri bat dago, baina. Une jakin batean, eskifaiako kide bat nekatuta dago, eta Christian ofiziala, langile hori horrela ikustean, errukitu egiten da, harengana hurbildu eta ur-sorbo bat ematen dio. Ekintza hori Bligh kapitainak erabat debekatzen duen gauzetako bat da; ura razionatu du, bidaian landareei urrik faltako ez zaiela faltarik ziurtatzeko. Hori horrela, Bligh kapitainak Christian ur-ontziarekin ikusten duenean, eskuetatik kenduko dio. Eskifaia osoak eszena ikusten du. Christian kapitainarekin nazkatuta dago, eskifaiako kide guztiak bezala, eta matxinatu egiten da; Blighi ezpata ateratzeko eskatzen dio. Kapitainak matxinatutako ofiziala atxilotzeko agindua ematen du orduan, baina eskifaia ia ia osoak ofizialaren aldeko jarrera adierazten du. Bligh hil nahi dute, bere zigorreatatik eta tratu ankerragatik mendeku gisa, baina kapitain berriak eragotzi egiten du, eta, itsasoaren erdian, Bligh txalupa batean uzten du, harekin egon nahi zuten marinel gutxi batzuekin. Itsasontzia urruntzen den bitartean, ontziko eskifaiak ogi-landare guztiak botako dituzte bordatik, jubiloizko oihuen artean.

Tripulazioa ankerkeria kapitaina baztertu du, baina horrekin ez da diziplina desagertzen. Kapitain berriak, ordura arte Bligh-en itzalpean zegoenak, erabaki zailak hartu beharko ditu orain. Kapitainak bere gizonen esaten die Ingalaterrara itzuli behar dutela edo legegabeak bezala hartuko dituztela, edozein unetan harrapatuak izareko beldu-



rrez. Baina eskifaia gehienek geratu nahi dute; are gehiago, talde batek itsasontziari su eman ere emango dio, Ingalaterrara itzul ez dadin. Suak Christian harrapatu zuen eta erredura larriak sortu zizkion; izatez, handik gutxira hilgo da eta ontzia, berriz, ondoratu. Hil aurreko azken hitzak beren gizonentzat gorde zituen; beren arteko desberdintasunak konpondu eta bakean bizi daitezela esango die.

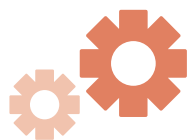
Hori guztia gertatzen den bitartean, Bligh kapitainak eta gizon fededun gutxi batzuek balentria bat egiten dute eta Ingalaterrara itzultzea lortzen dute. Gerra-kontseilua egingo diote Bligh kapitainari, ontzia galdu duelako. Errugabetzat hartuko badute ere, epaileak botere-abusua leporatuko dio, eta mendekoak behar bezala tratatzeko betebeharra gogorarazi.

Galdera hauei erantzuna eman

- Zer alderdik eman dizue atentziorik handiena kasu honetan?
- Zer aldatzen da itsasontzian matxinadaren ondoren?
- Zer ez da aldatzen?
- Bligh kapitain ona al da? Nola baloratzen duzu Bligh-en balentria, Ingalaterrara itzuli ahal izateko txalupa txiki bat bakarrik edukita?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Matxinada ontzian (eta 2)

Jarraian, kasu honi buruz argitaratu zen hausnarketa bat irakurriko dugu, Campuzano-k idatzia, eta bere esanak guk geuk aurreko ariketan atera ditugun ondorioekin alderatuko ditugu

«Kontakizun honek erakunde bat aurkezten digu, helburu batzuk bilatzen dituen etaboterea duen nagusi batek gidatuta izugarrizko porrota izango duena. Zergatik? Besteak beste, William Bligh kapitainak lidergoaren zentzurik ez izateagatik.

Aldi berean, tripulazioak Fletcher Christiani aitormen berezia egingo dio. Aintzatespen horrek berak boterea egikaritzea posible egingo du, hautatutako buru gisa; izatez bere agintearen jatorria taldearen onarpena bera izango baita, onarpen hori helburu kolektiboari egindako ekarpenarengatik eta bere gaitasun pertsonalarengatik datorrela. Christianek bere tripulazioarekin duen harremana hurbilekoa, demokratikoa eta eragin pertsonalekoa izango da: lidergo-harremana da.

Buruzagitzak bermatzen du liderrek jarraitzaileen ekintzak menderatu edo zuzenduko dituztela, zeren, printzipioz, jarraitzaileek men egiten ez badute buruek zigortzeko ahalmena baitute. Baina jarraitzaileak ez dira buruzagi-mota horrekin leialki lankidetzan arituko, behintzat lidergo-ezaugarri berriak ez badituzte. Aginduak modu mekanikoan betetzera mugatuko dira. Horretan datza lidergoaren eta buruzagitzaren arteko funtsezko desberdintasuna. Benetako liderrak taldekideen lankidetzaren sustatzen daki eta taldearen elkartasuna eta kohesioa areagotzen.

Hala, taldekoak ez diren pertsonen izendatutako buruek hasiera batean badituzte lidergoaren alde aurreko baldintzak (sinboloak, titulua eta kargua), baina taldeak dituen helburuak lortu ahal izateko, buruzagi horiek beste zerbait beharko dute. Helburuen lorpena jarraitzaileekin lan egiteko duten gaitasunaren arabera izango da. Nagusi batek ere ez du lortuko besteak ondo gidatzea, lehenago ez badu lortzen haien babesa, konfiantza, errespetua eta atxikimendua; hau da, lehen ez badu lortzen nola-baiteko lidergo-maila.»

(Hemendik egokitua: Campuzano, 2008: 56-57)³

³ Campuzano Arribas, Manuel (2008). *Alejandro Magno. La excelencia desde el liderazgo*. Madril, Visión Libros.

ZeharGAI jarduera

Lidergo gaitasuna duen nagusia: *Master and Commander*

Kasu horretan, gerraontzi bat gidatzen duen kapitain baten ezaugarriak aztertu ahal izango dira. Jack Aubrey kapitaina da aztergai, fikziozko pertsonaia protagonista Patrick O'Brianek idatzitako eleberrietan. Zineman Russell Crowe aktoreak interpretatu zuen (*Master and Commander. Munduaren beste aldean*, Peter Weir, 2003). Irakurgai gisa, Dolarea adituak pertsonaia honi buruz egindako azterketa baten aterakina erabiliko da, eta jarduera galdera bakar bati erantzutean datza, Aubreyren lidergoari buruz hausnarketa eskatzen duena.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAI ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Gogoratzekoa

Taldearen neurriari dagokionean bai eta taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAI jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (*ZeharGAI Gomendioak*, 1. unitatea).

«Aubreyk lidergoaren faktore asko aztertzeke aukera ematen digu. Lehenik eta behin, kontuan hartu behar da mendekoez ez dutela hautatu herri-lider baten estiloan. Ingalaterrako Marinak izendatu duen nagusia da, baina horrek ez du automatikoki liderra bihurtzen, nagusia baizik, eta hori bereziki desberdina da XIX. mendean, aginte-estilo autoritarioa ia soilik erabiltzen zen garaian. Hala ere, historian aurrera egin ahala, agerikoa da gizonek halakotzat, lidertzat alegia, hartzen dutela, eta arrazoiak aurki ditzakegu.

Lehenik eta behin, argi eta garbi definitzen du Aubreyk bere tripulazioarekiko misioa, hau da, Frantziako itsasontzia bat atzematea. Horretarako, hura aurkitzeko eta garaitzeko jarraitu beharreko estrategia ezartzen du, eta hori, gainera, balio pertsonaleko frogatik da, jakitun baita bere HMS Surprise ontzia etsaiena baino askoz txikiagoa dela. Eraginkortasunez zuzentzen ditu bere marinelak, eta borrokarako prestatzen ditu, berak pertsonalki kainoiak jaurtitzeko behar duten denbora neurtzen. Ofizial gazteen artean lidergoa sustatzen du, eta, lainoaren artean bela bat ikusi ote duen ziur egon gabe, borroka-zafarrantxa deitzen duen itsas-guardiaren erabakia babesten duenean ofizial gazte horiek erantzukizunak hartzera gonbidatzen ditu, akats egiteko beldurrik gabe. Mendekoen lan ona goraiatzen du, eta Nelsoni buruzko liburu bat oparitzen dio borrokaldian beso bat galdu berri duen itsas guardiari.

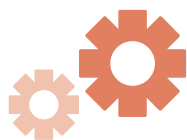
Gizonengandik oso hurbil egon arren, ez du zalantzarik erabaki gogorrak hartu behar diren uneetan. Hala, uretara jausi den gizon bat ez salbatzea erabakitzen du, horrek misioa arriskuan jarriko duela uste baitu. Agintearen bakardadea bere gain hartzen du, eta, aldi berean, tripulazioarekin nahasteko gai da, desberdintasunak markatuz. Eta, batez ere, lider baten ezaugarriak funtsezkoena den hori erakusten du: erantzukizunak hartzea.

Gainera, umore-zentzuari eusten dio, gizonekin partekatzen duena, eta biolina zoragarri jotzen du. Hori guztia gerra baten erdian, tentsio-egoeretan, non bereziki zaila baita talde-lana eta lidergoa uztartzea.

Aurreko paragrafoari buruz atera dezakegun lehen ondorioa da fikziozko pertsonaia bat dela, ezinezkoa baita pertsona erreal bakar batek hainbeste ezaugarri positibo biltzea. Baina, edozein kasutan, eredu baliagarria zaigu (...). Ondoriozta dezakegu nagusiak benetako liderrak izango direla, Aubreyren ezaugarrietara hurbiltzen diren heinean. Ezaugarri horien artean, alde batera utz dezakegu biolina maneatzeko duten trebetasuna, beharrezkoa ez delako.»

(Egileek moldatua. Jatorria: Dolarea, 2012:58-59)⁴

⁴ Jatorria: Dolarea Romero, José María (2012), «El liderazgo del capitán Aubrey», *Revista General de Marina*, 263, uztaila, 57-66 or.



ZeharGAIT jarduera

Master and Commander



Aubreyk lidergoaren faktore asko aztertzeke aukera ematen digu. Lehenik eta behin, kontuan hartu behar da mendekoez ez dutela hautatu herri-lider baten estiloan. Ingalaterrako Marinak izendatu duen nagusia da, baina horrek ez du automatikoki liderra bihurtzen, nagusia baizik, eta hori bereziki desberdina da XIX. mendean, aginte-estilo autoritarioa ia soilik erabiltzen zen garaian. Hala ere, historian aurrera egin ahala, agerikoa da gizonek halakotzat, lidertzat alegia, hartzen dutela, eta arrazoiak aurki ditzakegu.

Lehenik eta behin, argi eta garbi definitzen du Aubreyk bere tripulazioarekiko misioa, hau da, Frantziako itsasontzia bat atzematea. Horretarako, hura aurkitzeke eta garaitzeke jarraitu beharreko estrategia ezartzen du, eta hori, gainera, balio pertsonaleko frogatik da, jakitun baita bere HMS Surprise ontzia etsaia baino askoz txikiagoa dela. Eraginkortasunez zuzentzen ditu bere marinelak, eta borrokarako prestatzen ditu, berak pertsonalki kanoiak jaurtitzeko behar duten denbora neurtzen. Ofizial gazteen artean lidergoa sustatzen du, eta, lainoaren artean bela bat ikusi ote duen ziur egon gabe, borroka-zafarrantxa deitzen duen itsas-guardiaren erabakia babesten duenean ofizial gazte horiek erantzukizunak hartzera gonbidatzen ditu, akats egiteko beldurrik gabe. Mendekoen lan ona goraiatzen du, eta Nelsoni buruzko liburu bat oparitzen dio borrokaldian beso bat galdu berri duen itsas-guardiari.

Gizonengandik oso hurbil egon arren, ez du zalantzarik erabaki gogorak hartu behar diren uneetan. Hala, uretara jausi den gizon bat ez salbatzea erabakitzen du, horrek misioa arriskuan jarriko duela uste baitu. Agintearen bakardadea bere gain hartzen du, eta, aldi berean, tripulazioarekin nahasteko gai da, desberdintasunak markatuz. Eta, batez ere, lider baten ezaugarriak funtsezkoena den hori erakusten du: erantzukizunak hartzea.

Gainera, umore-zentzuari eusten dio, gizonekin partekatzen duena, eta biolina zoragarri jotzen du. Hori guztia gerra baten erdian, tentsio-egoeretan, non bereziki zaila baita talde-lana eta lidergoa uztartzea.

Aurreko paragrafoari buruz atera dezakegun lehen ondorioa da fikziozko pertsonaia bat dela, ezinezkoa baita pertsona erreal bakar batek hainbeste ezaugarri positibo biltzea. Baina, edozein kasutan, eredu baliagarria zaigu (...). Ondoriozta dezakegu nagusiak benetako liderrak izango direla, Aubreyren ezaugarrietara hurbiltzen diren heinean. Ezaugarri horien artean, alde batera utz dezakegu biolina maneatzeko duten trebetasuna, beharrezkoa ez delako.

(Egileek moldatua. Jatorria: Dolarea, 2012:58-59)⁵

⁵ Jatorria: Dolarea Romero, José María (2012), «El liderazgo del capitán Aubrey», *Revista General de Marina*, 263, uztaila, 57-66 or.

ZeharGAIT jarduera Itsasontzi bat eraikitzen

Ikasleek lidergo motak bistaratu eta esperimenta ditzakete *Itsasontzi bat eraikitzen* dinamikaren bidez.

DINAMIKA: Itsasontzi bat eraikitzen

Helburu orokorra da ontzi bat eraikitzea, ikasgelan entregatuko diren materialekin. Dinamikaren denbora 30 minutukoa da, eta bateratze-lana 15-20 minutukoa, gutxi gorabehera.

Dinamikaren helburu pedagogikoak

- Lidergo mota desberdinak esperimentatzea
- Lidergo motek taldeetan eta pertsonengan nola jarduten duten aztertzea
- Emaitzarik onena lortzea errazten edo oztopatzen duten lidergoak identifikatzea
- Lidergo mota desberdinen aurrean nola jokatzaren dugun identifikatzea

Garapena

Jarduera hau egiteko, hiru azpitalde osatu behar dira ikasgela barruan, eta bakoitzari eraikuntza-blokeen kit bat eman behar zaio (Lego, tente, etab.). Bloke-kopuruak nahikoa izan behar du, eta hainbat koloretakoa, talde bakoitzak itsasontzi bat eraikitzeko.

Lider bat aukeratu behar da taldeko, eta lider bakoitzari kit-a eta jarraibideak dituen orri bat eman behar zaizkio.

Orri hori lider bakoitzak bakarrik irakurri ahal izango du, eta ezin izango du inongo kiderekin partekatu.

Oharra: talde bakoitzeko liderra bideratzaileak aukeratu dezake, edo talde bakoitzeko kideen esku utzi. Ariketaren zati bat pertsona batzuek lidergo-estilo baten esperientzia bizitzea bada, bideratzaileak pertsona horiek aukeratu ahal izango ditu taldeetako lider gisa.

Irakasleentzako informazioa

Ariketa praktikoa txiki honen helburua ikasleek lidergo mota desberdinak bizitzea da. Era berean, hiru pertsonen talde baten zuzendaritza hiru modu oso desberdinetan egikarrituko dute, eta bai haiek bai haien taldekideek modu bakoitzaren berezitasunak hautemateko aukera izango dute.

Amaitu ondoren, guztien (itsasontzi-kapitainak eta tripulazioetako kideak) sentsazio eta iruzkinekin bateratze-lana egingo da, eta eztabaidagai izango dira haien pertzepzioak eta sentimenduak, bai eta lidergo modu ezberdinen arteko bereiztasunak. Desberdintasunak baloratu eta lidergo-estiloak nolakoak izan daitezkeen ikasi ahal izango da. Halaber, interesgarria izango da ikustea zer direkzio-estilorekin sentitzen diren identifikatuago edo erosoago, taldeko buru zein taldekide izatea egokitzen zaienean.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Eraikuntza-faseko 30 minutuak amaitu ondoren, hausnarketa-espazio bat irekiko da. A taldeak lidergo autoritarioa zuen, B liderraren estiloa laissez-faire (egiten utzi) zen, eta C taldekoa, berriz, demokratikoa izan zen.

Kontua ez da ezarri zitzaizen helburua bete ahal izan zuten ala ez jakitea. Horrek ez du axola orain. Gune honetan gogoeta egin behar da gai hauei buruz:

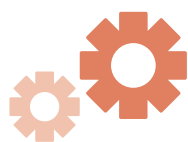
- Nola sentitu ziren liderrak, arduradunaren laguntza gehiago behar bazuten, norbaitek gidatzea eta zereginak antolatzea behar bazuten.
- Nola erantzuten zioten liderrek eskaera bakoitzari.
- Nola sentitu ziren lidergo mota desberdinekin eta zein den onena bakoitzarentzat eta/edo une bakoitzerako.

Lehendabizi, pertsona bakoitzak galderei erantzuna banaka ematea gomendatzen da. Behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da. Elkarrizketa eta eztabaidetan ZeharGAIT gomendioak erabiltzea iradokitzen da (ikus 1go Unitatea).

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.





ZeharGAIT jarduera

Itsasontzi bat eraikitzen

A taldeko liderraren jarraibideak

- Lehenik eta behin, zure taldeari jakinarazi behar diozu zu izango zarela zeregina-
ren buru, eta 30 minutu izango dituzula itsasontzi bat eraikitzeko.
- Azpian dagoen beste hau ez diozu inori esan behar (zuretzako jarraibideak
dira):
 - Nahi duzun bezala egin behar da ontzia, bai diseinua, bai erabili beharreko
koloreak.
 - Kide bakoitzari ataza bat esleitu behar diozu. Lana zuk esan moduan egin
behar dute, zehaztasunez. Kokatu langileak elkar ikusten ez duten lan egiteko
moduan. Bakoitzari zer egin behar duen azaldu (eta ez besterik).
 - Inork ezin du ideiarik eman, zuk bakarrik erabakitzen duzu lana nola egin.
Hori nabari dezaten, behar den unetan zure esanetatik aldentzen den pertso-
nari abisua eman behar diozu eta zuzendu.
 - Gatazka sortzen duen pertsona taldetik bereizi behar bada, alferrikako lana
eman behar zaio, hala nola mapa bat marratzea, itsasontziak egin lezakeen
ibilbidearena.
 - Boterea kontzentratzen duzu, eta inork ez luke bere erabakiei aurre egin
behar; jarraibideak ezarri behar dituzu, gainerakoek parte hartzeko eta iritzia
emateko aukerarik izan gabe.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Itsasontzi bat eraikitzen

B taldeko liderraren jarraibideak

- Lehenik eta behin, zure taldeari jakinarazi behar diozu zu izango zarela zereginaren buru, eta 30 minutu izango dituzula itsasontzi bat eraikitzeko.
- Azpian dagoen beste hau ez diozu inori esan behar (zuretzako jarraibideak dira):

Zu zarenez buru, taldeko kideek ez dute elkarren artean hitz egin behar.

Kokatu langileak elkar ikusten ez duten lan egiteko moduan. Bakoitzari zer atal eraiki behar duen esan (jarraibide gutxirekin). Galderak eta iradokizunak aparte egin daitezke, banaka, baina talde bilerarik habe.

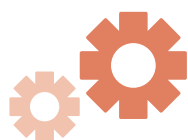
Sormen-lanak hobeak dira guztiek iritzia emateko aukera dutenean, eta, iritzia entzun ondoren, zer egitea erabaki den definitzen da. Baina bere rola da ikusaraztea ona dela guztiek ideiak ekartzea eta onena dena egitea. Ez du eraginik izan behar kide bakoitzaren ekintzetan; aitzitik, animatu itzazu «autonomiaz» parte hartzera.

Zer egin edo nola egin kontsultatzen badizute, aukera eta erantzun anbiguo batzuk iradokitzen badizkizute. Adibidez, beti dela ona pertsona bakoitzak ekarpen egiteko aukera izatea. Edo galde esaiezu ea haiek «zelan egingo luketen», zein iritzi duten, etab? Posible denean galdera bati beste galdera batekin erantzun.

Esku-hartze urria izan behar duzu, koordinazio-eskaera oro saihestu behar duzu (adibidez, pertsona bakoitza berea ardatz hartzera animatuz), eta ahalik eta kontrol gutxien egin behar duzu taldeko kideen gainean. Ez dute behar, badakitelako zein den helburua: itsasontzi bat egitea.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Itsasontzi bat eraikitzen

C taldeko liderraren jarraibideak

- Lehenik eta behin, zure taldeari jakinarazi behar diozu zu izango zarela zereginaren buru, eta 30 minutu izango dituzula itsasontzi bat eraikitzeko.
- Azpian dagoen beste hau ez diozu inori esan behar (zuretzako jarraibideak dira):

Zu zara zereginak zuzentzen eta antolatu behar dituen, lantaldeak garaiz eta behar bezala bete dezan helburua. Garrantzitsua da guztiek iritzia eman eta erabakiak hartu ahal izatea, baina zuk ezin duzu dena taldean erabaki, batzuetan lidergoa hartu eta definizioak egin behar dira. Lanean dauden bitartean, elkar ikusi behar dute. Bakoitza eraikitzen ari den atala beste atal batzuekin lotu beharko da ontziaren eraikitze prozesuan, eta garrantzitsua da atalak bat datozela egiaztatzea. Beharrezkoa da taldean gogo bizia sortzea, guztien parte-hartzea sustatzea eta elkarrizketa eta ideia-trukea sustatzea. Era berean, diseinua eta lan-plana trazatu ondoren, ziurtatu behar du behar bezala eraginkortasunez gauzatuko dela. Ez ahaztu taldekideei motibazioan lagungarri diren hitzak eskaintzea komeni dela.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Itsasontzi bat eraikitzen (2)

Behin itsasontzia eraiki dugula, hausnartu ditzagun galdera hauek

- Zure ustez, nola sentitu da zure taldean lidergoa izan duen pertsona? Zu zeu lider izan bazara, adierazi ere rol hori hartzeak zer suposatu dizun.
- Taldekideek liderrei egindako eskari edo galderei, zer erantzun jaso dute?
- Nola definituko zenuke zure taldean egon den lidergoa? Zein izan dira lidergo horren alde on eta alde txarrak?
- Aukeratzeko posibilitadea balego, zein taldetan egingo zenuke lan gusturago, eta zein funtziotan (lider edo taldekide)? Arrazoitu labur zure erantzuna.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

IV. Atala

Ekipo baten funtzionamendua zaintzea



7. Ekipoaren funtzionamendua zaintzen

Hasierako bilerak egin ondoren, taldea antolatuta egongo da eta abian jarri daitezke taldeari dagozkion atazak, baina taldearekiko ardurak ez dira une horretan bukatzen. Orduetik aurrera taldea zaintzeko zeregin berriak hartuko beharko dira (Jacques eta Jacques, 2007:53). Hala nola:

- Taldekide bakoitzak bere gain hartu dituen zereginen balantzea egin: saiatu arren norbait ez bada gai bere ardurak aurrera eramateko edo norbaiti gehiegizko zama esleitu bazaio, baliteke zereginak berriro banatu behar izatea.
- Informazio berriak partekatzea.
- Hurrengo bilerara arteko zereginak planifikatzea.
- Funtzionamendua eta parte-hartzearen aldizkako ebaluaketak.

Taldearen funtzionamendua eta parte-hartzearen ebaluatzea

Taldearen funtzionamendua ona izan arren, gutxienez gai hauek noizbehinka jorratzea komeni da (Jacques eta Jacques, 2007: 56-59):

- Taldearen bileretara joatea: bertaratzea; bertaratzea baina atzerapenarekin; ez bertaratzea.
- Zereginak egitea: esleitutako zeregin guztiak egin izan al dira? Aurreikusitako epeetan egin al dira? Zereginak ondo eginda daude, eskatutako kalitate-irizpidea betetzen dute?
- Taldeko gainerako kideei irekitzea: guztion ideiak onartzen al dira? Jarduera positiboa eta adostasunaren aldekoa al da?
- Konpromisoa: geure buruari buruzko onena ematen diogu taldeari?

Taldearen funtzionamenduaren ebaluazioaren parte bat bezala, uneren batean komeni da planteatzea ea *taldeak funtzionatzeko duen eraren alderdiak mantendu edo aldatu behar diren*. Taldearen buruak aldaketak proposa ditzake, baina taldearen kohe-siorako askoz eraginkorragoa izan ohi da taldeak berak lantzea hausnarketa hori.

Hona hemen lagungarri izan daitekeen dinamika bat (García Sanchidrián, 2019:102):

Zer mantendu eta zer aldatu?

Taldea koordinatzen duen pertsona taldeko pertsona bakoitzarekin bil daiteke, taldearen funtzionamendua nola ikusten duen modu pribatuan hitz egiteko. Ondoren, taldeko bilera batean, taldeko kide bakoitzari hiru txartel berde eta beste hiru zuri emango dizkio. Txartel berde bakoitzean zera idatzi behar da, ekipoaren egungo funtzionamendutik zer ez zukeen aldatu nahiko. Txartel bakoitzeko gauza bat idaztea komeni da. Eta txartel zurietan, berriz, hobekuntza beharko luketen alderdiei buruz idatziko du. ekipoz aldatu nahi ez duen alderdi bat idazteko eskatzen zaio pertsona bakoitzari. Txartel zuri bakoitzean hobetu nahi duzun alderdi bat idatziko da, garrantzi handienetik txikienera ordenatuta.

Koordinatzaileak txartel guztiak antolatu eta sailkatuko ditu, eta ikusgarri kokatuko ditu (orman edo arbelean, adibidez). Jarraian, taldeak informazio horri buruz eztabaidatuko du, funtzionamendua hobetzen saiatzeko eta ondo egiten ari diren gauzen jakitun egoteko.

Temperatura noizean behin neurtu

Acostak (2011: 46-47) dio ez dagoela talde baten klima neurtzeko termometro edo antzekorik, baina taldekideetako edozeinek hauteman dezake klima hori. Formala, hotza, urduria, baita aurkakoa ere? Edo, batez ere, informala, beroa, lasaia eta adiskidetsua da?

Giroak adierazten du nola sentitzen diren talde bateko kideak, zer espontaneotasunarekin adierazten eta erlazionatzen diren. Baina garrantzitsua da jakitea talde bateko pertsonen lan egiten duten giroa sentitzeaz gain, badutela ere giro horretan eragiteko aukera. Talde baten giroa guztion artean egiten den zerbait da.

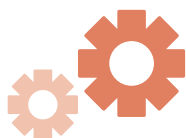
Umoreak eginkizun garrantzitsua du hemen. Barre egiten duen talde batek irabazi handia du. Barrea da taldearen termometro emozionalik onena. Azterlan baten arabera, lider izarrek normalek taldeak hiru aldiz gehiago barre egitea lortzen dute. Eta ez txistekak kontatzeagatik, baizik eta eguneroko gertaerei lotutako gertaerengatik edo txantxengatik. Poza kutsakorra eta positiboa da.

Era berean, barrerik, umorerik edo aurpegi irribarretsarik ez dagoenean, agerian egon edo ez jakina da zerbait gertatzen ari dela. Esan ohi denez: *kea dagoen tokian, sua dago*.

ZeharGAIT jarduera Keinu bat dena alda dezake (Begoña) eta Luisen eta Nuriaren arteko tentsioa

Jarraian, taldeen funtzionamenduari buruzko bi kasu txiki proposatzen dira. Deskarga daitezkeen beste kasu batzuk ez bezala, kasu honetan, kasua (testua) bakarrik banatzen da, galderarik gabe. Testua irakurri ondoren galderak banan-banan irakurriko dira, eta parte-hartzaileei denbora utziko zaie idatziz haietako bakoitza labur erantzuteko. Bateratze-lana ere galderaz galdera egiten da.

Kasu bakoitzeko bi dokumentu aurkeztu dira, bata irakasleentzako eta bestea ikasleak deskargatzeko.



ZeharGAIT jarduera

Keinu batek dena alda dezake (Irakasleentzako dokumentua)

Begoña bilerara sartu zenean, bere taldea apur bat itzalita zegoen animoz, isilik edo ahapeka hitz eginez. Jende guztia akituta zegoen ikasturtearen azken txanparekin, eta tentsioa nabari zen airean. Atea gurutzatu bezain laster, berak irribarre egin eta txantra bat egin zion lagunik onenari. Minutu batzuk eman ondoren, giroa aldatu egin zen. Begoñak ikusi zuen keinu txiki batek guztiz alda dezakeela talde baten dinamika.

Behin kasua irakurrita, bideratzaileak honako galdera hauek egingo ditu:

- Gogoratzen al duzu antzeko egoeraren bat, egoeraren baten ondorioz talde bateko giroa aldatu duen film edo libururen bat bizi, kontatu edo kontatu dizuna?
- Egoera horretan, pentsatu duzun egoera, gogoratzen duzu zerbait egin edo esan zuena edo pertsona batzuek egin edo esan zutena, aldaketarako garrantzitsua izan zitekeena?
- Zure ustez, tentsio-egoera batean, zer gauza-motak lagun dezakete aldaketa positiboetan edo negatiboetan?

Irakasleentzako oharrak eta iradokizunak:

Bada zerbait gehienok ezagutzen duguna, teoriarik behintzat, baina errealitatean askotan hautematen ez duguna : irribarre, agur edo keinu konplize batek duen garrantzia. Kontua da zera ikusaraztea, talde baten giroa azken finean taldekideen arabera dela eta, beraz, denek lagun dezaketela giroa hobetzen edo okertzen.

Gogoratzekoa: taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Keinu batek dena alda dezake

Begoña bilerara sartu zenean, bere taldea apur bat itzalita zegoen animoz, isilik edo ahapeka hitz eginez. Jende guztia akituta zegoen ikasturtearen azken txanparekin, eta tentsioa nabari zen airean. Atea gurutzatu bezain laster, berak irribarre egin eta txantxa bat egin zion lagunik onenari. Minutu batzuk eman ondoren, giroa aldatu egin zen. Begoñak ikusi zuen keinu txiki batek guztiz alda dezakeela talde baten dinamika.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

ZeharGAIT jarduera Gaur Luisek koordinatzen du (irakasleentzako dokumentua)

Luis taldeko koordinatzaile aukeratu zuten pastelgintzako moduluaren proiektu batean. Taldeko beste lau kideek hasieratik ikusi zuten Luis koordinatzaile egokia izango zela: ikasle bikaina da, nota oso onekin, eta koordinatzen eta lan ona egiten lagun ziezaiekela pentsatu zuten.

Baina gaur lanean hasi dira eta Luisek zerbait proposatzen duen bakoitzean, hori onartu aurretik denek begiratzen diote Nuriari. Keinu automatikoa da. Nuriak esperientzia profesional handia du eta bere izaera irekiak eta umoreak berezko lider bihurtzen dute. Luis, jakina, egoera horretaz ohartu da.

Kasua irakurri ondoren, honako galdera hauek egiten dira:

- Zer egin beharko luke Luisek?
- Honen antzeko kasurik ezagutu al duzu?
- Zer egin beharko luke Nuriak?

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

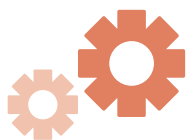
Oharrak eta iradokizunak

Kasu honek talde batean edo erakunde batean dauden egitura formalaz eta informalaz hitz egiteko balio du.

Talde baten egiturak funtsezko funtzioak behar bezala betetzea bilatzen du. Erakundearen rolen hierarkia dakar.

Baina kontua da, egitura formalarekin batera, beste bat dagoela, informala; eta egitura informal horrek pisu handia du taldearen funtzionamenduan eta ez dator beti bat egitura formalarekin. Pertsona bakoitzaren estatusaren, esperientziaren, benetako boterearen eta eraginaren arabera da egitura informal hori (Acosta, 2011:45). Ez dira nahitaez bateraezinak, baina bien existentzia uztartze-ko modua erronkatsua izan daiteke.

Gogoratzekoa: taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Gaur Luisek koordinatzen du

Luis taldeko koordinatzaile aukeratu zuten pastelgintzako moduluaren proiektu batean. Taldeko beste lau kideek hasieratik ikusi zuten Luis koordinatzaile egokia izango zela: ikasle bikaina da, nota oso onekin, eta koordinatzen eta lan ona egiten lagun ziezaiekela pentsatu zuten.

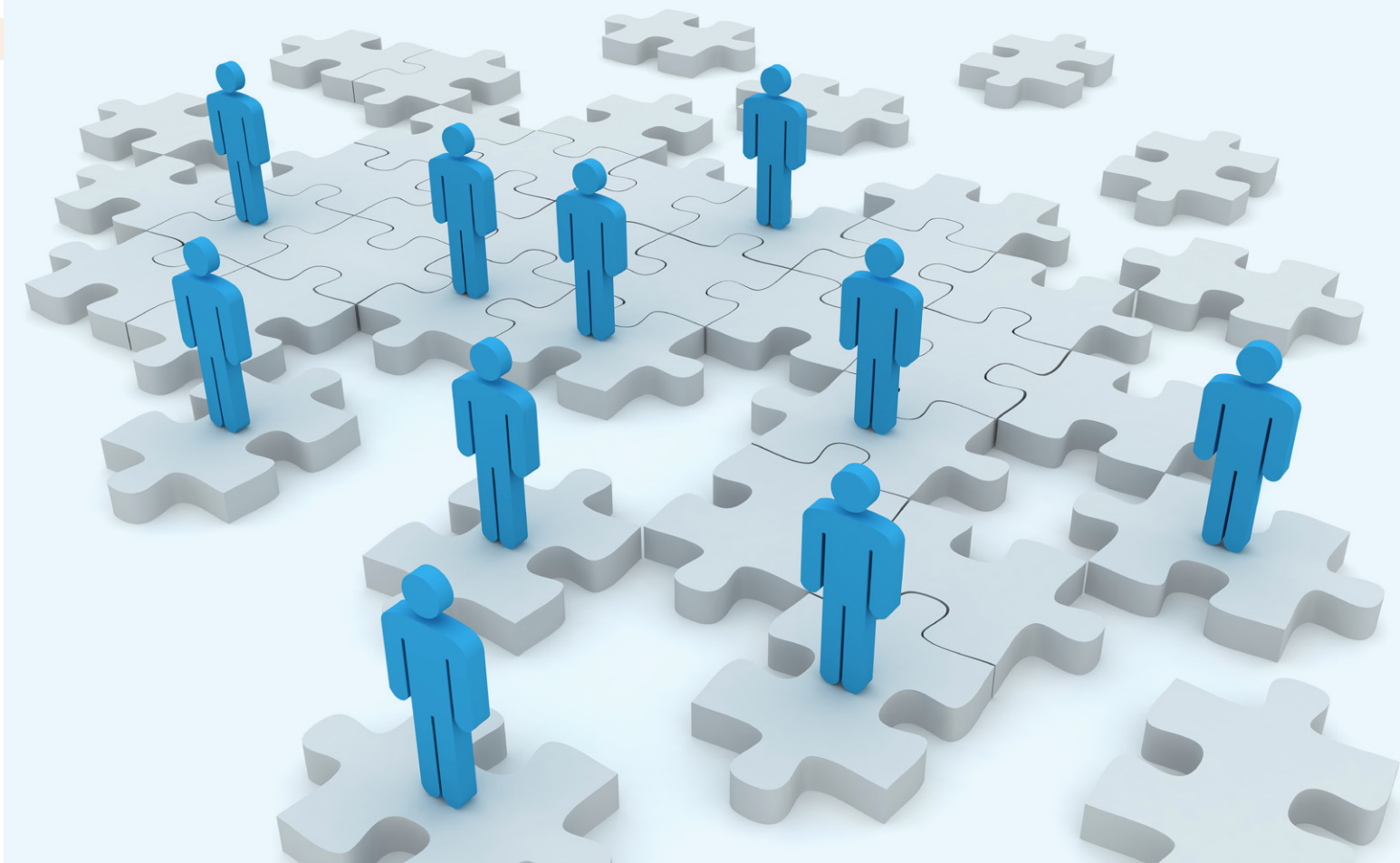
Baina gaur lanean hasi dira eta Luisek zerbait proposatzen duen bakoitzean, hori onartu aurretik denek begiratzen diote Nuriari. Keinu automatikoa da. Nuriak esperientzia profesional handia du eta bere izaera irekiak eta umoreak berezko lider bihurtzen dute. Luis, jakina, egoera horretaz ohartu da.

Kasua irakurri ondoren, honako galdera hauek egiten dira

- Zer egin beharko luke Luisek?*
- Honen antzeko kasurik ezagutu al duzu?*
- Zer egin beharko luke Nuriak?*



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



3. Unitatea

Pertsonen arteko harremanak ingurune antolatuetan

-
1. Pertsonen arteko harremanak eta horiek gertatzen diren testuinguruak: antolakuntzaren ideia edo antolamendu-sistemak, dela ikaskuntzarako, dela lan-munduan
 2. Jazarpena: biktima, borrhoea eta ezer ez duten ikusle asko
 3. Pertsona bakoitzak talde edo antolakuntza baten barruan betetzen duen funtzioa edo rola, eta rolek sortzen dituzten arazoak
 4. Rolaren arteko komunikazioa eta distantzia soziala
-

Antolakuntza hitz konplexu samarra da, hainbeste esanahi desberdinekin erabiltzen delako, non izenburu edo adierazpen labur batean agertzen bada, ohikoa den pertsonen zalantzan jartzea aipatu nahi dena. Unitate didaktiko horien ondorioetarako, «Antolakuntza» esamoldea erabiliko dugu pertsona taldeak zenbait helburu lortzeko lankidetzan ari diren sistema egituratuak aipatzeko.

Bestela esanda, antolakuntzak, hemen adierazpena erabiliko dugun zentzuan, testuinguru egituratuak dira, non pertsona multzo bat helburu bera lortzeko antolatuta dagoen.

Adibidez, antolakuntza formak dira ikasgai bat elkarrekin ikasten ari den ikasle-talde bat, GKE baten barruan boluntario-talde bat edo, ohikoena, enpresa baten barruan zeregin jakin bat betetzen duen pertsona-talde bat. Ideia hau fabrika batekiko bistratzen saiatzen bagara, erakunde baten barruan beheragoko mailetan antolatutako espazioak daudela ikus dezakegu. Horrela, hornikuntza-saila, besteak beste, fabrikak funtzionatzeko behar dituen lehengaiak fabrikara hornitzen dituzten pertsonen osatzen duten antolakuntza bat da, eta salmenta-saila, berriz, produktu bukatuen erosle potentzialekin harremana duena.

Sarrera honetan kontuan hartu beharreko beste datu garrantzitsu bat da antolakuntzak ikuspegi askotatik beha daitezkeela. Harreman horiek maila berean *baina hemen bereziki interesatzen zaiguna antolaketen barruan gertatzen diren giza harremanak dira*. Harreman horiek dauden pertsonen artekoak izan daitezke (maila bereko lankide bi), pertsona baten eta goragoko hierarkiko baten artekoak (nagusi bat), pertsona baten eta bere mendekoen artekoak edo, jakina, antolakuntza edo erakunde baten barruko talde edo unitate desberdinen artekoak. Antolamenduz kanpoko testuinguruetan gertatzen diren harremanetan ez bezala, pertsonak erakunde baten testuinguruan erlazionatzen direnean, hainbat gauzaren eragina izaten dute, hala nola: harreman hierarkikoak ulertzeko moduarena, denboraren poderioz erakunde batean finkatu diren ohiturena (nahiz eta hauek kontratatu berri diren pertsonentzat ezezagunak izan) edota helburu komunetikiko ikuspegiarena.

Unitate tematiko honen aurkezpen orokorra

Jarraian, jarduera batzuk aurkezten dira, gehienak kasuen proposamenetan oinarrituta, eta ZeharGAIT formatuan zer motatako gaiak landu daitezkeen adierazten da. Gainera, jarraibide batzuk eskaintzen dira, doikuntzaren bat egitea edo erreferentziazko informazioa osatzea interesgarria izan daitekeelakoan.

Jarduera eta kasu guztiak modu batera edo bestera aztertu eta konpondu beharreko egoera batetik abiatzen dira, nahiz eta –ikusiko dugun moduan– inoiz ez dagoen irtenbide perfekturik. Ebazteko hainbat aukera aztertu eta baloratu ahal izango dira, eta, zenbait egoeratan, baliteke ZeharGAIT taldeko zenbait parte-hartzailek iritzi-desberdintasunak adieraztea, soluziorik onena zein izan daitekeen zehazterakoan; izaeraren, bizi-ikuspegiaren edo balioen arabera, pertsonen era ezberdinetan ulertu ditzakete egoerak eta proposatzen diren irtenbideak. Baina aniztasun hori den bezala ikusi behar da beti: aberastasun bat. Gure bizitzan zehar, zeharkako gaitasunei buruzko esperientziak eta ezagutzak barneratzen ari gara, eta osagai batzuk batez ere pertsonalak dira. Azken batean, harreman horiek nola ulertzen ditugun, harreman horietan geure burua nola hautematen dugun, horrek eragin handia du besteekiko harremanetan. Ohartzeko

gaitasuna bizitzan zehar hartzen da, eta pertzepzio horretan beti dago osagai personal bat. Horregatik, garrantzitsua da ZeharGAI taldeetan parte-hartzaileek beren pertzepziorako lekua dutela sentitzea. 1. unitatean – *Ekipoen funtzionamendu-arauak* atalean Azaltzen den bezala, jarduera hauen helburu nagusia da zeharkako gaitasunei inguruan esperientzia eta ikaskuntzarako aukera bat sortzea.

Unitate didaktikoa bera eta kasuen fitxak tresna erabilgarri eta malgu gisa prestatu dira, irakasleek talde desberdinetan erabil ditzaten, beharren arabera hainbat alderdi eta gai lantzeko. Unitate eta fitxa bakoitzak haren erabilera potentzialak zehazten dituen sarrera bat du. Jarduera askotan galdera detonatzaile bat finkatu da. Talde baten laguntzaile gisa jarduten duten pertsonak egokitzen jotzen badute, galdera hori aldatu, egokitu edo osatu egin daiteke, jarduerarekin lortu nahi den helburu pedagogikoa optimizatzeko. Jarduera prestatzeari buruzko xehetasunak ematen dira, baita egikaritze-faseei buruzkoak ere (edo parte-hartzaileekin egindako saioa): kasuan kasuko jarduera bakoitzak eztabaida bat irekitzen du, eta banakako edo taldeko jarduerak barne har ditzake. Hainbat formatutan erabil daitezke (aurrez aurre, online), baina hasierako saioa beti aurrez aurrekoa izatea gomendatzen da. Online edo urrutiko modua aurrez aurreko saioaren osagarri edo errepasso gisa erabil daiteke.

Era berean, eta beste unitate didaktiko batzuetan egiten den bezala, jardueretako batzuk *debriefing* (edo azken hausnarketa/ikerketa) labur batekin amaitzea gomendatzen da. Banaka edo taldeka egin daiteke, baina betiere saioaren esperientzia-ikas-kuntza identifikatzeko edo indartzeko helburuarekin, eta ikaskuntza hori testuinguru pertsonalean kokatzeko, aurretiazko beste ikaskuntza batzuekin lotzeko edo ezagutza hori bizitza errealeko kasuetara transferitzea sustatzeko aukerarekin.

1. Pertsonen arteko harremanak eta horiek gertatzen diren testuinguruak: antolakuntzaren ideia edo antolamendu-sistemak, dela ikaskuntzarako, dela lan-munduan

Badira egoera asko zeintzuetan bat-batean beste pertsona batzuekin bat egiten dugun; behin eta berriz gertatzen da hori, bereziki hirietan bizi garenean. Baina antolaketetan beste era batean egiten dugu pertsonekin topo. Antolaketek duten berezitasunetako bat da pertsonak helburu jakin batekin biltzen dituztela, nolabaiteko egonkortasunarekin gainera. Antolakuntzaz hitz egin dezakegu egitura ordenatu bat dagoenean, non pertsonak elkarrekin egoteaz gain, elkarri eragiten dioten eta, gainera, rol eta erantzukizun desberdinak betetzen dituzten, helburu jakin bat lortzeko helburuarekin. Baina, zer hartzen da kontuan, adibidez, produktu jakin batzuk egiten dituen enpresa bat antolatzen denean? Eta zelan egiten da ikastetxe batean Lanbide Heziketako ikasleei harrera eman nahi bazaie, titulu jakin batzuk lortzeko aukera izan dezaten? Pentsa dezakegu, lehenik eta behin, antolakuntza orok baduela, lehenik eta behin, helburu orokor bat; gure adibideetan: produktuak fabrikatzea eta ikasleek titulua lortzea. Eta gero helburu espezifikoa daude, helburu orokor horiek lortzeari ekarpen egiten diotenak. Pentsatu egin dezakegu, adibidez, nola egin eraginkorrago fabrikaren antolakuntza edo ikastetxearen antolakuntza, produktuak ahalik eta kalitate handienekoak izan daitezten, edo, ikastetxearen kasuan, ikasleek kualifikazio egokia lortu dezaten enplegu on bat lortzeko. Baina, zer gertatzen da «bien bitartean»? Ikasleek kualifikazioa lortu bitartean, edo lehengaiak produktu bihurtu bitartean antolakuntza horietan pertsonen arteko elkarbizitza bat egongo da, ikasketa zentroan zein fabriketan. Beraz,

pertsonak elkarrekin bizitzeko eta elkarrekin erlazionatzeko moduak ere antolatzen ditugu? Zein zentzutan eta zein helbururekin?

Antolakuntzaren oinarrizko eredua, bereziki enpresetan, xx. mendearen hasieran ezarri zena da. Aurreikustea eta kontrolatzea bilatzen duten funtzionamenduetan oinarritutako eredua; hau da, alde zuzenetik planifikatzea eta prozesuak gainbegiratzea, desbideratzea saihesteko. Aro post-industrialean, ordea, enpresek funtzionamendu-ikuspegi berriak behar dituztela uste da; malgutasuna behar dute konplexutasunera eta ezegonkortasunera egokitzeko, eta antolakuntza horietan parte hartzen duten profesionalen arteko lotura handiagoa behar da ere. Hala ere, lidergo- eta antolaketa-ereduek, oraindik ere, aurreikus daitekeena eta kontrola daitekeena bilatzeko joera dute (Robertson, 2015: 15-17).

1.1. Bidezkoa al da ikasgela edo enpresa baten antolakuntza?

Antolakuntza baten barruan edo talde batean pertsonak tratatu bidegabea ematen zaiela sentitzen dutenean zaila da aipatu berri den galdera horri erantzun ematea. Lehenik eta behin eta ezer baino lehen, erreferentzia gisa erabiltzen ari garen justiziarren ideiarren inguruan ados jarri beharko genukeelako.

Imajina ezazu kalifikazioak dituen buletina jaso eta suspentso bat duzula. Nota hori, suspentsoa, zuzena da, ala bidegabea da? Pentsa ezazu orain zein izango den zure erreferentzia, nota bidezkoa den edo ez baloratzeko erabiliko duzuna. Adibidez, nota horrek zehatz-mehatz islatzen al du nola azterketa nola egin zenuen, edo zereginak nola entregatu zenituen? Baina badaiteke ere, jakina, zuk zure buruari galdetzea ea jarri zuten azterketa edo eskatu zituzten egitekoak egokiak ziren, edo ez, ikastaroan emandakoarekiko, edo ikasleek zuten batezbesteko mailarekiko. Edo agian, boletina ikusita soilik, ez dakizu zehazki zein den nota jartzeko erabili zen irizpidea (zenbat puntu balio zituen atal bakoitzak, zenbat lortu duzun zuk, zein zen gaingaitzeko ezinbestekoa, edota bikain bat lortzeko erreferentzia).

Horrelako kezkak ikasgeletan planteatzen dira, baina baita lan-espazioetan ere. Greenbergekin antolakuntza-justizia edo *justizia organizazionala* esaten dio horri, eta bi osagai oso interesgarri ditu: objektiboki, justizia hori nolakoa den; eta, bestetik, pertsonak justizia hori nola hautematen duten. Pertzepzio horri buruz, bada zerbait bitxia:

- Pertsonak sentitzen badute dagokiena jaso dutela (soldata, nota), gusturago hartzen dute parte antolakuntzaren eta taldearen zereginean edo helburuetan.
- Baina batzuetan dena ez da banaketa bat edo bidezko kalifikazio bat dagoela sentitzea. Batzuetan oso garrantzitsua da nola jokatu den ere. Langileek gehiago edo gutxiago baloratzea zeren mende dagoen jakiteak, edo ikasleek azterketa batek nota hobea edo txarragoa izatea zerk eragiten duen jakiteak, eragin garrantzitsua du. Pertsonak ez dute soilik haiek jaso dutena zuzena dela hautematen, baizik eta sistema bera ere bidezko bezala hartzen dute.

Nolanahi ere, garrantzitsua da alde batera uztea erakundeak ez direla egonkor mantentzen; bilakaera izan dezakete. Beinhockerrek dioenez, *edozein erakunde, baita pertsona-talde txiki bat ere, eboluzionatzen duen organismo bihur daiteke*, baldin eta konturatzen bagara, pertsonak osatzen duten heinean, erakunde hori bizirik dagoela. Arazoa da hau ez dela erraza. Frederic Lalouxek dioenez, beti gertatzen ez bada ere, printzipioz posiblea da erakunde profesional batean pertsonak beren potentzialaren osotasuna lortzea; erakundearen praktikak, prozesuak eta kulturak hobetzea eta osotasun kolektibo eta pertsonal handiagoko espazioa izatea.

1.2. Antolakuntza batean integratzea

Inor ez zen enpresa batean jai. Enpresetan dauden pertsonak uneren batean heldu ziren enpresara. Hasierako une hori oso garrantzitsua da, pertsona berri horrek gainerako taldekideekiko izango duen harremanean eragin handia izango baitu. Aldi berean, taldea pertsona berrira egokitu behar da.

Pertsona berri bat lanean hastea beti izaten da lan-giroa hobetzen edo okertzen lagun dezakeen aldaketa-une bat.

- Nola lagun dezake pertsona berri batek enpresa bateko giroa hobetzen?
- Eta nola egin lezake okerrera?
- Bururatzen al zaizu ezagutu duzun adibiderik?

ZeharGAIT jarduera

Harremanak eta kutxak: nire kutxa, zure kutxa eta gurea

Batzuetan ez dugu ulertzen pertsona batek egiten duena. Zergatik egin ote du hori? Zergatik erantzun dit horrela? Zerbait egin al diot nik? Tira, sartu zenetik norbaitek lagundu badizu, neu izan naiz!

Askotan, pertsonak kaxa beltzak bezalakoak dira, eta ez dute uzten haien barruan zer gertatzen den ikusten. Guk ere kaxa opakoak irudi diezaiekegu besteei. Batzuetan ez da erraza kutxa horien barruan begiratu eta han besteak direla ikustea. Baina egia da, era berean, saiatu ere egiten ez bagara are zailagoa izango dela. Pertsona batzuek, kristalezko kutxa bat aurrean edukita ere, ez zuketan barrukoa ikusiko, inoiz ez baitiete horrelakoei erreparatzen; ez die kezkatzen.

Edozein erlaziotan beti daude bi kutxa: nirea eta bestearena. Nire kutxan nire une pertsonala eta familiarra dago, nire aldartea, nire helburuak eta ametsak, nire arazoak, seme-alabak edo gurasoak, beste lan batzuetan edo enpresan sartu nintzenetik izan ditudan esperientziak, etab. Horrek guztiak baldintzatzen du nor naizen eta besteekin nola lotzen naizen, baita lanean ere. Beste pertsonaren kutxak ere, holakoak ditu barruan.

Hau nahikoa konplexua ez balitz, oraindik beste kutxa bat gehitu behar dugu: gure harremanarena. Egia esan, harreman guztietan hiru kutxa daude: nirea, beste pertsonarena, eta gure harremanarena. Eta komenigarria da guztietan gertatzen denaren zain egotea, harremana —edozein motatakoa, nahiz eta hemen harreman profesionaletan zentratuko garen— osasuntsua eta eraginkorra izatea nahi badugu.

Sarritan, erlazio bat konparatzen da landare batekin: ureztatu eta zaindu ezean, zimeldu egiten da, eta, azkenik, hil egin daiteke. Adibide ona da, harreman bat baita, neurri handi batean, tartean dauden pertsonak egiten dutena. Harremanak ez dira izaki propioak, berez existitzen direnak, baizik eta pertsona jakin batzuek osatzen dituzte; eta pertsona horiek gauza zehatzak egiten dituzte harremana indartzeko eta sakontzeko, edo bertan behera uzteko. Batzuetan parte-hartzaileen osasunerako toxiko bihurtzen uzten dute harremana.

Oso interesgarria eta argigarria da harremana esateko euskaraz erabiltzen den hitza: *Harreman*. Hitz hau beste biren elkarketatik dator: har (tu) (hartu, heldu, jaso) eta eman (eman, eragin, eskaini). Horrela, harreman bat ematea eta jasotzean datza, bi alderdiren ahaleginarekin eraikitzen den eta biek zaindu behar duten zerbait da. Pertsonen harremanaren kutxan jartzen dutena harreman hori da bera da.

Proposatzen den jarduerak oso laburra den testu bati erreparatzen dio. Parte-hartzaileei banatu egiten zaie eta, askatasunez, testuak jasotzen duen guztian atentzioa ematen dien edozerri buruz iritzia emateko eskatzen zaie. Testua:

Harreman profesionalak ez dira adiskidetasun-harremanak. Batzuetan hala izan badaitezke ere, normalean harreman desberdinak izaten dira. Lan-ingurune harremanetan, bereziki garrantzitsuak dira, besteak beste, honako alderdi hauek:

- Norberaren akatsak eta kritikoak (konstruktiboak) egokitzen jakitea
- Kritika konstruktiboak egiten jakitea
- Akatsa egin duenari irtenbide duina uzten jakitea

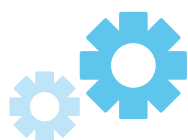
2. Fasea: denbora bat igarota, elkarrizketa irekiko da. Zer atentzio eman digu testuak? Arbelean hainbat inpresio jasoko ditugu, ordenatu beharrik gabe. Norbaiti iruzkin gehigarriren bat egiten bazaio, beste parte-hartzaile batek partekatzen duenaren argitan, hori ere sartzen da.

3. fasea: testua ozenki edo parte-hartzaile bakoitzak bere aldetik irakurri ondoren, eztabaida-txanda bat irekiko da, non parte-hartzaileek beren esperientziak edo ezagutzen dituzten kasuak konta ditzaketen. Izotza hautsi behar bada, pertsona bideratzailerak honako galdera hauekin ekin diezaioke elkarrizketari:

- Zuen ustez, lankideen arteko harremanak lan-giroarekin lotuta daude?
- Zeren arabera da ikaskideen artean harreman onak izatea?
- Zer faktorek eragin dezakete ikaskideen arteko harremanak okertzea?

4. fasea: debriefing-a. Zer aholku eman diezaiokegu norbaiti esandakoari buruz? Saia gaitzezen gure aholkua hiru ideien inguruan biltzen:

- Norberaren akatsak eta akats kritikoak (konstruktiboak) egokitzen jakitea. Erraza da, zaila? Nola ikas dezakegu?
- Kritika konstruktiboak egiten jakitea. Erraza da, zaila? Nola ikas dezakegu?
- Akatsa egin duenari irtenbide duina uzten jakitea. Erraza da, zaila? Nola ikas dezakegu?



ZeharGAIT jarduera

Harremanak eta kutxak: nire kutxa, zure kutxa eta gurea

Irakurri arretaz testu hau eta markatu atentzioa ematen dizun guztia. Adierazi, halaber, zein baieztapenekin zauden ados eta zeinekin ez, eta arrazoitu labur zure erantzuna.

Harreman profesionalak ez dira adiskidetasun-harremanak. Batzuetan hala izan badaitezke ere, normalean harreman desberdinak izaten dira. Lan-ingurune harremanetan, bereziki garrantzitsuak dira, besteak beste, honako alderdi hauek:

- *Norberaren akatsak eta kritikoak (konstruktiboak) egokitzen jakitea*
- *Kritika konstruktiboak egiten jakitea*
- *Akatsa egin duenari irtenbide duina uzten jakitea*



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

2. Jazarpena: biktima, borraroa eta ezer egiten ez duten ikusle asko

Jazarpenaren alderdirik ezagunena da pertsona bat edo batzuk fisikoki edo psikologikoki biktima baten atzetik dabiltzala, eta biktima horrek, berez, ez duela erraza egoera horretatik ateratzea. Pixkanaka, defentsa-gabezia handiagoa eta ahulagoa sentitzen da, ahulagoa, eta gero eta handiagoa da erasotzailearen eta erasotzailearen arteko desberdintasuna. Lan-ingurunean, Brodskyk honela definitu zuen jazarpena: pertsona batengan oinazea edo frustrazioa, larderia edo presioa eragiteko saiakera errepikatuen eta iraunkorren multzo bat, pertsona horrek modu jakin batean jardun dezan.

Belarrondokoak, bultzadak, ostikoak, irainak edo mehatxuak ageriko ekintzak dira. Baina indarkeriazko adierazpenak dira, halaber, asmo txarreko ezbeharrak, maltzurkeriaz egindako barreak edo pertsona bat isolatu nahi duten zurrumurrak. Normalean, horrelako ekintzak erasotzailearen mende baino ez daudela pentsatzen dugu; erasotzaile horrek biktimaz abusatzeari uztea bezain gauza sinplearekin konpon daitezkeela. Baina ikusleen gehiengo isil hori da biktimaren isolamendua handitu egiten duena; hau da, egoera ezagutzen dutenak edo ezagutu lezaketenak, baina ezer egiten ez dutenak.

Isiltasuna sinplea da; «nahiago dut ez sartu» moduko zerbait besterik ez da. Baina isiltasunak erasotzaileari mesede egiten dio. Ez daki isiltzen diren beldur direlako, beren ekintzak axola ez zaizkielako edo, auskalo, ados daudelako den. Nolanahi ere, isiltasunak ukiezinago sentiarazten du erasotzailea, eta isolatuago biktima.

2.1. Prebenitzea, elkarrekin bizitzeko modua hobetuz

Zer egin dezakegu jazarpena prebenitzeko? Beste pertsona batzuekiko errespeturik ez duten hitz, jarrera, ekintza eta ez-egiteei erreparatu diezaiekegu. Ikus dezakegu, halaber, noiz sentitzen dugun geure buruarekiko norbait errespetua galtzen ari dela. Hori neurri egokia izan daiteke antzeko jokabideen aurrean beste pertsona batzuk ere horrela sentitzen direla pentsatzeko.

Mikroerasoak eta mikroinjustiziak detektatzeko sistema hori aktibatuta edukitzeak lagunduko digu, nahi badugu, laneko espazioetatik edo ikasgeletatik errespetu falta horiek ezabatzen.

- Errespeturik gabeko adierazpenen adibidetzat har ditzakegu isekak, lekuz kanpoko txantxak, sarkasmoa, irain sotilak, mespretxuzko adierazpenak, norbaiti oihu egitea edo tonu oldarkorra erabiltzea.
- Jarreraren adibideak: norbait oso bizkorra ez dela ulertaraziz tratatzea, keinu desegokiak egitea, bidegabeki aditzera ematea zereginak ez dituela ondo egiten (bereziki egia ez bada), biktimaren edozein akats edo hutsegitea puztea, fidatzekoa ez balitz bezala kontrolatzea.
- Errespetua falta duten ekintzen adibideak: pertsonari salto egin dezan eragitea, norbaiti hitz egiten ez uztea, hitz egiten duenean etetea, mehatxuzko edo iraintzeko moduko oharrak edo idazkiak bidaltzea, norbaiten atzean marmarrean aritzea, zurrumurrak zabaltea, beste batzuei pertsona horrekin hitz egin dezaten debekatzea, zeregin umiliagarriak edo zeregin gehiegi esleitzea, mehatxatzea, pertsona fisikoari edo sexualari eraso egitea, gauzak (gauzak, agiriak edo gutunak) lapurtzea, bere lanari uko egitea.

- Errespetua falta duten omisioen adibideak: egongo ez balitz bezala egitea, zuzenean ez hitz egitea, zereginik ez esleitzea, deirik ez egitea, mandatuak ez hartzea, besteei ematen zaien tratu bera ez ematea.

2.2. Mikrojustizia eta mikroerasoetatik jazarpen moralera

Beste pertsona batekiko errespetua galtzea eskala desberdinetan gerta daitekeen zerbait da. Errespetu faltaren adierazpen txikienetan, izan ere, hainbesterako ez dagoela pentsatzeko joera dugu, errespetu falta larrienak (abusuak eta erasoak) oso larriak iruditzen zaizkigun bitartean. Gizakiok izaki sozialak gara, eta baditugu tresna batzuk, ondo erabilia, besteekin hobeto bizitzeko aukera eman diezaguketenak. Hitzen eta keinuen bidez entzutea eta adieraztea eguneroko bizitzan hainbat testuingurutan erabiltzen ditugun oinarrizko tresnak dira. Ondo erabiltzen baditugu, beste pertsona batzuekin harreman onak sortzeko, garatzeko eta mantentzeko balio diezagukete; ondo erabiltzen ez direnean, ordea, entzuteak (eta entzute ezak) eta komunikazioak kalte handia eragin diezaiakete pertsonari, harremanak narriatu eta, are, behin betiko suntsitu.

Oker gaude pentsatzen badugu pertsona batzuek, jatorriz, besteek baino komunikazio-gaitasun gehiago dituztela. Berezko zerbait dela. Baina egia esan, komunikazio eraginkorra, beste batzuekin modu eraginkorrean komunikatzea ahalbidetzen diguna, ez da sortzetiko trebetasuna, garatu eta hobetu daitekeen trebetasuna baizik.

Egunerokoan, harremanetarako aukera guztiak erabil ditzakegu trebetasun hori praktikatzen. Aukeratu zenbat azalpen diren nahikoak (eta ez luzatu gehiago), konturatu beste pertsona ulertzen ari zaigun (edo gure mezua zer inpaktu eragiten ari den), aukeratu hitz egiteko eta gorputz-hizkuntza zaintzeko denbora, leku eta modu egokiak. Modu eraginkorrean komunikatzea, zorionez, hobetu egiten den artea da, eta besteekin elkarreragiteko aukerak ondo aprobetxatzen ditugun bakoitzean garatzen da. Era berean, prestakuntza eta ariketa praktikoko simulatuen proposamenak bila ditzakegu, gero gure egunerokora eraman ahal izateko.

Mikro-erasoak eta mikroinjustiziak begiradak, keinuak, ahots-tonuak, gorputz-jarrerak sotilak izan daitezke. Kontua da sotilak izan daitezkeela, baita gertaera isolatuak edo intentziorik gabekoak ere; beraz, zailagoa da horien aurrean jarrera hartzea. Izan ere, batzuetan, errespetua galtzen ari zaizkiola sentitzen duen pertsona da lehendabizi gertatzen ari denaz ohartu dena. Adibidez, sarkasmoa, itxuraz kaltegabeak diren isekak, pozoitutako gezi txikiak, asmo krudelik gabe egiten direnean ere, kaltegarriak izan daitezke.

Mikroerasoak eta mikroinjustiziak izenarekin, pertsona bat modu sotilean —edota intentziorik gabe ere— diskriminatzen duten edo haren errespetuari falta egiten dioten hitzak, jarrerak, ekintzak edo ez-egiteak aipatzen dira. Bizikidetzaren espazio batean norbaiten aurka egin daitezkeen eraso eta errespetu faltaren eskala bat egingo bagenu, lan-espazioetan edo ikastetxeetan, adibidez, mikroerasoak eta mikroinjustiziak eskalaren behealdean egongo liriateke.

Goiko aldean, berriz, errespetu-falta larrienak jarriko genituzke, hala nola espetxe-zigorra jaso dezaketen eraso fisikoak edo sexu-erasoak. Eskalaren erdialdean, gutxiagotik gehiagora, beste errespetu falta batzuk kokatuko genituzke, larritasunaren eta erasotzaileak nahita gertatu diren edo ez kontuan hartuta. Eskala horren iruditik kanpo, baina, badago, behar bezalako arreta emateko gai ez garen zerbait. Ez dugu ahaztu behar zer gertatzen den pertsona batek, behin eta berriz eta denbora luzez, errespetu

falta etengabeak jasaten dituenen. Batzuk larriagoak eta beste batzuk sotilagoak edo, are gehiago, inguruko pertsonen estimatzen zailak. Errespetu-falta horiek biktima jakin baten aurka norbait sustatzen ari denean, laneko jazarpen-egoera baten aurrean gaude. Legeak jazarpen mota hori jazarri eta zigortzen du, baina lapurreta, hilketa edo iruzur bat zigortzen denean gertatzen den bezala, legearen zigorra pertsona bati kalte handia eragin ondoren iristen da.

ZeharGAIT jarduera

Tanta bat eta beste bat (mikroinjustiziak eta mikroerasoak)

Testuinguruaren deskribapena. Mikroerasoen eta mikroinjustizien eragina aztertzen duen jarduera da.

Gogoan hartu: taldearen neurriari dagokionean bai eta taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak iradokitzen ditugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).

Jardueraren denboralizazioa: gomendatutako iraupena ordu eta erdi edo bi ordukoa da. Gomendatutako denbora-banaketa honako hau da: 1) Lehenengo atazaren aurkezpen-eta aurkezpen-testua irakurtzea (bi bidegabekeria aukeratu). 15 minutu. 2) Puntuen banaketa: 15 minutu. 3) Puntuen banaketari buruzko elkarrizketa: 30 minutu. 4) Konponbide posiblei buruzko hausnarketa pertsonala. 5) Konponbide eta debriefing posiblei buruzko elkarrizketa, bidegabekeriei aurre egiteko erantzukizuna norengan jartzen dugun ikusiz (erasotzaileengan, biktima potentzialengan, aginpidea dutenengan, pertsona-taldeengan).

Sarrera irakurketa

Ur tanta bat hutsaren hurrengoa iruditu dakiguke. Ez da oso mehatxagarria. Baina historikoki, toki batzuetan, hori erabili izan da, ur-tantak alegia, tortura-metodo gisa. Ur-tantaren tortura (*txinatar tanta* izenez ere ezagutzen dena) metodo bat da, denbora luzez halako min fisiko eta mentala eragin diezaiokeena norbaiti, non azkenean ezinbestean hiltzen den.



Ur tanta batengatik hil da? Ez; batengatik ez. Askorengatik. Ur tantek, urteekin, harri bat higatu dezakete, ez indarrez, baizik eta iraunkortasunagatik.

Bost segundotik behin, ahoz gora etzanda dagoen eta mugitu ezin den pertsonak ur tanta hotz bat jasotzen du bere buruan. Hamabi tanta minutuko, zazpiehun tanta orduko baino gehiago, milaka tanta egun batean. Beraz, minutuek eta orduak aurrera egin ahala, itxuraz hain kaltegarriak ez diren tanta horiek biktimaren azala erretzen dute.

Baina hori ez da okerrena. Mingarriena da tanta hotzak etengabe eroriz gero pertsonak ezin izango duela lorik egin. Egarria ere sentituko du, egarri handia. Baina bere ahoak ez du harrapatuko bere burua bost segundoan behin jotzen duten tanta horietatik edatea. Jan, edan eta deskantsatu gabe, eta antsietate handiarekin, eromenera irits daitekeelarik, pertsona hil egiten da, normalean bihotzekoak jota.

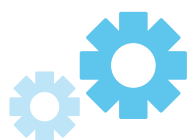
Garrantzirik ematen ez diogun ur tanta hori bezala, mikroinjustizia eta mikroeraso sotilak daude, egunero gertatzen direnak. Gure inguruan. Agian normalak iruditzen zaizkigu. Bizitzaren kontuak dira, azken finean, eta pertsona guztiek pazientzia hartu behar dute, eutsi. Hori da tokatzen dena. Are gehiago. Batzuetan pentsa dezakegu pertsona batzuei ez zaiela axola horrela tratatzea. Haiei axola ez bazaie, zergatik axola guri? Galdera horren erantzuna begi-bistakoa da: besteekiko errespetu faltak normalizatzen baditugu, eraso horien hartzaileak gu edo maite ditugun pertsonak garenean ere, horiek «normalak» balira bezala jaso beharko ditugu. Eta isildu. Horrela bizi nahi al dugu batez beste 35 urteko lan-bizitza?

Agian onartu behar dugu, ezinbestean, ur tantak eroriko direla. Denak ezin dira saihestu. Ur tantaren tortura metodoan bat erortzen da bost segundotik behin. Pertsonen arteko bizikidetzan ezinezkoa dirudi errespetu-falta txikiak saihestea, batzuetan deskuiduz edo nahi gabe. Baina ekidin dezakeguna da, adibidez, tanta horiek beti pertsona berberen gainera erortzea, maiz egitea edo, jakina, intentzios egitea. Ez al da hala?

Jardueraren faseak

- 1) 1. Fasea: sarrerako irakurketa eta banakako ataza. **Aukeratu bi mikroinjustizia edo mikroeraso**, agian beti begi-bistakoak ez diren errespetu faltak. Azal ezazu bat paper zati batean, bereizita.
- 2) 2. Fasea: ohar idatzi guztiak jasotzen ditugu. Horma-irudi edo arbel batean partekatzen ditugu.
- 3) 3. Fasea: guztiak irakurtzeko denbora pertsonala. Jarraian, idatzitakoa ikusita, **puntuak banatuko ditugu**: mikroeraso edo mikroinjustizia mota hori saihestea besteak baino garrantzitsuagoa iruditzen bazaigu, hari 3 puntu emango dizkiogu (eraso larriagoak, bidegabekeria nabarmenagoak). Horrek baino garrantzia gutxiagokoa, baina hala ere nabarmeneko den horri, 2 puntu; eta puntu 1 hirugarren tokian nabarmendu nahi dugunari.
- 4) 4. Fasea: puntuak zenbatuta, **boto gehien jaso dituzten hiru mikroinjustiziak edo mikroerasoak aukeratzen ditugu**, hau da, bertaratutakoei, aurreko bozka prozesuan islatu denez, garrantzitsuenak iruditu zaizkienak.
- 5) 5. fasea: **elkarrizketa-fasea irekiko da**. Galdera honekin hasiko gara, nahiz eta gero elkarrizketak norabide ezberdinetan aurrera egin dezakeen. Zer iritzi du pertsona bakoitzak boto gehien eta gutxien jaso dituztenak zeintzuk izan diren jakiteko? Beste galdera batzuk, elkarrizketa sustatzeko: atera ez den mikroeraso edo bidegabekeriaren baten falta sumatzen dugu? Zer faktorek eragiten dituzte horrelako erasoak? Zenbateko maiztasunarekin gertatzen dira ezagutzen ditugun inguruneetan?
- 6) 6. fasea: une pertsonala. Berriz ere idatziz, tanta horiek hain etengabe eror ez daitezen **egin daitekeen gutxienezko gauza bat pentsatuko dugu**.

- 7) 7. fasea: azken **analisi eta elkarrizketan**, pertsona bakoitzak proposatu dituen konponbideak aztertzeaz gain, bidegabekeriei aurre egiteko erantzukizuna norengan jartzen dugun ere aztertuko dugu: erasotzaileengan, biktima potentzialengan, autoritatea dutenengan, guztiengan?



ZeharGAIT jarduera

Tanta bat eta beste bat

Ur tanta bat hutsaren hurrengoa iruditu dakiguke. Ez da oso mehatxagarria. Baina historikoki, toki batzuetan, hori erabili izan da, ur-tantak alegia, tortura-metodo gisa. Ur-tantaren tortura (*txinatar tanta* izenez ere ezagutzen dena) metodo bat da, denbora luzez halako min fisiko eta mentala eragin diezaiokeena norbaiti, non azkenean ezinbestean hiltzen den.



Ur tanta batengatik hil da? Ez; batengatik ez. Askorengatik. Ur tantek, urteekin, harri bat higatu dezakete, ez indarrez, baizik eta iraunkortasunagatik.

Bost segundotik behin, ahoz gora etzanda dagoen eta mugitu ezin den pertsonak ur tanta hotz bat jasotzen du bere buruan. Hamabi tanta minutuko, zazpiehun tanta orduko baino gehiago, milaka tanta egun batean. Beraz, minutuek eta orduak aurrera egin ahala, itxuraz hain kaltegarriak ez diren tanta horiek biktimaren azala erretzen dute.

Baina hori ez da okerre. Mingarriena da tanta hotzak etengabe eroriz gero pertsonak ezin izango duela lorik egin. Egarrria ere sentituko du, egarri handia. Baina bere ahoak ez du harrapatuko bere burua bost segundoan behin jotzen duten tanta horietatik edatea. Jan, edan eta deskantsatu gabe, eta antsietate handiarekin, eromenera irits daitekeelarik, pertsona hil egiten da, normalean bihotzekoak jota.

Garrantzirik ematen ez diogun ur tanta hori bezala, mikroinjustizia eta mikroeraso sotilak daude, egunero gertatzen direnak. Gure inguruan. Agian normalak iruditzen zaizkigu. Bizitzaren kontuak dira, azken finean, eta pertsona guztiek pazientzia hartu behar dute, eutsi. Hori da tokatzen dena. Are gehiago. Batzuetan pentsa dezakegu pertsona batzuek ez zaiela axola horrela tratatzea. Haiei axola ez bazaie, zergatik axola guri? Galdera horren erantzuna begi-bistakoa da: besteekiko errespetu faltak normalizatzen baditugu, eraso horien hartzaileak gu edo maite ditugun pertsonak garenean ere, horiek «normalak» balira bezala jaso beharko ditugu. Eta isildu. Horrela bizi nahi al dugu batez beste 35 urteko lan-bizitza?

Agian onartu behar dugu, ezinbestean, ur tantak eroriko direla. Denak ezin dira saihestu. Ur tantaren tortura metodoan bat erortzen da bost segundotik behin. Pertsonen arteko bizikidetzan ezinezkoa dirudi errespetu-falta txikiak saihestea, batzuetan deskuiduz edo nahi gabe. Baina ekidin dezakeguna da, adibidez, tanta horiek beti pertsona berberen gainera erortzea, maiz egitea edo, jakina, intentzios egitea. Ez al da hala?



Garrantzirik ematen ez diogun ur-tanta hori erortzen den bezala, mikroinjustizia sotilak eta mikroerasoak gertatzen dira egunero. Gure inguruan. Agian normalak iruditzen zaizkigu. «Bizitzaren kontuak dira, azken finean», pentsa genezake; pertsona guztiek «pazientzia hartu behar dute, eutsi». EGITEKOA: Bi mikroinjustizia edo mikroeraso aukera itzazu, agian beti begi-bistakoak ez diren errespetu-faltak. Haietako bakoitza paper zati batean, berezita, zertan datzan azaldu ezazu.

3. Pertsona bakoitzak talde edo antolakuntza baten barruan betetzen duen funtzioa edo rola, eta rolek sortzen dituzten arazoak

Antolakuntzak funtzionatuko duen bermerik al dugu? Talde bat egituratzeak eta ondo antolatzeak ez digu bermatzen emaitza edo errendimendua onak izango direnik. Baina gaizki antolatzeak porrot egingo dugula bermatzen du. (Peter Drucker⁶)

Lantalde batean, baita txikienetan ere (bi, hiru pertsona), zeregin bat aurrera atera ahal izateko, ezinbestekoa da pertsona bakoitzak, nolabait, «rol» gisa ezagutzen den horitako bat betetzea. Rola frantsesetik, rôle, inportatutako hitza da (role ingelesez); gaztelaniaz, multzo baten barruan zerbaitek edo norbaitek beteko duen funtzioa aipatzeko, hitz zehatzena «papera» edo «funtzioa» izango litzateke. Pertsonok rola hartzen ditugu talde batean, enpresa batean, jolas batean (batez ere rol-jokoetan), antzezlan batean. Dagoeneko oso zabalduta dagoen esamoldea da.

Imajinatu eskema bat aurkezten dizutela, eta eskema horretan, betetzen dituzten funtzioen arabera ordenatuta, enpresa bateko pertsonak agertzen direla. Horrelako eskemei «organigrama» esaten zaie.

Pentsatu, adibidez, tamaina ertaineko hotel batean, non pertsonak, ostatu hartzeaz gain, gosariak, bazkariak edo afariak jasotzeko aukera duten. Hotel horrek funtziona dezan, batez ere logela guztiak okupatuta dituenean, uste dugu beharrezkoa izango dela pertsona askok bezeroekin zuzenean lan egitea: sartzen direnean bezeroei harrera egiten dieten eta irtetean kobratzen dieten pertsonak, logelak garbi egoteaz eta guztia edukitzeaz arduratzen diren pertsonak, prestatzen duten pertsonak eta gosariak, bazkariak eta afariak zerbitzatzen dituzten pertsonak. Baina, aldi berean, beharrezkoak izango dira pertsona horiek guztiak koordinatuko dituzten arduradunak edo buruak, ziurrenik arloka (logelak, kontabilitatea, jatetxea, hoteleko segurtasuna) eta lan egingo duten beste batzuk, adibidez, hornidurak falta ez daitezen (logeletako xaboiak edo komuneko papera, janaria prestatzeko osagaiak edo fakturak inprimatzeko papera). Garrantzitsua izango da, halaber, norbaitek bezero berriak hotelera iristeko lan egitea, hau da, kanpora begira publizitatea egingo duen norbait. Eta nola ez, seguruenik, pertsona batek hartuko du zuzendaritza nagusiaren edo gerentziaren postua, norbaitek multzo osoaren ikuspegia izatea ere beharrezkoa baita. Nola antolatzen ditugu hainbeste pertsona? Izan ere, ohikoena bakoitzari dagokion rola (funtzioa edo funtzioak) definitzea da.

Horrela, funtzio zehatz bat duen antolakuntza bat dugu (hotela), bezeroei ostatua eta janaria ematea, eta horretatik onura ekonomikoa lortzea helburu duena, eta pertsona multzo bat dugu ere, puzzle bat balitz bezala, edo agian hobe, erloju baten engranajeak bezala, hotelak funtziona dezan laguntzen duena. Pertsona bakoitzak, pieza gisa, rol garrantzitsua betetzen du. Hotelak funtziona dezan beharrezkoa den rola bat.

Adibidea ikusita, hotela beste ikuspegi batetik ere ikus dezakegu. Hotelaren barruan rola daude eta, aldi berean, pertsona bakoitzari rol bat dagokio. Beraz:

⁶ XX. mendearen hasieran Vienan jaio zen Drucker eta enpresen antolakuntza hobetzeko eman zituen gomendioak ospetsu egin zuten.

rol bat da, halaber, hotela bezalako *antolakuntza batean pertsona jakin bat identifikatzen edo ezaugarritzen duena.*

Ikus dezagun orain nola jartzen den hau interesgarri. Izan ere, pertsonak ez gara motoreko edo engranajeko pieza hutsak, ezta jarraibide batzuk eman dakizkiekeen robotak ere, eta kito. Adibidez, ostatu bila dabilen pertsona batek gela garbi eta prestatu bat jaso dezan, ezinbestekoa da garbitzaileei aurreko bezeroak alde egin duela eta logela libre geratu dela dioen abisu bat iristea. Eta hori baino lehen, norbaitek erreserba-departamentuari esan behar izan dio gela bat libre geratuko zela. Pentsa gelak husten ari direla, baina bezero potentzialen deiak jasotzen dituen pertsonak denak beteta daudela uste duela! Hau hondamendia! Eragozpen horiek konpontzeko, antolakuntza bakoitzak behar du: 1) pertsona bakoitzari funtzio edo rol jakin bat esleitzea; 2) baina, gainera, rolen artean nolabaiteko harremana egotea. Hotelean, argi eta garbi, batzuk besteen mende daude. Sukaldariak menu goxoa egiten badu, baina inork ez badu jatetxera eramaten edo ez badago plater garbirik anoa horiek zerbitzatzeko, zer zentzu du lan hori hartu izanak?

Rolen sareak zailagoak dira antolatzen dirudiena baino. Normalean, pertsona bakoitzak bere burua baino ez du ikusten (bere zereginak) eta, modu mugatuan, harreman zuzena dutenak. Adibidez, justu aurretik eta justu ondoren lan kate batean dauden pertsonen. Beraz, horrelako gauzak uste genezakeena baino ohikoagoak dira:

- *Pertsona bati bere rola ez gustatzea eta beste bat nahiago izatea. Adibidez, pertsona batek jatetxeko chefa izateko gaitasuna, prestakuntza eta trebetasunak dituela senti dezake. Baina kontua da chef bat besterik ez dela behar. Agian gerenteak profil hori zuten bi kontratatzea erabaki zuen, adibidez, chef nagusia gaixotzen bada edo oportetara joaten bada, berehalako ordezkapena egon dadin. Baina kontua da egunerokoan chef bakarria behar dela; beste pertsonari, bere kualifikazioa gorabehera, beste zeregin batzuk esleitzen zaizkio. Rolak ez dira guk nahiko genituzkeenak, eskura daudenak baizik. Agian, denborarekin, rola alda dezakegu, edo, rola aldatzeko, beste enpresa bat bilatu beharko dugu, jada gurean badagoelako rol hori betetzen duen pertsona bat.*
- *Batzuetan, egoera jakin batean, rolak anbiguoak dira. Erakunde txikienetan, adibidez familiako jatetxe batean, ohikoa da batzuetan denek denetarik egin behar izatea. Pentsa ezazu ahalegin berezia egin dela bazkaltiar askorekin oturuntza bat egiteko. Jantokiak muntatzeko aparteko zereginak egongo dira, platerak prestatzekoak, zerbitzukoak eta, jakina, dena amaitzen denean, garbiketako aparteko zereginak. Jatetxeak bere taldea osatzen duten pertsona berberekin lortzen badu aparteko zerbitzu hori egitea, aparteko diru-sarrerara batzuk izango ditu, jatetxearen eta langileen onerako. Baina pertsona gehigarriak kontratatu behar badituzu (soldata ez ezik, gizarte-segurantza ere ordainduz), aparteko diru-sarrerara horiek txikiagoak izango dira.*
- *Egoera zehatzetatik harago, pertsonen rol bat baino gehiago badute edo rolak oso ondo zehaztuta ez badaude, funtzionamendu-akatsak eta pertsonen arteko gatazkak izateko aukera handitzen da. Aginduak nork ematen dituen argi ez badago (edo agindu kontraesankorrek iritsi badaitezke), pertsonen informazio gutxi edo informazio gehiegi badute, ez badakite zer espero duten, hori guztia potentzialki arazoak dira. Kanpotik norbaitek pentsa dezake, hara!, eta nola ez dute zentzu pixka bat jartzen? Erantzuna sinplea da: antolatzea ez da kanpotik eman dezakeen bezain erraza.*
- *Eta nola daki norbaitek, rol zehatz batean, zer espero duten beragandik? Pertsona bat erakunde batean sartzen denean, lanean ari diren pertsonen sarean komunikatzen ikasi behar du. Ikaskideei erreparatuz, gaineratik edo azpitik dauden pertsonen entzunez eta beren asmatzetatik eta akatsetatik ikasiz, lortuko du.*

ZeharGAIT Jarduera Antolakuntzetako liderrak

Lider naturalak dauden arren, lidergoa ere lantzen da; entrenatzen da eta baliabide asko inbertitu behar dira (denbora eta energia) hori gauzatzeko.

Ariketaren aurkezpena eta egitura

Ariketa praktiko bat egitera goaz, soziograma eta autoebaluaziorako galdetegi batean oinarrituta. Ariketa hau egiteko, komenigarria da taldeko parte-hartzaileek aldeztatik elkar ezagutzea.

Hala ez balitz, hori ere egin daiteke, baina kasu honetan taldeko pertsonak minutu bat baino gutxiagoan aurkeztu eta azaldu beharko lukete nola egingo luketen erronka komun bat (adibidez: nola negoziatuko lukeen lan-taldearentzako soldata igoera, edo nola proposatu prestakuntza-zentroko zuzendaritzari ikasturte amaierako jai bat egitea). Komenigarria da denek beren izena duen karteltxo txiki bat jartzea, gainerakoek euren izenak gogoratzeko aukera izan dezaten.

Denek gutxieneko informazioa ezagutu eta entzun ondoren, honako galdetegi hau banatuko zaie guztiei, eta banan-banan eta modu pribatuan erantzun beharko zaie. Ahalik eta zintzotasun handiena eskatzen da erantzunetan, galdetegi anonimoa baita.

1. fasea: norekin lan egitea gustatuko litzaizuke?
2. fasea: jardueraren emaitzak arbelean jasotzen dira, galdetegiaren ondoren adierazten den bezala.
3. fasea: arbelean jasotakoaren kontrastea eta elkarrizketarako/eztabaidarako bigarren denbora.

Gogoan hartu

taldearen neurriari dagokionean bai eta taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak iradokitzen ditugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).

1. fasea. Galdetegi (ikasleentzat deskargatzeko bertsio bat dago)

1. galdera: taldeko beste hiru pertsonarekin lan-talde batean egon behar bazenu, norekin lan egin nahiko zenuke? Zein aukeratuko zenuke taldeko lider gisa? Idatzi izenak, arrazoiaren (edo arrazoiaren) azalpen batekin batera, eskuinean.

1. (Pertsonaren izena) _____ (liderra). Zergatik?
2. (Pertsonaren izena) _____ (taldeko kidea). Zergatik?
3. (Pertsonaren izena) _____ (taldeko kidea). Zergatik?

2. galdera. Zure burua lidertzat duzu? Zergatik?

3. galdera. Zerbait proposatzen duzunean, jendeak orokorrean entzuten dizula sentitzen duzu?

4. galdera. Jar ezazu adibide bat zuk proposatutako zerbait egiteko jendeak zu jarraitu zizun une batetako:

2. fasea

Emaitzak biltzeko modua (bideratzailearentzako informazioa) eta eztabaida-txanda.

Erantzunak jasotzen dituzten txartelak jaso ondoren, emaitzak erabiliko dira baterako hausnarketari ekiteko. Lehenik eta behin, irakasleak txartelen izenak irakurri eta arbelean (edo paper batean) apuntatuko ditu, formatu honi jarraituz:

IZENA	EKIPOA	LIDERRA

Horrela, txartel guztien izen guztiak irakurriko dira eta lehenengo zutabeko (Izena) taulan apuntatuko dira. Zentroko zutabean makilatxoak edo ekiak apuntatzen dira, txarteletan izena zenbat aldiz errepikatzen den adieraziz. Txartelean taldeburu gisa izen bat agertzen denean, eskuineko zutabean adierazten da.

Jarraian, taula hamaika pertsonako talde batek bete ondoren nola gera daitekeen ikus daiteke:

IZENA	LIDERRA	EKIPOA
ISABEL	XXXXX (5)	XXXXX XXXX (9)
ANDONI	XXX (3)	XXXXX XX (7)
ANE	XX (2)	XXXXX XX (6)
MAIKA	X (1)	XXXXX (5)
UNAI		XXX (3)
LUCIA		XXX (3)

Eskuineko zutabeak onarpen soziala adierazten du (jendeak pertsona horrekin lan egin nahi du, berarekin egon). Zentroko zutabeak lidergoa erakusten du, lider ontzat hartzen direnak (haien lidergoan lan egitea gustatuko litzazukeela adierazten baitu).

Jarraian, aipatzen diren izenak identifikatu gabe (pertsonalismoak saihesteko), ozenki irakur daitezke zergatik aukeratu diren taldeburuak. Arrazoi guztiak irakurri ondoren, gaiari buruzko eztabaida hasten da.

- Zergatik aukeratu dira liderrak?
- Zeintzuk dira gehien errepikatzen diren arrazoiak?
- Zerrendari eranstea baino arrazoiaren bat gehiago bururatzen zaizue?

3. fasea: kontrastea

a. Eztabaida-txanda horren ondoren, saioa gidatzen ari denak kontuan hartu du (izenak eman gabe) lidergoa dutela sentitzen duten pertsonen kopurua. Zenbaki hori kontrastatu daiteke taldeburu gisa bozkatu diren pertsonen kopuruarekin.

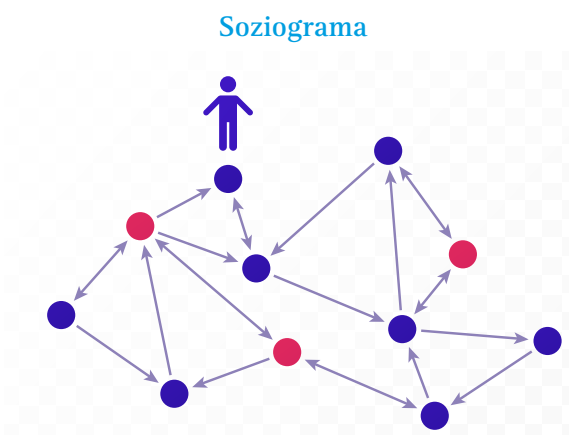
- Ba al dago alderik? Zer esan nahi du horrek?
- Posible al da liderra zarela sentitzea liderra izan gabe? Eta alderantziz, inor izan al daiteke lider sentitu gabe?
- Norbait liderra izan arren, uko egin diezaiokezu lider izateari?

Gai horri buruz eztabaidatzeko txanda labur bat ireki da.

b. Azkenik, txartelen adibideak irakurtzen dira, talde bat hainbat alditan gidatzeko gai izan zinetela erakusten dutenak.

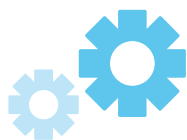
- Ba al dute puntu komunik adibideek?
- Zein dira interesgarrienak? Zergatik?

c. (aukerakoa). Galdetegiak anonimoak izan beharrea sinatuta egon balira, soziograma bat egin ahal izango litzateke, harremanen irudikapen grafiko bat. Adibide bat ikus daiteke hemen:



Grafikoan taldearen harremanen erdigunean nor dauden ikusten da. Pertsona horiek lidergo-rola betetzen dute eta taldearen kohesioari laguntzen diote.

Pentsatu zuen lagun taldean. Zein pertsona edo pertsona dira taldeko liderrak?



ZeharGAIT jarduera

Norekin lan egin nahiko zenuke?

Erantzun galdera hauei:

1. galdera: taldeko beste hiru pertsonarekin lan-talde batean egon behar bazenu, norekin lan egin nahiko zenuke? Zein aukeratuko zenuke taldeko lider gisa? Idatzi izenak, arrazoiaren (edo arrazoen) azalpen batekin batera, eskuinean.

1. (Pertsonaren izena) _____ (liderra)

Zergatik? _____

2. (Pertsonaren izena) _____ (taldeko kidea)

Zergatik? _____

3. (Pertsonaren izena) _____ (taldeko kidea)

Zergatik? _____

2. galdera. Zure burua lidertzat duzu? Zergatik? _____

Zergatik?

3. galdera. Zerbait proposatzen duzunean, jendeak orokorrean entzuten dizula sentitzen duzu?

4. galdera. Jar ezazu adibide bat zuk proposatutako zerbait egiteko jendeak zu jarraitu zizun une batetakoa:



ZeharGAIT jarduera Lidergoa eta lan-giroa (Hemen lan egin nahi nuke)

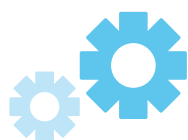
Ikerketa askok erakutsi dute lotura dagoela enpresako zuzendaritzaren kudeaketa-estiloaren, langileek hautemandako antolaketa-giroaren eta langileen lan-jardunaren artean (Lewin, Lippitt eta White, 1939; Likert eta Likert, 1976; Hendricks, 1979; Duffee, 1980; Goleman 2000; Stringer, 2002; Bloch eta Whiteley, 2003; Siwatch, 2004).

Horrela, lidergoa eta zuzendaritza-estiloa funtsezkoa da lan-giroa sortzeko. Lan-giro ona eraikitzea ez da erraza, eta faktore askoren arabera da, baina enpresa nolakoa den, zer balio dituen eta langileak aukeratzeko orduan zer irizpide dituzten adierazten du, zuzendaritza-postuetatik hasita.

Bestalde, enpresa bat lan-giro ona izateko gai ez denean, horrek taldeko kide guztiei eragiten die, eta motibazioa galtzea, estresa, amorrua eta tristura eragiten ditu, eta apatia gero eta handiagoa da, erretako langilearen sindromearekin (burnout) amai daitekeena, laneko gaixotasun gisa kalifikatu dena.

Hori dela eta, lider on baten garrantzitsuenetako bat enpresako pertsonen ardura-tzea eta lan-giroa zaintzea da.

Jarduera bat proposatzen da hemen. Hona hemen bere faseak: testua irakurri eta denbora bat uzten da parte-hartzaileek galderei erantzun diezaieten, ahal dela idatziz. Ondoren, elkarrizketa hasten da, ahal dela ZeharGAIT gomendioei jarraituz (ikus 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Hemen lan egin nahi nuke

Inoiz sartu zara kate bateko denda batean eta pentsatu duzu: «Zein dira atseginak hemen lan egiten duten guztiak?» Hala ere, kate horretako beste denda batean sartzean gauza bera gertatzen ez bada, horrek adierazten du adeitasun hura, giro on hura, lehen dendan gertatzen zen zerbait berezia zela. Batzuetan, oso gutxitan, hainbat dendatan errepikatzen da hori. Gogoratzen al duzu kate bereko beste dendaren batean sartu eta gauza bera pentsatzen atera izana: «Zein adeitsuak eta zerbitzariak, zein irribarretsua diren denak enpresa honetan?»

Batzuetan, pertsona baten nortasunak eta lidergoak denda bat eralda dezake, talde-espiritua eta lan-giro bikaina sortuz, guztiak onena eman dezaten. Eta hori bezeroak hautematen du, noski. Baina hori enpresa bereko denda guztietan gertatzen bada, ez da faktore indibidual baten edo zortearen ondorio: enpresa horretan lidergo bat dago, argi dute nolakoa izan nahi duten eta hori lortzeko bitartekoak jartzen dituzte.

Lan-giro ona dagoenean, langileek hautematen dute, eta bezeroengana proiektatzen da. Pertsona batzuek denda horietako batean egotean zera pentsatuko dute:» hemen lan egitea gustatuko litzaidake».

Erantzun galdera hauei

- Ezagutzen al duzu aipatu dugun dendaren kasuren bat? Eta kateren bat zure denda guztietan horrela izateko?
- Zer sentitu duzu denda horietatik ateratzean?
- Ezagutzen al duzu horrelako enpresa batean lan egiten duen norbait? Horrelako esperientzia positiborik izan duzu?



3.1. Pertsonen motibazioa taldeetan daudenean: sarrera

Acostak (2011:101) adierazi du pertsonak direla, zalantzarik gabe, talde edo erakunde baten aktiborik garrantzitsuena, eta gogorarazi du lider batek bere jendearen onena lortu nahi badu, beharrezkoa dela behar bezala motibatzea.

Pertsona osasuntsuak, eskuzabala izan arren, bere arrazoiengatik egiten du lan, bere interesengatik. Jabetzen bada, taldearen eta erakundearen interesak ere zainduko ditu, baina azken horiek ez ditu bere interesen aurretik jarriko.

Nagusi askok bilatzen dutena, hau da, kanpoko motibazioa, ez da eskusiboki existitzen: puntu batetaraino pertsona bat motibatzea, norberak bakarrik egin dezakeen zerbait da. Motibazio intrintseko edo automotibazioko osagai bat behar da beti. Eta talde baten barruan horrek markatzen ditu gogobetetasuna, errendimendua.

Horregatik, garrantzitsua da taldeko kide bakoitzak jakitea zein den bere motibazioa eta nola hobetu dezakeen; izan ere, liderrak lagun dezakeen arren, azkenean motibazioa pertsonala baita eta bakoitzaren mende dago.

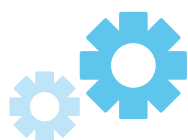
ZeharGAIT jarduera Gure motibazioa ezagutuz

Lidergoari eta motibazioari buruz ikusi berri dugun sarreraren ildotik (3.1), honako jarduera hau proposatzen da.

Jardueraren faseak

Gorago adierazitakoaren arabera sarrera labur bat egin ondoren, galdetegiak banatzen dira eta 5-10 minutu ematen dira erantzuteko. Jarraian, bideratzaileak adierazi du galdetegian gezurrezkotzat jotako baieztapenek motibazioa hobetzeko eta taldeari hobeto laguntzeko aldatu behar diren arloak identifikatzen dituztela.

Azkenik, 10-15 minutuko eztabaida-denbora ireki da, galdeketako baieztapenei buruzko gogoetak bateratzeko.



ZeharGAIT jarduera

Nola dago zure motibazioa gaur egun?

Baieztapen bakoitzaren ondoren, zure kasuan EGIA (E) edo GEZURRA (G) diren adierazi ezazu

	E	G
Nire lana ondo egitearen pozagatik egiten dut lan, batez ere.		
Motibazioa irakaslearengan baino gehiago nire buruarengan bilatzen dut.		
Atsegin handiz onartzen ditut nire lana hobetzen lagunduko didaten iradokizunak.		
Nire buruarentzako helburuak ezartzen ditut, zeregin berriei aurre egiten diedanean eta horiek lortzen ahalegintzen naizenean.		
Egiten dudanarekin dibertitzeko moduak aurkitzen saiatzen naiz, baita ohiko zerbaitekin ere.		
Nire lana ondo egiteko nahia koordinatzailearekin eta lankideekin partekatzen dut		
Neure burua saritzen dut neure helburuak lortzen ditudanean, besteen onenaren zain egon aurretik.		
Nire lanagatik kritikak jasotzen ditudanean, gogoan dut kritika pertsonaltzat ez hartzea.		
Nire lanak epe luzera eta epe laburrera nire helburuak lortzen nola lagunduko didan behatzen saiatzen naiz.		
Saiatzen naiz gogoratzen porrot bakoitza aukera bat dela bereziki hazteko zeregin berriei aurre egiten diedanean.		

Iturria: García Sanchidrián, 2019:119.

3.2. Pertsonen motibazioa taldeetan daudenean: sakontzea

Lidergoaren funtsezko alderdi bat langileak motibatzen dituzten faktoreak ulertzea da. Milaka inkesten arabera egindako *Leadership IQ* ikerketa batek adierazi zuen langileen motibazioan funtsezko bost faktore daudela: lorpena, boterea, afiliazioa, segurtasuna eta abentura.

Ikerketa horren arabera, **lorpenak** (achievement) bikaintasunera hurbiltzeko beharra duten pertsonak motibatzen ditu, ez hainbeste beste pertsona batzuekin lehiatzeagatik, baizik eta haien errendimendu pertsonala etengabe hobetzeagatik. Pertsonen profil horrek ez du arriskua saihesten, erraz lortutako arrakasta ezin baita benetako lorpenzat hartu. Horregatik, benetako ahalegina dakarten erronkak nahiago dituzte, eta bikaintasunerako duten jarrera dela-eta, ez dira konformatzen lortutakoarekin, eta ez dute uzten arrakastaren ospakizunak denbora luzez geldiaraztea.

Beste motibazio-iturri bat **boterea** da. Pertsona batzuei agintzeko gogoia ez ezik, beren eragina aitortua ikusteko gogoia ere eragiten die. Pertsonak zuzentzea eta besteei eragiten dieten erabakiak hartzea gustatzen zaien pertsonak izaten dira. Askotan jarraitzaileak izatea eta erreberentziatuak izatea ere bilatzen dute.

Motibazio-faktore garrantzitsu bat da jende askorentzat talde bateko kide izateko beharra (**afiliazioa**), beste pertsona batzuek onartzea. Pertsona horiek nahiago izaten dituzte jendearekin harremanetan jartzeko lanak, eta taldeko langile onak izaten dira. Profil hori, askotan, zerbitzuetan eta bezeroentzako arretan egoten da.

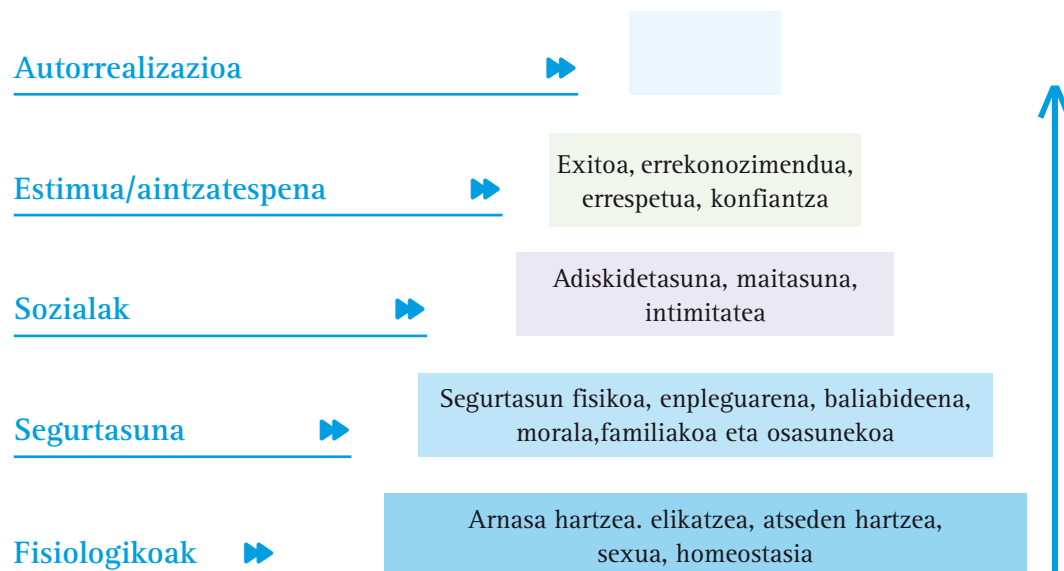
Segurtasuna da lan-motibazioaren beste faktore nagusietako bat. Pertsona askok beren enpleguaren jarraitutasuna eta segurtasuna sentitu behar dute, eta soldata hobea duen beste batek baino lan aurreikusgarria eta bermatua lehenesten dute, adibidez. Langilearen profil horrek aldaketak saihesteko joera du, eta, horregatik, denbora gehiago ematen dute enpresa berean. Ezagutzen den txarra ezagutzeagatik ona dena baino hobe dela dioten esaera erabiltzen dute.

Bosgarren motibazio-faktore nagusia, aurreko kasuan ez bezala, **abentura** da. Aldaketak, arriskuak eta ziurgabetasunak eragindako langilea da. Aldaketarekiko duten jarrera oso positiboa da, eta aukera bat ikusten dute, non askok mehatxu bat baino ez duten hautematen. Ezaugarri garrantzitsuenetako bat da ez dutela huts egiteko beldurrik, lanaren eta bizitzaren zati normaltzat hartzen baitute. Pertsona horientzat saiatu ez izana da porrota. Horregatik, ez dute beldurrik izango zeregin edo erronka profesional berriei aurre egiteko, ez eta lan-bizitza osoan konpainiaz edo lanbidez aldatzeko ere.

- Inoiz pentsatu al duzu zerk motibatzen zaituen lanean?
- Zure ustez, bost faktoreetatik zeinek motibatzen zaitu gehien? Pertsonalki bizi izan duzun adibideren bat jar dezakezu?
- Ba al da motibatzen zaituen besteren bat?

3.3. Motibazioaren beste ikuspegi bat: Maslowren piramidea

Motibazioari buruzko ikerketa asko Maslowren piramide ezagunean oinarrituta daude (1943):



Iturria: <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

Ikuspegi horren arabera, motibazioa biziraupenarekin lotutako bulkadarik oinarritzkoenetatik abiatzen da, eta garapen pertsonalarekin eta autoerrealizazioarekin lotutako bulkadarik gorenetera edo sofistikatuenetera hedatzen da.

Biziraupenaren noziotik abiatzen da dena. Beste edozerren aurretik, pertsona batek arnasa hartu behar du, eta behar ditu ere ura, janaria, atsedena, sexua. Norbaitek arnasa hartzeko ainerik ez badu edo janaririk ez badu, horiek lortzea garrantzitsua izango da, pertsonaren ekintza guztia gidatuko duen bultzada izango da. Biziraupen hutsaren kontua besterik ez da, muturreko egoeretan (gerrak, goseteak, etab.) askotan ikusi den bezala.

Hurrengo alderdiak segurtasun fisikoari eragiten dio, osasuna, etxebizitza eta abar barne. Fisiologia- eta segurtasun-premia oinarritzkoenak asetzen direnean, pertsonak mugituko dituen zera izango dira, soziabilitate-kontuak: afektua eta adiskidetasunaren bilatzea.

Ondoren, behar horiek beteta, gizakiak gainerakoengandik errekonozimendua eta errespetua lortzea izango du helburu.

Maslow-ren arabera, neurri horiek guztiak estalita daudenean, pertsona bat autoerrealizazioaren premian zentratuko da. Barren-barrenean motibatzen gaituena lortzen saiatzea da kontua, barnean eta pertsonalki gauzatuta sentiarazten gaituen hori. Gure ametsak dira; zerbait zehatzerako jaio ginela sentitzen dugu eta horren bila gabilta. Ken Robinsonek (2009) «Elementua» deitzen dio horri, eta jarraian azaltzen diren jarduerak batzuetan erabiliko dugu.

Zenbait ZeharGAIT jarduera Motibazioak nola eragiten duen (eta nola fluktuatzen duen)

Faktore motibazionalak oso garrantzitsuak dira, baina Saint-Exupéryk bere *Printze Txikia* lanean zioen bezala: *batzuetan funtsezkoena begietara ikusezina da*. Pertsonak modu egonkorrean zein une koiunturaletan zerk mugiarazten dituen jakitea eta geure burua bultzatzen duten motorrak zeintzuk diren jakitea oso ikaskuntza baliotsua da, baina baita nekeza ere. Ikaskuntza horretarako, zalantzarik gabe, bizitza osoa beharko dugu. Izan ere, bizitza osoan zehar askotariko egoerak eta uneak igarotzen ditugu, eta, era berean, askotariko pertsonekin harremanetan gaude, eta, aldi berean, faktore askok bultzatuta.

Emozioak eta motibazioa pertsonengan daudela ohartzeak garrantzi handia du taldeetan integratzeko eta maneiatzeko modua hobetzeko. Funtsezkoa da taldeen zuzendaritzan ardurak dituztenentzat edo pertsonekin lan egiten dutenentzat, baina oso erabilgarria da, halaber, lankideen artean moldatzen direnentzat. Alderdi horiek ezagutzea lagungarria izan daiteke gatazka eta gaizki-ulertu asko saihesteko eta, horrela, lan-giro osasuntsua eta eraginkorra garatzen laguntzeko.

Jardueren aurkezpena

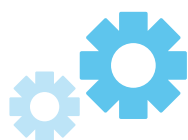
Jarraian planteatzen diren testuek (Elementua, Gillianen Istorioa eta Langile des-konektatuak), bakoitzak bere galdera detonatzailerekin, oinarri bera dute, eta honako galdera hauetan laburbil daiteke:

- Zure ustez, baliagarria al da motibatzen zaituena ezagutzea?
- Baliagarria iruditzen al zaizu motibazio motak ezagutzea, zure lankideak edo taldea hobeto ezagutzeko?
- Zer gustatuko litzaizuke haiek jakitea lanean duzun motibazioaz? Zergatik?
- Arduraduna edo nagusia bazina, zertarako balioko lizuke langileen motibazio motak ezagutzea?

Denboralizazioa

Lan-proposamenak, edozein testutarako, 3 fase ditu: 1) irakurketa eta lan pertsonala; 2) gogoeten aniztasuna arbelean jartzea; eta 3) lan-giro onean zer faktorek lagun dezaketen azaltzen duen ideia-zaparrada batekin ixteko fasea. Baliteke galdera detonatzailere gehiago gehitzea.

Gogoratzekoa: taldearen neurriari dagokionean bai eta taldearen elkarriketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarriketa egiteko eskaintako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Irakurketa: Elementua

Jende gehiegi dago bere benetako talentu naturalekin inoiz konektatzen ez duena, eta, beraz, ez da jabetzen benetan zer egiteko gai den.

Zentzu horretan, ez dakite nor diren funtsean (...). Etorkizunean zer egingo duten eta nondik hasi ez dakiten ikasleekin topo egiten dut leku guztietan. Guraso kezkatuak aurkitzen ditut, ikasle horiek orientatzen saiatzen direnak, baina askotan egiten dutena zera da: beren benetako gaitasunetatik urruntzen dituzte, ziurtzat jotzen baitute beren seme-alabek, arrakasta lortzeko, ohiko bideak jarraitu behar dituztela. Enpresaburuekin hitz egiten dut, beren langileen dohainak hobeto ulertzen eta aprobetxatzen ahalgintzen baitira. Denboraren poderioz, beren talentu indibidualen benetako pertzepzioirik ez duten pertsona asko ezagutu ditut –kontatzeari utzi nion; pertsona horiek ez dakite zer duten maite. Ez dute egiten dutenaz gozatzen, baina ez dakite zer gustatuko litzaiekeen.

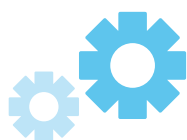
Bestalde, hainbat arlotan arrakasta handia duten pertsonekin ere topo egiten dut, egiten dutena hainbeste maite dute non ezin besterik egitea ezin imajinatu dezaketen. Uste dut bere istorioek zerbait garrantzitsua dutela guri erakusteko giza gaitasunaren eta errealizazio pertsonalaren izaerari buruz.

(Iturria: Robinson, 2009:16)

Galderak

- Testuaren hasierako deskribapenarekin bat datorren norbait ezagutzen duzu?
- Ezagutzen al duzu egiten duenarekin gozatzen duen norbait, grina sakon eta pertsonal batek bultzatzen duena?





ZeharGAIT jarduera

Irakurketa: Gillianen historia

Gillianek zortzi urte besterik ez zituen, baina bere etorkizuna arriskuan zegoen. Eskola-ko lanak hondamendi bat ziren, irakasleen arabera behintzat. Berandu ematen zituen etxe-ko lanak, kaligrafia ikaragarria zuen eta nekez gaintzen zuen. Ez hori bakarrik, gainera, eragozpen handiak eragiten zizkien gainerako ikasleei: urduri mugitzen zen zarata eginez, leihotik begiratzen zuen –irakasleak klasea eten behar izaten zuen Gillianek berriro arreta eskaini ziezaion–, edo ikaskideei enbarazu egiten zieten portaerak izaten zituen. Honek guztiak ez zuen kezkatzen –ohituta zegoen autoritatea erakusten zutenek arreta erakartzera, eta ez zuen modu desegokian jokatzearen sentipenik–, baina irakasleak oso kezkatuta zeuden. Hainbestearino, non egun batean gurasoengana jotzea erabaki baitzuten.

Ikastetxeak uste izan zuen Gillianek ikasteko zailtasunak zituela eta agian egokia-goia izango zitzaiola premia bereziak zituzten haurrentzako zentro batera joatea.

Gillianen gurasoek kezka handiz hartu zuten ikastetxeko gutuna, eta martxan jarri ziren. Gillianen amak bere soinekorik onena eta oinetakorik onenak jantzi zizkion, bi koleta egin zizkion, eta okerrenaren beldur, psikologoarengana eraman zuen ebalua zezan.

Oraindik ere Gillianek gogoratzen du larruz koadernatutako liburuz betetako haritz-zurezko apalategiak zituen gela handi batera pasarazi zutela. Zutik, idazmahai handi baten ondoan, tweedezko jaka bat zeraman gizon itzel bat zegoen. Gillian gelaren beste muturreraino eraman eta larruzko sofa handi batean esertzeko eskatu zion. Gillianen oinek ozta-ozta ukitzen zuten lurra; tenkatuta zegoen.

Psikologoa bere idazmahaira itzuli zen eta hurrengo hogeitun minutuetan Gillianen amari galdetu zion eskolako gorabeherez eta sortzen ari zela zioten arazoez. Galdera horietako bakar bat ere ez zion egin Gilliani, baina etengabe begiratu zion arretaz. Horrek Gillian deseroso eta nahasirik sentiarazi zuen.

Azkenean, Gillianen amak eta psikologoak hitz egiteari utzi zioten. Gizona idazmahaitik altxatu, sofara joan eta neskaren ondoan eseri zen.

- Gillian, pazientzia handia izan duzu eta eskerrak ematen dizkizut horregatik –esan zuen–, baina uste dut pazientzia izaten jarraitu beharko duzula pixka batean. Orain zure amarekin hitz egin behar dut pribatuan. Kanpora irtengo gara minutu batzuetan. Ez kezkatu, laster joango gara.

Gillianek baiezkoa egin zuen, urduri, eta bi helduek hantxe utzi zuten eserita, bakarrik. Baina gelatik alde egin aurretik, psikologoak idazmahaiaren gainean etzan eta irratia piztu zuen.

Irten eta korridorera iritsi zirenean, doktoreak esan zion Gillianen amari:

- Egon hemen une batez eta begiratu Gillianek zer egiten duen.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

Korridorera ematen zuen gelako leiho baten ondoan geratu ziren zutik, eta handik ezin zituen Gillianek ikusi. Ia berehala, Gillian zutitu eta gela osoan zehar mugitzen hasi zen musikaren erritmoari jarraituz. Bi helduak isilik begira egon zitzaizkion minutu batzuetan, neskatoaren graziaz liluraturik. Edonor konturatuko zen zerbait naturala –baita jatorrizkoa ere– bazegoela Gillianen mugimenduetan. Eta edonor ohartuko zen haren aurpegiaren erabateko atseginaz.

Azkenean, psikologoa Gillianen amarengana jiratu eta esan zuen:

– Lynne andrea, Gillian ez dago gaixorik. Dantzaria da. Eraman dantza eskola batera.

Gilliani zera galdetu nion, horren ondoren zer gertatu zen. Amak gomendatu ziotena egin zuela azaldu zidan. Ezinezkoa egiten zait adieraztea zein zoragarria izan zen –kontatu zidan–. «*Ni bezalako jendez betetako gela hartan sartu nintzen. Mugitu gabe eserita egon ezin ziren pertsonak. Pentsatu ahal izateko mugitu behar zuten pertsonak*».

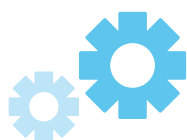
Astean behin joaten zen dantza-eskolara, eta egunero praktikatzen zuen etxean. Denborarekin, Londresko *Royal Ballet School*-erako proba bat egin zuen eta onartu egin zuten. Aurrera jarraitu zuen *Royal Ballet Company*-n sartu zen arte, non bakarlari izatera iritsi zen eta mundu osoan zehar emanaldiak egin ere. Bere karrera amaitu zue-nean, Gillianek bere antzerki musikaleko konpainia sortu zuen eta Londresen eta New Yorken arrakasta handia izan zuten hainbat ikuskizun ekoitzi zituen. Denborarekin, Andrew Lloyd Webber ezagutu zuen, eta elkarrekin sortu zituzten garai guztietako antzerkirako musika-ekoizpen ospetsuenetako batzuk, besteak beste: *Cats* eta *El fantasma de la Ópera*.

(Iturria: Robinson, 2009: 19-22)

Galderak

- Zer iruditzen zaizu Gillianen kasua? Zer datorkizu burura istorio hau irakurtzean?
- Gillianek bere pasioa lan bihurtzeko gai izan zen. Zure ustez, autoerrealizazioak zerikusia al du lan-munduarekin eta lan-giroarekin? Nola?





ZeharGAIT jarduera

Deskonektatutako langileak

Normalean, giza baliabideetako adituek uste dute langile bat bere enpresatik deskonektatuta dagoenean honelako egoerak gertatzen direnean: gustura ez dagoenean eta bere enpresarekin kritikoa denean.. Bere motibazioa oso baxua denean, motibazio falta horrek bere lan-errendimenduan eragin handia duenean.

Hala ere, AEBetako 63 erakundetako 31.000 langilek baino gehiagorekin Leadership IQ konpainiak egindako azterlan baten arabera, ezarritako teoriak espero zutenaren kontra, lanean deskonektatuta sentitzen ziren langileen %26k «motibazio eta inplikazio handia zuten beren lanarekin». Eraitza harrigarri horiek zera erakutsi zuen: baziren zenbait langile zeinek euren enpresa ez zuten erakunde handitzat jotzen, izatez ez zuketena gomendatuko, baina uste hori zuten guztietatik laurdena ehuneko ehunean motibatuta zegoen lan egiterakoan (Leadership IQ, 2019).

Ikerketak erakutsi zuen langile horien motibazio-maila enpresarekin konektatutako langileenaren antzekoa zela. Beraz, aurkikuntza horrek argi eta garbi hitz egiten du langileen faktore motibazional barnekoez eta pertsonalez.

Galderak

- Nola azalduko zenuke hori?
- Inoiz gertatu al zaizu hori, hau da, enpresa batean edo lantalde batean gustura ez egotea (prestakuntza-zentroan, adibidez) eta, hala eta guztiz ere, maila altuan eta motibazioz aritzea?
- Inoiz esperimentatu ez baduzu, uste duzu zuk ere motibazioari eutsi diezaiokezula, enpresak ondo funtzionatzen ez badu edo lan-giroa ona ez bada ere?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

ZeharGAIT jarduera

Arte grafikoetako tailerrean (Berta eta Marisa)

Jardueraren eta prestakuntzaren testuingurua

Klaus tailer bateko zuzendaria da, eta zerbait egin behar du noizbehinka bere lanpostutik alde egiten hasi den emakume bati buruz. Berta, bere langileetako bat, noizbehinka bere postua uzten duela entzun du, idazkaritzan lan egiten duen Marisa lagunari bisita egiteko. Batzuetan denbora luzez joaten da, eta badirudi ohitura bihurtzen ari dela. Klaus kezkatuta dago Berta gero eta atzeratuago dagoelako. Beste langile batzuk ere erlaxatzen hasiko diren beldur da.

Gauza erraz hasi zen, baina Berta gero eta gehiago falta da. Jarduera honen harreta, gakoa, Klausengan jarri nahi dugu; ez, beraz, Berta edo Marisan. Bertaren jokabidea epaitzea, egiten duena ondo edo gaizki dagoen eztabaidatzea denbora galtzea da gure ikuspegitik; Klausek argi dauka onargarria dena gainditzen duten absentziak gertatzen ari direla, nahiz eta larriak ez izan. Eta arreta jarri behar dugu Klausek egingo duen horretan. Zazpi aukera ditu.

Jarduerarako jarraibideak

1. Urratsa: parte-hartzaileei eskatuko diegu 1etik 7ra, Klausek dituen jarduteko aukerak idatziz ordenatzeko. 7a hutsik dago, beraiek erabaki gehigarri bat proposa dezaten. Ez dago eragozpenik zortzigarren edo bederatzigarren aukera bat gehitzeko. 5-10 minuturekin nahikoa izan daiteke.

2. Urratsa: berehala, paragrafo batean, idatziz, aukerak ordenatzeko jarraitu duten irizpidea azaltzeko eskatuko diegu.

3. urratsa: kontrastea, ahal dela ARBELEAN, aukera bakoitza non jarri dugun ikusteko. Taula bat jar daiteke, 1etik 7ra bitarteko gelaxkekin (bat aukera bakoitzeko), eta dagokion gelaxkan zenbaki batekin idatziko dugu parte-hartzaile bakoitzak aukera hori non jarri duen.

Adibidez: Luciak honela ordenatu ditu aukerak: 1. aukerari 3. lekua eman dio; 2. aukerari, 7. Lekua eta 3. aukerari lehenengoa. Hori horrela, gure taulan, 1 aukerari dagokion gelaxkan 3 jarriko dugu, 7 aukeraren gelaxkan 2 eta 3. aukeraren gelaxkan 1. Behin parte-hartzaile guztien aukerak iraulita (hau da, imajina dezagun aukerak 1 zenbakia jaso duela, eta abar), 1. Parte-hartzaile guztien aukerak irauli ondoren (hau da, imajina dezagun 1. Aukerari Luziak 3, zenbakia, Markosek 1goa eta Rosak 6.a eman diotela), hori jarri behar da gelaxkan. 1 gehien lortu duen aukera gailenduko da, eta 7 gehien duen aukera, berriz, parte-hartzaileek baztertua izango litzateke. Ez da komeni parte-hartzaileek emandako zenbakiak ezabatzea; zenbaki horiek balioko digute gero, beste helburu baterako. Oraingoz, parte-hartzaileek gogokoen duten aukera zein den eta boto gutxien jaso dituen zein den jakiteko balioko digute.

Aukera bakar bat ere ez da perfektua. Izan ere, parte-hartzaileek hutsik dagoen «7. aukeran» proposamen egokiago bat egin dezaten diseinatu dira; seguru asko aurreko beste 6 bertsioen bertsio zehaztu edo egokitu bat izango da, baina pertsonalagoa.

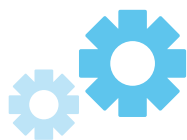
4. urratsa: arbelaren taularen ondoko zerrenda batean, parte-hartzaileak zerrenda ordenatzeko zein gauza edo irizpidetan finkatu diren idatziko dugu. Aldez aurretik idatzita daukagunean (2. urratsean eskatu diogu), 3. urratsean ez dugu zalantzan jarriko hasierako irizpidea. Garrantzitsua da ikuspegi aniztasunak ematen duen aberastasuna azpimarratzea.

5. urratsa: puntu bakoitzari buruzko hausnarketa irekia. Oso erabilgarria da bakoitzak sailkapena egiteko erabili izan dituen irizpideen erreferentzia erabiltzea (4. Urratsa). Esan dugunez, ez dago irtenbide egokirik, abantailak eta desabantailak bilatzen ari gara, nahiz eta erlatiboak izan.

Hona hemen aukera bakoitzari buruzko iruzkin batzuk, nahiz eta ziurrenik gehiago aterako diren. Kontuan izan behar da, eszena eta pertsonaiak behatzean, parte-hartzaile bakoitzak alderdi interesgarriak deskubritu ditzakeela, beste batzuek erreparatu ez dituztenak. Kasuaren gaineko elkarrekintza hori baliotsua izango da multzoarentzat. Aukera-aberastasuna behatzea eta «*harremanetan dena ezin dela aurreikus*» hautematea garrantzitsua da. Komunikatzeko, norekin ari garen hitz egiten jakin behar dugu (nolakoa den pertsona hori eta nolakoa den oraintxe bertan), gure mezua helarazteko modurik eraginkorrena zein izan daitekeen jakiteko.

<p>1) Klausek Marisaren nagusiari eskatu diezaioke Berta handik pasatzea saihesteko.</p>	<p>Erantzukizuna Marisaren buruaren esku utzita, badirudi Klausek bilatzen duen zerbait lor dezakeela (Bertak leku horretara ez joatea), eta bestetik saihesten du ere Bertarekin hitz egitearen deserosotasuna. Epe laburrean, agian, jokaldia ondo atera dakioke. Badaiteke Berta pixka bat kontrolatuta sentitzea, eta bere jokabidea aldatzea. Baina, posible litzateke ere Marisaren nagusiak sentitzea Berta ez dela bere erantzukizuna; edo Marisari arreta deitu baina Bertarengan eraginik ez izatea; edota Marisa eta Berta, hitz egiteko, beste leku batean hitz egiten hastea. Azken finean, Klaus ez da zuzenean arazoari aurre egiten ari. Lasterbideren bat bilatzen ari da, baina ez ditu faktore guztiak kontrolatzen.</p>
<p>2) Klausek ez du ezer egingo. Beharbada, daukana baino garrantzi handiagoa ematen dio kontu honi.</p>	<p>Elkarriketa irekitzearen deserosotasuna saihesten da. Baina zalantzan dago zenbateraino duen erantzukizuna langileek denbora modu eraginkorrean kudeatzeari dagokionez. Litekeena da (oraingoz) daukana baino garrantzi handiagoa ematea, baina ez legoke gaizki Bertarekin (edo langileekin orohar) horren inguruan hitz egitea, batez ere beste langile batzuk gauza bera egiten hasteak kezkatzen duenean.</p>
<p>3) Klausek sistema bat ezar dezake bere ataleko langile guztiak kontrolatzeko eta inor arrazoirik gabe bere lan-lekua utzi ez dezan.</p>	<p>Hemen ez zaigu zehazten Klaus zer sistema motatan pentsatzen ari den, ezta nola ezarriko duen ere. Formaltasuna dela eta, badirudi zuzenean neurri zorrotzetara jotzen duela aldez aurreko elkarriketarik gabe, eta, gainera, neurriak enplegatu guztiei iristen zaizkiela, eta ez Bertari (nahiz eta azken honen egoera bultzatu duen horrek bultzatu duen).</p>

<p>4) Klausek Berta kontrolatu dezake, eta hau Marisarekin hitz egitera doanean jarraitu ere. Ustekabean bien elkarrizketa etengo du, harrituaren itxura eginez, eta esango die egiten ari diren hori «ez dagoela ondo».</p>	<p>Hori nekagarria izan daiteke, eta, gainera, Klausek arreta beste zeregin batzuetatik desbideratzea eragin dezake. Ez dirudi oso eraginkorra, baina abantaila bat du Klausentzat: Bertarekin elkarrizketa nola hasi ez badaki, horrek pixka bat lagunduko dio.</p>
<p>5) Klausek Bertarekin hitz egin dezake eta esan, Marisarekin hitz egin nahi badu, atsedena hartu beharko duela.</p>	<p>Zuzeneko elkarrizketa modu bat aurkitzea garrantzitsua da. Hasieran zaila da harreman guztietan, baina lider batentzat oso garrantzitsua da bere mendekoekin hitz egiteko modu bat aurkitzea. Hitz bigunak edo gogorragoak aukeratu ahal izango ditu, ikasiko du ere gaia nola atera eta nola bideratu, eta arrakasta gehiago edo gutxiago izango du. Orohar, dena den, ildo horretatik doazen aukera guztiak dira –epe ertain eta luzean– eraginkorrenak Klausen lan-taldearentzat.</p>
<p>6) Klausek nahiago du ezer zuzenean ez esan, baina keinu txiki batzuekin, aukera dagoenean, Bertari erakutsiko dio zerbaitekin ez dagoela gustura. Agian Bertak ez du jakingo zer den, baina heldu daiteke momentu bat zeinetan Bertak Klaus-i zuzenean galdetuko dion ea zerbaite gertatzen den. Une hori helduta, Klausek bere haserrea adieraziko dio.</p>	<p>Jarrera horri «pasibo-oldarkorra» esaten zaio, Klausek Bertari hainbat une eta testuingurutan etsipena edo haserrea erakutsiko diolako. Kontua da Berta agian ez dela konturatuko edo ez duela jakingo Klausen portaera hori zerk eragin duen. Eta Klausen antzera, Bertak ere nahiago balu zuzenean ez hitz egin, baliteke Bertak aurrez-aurre egitea saihestea, eta ezer ez galdetzea. Azken finean, Klaus da bere nagusia. Berak jakingo du. Horrelako zirkulu zoro batek harremana arrarotuko du, eta ez hori horrela ez legoke inolako zentzutan hobetzeko aukerarik.</p>
<p>7) Parte-hartzaileei egoki iruditzen zaien beste aukera bat</p>	<p>Oro har, 6 aukerak zehaztu edo hobetu daitezke, bateratzaileagoak eta proportzionalagoak izateko, eta ez hain zakarrak.</p>



ZeharGAIT jarduera

Arte grafikoetako tailerrean (Berta eta Marisa)

Klaus tailer bateko zuzendaria da, eta zerbait egin behar du une batez bere lanpostutik alde egiten hasi den emakume bati buruz. Gauza erraz hasi zen, baina gero eta gehiago falta da. Arreta Klaus piezan jarri nahi dugu (ez kanpoan dagoen langilearengan, hau da, Bertarengan).

Berta, bere langileetako bat, noizbehinka bere postua uzten duela entzun du, idazkaritzan lan egiten duen Marisa lagunari bisita egiteko. Batzuetan denbora luzez joaten da, eta badirudi ohitura bihurtzen ari dela. Klaus kezkatuta dago Berta gero eta atzertuago dagoelako⁷. Beste langile batzuk ere erlaxatzen hasiko diren beldur da.

Klaus zer egin pentsatzen ari da. Baloratu hurrengo erabakien abantailak eta desabantailak, eta antolatu 1etik 6ra. Jarri lehenengo egokiena iruditzen zaizuna, eta, azkenik, egokitasun gutxien ikusten duzuna. Ordenatu ondoren, azaldu paragrafo labur batean zein izan den ordena hori ezartzeko jarraitu duzun irizpidea.

1) Klausek Marisaren nagusiari eskatu diezaioke Berta handik pasatzea saihesteko.
2) Klausek ez du ezer egingo. Beharbada, daukana baino garrantzi handiagoa ematen dio kontu honi.
3) Klausek sistema bat ezar dezake bere ataleko langile guztiak kontrolatzeko eta inor arrazoirik gabe bere lan-lekua utzi ez dezan.
4) Klausek Berta kontrolatu dezake, eta hau Marisarekin hitz egitera doanean jarraitu ere. Ustekabean bien elkarrizketa etengo du, harrituaren itxura eginez, eta esango die egiten ari diren hori «ez dagoela ondo».
5) Klausek Bertarekin hitz egin dezake eta esan, Marisarekin hitz egin nahi badu, atsedenaldea hartu beharko duela.
6) Klausek nahiago du ezer zuzenean ez esan, baina keinu txiki batzuekin, aukera dagoenean, Bertari erakutsiko dio zerbaitekin ez dagoeka gustura. Agian Bertak ez du jakingo zer den, baina heldu daiteke momentu bat zeinetan Bertak Klaus-i zuzenean galdetuko dion ea zerbait gertatzen den. Une hori helduta, Klausek bere haserrea adieraziko dio.
7) Parte-hartzaileei egoki iruditzen zaien beste aukera bat

⁷ Kasu hau sortzeko kontuan hartu da: De Diego/ Guillén, 2015: 170-171.

ZeharGAIT jarduera

Bata bestearengatik, etxea erratza pasatu gabe (Amaliaren gurpilaren zulaketa)

Jardueraren ezaugarri orokorrak. Taldean gertatzen diren zenbait fenomenoren eragina aztertzen duen jarduera da, hala nola erantzukizunaren zabalkundea. Gako-hitzak: talde batean ezustekoak artatzea; batzuk bestearengatik zereginik egin gabe geratzen diren egoerak kudeatzea.

Gogoratzekoa: taldearen neurriari dagokionean bai eta taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskaintako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).

Jardueraren denboralizazioa: gomendatutako iraupena 60-80 minutukoa da. Gutxi gorabeherako denborak adierazten dira, eta 3. Urratsa da gehien edo gutxien irauten duena.

Sarrera. Gaztelaniaz maiz erabiltzen da «*Unos por otros, la casa sin barrer*» esaera, oso hurbileko aldaera ere baduena: batzuk bestearengatik, etxea erratza pasatu gabe. Egoera batzuetan, inork ez du bere gain hartzen egin gabe dagoen ageriko lan edo zeregin bat, bere sudurraren aurrean dagoena; eta zeregina egin gabe geratzen da. Agian bakoitzak, beretzat, pentsatu zuelako ez zela bere kontua edo beste baten zeregina zela, edo bati ere ez zaiolako bururatu hori ezin dela egin gabe utzi.

Kasu honetan, Amalia da arduraduna, eta bere langileekin gogoeta egin beharko du gertatutakoaz. Hori da galdera detonagarria: Amaliaren lekuan jarri zaitez eta lau langileekin elkarrizketa bat hasi. Arreta merezi zuen egiteko bat egin gabe geratu da, eta etorkizunari begira holakoak saihestu behar dira.

Kasua: bata bestearengatik, etxea eskobatu gabe

Amaliak, arduradunak, ziztada bat izan du autoan lanera zetorren bitartean. Beraz, okindegiko lantegira berandu iritsi da. Felipe, Assim, Ozana eta Telma eskuak masan eta labeak aurretik berotzen zeudela ikustea gustatu zaio, programatuta dituzten ogiak eta gozokiak pixkanaka laberatu ahal izateko. Baina amantala jantzi behar zuenean, gutxienez dozena bat arrautza ikusi ditu lurrian erabat apurtuta. Zer da hau? «Ah», dio Telmak, «Gaur goizaldera iritsi garenean horrela zeuden. Ez dakigu horrela ekarri dituen Raulek, hornidurakoak, edo nolabait apurtu diren. Ez dugu ezer ikusi. Eta Tariq, garbitzailea, oraindik ez da sartu. —Eta nola ez duzue zuek hori garbitu?— galdetu du Amaliak. Felipe, Assim, Ozana eta Telma isilik geratu dira.. Zer egin behar du orain Amaliak?

Jardueraren faseak eta gomendatutako denborak

1. Urratsa: Amaliaren langileekiko egokienak diruditen ekintzak hautatzea (bat baino gehiago izan daitezke) eta, hala badagokio, baztertzen den ekintzaren bat adieraztea —eta zergatik azaltzea—. Onena eta txarrena aukeratzeko ere eska daiteke. Parte-hartzaileek idatziz egitea gomendatzen da, 15 minutuko denbora utziz.

2. urratsa: arbelean, erantzunen kontrastea. Garrantzitsua da erantzunen aniztasun gutzia jasotzea. Ez dago besteak baino guztiz hobeagoa den aukerarik. Denek dituz-

te argi-ilunak. Eta bata edo bestea aukeratzearen arrazoiak ere garrantzitsuak dira. Zeregin hori lasai egitea komeni da, pertsona batzuek besteen gogoetak entzun ahal izateko. 15-20 minutu, parte-hartzaile kopuruaren arabera.

3. urratsa: hausnarketa. Arbelean daukagunetik hasita, eta hortik abiatuta hausnarketa gehiago zabalduz.

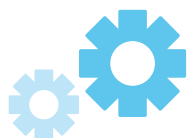
4. urratsa: hausnarketa amaitzeko, elkarrizketatutakoari buruzko ondorio pertsonalak biltzen saiatu gara.

Debriefing-a

Jarraian, parte-hartzaileen arteko elkarrizketa errazten duenarentzat baliagarriak izan daitezkeen zenbait ohar eskaintzen dira. Elkarrizketan egoeraren beste pertzepzio asko sor daitezke, guztiak baliotsuak, parte-hartzaileentzat zentzua dutelako. Pertsona bakoitzak proposatutakoa, pertsona horrek gauzak ikusteko duten modua islatzen du.

<p>a) Lauak berehala kaleratzea.</p>	<p>Kaleratzea Amaliak baloratuko duen zerbait izan daitekeen arren, hemen gakoa honako hau da: «berekala» esaten da hor. Langileek lanean hasteko eta programatutako zeregin guztiak egiteko ekimena izan dute. Ez al da egokiagoa unean bertan irteera bat bilatzea, eguneko zerbitzua salbatzeko jarduerari eustea eta, ondoren, lasaiago hitz egitea?</p>
<p>b) Soldatetik arrautza hautsiei dagokion dirua kentzea.</p>	<p>Ez dituzte arrautzak apurtu. Proposamen horrek, epe laburreko, ertaineko eta luzeko ikuspegietatik, ez dirudi zentzu handia duenik. Gehiago dirudi zigor bat (neurritz-kanpokoak) beste zerbait baino. Zer ekarpen egin dezake etorkizunerako?</p>
<p>c) Ataza antolatzea. Garbitu dezala pertsona batek, gainerakoak lana aurrera ateratzen saiatzen diren bitartean.</p>	<p>Jakina, elikagaien segurtasunagatik ez da egokia garbitu gabe sukaldean jarraitzea. C eta d aukerak ildo beretik doaz. Zereginaren tamainaren arabera, agian nahikoa izango da pertsona batek garbitzea, agian bik, eta gainerakoek lanean jarraitzea. Merezi al du haserreak erabakia baldintzatzea?</p>
<p>d) Egiten ari direna berehala eteteko agindu, eta laurak batera garbitzen hasteko eskatzea.</p>	<p>Edonola ere, sukaldeko lana bideratzea eta gero horri buruz ez hitz egitea ez dirudi konponbide ona epe ertain eta luzean.</p>
<p>e) Amaliak haserre begiratu ahal die, ezer esan gabe, eta bere kabuz garbitu dezake. Gaizki sentiarazi nahi die.</p>	<p>Ziurrenik taldekideek sumatuko dute haserrea, zalantzarik gabe. Baina hurrengo baterako haiengandik zer espero duzun zehatz-mehatz esaten ez badiezu, agian langileek ez dute Amaliaren jarrera hori berak nahi duen zentzuan interpretatuko. Ezbeharragatik haserre dagoela pentsa dezakete, arrautzak ekarri zituen Raulekin edo Tariq-ekin (oraindik iritsi ez den garbitzailearekin).</p>

f) Atazak erabat geldiaraztea, nahiz eta zerbitzua atzeratu, gaia horri buruz hitz egiteko bezain garrantzitsua baita.	Garrantzitsua da gertatutakoari buruz hitz egitea. Zalan-tzarik gabe. Komeni da Amaliak baloratzea atazak espero gabe abiarazteko ekimena izan dutela, baina, aldi berean, saiatu ulertzen inori ez zaiola bururatu hautsitako arrautzak garbitzea, eta, entzun ondoren, saiatu taldeak zerbait ikas dezan, etorkizunean ustekaberen bat gertatuz gero. Hemen, ordea, gakoa da «erabat». Ataza guztiz gelditzea ez dirudi eraginkorrena, behintzat Amaliaren atzerape-nak eta arrautzen intzidenteak eguneko errendimenduan ahalik eta eragin txikiena izatea nahi bada.
g) Bururatzeko zaizkizun beste aukera batzuk	C eta f aukeren arteko nahasketa bat izan daiteke onena, baina beste aukera batzuk ere egon daitezke.



ZeharGAIT jarduera

Batzuk beste batzuentatik, etxea eskobatu gabe



Amaliak, arduradunak, ziztada bat izan du autoan lanera zetorren bitartean. Beraz, okindegiko lantegira berandu iritsi da. Felipe, Assim, Ozana eta Telma eskuak masan eta labeak aurretik berotzen zeudela ikustea gustatu zaio, programatuta dituzten ogiak eta gozokiak pixkanaka laberatu ahal izateko. Baina amantala jantzi behar zuenean, gutxienez dozena bat arrautza ikusi ditu lurrean erabat apurtuta. Zer da hau? «Ah», dio Telmak, «Gaur goizaldera iritsi garenean horrela zeuden. Ez dakigu horrela ekarri dituen Raulek, hornidurakoak, edo nolabait apurtu diren. Ez dugu ezer ikusi. Eta Tariq, garbitzailea, oraindik ez da sartu. –Eta nola ez duzue zuek hori garbitu?– galdetu du Amaliak. Felipe, Assim, Ozana eta Telma isilik geratu dira.. Zer egin behar du orain Amaliak?

Jarri zaituz Amaliaren lekuan eta baloratu erantzun posible hauek: idatzi aukera bat edo bestea aukeratzearen abantailak edo desabantailak; eta aukeratu itzazu onena eta txarrena iruditzen zaizkizunak, zergatia adieraziz.

a) Lauak berehala kaleratzea.	
b) Soldatetik arrautza hautsiei dagokion dirua kentzea.	
c) Ataza antolatzea. Garbitu dezala pertsona batek, gainerakoak lana aurrera ateratzen saiatzen diren bitartean.	
d) Egiten ari direna berehala eteteko agindu, eta laurak garbitzen hasteko eskatzea.	
e) Amaliak haserre begiratu ahal die, ezer esan gabe, eta bere kabuz garbitu dezake. Gaizki sentiarazi nahi die.	
f) Atazak erabat geldiaraztea, nahiz eta zerbitzua atzeratu, gaia horri buruz hitz egiteko bezain garrantzitsua baita.	
g) Bururatzen zaizkizun beste aukera batzuk.	

ZeharGAIT jarduera

Joel da gaur partidako liderra

Jardueraren ezaugarri orokorrak. Taldean gertatzen diren zenbait fenomenoren eragina aztertzen duen jarduera da, esate baterako, taldearenak diren atazen ardurekiko erantzukizuna «lurruntzeko» joera. Gako-hitzak: atzeraelikadura eman eta jasotzea, banakako eta taldeko lan-modua hobetzeko.

Gogoratzekoa: taldearen neurriari dagokionean bai eta taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskaintako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).

Jardueraren denboralizazioa: gomendatutako iraupena 60-80 minutukoa da. Beherago denborak adierazten dira, eta 3. Urratsa da iraupen gehiago edo gutxiagorekin modulatu daitekeena..

Kasuaren deskribapena

Joel taldeko liderra da gaur, tailerreko partidari. Hasi aurretik, beste egun batzuekin alderatuta, aagian gaur berrikuntzaren bat sartu ahal izango dutela pentsatu du, taldean egiten ari diren lan horretan emaitza hobekitzeko. Baina goizak aurrera egin ahala zera ikusi da, eguna desastrea izaten ari dela.

Tailerrean hasi dira lanean, eta lanak egin ahala, Joel batengana eta bestearengana hurbiltzen zen, eta jarraibide argiak ematen zizkien lan egiteko moduan zenbait aldaketa egiteko. Kasuren batean ere krokis bat egin du idatziz norbaiti emateko, baina ez du lortzen gauzak berak dioen bezala egitea. Bai gogaikarria. Atzeratzen ari direla ere ematen du, azalpenekin eten egiten baita ohiko lan-erritmoa.

Hain zaila al da aginduak betetzea? –galdetzen dio Joelek bere buruari–. Ez al dinate jaramonik egiten. Dena gaizki ateratzea nahi al dute eta nire errua dela irudituz? Ez dut ikusten non dagoen arazoa.

Saiatuko gara ulertzen gaur partidari zer gertatzen ari den, bai eta Joelek zein bizi-pen duen horren gainean. Gure helburua ez da Joel epaitzea. Bilatzen duguna zera da: berarekin komunikatzeko modu bat, gure feedbacka (edo atzeraelikadura) eman ahal izateko. Hau da, Joeli, etorkizunari begira, zein gomendio emango geniokeen pentsatu nahi dugu, bai eta hori Joeli nola ulertarazi ere. Halaber, erabilgarriak izan dakizkiokeen aholkuak bilatuko ditugu, baita horiek adierazteko modua ere, behar bezala ulertuz (haien lekuan jarrita).

Jardueraren faseak

1. urratsa: deskargatzeko orrian testu hori aurkitu daiteke, bai eta hainbat galdera: nola deskribatuko zenuke egoera honetan gertatzen ari dena (oro har)? Zer uste duzu egin nahi duela Joelek? Aholkuren bat emango zenioke? Horiei erantzun emateko une bat uztea komeni da, idatziz erantzun diezaieten. Galdera bakoitzari paperezko pieza bereizi batean erantzutea gomendatzen da. Paperezko zati bakoitzean zenbaki batekin (1, 2, edo 3) adierazi daiteke erantzuna zein galderari ematen zaion, eta hori horrela panelean jarri ahal izango dira taldekatuta.

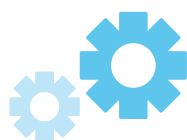
2. urratsa: panelaren irakurketa bat egiten dugu, eta ideiak ateratzen ditugu arbelera, 1, 2 edo 3 erantzunda. Joelen egoerari, asmoari edo ematen dizkieten aholkuei

buruzko hitzak oso garrantzitsuak dira. Leialtasunez jasotzea gomendatzen da. Antzekoak diruditenean ere, komeni da jasotzea, gero ñabardurak ikusi ahal izateko.

3. urratsa: taldeko hausnarketa: *zer esango genioke Joeli eta nola?*. Komeni da arbeletik eta paneletik hastea, eta hori bai, esku-hartze osagarrietarako lekua uztea.

Bideratzailearentzako oharrak: zer da Joel kontutan hartzen ari ez dena?

- Albert Einsteinek zioen, *emaitza ezberdinak bilatzen badituzu, ez zenukela beti gauza bera egin behar*. Baina beste batzuek guk esaten dieguna, aholkuak bereziki, entzun dezaten, garrantzitsua da haien lekuan jartzea. Joel ez da kontuan hartzen ari pertsonak ohitu egiten garela. Eta ohituta gaudenean gauzak modu jakin batean egiten, aldaketan berri oso era argi batean ematen ez bada, ematen dizkiguten iradokizunak orain arteko ohituen barruan interpretatzeko joera dugu. Joel modu sortzaile batean dago gaur, baina taldekideak ez daude ikuspegi berdinean. Bestetik, eroso sentitzeko eta parte hartzeko, pertsonak beren burua eskaintzeko lekua dagoela sentitu behar dute. Joelek modu egokia aukeratu al du bere kideei aldaketan berri emateko? Ondo aurkeztu al die egoera? Ziur al dago denak kontziente direla eta ados daudela?
- Talde batean aldaketak komunikatzea taldea ekintzara gonbidatzea da; azaltzeaz gain, bere konpromisoa duzula ziurtatu behar duzu.
- Liderra izatea ez da aginduak ematea, baterako lan batean parte hartzen ari diren arteko loturen kalitatea indartzea baizik. Joelek ez ditu lotura horiek zaindu; bakoitzaren atzetik ibili da eta ez die aukerarik eman egiteko osoaren ikuspegi bat izateko.



ZeharGAIT jarduera

Joel partidaren liderra da gaur

Joel taldeko liderra da gaur, tailerreko partidari. Hasi aurretik, beste egun batzuekin alderatuta, agian gaur berrikuntzaren bat sartu ahal izango dutela pentsatu du, taldean egiten ari diren lan horretan emaitza hobekia lortzeko. Baina goizak aurrera egin ahala zera ikusi da, eguna desastrea izaten ari dela.

Tailerrean hasi dira lanean, eta lanak egin ahala, Joel batengana eta bestearengana hurbiltzen zen, eta jarraibide argiak ematen zizkien lan egiteko moduan zenbait aldaketa egiteko. Kasuren batean ere krokis bat egin du idatziz norbaiti emateko, baina ez du lortzen gauzak berak dioen bezala egitea. Bai gogaikarria. Atzeratzen ari direla ere ematen du, azalpenekin eten egiten baita ohiko lan-erritmoa.

Hain zaila al da aginduak betetzea? –galdetzen dio Joelek bere buruari—. Ez al dinate jaramonik egiten. Dena gaizki ateratzea nahi al dute eta nire errua dela iruditu? Ez dut ikusten arazoa non dagoen.

Erantzun galdera hauei

- 1) Nola deskribatuko zenuke egoera honetan gertatzen ari dena (oro har)?
- 2) Zer uste duzu egin nahi duela Joelek?
- 3) Orain arreta Joelengan jarri. Aholkuren bat emango zenioke gauzak hobetzeko? Zein hitzekin?

3.4. Nagusi eta buruzagiak

Taldean lan egiten dugunean, batzuetan, pertsona batek, berez, laguntzen du harremana eta lan egiteko modua *arinagoak*, errazagoak izan daitezten. Lan-erritmoa zaintzen du, baliabide guztiak ditugun begiratzen du, eta agian kontuan hartzen du ere agian pertsonaren bat deseroso dagoen. Lider informala esaten zaio horri. Ez da nagusia, ezta arduraduna ere. Baina taldeko gainerako pertsonak berari adi daude, pertsona horrek ekimena duelako eta dena hobeto joan dadin laguntzen duelako. Ez du zertan trebeena izan zeregin jakin batzuetan. Batzuetan, bere sekretua da gai dela lankideak ezagutzeko, animoak nola dauden neurtzeko gai, bai eta pertsonen artean sor daitezkeen tentsioren batean bitartekari izateko ere. Agian begirunea izango diote nahaspilak konpontzeko edo animoak altxatzeko gaitasun horrengatik.

Pertsona horrek autoritatea du; lankideen errespetu eta aitortzatik sortzen den zer-bait da. Nagusiek eta arduradunek aginte hori izan dezakete edo ez, baina boterea dute. Besteen gaineko posizio bat antzeman die. Baliteke beren mendekoen errespetua izatea edo ez. Lider onak badira, nagusiek denborarekin izango dute errespetu hori.

Nagusi motak

Buruzagi mota asko daude, eta horiek sailkatzeko modu asko ere. Adibidez, beren botere-eremuan dauden pertsonak nola gidatzen dituzten aztertzen badugu, honako hauek bereiz ditzakegu:

- *Emaitza batzuk lortzera bideratuta dauden buruak. Diziplina handia eskatzen diete langileei, energia dute eta egoera zailak konpontzeko gai dira. Eta, beste batzuen aldean, ez diote hainbesteko garrantzirik ematen bere langileak kontuan hartzeari. Lana ondo egitea espero dute. Eta kito.*
- *Talde- eta lankidetza-ikuspegia duten buruak. Komunikazioari eta motibazioari garrantzia ematen diote. Eta, beste batzuekin alderatuta, lan-harreman hurbilagoak sustatzen dituzte, pertsonen arteko interkonexio handiagoa. Hori enplegatuen profil batzuei gustatu ahal zaie, eta beste batzuei agian ez hainbeste.*

Testuinguruaren eta egoeraren arabera, nagusiaren profil horietako bakoitzak bere abantailak eta desabantailak ditu. Beraz, ezin dugu esan, termino absolutuetan, bata edo bestea hobea edo okerragoa denik. Zaila da, ordea, nagusi bat edukitzea, emaitzeta edo taldera bideratuta ere, bere boterea gehiegikeriaz erabiltzen duena. Oro har, beren boterea gehiegikeriaz erabiltzen dutenak aipatzeko, *buruzagi toxikoez* hitz egiten da. Konturatzen diren ala ez alde batera utzita, beren ardurapean dauden pertsonekin harremanetan jartzeko moduaren ondorioz, pertsona horientzat lan-giroa deseroso da eta, batzuetan, zaila da ere esleitzen zaizkien zereginak aurrera ateratzea.

Nagusi toxikoak

Adituen arabera, *buruzagi toxiko* mota batzuk berehala identifika ditzakegu. Horien artean: langileak publikoki umiliatzen dituzten pertsonak; edo langileek gau eta egun prest egon behar dutela uste dutenak: besteek egiten dutenari xehetasunei jarraitu behar dieten pertsona mesfidatiak; haiek hitz egiten dutenean gainerakoak eteten dituzten pertsonak edo beti arrazoia dutela uste dutenak. Toxikoak izan daitezke ere pazientziarik gabeko pertsonak edo inolako eragozpenik gabe lanez edo ardurez gainezka dauden nagusiak ere, azken hauek ez baitute taldearekiko dagokien funtzioa era egokian betetzerik. Egoeraren edo unearen arabera, horrelako jarrerak eta jokabideak

gehiago edo gutxiago nabaritzen dira. Nolanahi ere, denborak aurrera egin ahala, langileak etsitzen doaz, nahiago baitute segurura mugatu eta, ahal den neurrian, norbait haiei errespetua galtzea saihestu.

Beste buruzagi toxiko mota batzuk detektatzea zailagoa da, pertsona horiek ezagutu berri ditugunean behintzat. Pertsona batzuk adiskidetsuegiak dira eta lan-ordutegitik kanpo planak proposatzen dituzte luze gabe. Haientzat, langileak «beste lagun batzuk» bezala hartu daitezke, baina enplegatuek, baita lanetik kanpo ere, ezin dute ahaztu pertsona horrek, lanean, haiengan boterea duela.

Badira hara eta hona ibiltzen diren buruzagiak ere, beti presaka. Oso atseginak dira. Eskaintzen dizkizuten minutuetan, bi aste edo hiru hilabete behin bada ere, pertsona trebeak direla sentiarazten dizute, enpatikoak ere bai. Oso soinu ona duten ideiak eta proiektuak partekatzen dituzte. Baina noski. Hori minutu batzuetan gertatzen da, eta bat-batean desagertu egiten dira. Hasieran enplegatu berriak ez dira konturatzen. Baina, denborarekin, agerian geratzen da hara eta hona dabilen pertsona horrek, egunero koan kanpoan dagoenak, ez duela nekerik hartzen zereginak eta pertsonak nola doazen ikusteko. Are gehiago, batzuetan ahaztu egiten dituzte beren ideiekin bultzatu zituzten proiektu batzuk. Gero eta desoreka handiagoa sortzen da. Baina, jakina, dauden minutuak atseginak izatea gustatzen zaienez gero, ez daramate ondo langileek haiei esatea ezer oker dagoela, buruzagia bera oker dagoela, edo duela aste batzuk buruzagiak bera justu gaur esan duenaren kontrako iritzia eman zuela.

Zer egin daiteke egoera horietan? Lanik egiten ez duen nagusi batekin topo egiten duten langileek ez dute, bistan denez, pertsona hori kaleratzerik ez eta beste bat demokratikoki hautatzerik lanpostu horretarako. Beraz, zein da B plana?

ZeharGAIT jarduera Zer atera daiteke gaizki?

Jardueraren ezaugarri orokorrak. Taldean gertatzen diren zenbait fenomenoren eragina aztertzen duen jarduera da, hala nola erantzukizunaren zabalkundea. Gako-hitzak: atzeraelikadura eman eta jasotzea, banakako eta taldeko lan-modua hobetzeko.

Gogoan hartu: Taldearen neurriari dagokionean bai eta taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskaintako gomendioak iradokitzen ditugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).

Jardueraren denboralizazioa: Gomendatutako iraupena 60-80 minutukoa da. Gutxi gorabeherako denborak adierazten dira, eta 3. Urratsa da gehien edo gutxien irauten duena.

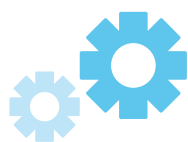
1. fasea: idatzizko ideia-zaparrada batekin hasiko gara. Hiriburuko jatetxe garrantzitsu bateko sukaldeetan egiten duzu lan, hotel karismatiko batean. Bezeroek beren produktuen eta zerbitzuaren kalitateagatik jotzen dute bertara. Bi hamarkada baino gehiagoz chef izan denak utzi egiten du. Jatetxearen jabeak iragarri duenez, chef berri bat sartu beharrean, hainbat doikuntza egiteko asmoa du, eta aldaketa garrantzitsuak izango dira. Zer atera daiteke gaizki? Idatzi eta deskribatu bururatzen zaizkizun arazoak; jaso arazo bakoitza txartel desberdin batean.

2. fasea: txartelak arbelean jartzen dira eta kategorien arabera multzokatzen dira (enplegu propioaren eta zereginen arabera ardurak, organigrama berriarekiko kezka,

enpresaren biziraupenarekiko kezka, etab). Unetxo bat utziko dugu ea norbaitek beste kezkaren bat duen.

3. Fasea: arazoak zenbakitzen ditugu, arazoak errazago aipatzeko, eta, ondoren, parte-hartzaile bakoitzari eskatzen diogu:

- lehenik eta behin, arazoak hiru taldetan sailka ditzala: a) saihestezinak; b) saihestu daitezkeenak, baina nolabaiteko zailtasunarekin; c) saihestu daitezkeenak, prebentzioarekin;
- eta, bigarrenik, hiru talde horiek, oro har, egiteko jarraitu dituen irizpideak azal ditzala.



ZeharGAIT jarduera

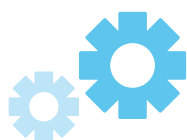
Zer atera daiteke gaizki?

Hiriburuko jatetxe garrantzitsu bateko sukaldeetan egiten duzu lan, hotel karismatiko batean. Bezeroek beren produktuen eta zerbitzuaren kalitateagatik jotzen dute bertara. Bi hamarkada baino gehiagoz chef izan denak lana bapatean utzi egiten du. Jatetxearen jabeak iragarri duenez, chef berri bat sartu beharrean, hainbat doikuntza egiteko asmoa du, eta aldaketa garrantzitsuak izango dira. Zer atera daiteke gaizki?

Idatzi eta deskribatu bururatzen zaizkizun arazoak; jaso arazo bakoitza txartel desberdin batean.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Zer atera daiteke gaizki? (2. eta 3. Egitekoak)

Sortu den (arbelean dugun) arazoen zerrenda zenbakitzen da. Jarraian, zeregin hauek egiten ditu:

2. EGITEKOA: Bildu (arazo bakoitzari arbelean esleitutako zenbakia erabiliz, edo, nahi baduzu, zenbakia eta deskribapen labur bat) zein arazo sailkatuko zenituzkeen talde horietako bakoitzean:

Saihestu ezinak diren arazoak	Saihestu daitezkeenak, baina ez modu errazean	Nolabaiteko aurreikuspenarekin saihestu daitezkeenak

3. EGITEKOA: Ondoren, azaldu, labur, zerk bultzatu zaituen arazo bakoitza zutabe batean edo bestean jartzera.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

4. Rolen arteko komunikazioa eta distantzia soziala

Unitate honen helburuetako bat **begirada hezte**a da. Eguneroko bizitzan oharkabean igaro daitezkeen alderdi batzuetan ikasleek arreta jartzea bilatzen da, alderdi horiek ikasgelaren edo lan-taldeen giro jakin bat sortzeko orduan garrantzi handia baitute.

Estrategia pedagogikoaren funtsezko elementu bat da ikasleek ulertzea klima ez dela emandako zerbait, baizik eta etengabe eraikitzen eta berreraikitzen dela. Ekarpen hori, beraz, guztien ekintzen eta jarrerren emaitza gisa gertatzen dela.

Landuko diren alderdien artean honako hauek nabarmentzen dira:

Enpresaren barruko pertsonen arteko harremanak.

Pertsonak beren bizitzan eta, bereziki, lan-eremuan betetzen dituzten rol desberdinak. Bistakoa da langile batek ez dituela elkarrizketak bideratzen eta ez dutela harreman bera garatzen lankideen artean, bezeroekin edo enpresako arduradunarekin edo zuzendaritzarekin. Segun eta elkarrizketa-kidea nor den, komunikatzeko era ere ezberdina izango da.

Era berean, rola ez dira soilik formalak, enpresaren egituraren duen karguaren edo postuaren ondoriozkoak. Rol informalak ere badaude. Eta horiek, informalak izan arren, lan-giroari eta enpresaren funtzionamenduari eta produktibitateari neurri handi batean eragiten diote eta baldintzatzen duten faktoreak ere badira. Rol informal horien artean lidergoa nabarmentzen da. Egia da trebetasun horretan pertsona batzuk nabarmentzen direla, baina guztiek arreta pertsona horretan jar dezakete, haren garrantzia antzeman eta landu, haren konpetentzia hobetzeko.

Unitate honetako beste bloke bat komunikazioarekin lotuta dago. Logikoki, hitzezko komunikazioaren eta, neurri batean, idatzizkoaren hainbat alderdi landuko dira. Baina funtsezkoak izango dira hitzik gabeko komunikazioaren konplexutasuna lantzen duten kasuak (jarrerak, keinuak, janzkera eta itxura fisikoa, distantzia fisikoa elkarrizketan, etab.). Gainera, zenbait kasutan isiltasunak gizarte-harremanetan duen paper garrantzitsua landuko da. Isiltasuna indar positiboa izan daitekeen kasuak aletuko ditugu, hala nola salmenta bat ixterakoan edo gatazka bat sortzen edo larriagotzen duen ahozko eskalada saihesteko, baina isiltasuna negatiboa den kasuei buruz ere hausnartuko dugu, isiltasuna baino zerbait argitzea edo harreman bat berregiten laguntzea aukera hobetagoa izan daitekeenean.

Azkenik, pertsonen arteko harremanen eremuari heltzen zaionean, beste bloke nagusi batek alderdi emozionalak hartzen ditu. Emozioek gure portaeran duten garrantzia zalantzarik gabekoa da, eta emozioak beti kontrolatu ezin diren arren, ezinbestekoa da emozioen garrantzia eta giza soziabilitatearen esparru garrantzitsu hori lantzeko beharra ezagutzea.

ZeharGAIT jarduera

Distantzia soziala, ez txikia ez handia, justua

1966an, Edward Hall antropologoak aurkitu zuen besteekin harremanetan jartzen garenean *lau distantzia sozial mota desberdin* ezarri eta erabiltzen ditugula (distantzia proxemikoak): distantzia publikoa, distantzia soziala, distantzia pertsonala eta dis-

tantzia intimoa (Hall, 2003: 139-159). Distantzia motetako bakoitza harreman mota desberdinei dagokie eta hori hautemateak garrantzi handia du interakzio sozialak antolatzeke eta arautzeko orduan.

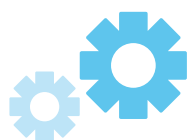
Edward Hall-en iritziz, 60ko hamarkadan AEBn distantzia sozialak honako hauek ziren:

- Distantzia intimoa (15-45 zm). Bikotearen kasua izango litzateke, edo, kasu batzuetan, afektu bereziko harremana duten pertsonen kasua (senideak edo guretzat oso maiteak diren pertsonak).
- Distantzia pertsonala (45-120 zm). Lagunak.
- Distantzia soziala (120-350 zm). Lan-giroa.
- Distantzia publikoa (350-900 zm). Egintza publikoak.

Edward Hallek berak dioenez, gai hau kulturala da, baina amerikarrak ez ziren horretaz jabetu beste kultura ezberdinetako pertsoneri harrera ematen hasi arte. Gauza bera gertatu zen AEBetako multinazionalak munduko herrialde guztietan lehorreratsen hasi zirenean.

Beren exekutiboek herrialde ezberdinetan negoziatzen zutenean, zera ikusi zuten, haien herrialdean zentzuzkoa zirudien distantzia sozial bat, beste leku batzuetan oso desberdina zela. Eta konturatu ziren ere kultura bakoitzarentzat eta egoera bakoitzeko distantzia egokiena zein zen ezagutzea garrantzi handiko zerbait zela. Batzuetan, hurbilegi edo urrunegi esertzea bezalako errakuntzek bezero bat mindu eta negozio bat hondatu zezaketelan. Gogoratzen duzu hemen eskaintzen zaizun testuarekin konektatzen duen egoerarik? Zer iradokitzen dizu testu honek? Zure bizitza profesionalean aplikatu dezakezula uste duzu? Gogoeta mota hori da jarraian proposatzen diren jardueren oinarria. Alde batetik, 8 mini-kasu dira. Batera aurkezten dira deskargagarri batean, «Zein da distantzia sozial onena?» Izenburupean. Bakoitza baina banan-banan aztertzea eta eztabaidatzea gomendatzen da. Bestetik, eskaintzen da ere, kasu horien ondoren, bigarren jarduera bat, irakurketa batean oinarritua.

Pertsona bideratzaileak ikusitako kasuak errepatatuko ditu eta informazioa arbel edo antzeko batean bilduko du. Eztabaidaren helburu da parte-hartzaile guztien artean errepatatzen da lau distantzia sozialen koadroa osatu arte (bakoitzaren distantzia fisikoarekin eta ikusitako adibideekin). Hall-en proposamenarekin kontrastatu daiteke.



ZeharGAIT jarduera

Zein da distantzia sozial onena?

1. kasua

Bi lagun, Nekane eta Laura, kafe bat hartzen ari dira iazko udako bidaiak gogoratze-ko. Londresen izan ziren. Laurak barre egiten du jendea lau metrora kalean hitz egiten ikusteak harritu egin zuela komentatzean. Nekane, unibertsitatean ikasten ari denak, irribarre egiten du, eta esaten du gauza bera gertatu zitzaiola ikastaroaren lehen egunean. Suediatik zetorren Erasmus ikasle bat ezagutu zuen eta luze hitz egin zuela berarekin, baina Nekane urrats bat gerturatu zen bakoitzean, bestea pauso bat atzerago erretiratzen zena, beti ere hiru metro edo gehiagoko distantziari eutsiz.

Galdera: zergatik uste duzu gertatzen dela hau? Zu ere harritzen al zaitu jokabide horrek? Inoiz ikusi duzu jokabide hori norbaitengan?

2. kasua

Nekane eta Laurak gai hau pixka batean komentatzen dute, eta leku bakoitzean ezberdinak diren ohiturak daudela ondorioztatzen dute. Herrialde bakoitzean jendeak uste du distantzia jakin batera egotea dela egokiena, baina Bilbon distantzia zuzena ez da, seguruenik, Londres, Stockholm edo Kairoko bera.

Galdera: uste duzu arrazoia dutela? Zergatik? Zer dela eta, zure ustez? Non uste duzu jendeak hurbilago hitz egiten duela? Eta urrunago?

Nekane burua altxatu du bat-batean eta Laurari esan dio metro erdira eserita daudela. Kafetegian dauden gainerako pertsonak behatzen hasten dira. Barraren ondoan, lau gizon eta bi emakume daude. Mahai batean bi amona daude berrikeretan aspalditik. Beste mahai batean bikotetxo bat, mutil bat eta 17 urte inguruko neska bat daude.

Galdera detonatzailea: distantzia sozialari dagokionean, nola imajinatzen dituzu pertsona horiek, mahai bakoitzean eserita daudela?

3. kasua

Talde trajedun bat barraren ondoan zutik dauden lau gizon eta bi emakumek osatzen dute. 60 urte inguruko gizon bat dago, elkarrizketaren gida daramala dirudiena. Denek etengabe begiratzen diote eta eskerrak ematen dizkiote. Beste gizon trajeatu bat hurbil-hurbil du, gazteagoa, metro erdira, gutxi gorabehera. Taldeko gainerako pertsonak elkarrengandik metro batera edo eserita daude. Denek eusten diote edalontziari edo kopari eskuan, besoak gurutzatuta dituen emakume batek izan ezik.



Galdera: nola definituko zenuke eszena? Zure ustez, zer harreman mota dute beren artean?

4. kasua

Beste mahaian, bi andre adintsu mahaiaren alde berean daude, metro erdira eserita. Berriketan ari dira, eta noizean behin bata besteari eskua besoan jartzen dio. Oso irribarretsu daude eta ondo pasatzen ari direla ikusten da.

Galdera: nola definituko zenuke eszena? Zure ustez, zer harreman mota dute beren artean?

5. kasua

Azken mahaian, 17 urte inguruko neska bat adin bereko mutil baten belauenen gainean eserita dago. Beso batez inguratzen du gerritik, ia belarrira zerbait esaten dion bitartean. Batzuetan barre egiten dute, eta batzuetan neskak haserretuarena egiten du eta jaikitzen den itxura egiten du, baina mutilak emeki hartzen du eskutik, eta neska irribarretsu bueltatzen da.

Galdera: nola definituko zenuke eszena? Zure ustez, zer harreman mota dute beren artean?

6. kasua

Laura eta Nekane primeran pasatzen ari dira kafetegiko mahaietan zer gertatzen den aztertuz, pertsona horiek elkarrekin zer harreman mota duten asmatzen saiatuz, eta duten harreman motaren arabera elkarrengandik distantzia ezberdinerara kokatzen direla ikusiz. Biak pentsakor geratzen dira une batez, harik eta Laurak bat-batean Nekaneri esaten dion zein unetan jakin zuen bere mutil-lagunarekin utziko zuela. Egun batean mutil hori ondo-ondoan eseri zitzaionean, ia ukituz, Laura konturatu zen hori ez zitzaiola batere gustatu eta paso bat atzera egin duen. Bere mutil-laguna, baina, Gogaitu egin zen, eta Laurari galdetu zion ea zergatik jokatu zuen horrela. Keinua instintiboa izan zen eta Laurak hasieran ez zuen jakin azaltzen, baina horri buruz hizketan hasi ziren eta ordubete geroago harremana haustea erabaki zuten. Harreman hark ez zuela funtzionatzen konturatu ziren. Gauza asko atera ziren, bakoitzak besteari aurpegiratu zizkionak. «Bitxia da», esan zuen Laurak. «*Gauza guztien abiapuntua eseritako distantziarekin eta eragin zidan deserosotasun sentsazioarekin zerikusia izan zuen*».

Galderak: zer deritzozu Laurak kontatzen duenari? Ulertzen duzu zer gertatu zitzaion edo neurritz kanpoko erreakzioa iruditzen zaizu? Inoiz eseri al da inor zugandik oso hurbil, edo asko hurbildu al da zurekin hitz egitean, eta horrek deseroso sentiarazi zaitu?



7. kasua

Lan-elkarrizketa batera joan. Bi edo hiru lagun gehiago dituen areto batean zaude zain. Handik minutu batzuetara, elkarrizketatzaileak beste gela batera joateko eskatuko dizu. Atzeko hormaren ondoko aulki batean esertzen da, eta esertzeko eskatzen dizu, zein aulkitan egin behar duzun esan gabe. Bere ondoan bi aulki daude, metro bat baino gutxiagora; beste bi aulki daude ere, metro eta erdira; eta azkenik hiru aulki daude, hiru metro ingurura.

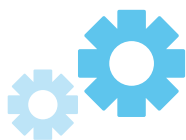
Galderak: non eseriko zinateke? Zergatik aukeratu duzu aulki hori?

8. kasua

Berandu iritsi zara asko interesatzen zaizun hitzaldi batera. Sartzen zarenean, elkarrizketa hasi dela ikusten duzu. Hizlaria eserita ari da hizketan, eta bi leku baino ez daude libre. Aulki huts bat hizlariarenetik metro batera dago. Bestea barrenean dago, izkina batean. Handik, beharbada, gaizki entzungo da, hizlariarengandik oso urrun baitago.

Galderak: eseriko al zinateke hizketan ari denaren ondoan dagoen aulkian? Baiez-kotan, nola egingo zenuke? Ez bazenu egingo, zergatik ez?





ZeharGAIT jarduera

Kennedy eta distantzia soziala

The making of the President (1960) liburuan, Theodore H. Whitek John F. Kennedy-ren izendapena zurraren unean gertatutako egoera bat deskribatzen du.

Begira eszenari:

Kennedy bere pauso luze eta arinarekin sartu zen, udaberria bezain arin, gazte eta malgu samar, pasieran zeudenak agurtzen zituela. Gero haien artean irristatu, eta maila bikoitzeko cottagearen eskailerak jaitsi zituen, Bobby anaiak eta bere koinatuak, Sargent Shriverrek, berrikeretan itzaroten zioten txoko batera joateko. Plazan zeudenek mugimendu oldarkor bati ekin zioten. Gero gelditu egin ziren. 6 metro inguruko distantziak bereizten zituen, baina gaindiezina zen. Adineko gizon haiek, aspaldidanik ahaltsuak, aparte zeuden eta hari begira zeuden. Minutu batzuk geroago, jiratu, begiratu eta zerbait xuxurlatu zion koinatuari. Honek, orduan, espazio bereizlea zeharkatu eta hura zeharkatzera gonbidatu zituen. Lehena Averell Harriman izan zen, gero Nick Daley. gero Mike DiSalle eta ondoren, banan-banan, denek zoriondu zuten. Baina inork ezin zuen, gonbidatua izan gabe, elkarrengandik bereizten zituen distantzia txikia zeharkatu, zeren eta, bere baitan, banantze mehe hori baitzegoen, eta bazekiten gonbidapenarekin bakarrik hurbildu zitezkeela, gizon hura Estatu Batuetako lehendakaria izan zitezkeelako.

(Iturria: Hall, 2003:153)

Zer esango zenuke egoera horri buruz? Inoiz sentitu al zara Kennedyrengana gerturatu nahi zirenen gizon hoiengandik moduan? Zein pertsonarekin uste duzu mantentzen duela jendeak gisa horretako distantzia sozial bat, hau da, hain handia?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



4. Unitatea

Emozioen kudeaketa eta komunikazioa

Pertsona berriak ezagutzea eta haiekin hitz egiteko aukera izatea oso modu garrantzitsua da gure komunikazio-trebetasunak hobetzeko. Eguneroko elkarrizketa askotan ez dugu ezer jokoan; baina hitz egiten ikastea oso baliagarria izango zaigu elkarrizketa konplexuagoetan parte hartu behar dugunean (Debra Fine, 2004).

Pertsona batzuk adituak dira beren konpainian beste pertsona batzuk barneratuta, baloratuta eta eroso sentiarazten.

Nola egiten dute?

Dena esan daiteke, nola esan baldin badakizu. (Fine, 2004)

Komunikazio hitza latinezko *communicatio* hitzetik dator, komuna egitea esan nahi duena. Komunikazioak, definizioz, gutxienez bi pertsonari eragiten die, eta, horregatik, prozesu soziala da. Chiavenatoren arabera (2009), komunikatzailea hartzailearekin komunitate bat ezartzen saiatzen da, eta horrek informazioa transmititzea dakar, baina transmititzen dira ere pertsona baten eta bestearen arteko esanahiak.

Besteekiko harremanetan parte hartzeko eta elkarrekin bizitzeko, komunikazioa oso garrantzitsua da, baina hala da ere alde zuzeneko elementu bat ere: «*Garen horiek izaten ikastea*». Beste batzuekin harremana izateko, ezinbestekoa da pertsonak garapen pertsonal bat burutu izana, autonomia, autokontrola, bere buruarenganako konfiantza eta enpatia barne harztzen dituenak. *Izaten ikasi* duen pertsona, gai da bere izateko modua finkatzeko edo egokitzeko era guztietako bizi-esperientzietan (hau da, esperientzia positiboen eta ez hain positiboen aurrean), bai lan-arloan, bai beste esparru batzuetan. Nork bere burua identifikatzea funtsezkoa da komunikaziorako, horrek ahalbidetzen baitu, aldi berean, bestea, solaskidea, beste *norbait bezala identifikatzea*.

Nola esango diot M-ri gaizki egin duela?

Nola azalduko diot B-ri zuzendari, buru, arduradun lanpostu bat libre geratu den arren, beste pertsona bati ematea pentsatzen ari naizela?

Nola esan nire nagusiari enpresa utziko dudala?

Nola erakuts diezaioke nire lankide R-ri ez nagoela gustura berarekin lanean eta hitz egin behar dugula taldeak funtziona dezan?

Kasu horiek eta beste asko elkarrizketa zailen adibideak dira, baina horri aurre egin behar zaio enpresan giro egokia izateko eta gure lanean eraginkorrak izateko.

1. Komunikazioa: zailena beti da nola

Hasierako esaldian adierazten den bezala, *dena esan daiteke*, baina egia da ez edozein modutan ezta edozein unetan ere. Jakin behar da nola eta noiz, zein ahots-tonurekin, zein irmotasunez, eta jakin behar da beste aldeari irtenbide bat uzten. Gaitzespenak, zeharka begiratzea, zurrumuruak eta boikot txikiak ez dira gatazken konponbidea, eta ez dira bateragarriak lan-giro osasuntsu batekin.

Arrakastak, proposamenak eta proiektu eroenak komunikatzen jakin behar da, bai, baina berriz ere nola egin jakinda. Komunikatzen ikasteko bi modu nagusi daude. Lehenengo eta ohikoena *saiakuntzaren eta errorearen* metodo zaharra da. Huts eginenez ikasten dugu. Batzuetan ez gara ikasteko gai ere; izan ere, ez badugu denborarik ematen gertatu direnei buruz hausnartzeko, zaila da hor aurrean, ikasiak ikasteko zain, dauden ikasgaiak ikastea.

Bigarren metodoa askoz hobea da, azkarragoa eta inteligenteagoa. Komunikazioaren garrantziaz ohartzean eta, beraz, horri buruz pentsatzen denbora pixka bat ematean, zerk funtzionatzen duen eta zerk ez begiratzean, gure akatsetatik eta, ahal den guztietan, besteen akatsetatik ikastea datza. Hauxe da adimenaren gailurra: besteen hutsegiteetatik ikastea, guk geuk antzeko akatsak egin arte itxaron gabe. Baina zaila da, gutxitan ematen baitira horretarako aukerak. Hala ere, unitate didaktiko honek hori lortu nahi du, hain zuzen ere: gure begirada eta arreta edozein lanposturen funtsezko alderdi batzuen gainean jartzea, eta gure burua kokatzen saiatzea, profesional eta lankide hobeak izateko aukera emango diguten gako batzuk ikasten saiatzea. Horrekin ekarpen egingo dugu, gure enpresari ahalik eta eraginkorrena izateko aukera emango dion lan-giroa sortzen lagunduz.

ZeharGAIT jarduera

Idatzizko komunikazioaren mugak. WhatsApp eta Email-a

Idatzizko komunikazioak baditu zenbait abantaila, zalantzarik gabe. Norbaiti bidali nahi zaion testua denboraz pentsatzeko aukera ematen du. Gainera, testu hori idatzita geratzen da, eta, beraz, etorkizunean kontsulta edo azter daiteke.

Hala ere, idatzizko testuak muga batzuk ere baditu: ez dago testuan jartzen duena interpretatzen lagunduko duen beste elementurik, ez zaio testua idatzi duenari aurpegia ikusten eta ezta bere ahotsa entzuten ere. Ezin da ikusi, ezta, pertsona nola mugitzen den edo zer keinu egiten dituen. Testua da pertsonak horrek esan nahi diguna ulertzeko irizpide bakarra, eta muga horrek, batzuetan, nahasteak edo gaizki-ulertuak eragin ditzake.

Bai posta elektronikoaren bidez, bai WhatsAppeko mezuen bidez, ohikoa da gaizki-ulertuak sortzea, hain zuzen ere, idatzitako testuak oso gutxi esaten digulako idazten duenak transmititu nahi duen tonuaz edo emozioez.

Idatzizko komunikazioa menderatzeko zaila den arte bat da. Noizbait seguru norbaiti entzun diozula halakoren bat esaten: nobela honek harrapatu nau; irakurtzen ari naizela, hor nagoela iruditzen zait, kontatzen dena bizitzen. Beste batzuetan, aldiz, jendeak liburu bat irakurtzeari uzten dio, irakurtzen duena ez zaiolako errealista iruditzen, istorioak ez zaituelako harrapatzen. Neurri handi batean, testu idatzi batek erakarrri eta harrapatu egiten zaitu; izan ere, egileak errealismoz eta hurbiltasunez deskribatu ditzake pertsonaien ekintzak eta jarrerak eta sentimenduak. Baina hori lortzea zaila da, eta hizkuntzaren eta idatzeko ofizioa deritzonaren kontrol handia eskatzen du. Baina hori ez da ohikoa lan-eremuan, eta, gainera, ez da behar adina denbora izaten testu bat halako xehetasunez idatzeko. Horren ondorioz, nahasteak eta gatazkak sortzen dira.

Hori da jarduera honen gaia, non bi pertsona WhatsApp bidez edo posta elektroniko bidez komunikatzen diren, idatziz, eta gaizki-ulertu bat gertatzen den. Eztabaidari ekiteko, ikusiko dugun bezala, hausnarketara goaz, inoiz antzeko zerbait gertatu ote zaigun galdetuz, agian senideekin, lagunekin, lankideekin.

Jarraibideak eta faseak

Lehenik eta behin, sarrerako testua irakurtzen da eta parte-hartzaileei eskatzen zaie kontu dezatela ea inoiz gertatu zaien horrelako gaizki-ulerturik WhatsAppeko mezu edo mezu elektronikoen bidez.

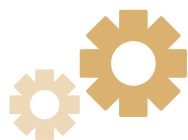
Ondoren, kasua irakurtzen da eta, ondoren, bideratzaileak zer ulertzen duten eta, kasuaren protagonistetako bat izango balira, zer egingo luketen deskribatzeko eskatzen die parte-hartzaileei.

Bideratzaileentzako oharrak

Ariketa-osagarri interesgarria izan daiteke parte-hartzaileek pentsatzea nola idatziko zituzten hurrengo mezuak.

Baliagarria izan daiteke, halaber, mezuetan komunikazio-arazoak non egon diren jakiten saiatzea.

Gogoan hartu: Taldearen neurriari dagokionean bai eta taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak iradokitzen ditugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Mariaren WhatsAppa Luciari

Mariak hiru aste daramatza Zoe 's ile-apaindegian lanean. Jabea atsegina da berekin, baina batzuetan zakarra izaten da langileei aginduak emateko orduan. Asteburuan Mariak bihurritu egin zuen ezker oineko orkatila. Igande osoan oso minduta eduki zuen oina, ozta-ozta mugitu ezinik. Afaldu ondoren, min handia ematen ziola ikusita, jabeari WhatsApppeko mezu batekin abisatzea erabaki zuen:

Lucia, min handia dut orkatilan eta ez dakit bihar lanera joan ahal izango naizen. Kontuan har dezazun abisatzen zaitut

Minutu bat geroago, nagusiak erantzun zion:

Zer ondo!! Falta zaitezen egunik onena [eta aurpegi haserre batekin emotikono bat gehitu zuen]

Maria oso kezkatuta geratu zen. Luzaro pentsatu ondoren, berriro idatzi zuen:

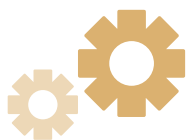
Ez duzu haserretu beharrik ere, oinak min ematen dit.

Nagusiak hiru segundokoari erantzun zion:

Bihar hitz egingo dugu.

Gau hartan Mariak ezin izan zuen lo egin kezkatatik. Oso gaizki pasatu du. Alde batetik, bere nagusia oso haserre zegoela sentitzen zuen, eta kaleratuko ote zen beldur zen. Bestalde, haserre zegoen, oinak min handia ematen ziolako, eta berak, azkenean lanera joaterik ez zuen kasurako, garaiz abisatu nahi zuen Lucia. Besterik ez.

EGITEKOA: Aztertu elkarrizketa. Zer idatziko zenuen, Mariaren edo Luziaren lekuan bazeunde?



ZeharGAIT jarduera

Luis-en posta elektronikoa

Lehen ZATIA

Atzo eztabaida izan zenuen zure lankide Luisekin irten aurretik. Askotan elkarrekin ibiltzen zarete metroraino, baina atzo ez, azkar atera zen eta argi geratu zen ez nuela zurekin joan nahi. Gaur, goizeko lehen orduan, posta elektronikoa irekitzen duzu, eta zure mezu bat ikusten duzu, honako hau dioena:

«Atzo ez zitzaidan gustatu zure portaera. Elkarrekin lan egiten jarraituko dugu, baina gogoan hartzen dut.»

Galdera: Nola interpretatuko zenuke mezua?

Bigarren zatia

Hasieran, irakurtzean haserretu egin zara. Atzokoari kargu hartzen ari zaizula ulertzen duzu, zuk uste baituzu ez zenuela ezer gaizki egin, eta gainera esaten dizu elkarrekin lanean jarraitu behar baduzue ere, jakina, berak gogoan hartzen duela. Badirudi mehatxu lauso bat dela, ezer ez dela lehen bezala izango, eta beste edozein kide bezala tratatuko zaituela.

Zure neskalagunari kontatu diozunean, berak ez du zuk espero bezala erreakzionatu. Bi aldiz irakurri du eta oso modu ezberdinean interpretatzen duela esan dizu. Bere ustez, Luisek esan nahi dizuna da, egin diozunak enbarazu egin dion arren, ez dizula aurpegiatzen. Elkarrekin lanean jarraituko duzuela esaten dizu ere, baina gogoan hartzen dituela zuri gustatzen ez zitzaizkizun gauzak, atzo eztabaidan esan zenizkionak, eta kontuan hartuko dituela, berriro ez egiteko. Zure neskalagunak uste du Luis gauzak konpontzen saiatzen ari dela.

- Norekin zaudete adostuen? Zergatik?
- Ba al dago modurik zeri jarraitu jakiteko, mezu honekin Luisen benetako asmoa zein den jakiteko? Nola?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

ZeharGAIT jarduera

Uko egite handia

Jardueraren aurkezpena

Jarduera hau, erakundeetan lidergo txarra izateagatik lanpostuak uzteari buruzko da eta bi formatutan eskaintzen da. Bata, laburtua, eta, bestea, sakontzeko irakurketa batzuk dituen.

Jarduera lanpostu bati uko egitearen inguruan sortzen bada ere, egia esan, beste gune interesgarri bat ere irekitzen du, pertsonen arteko harremani buruzkoa. Pertsonen arteko harremanetan, gurea da erabakitzeko gaitasuna dugun jokabide bakarra. Are gehiago, batzuetan gure emozioak, nekea edo beste faktore batzuk direla eta, mugak izan ditzakegu gure jokabidea menderatzeko.

Gorkaren erabakia bere esparrura soilik iritsiko da. Harreman bat amaitzea erabakitzen du eta hori nola gauzatu hausnartzen ari da. Besteek egoera nola interpretatuko duten, edo gertakizunaren inguruan zer kontakizun sortuko den, hori ez dagokio jada berari. Hala ere, oraindik ere botere handia du: hari dagokio bere buruarentzako kontakizuna sortzea.

Denboralizazioa

A aukera: formatu laburtua

1. fasea: testua irakurri eta galderari erantzutea.

Komeni da denbora pertsonala uztea, askotariko erantzunak eta arrazoiak egon daitezen.

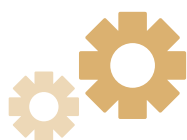
2. fasea: Arbelean bateratzea, zeregin bakarra aniztasuna islatzea izan dadin. Garrantzitsua da besteen pentsamenduak ez interpretatzea. Argibideak behar izanez gero, eska daiteke, baina askatasuna utzi behar da.

3. fasea: elkarriketa eta kontrastea. Hor konturatuko gara ez dela erraza (ezinezkoa da) norbaitek izango duen portaera zehatz-mehatz iragartzea. Sortzen dena, batez ere, besteekin ulertzeko zailtasunari eta ahaleginari buruzko kontzientzia hartzea da.

B aukera: irakurketak txertatuz

Faseak bat datoz, lehenengoa izan ezik. Testua taldean irakurtzea komeni da. Kontua ez da iritzia ematea edo beste fase batzuetako zereginei aurrea hartzea, baizik eta pertsona guztiek elkarri eragingo dioten gaia behar bezala kokatzen dutela ziurtatzea. Galdera detonatzaile berriak gehitzen dira, eta horri esker, nahi izanez gero, 1. jarduera (Gorkaren kasua) hurrengo saioekin lotzen da, non irakurketak lantzen diren. Gutxi gorabehera, 60-80 minutu hasierako jarduera bakoitzeko; 60 minutu ondoz ondoko jardueretan.

Gogoan hartu: Taldearen neurriari dagokionean bai eta taldearen elkarriketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarriketa egiteko eskainitako gomendioak iradokitzen ditugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Uko egite handia

Gorkak hiru hilabete daramatza bere nagusiarekin egunero eztabaidatzen. Egunetik egunera okerrago tratatzen duela sentitzen du, eta ez du zergatia aurkitzen, berarekin bakarrik jokatzeko baitu horrela. Jatetxeko gainerako pertsonak ondo sentitzen dira nagusiarekin.

Buelta asko eman ondoren, enpresatik alde egitea erabaki du. Hala ere, zalantza du nola prestatu irteera eta nola jakinarazi enpresari.

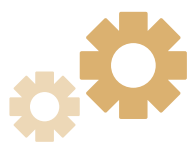
Batez ere, nagusiari zuzenean esatea komeni den edo gutun bat bidaltzea. Alde batetik, nahiago luke berarekin aurrez aurre hitz egin, baina jendea bere onetik ateratzen aditua da eta Gorkak ez du berarekin azken eztabaida izan nahi. Eskutitzak, bestalde, zer esan ondo pentsatzeko aukera ematen du, eta idatziz jasoko da, inork zure hitzak gaizki interpreta ez ditzan. Baina agian norbaitek pentsako du gutuna bialtzea koldarra izan daitekeela. Bestetik, ez du nahi inork pentsatzea nahi berak zer bait gaizki egin duela, ez baita horrela izan. Inolaz ere.

- Zer argudio aurkitzen dituzu aukera bakoitzaren alde?
- Zer aholku emango zenizkioke Gorkari honako gai hauei buruz?

- 1) enpresa uztea edo ez; 2) nola prestatu irteera; 3) nola jakinarazi bere erabakia;
- 4) besteek zer pentsatzen duten bere erabakiari buruz eta nola jakinarazi duen



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Uko egite handia. Irakurketa osagarria 1

Richard Boyatzis (2021): Lanak uzten dituen jendeak, nagusiengatik egiten du

GALDERA: Antolakuntzetan aldaketa positiboak bultzatzeko eta lidergo enpatiko, ulerkor eta errukiorra garatzeko, «*lider ona izateko moduari buruzko*» aditu handienetako bat zara. Zure ustez, lanpostuetan adimen emozionala aztertzen eta ikertzen hasi zinenetik, egoera aldatu egin da?

ERANTZUNA. 70eko hamarkadatik hasi nintzen gai hori ikertzen. Garai hartan, ez genion «adimen emozionala» esaten, «konpetentziak» (gaitasunak, trebetasunak) baizik. Orain, 50 urte geroago, konparatzen badut, lider on batek izan behar dituen ezaugarriak aldatu egin dira, jakina. Baina tamalez, jende askorentzat, aldaketa hori ez da behar bezain arin etorri. Lider asko bere langileen ongizateaz harrotu daiteke, nahiz eta, jakina, hori horrela ez izan. Zenbakietan zentratuta jarraitzen dute, eta hori errore bat da. Nahiz eta, jakina, buruzagi exekutiboak ikasiz joan diren, gehienek oraindik ez dute beren lana ondo egiten.

G. Gero eta konpainia gehiagok gero eta 'soft skills' («trebetasun bigunak») gehiago eskatzen dute. Zure, ustez, zuk eta zure arloko jendeak lan-giroan adimen emozionalak duen eraginari buruz egindako aurkikuntzei erantzuteko?

E. Ez, ez dezagun «soft skills» –i buruz hitz egin, «hard skills» (trebetasun gogorak) deitu diezaiegun. *Soft skill*-ak finantzen eta diziplina horien guztien berri jakitea dira. Zailena, beti, pertsona talde bat kudeatzea da. Nik eta beste hainbatek adimen emozionalaren arloan egin ditugun ekarpenek lagundu dutela uste dut, beste trebetasun horiek baloratzen. Orain behintzat nagusiek aurrekontu bat eta *pertsona talde bat* kudeatzen dutela onartzen dute; lehen zenbakiak erabiltzen dituztela baino ez lukete esango. Gaur egun, gero eta lider gehiago daude taldeetan, eta badakite kontuan hartu behar duten gauza bakarra pertsonak direla, enpresa-estrategiaren gainetik. Pertsonak dira, azken finean, lana aurrera aterarazten dutenak.

G. Zure herrialdean, Estatu Batuetan, asko hitz egiten da Uko Handiari buruz. Zergatik gertatzen da hori, langileen estresagatik?

E. Koronabirusaren krisiaren aurretik, enpleguari gutxi lotutako langileen estatistikak oso altuak ziren. Pandemiaren ondoren sentazio hori areagotu egin dela uste dut. Estatu Batuetan, langileen %77 desmotibatuta eta bere konpainiaren helburuetatik kanpo sentitzen ziren, eta orain, koronabirusaren ostean, poztasun falta horrek okerrera egin du.

Gertatu dena da jende askok, konfinamenduaren ondorioz sozialki isolatuta egonik, ez duela bere lanpostuetara itzuli nahi izan, oso motibaziorik gabe zegoelako. Uko Handia hainbat faktorek eragin dute, baina, nire ustez, garrantzitsuena asebetetze-eza da, pertsonen kudeaketan gaitasun gutxi duten pertsonen zuzentzen baitituzte taldeak,



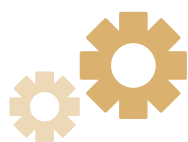
eta ez lana bera. Ez dute lana uzten, nagusia bere bizitzatik desagertzea besterik ez dute nahi.

EGITEKOA: Testua irakurri eta gero, galdera hauei erantzuna eman:

- Zure iritziz, zenbateraino dira nagusiak lan-giroa sortzeko garrantzitsuak?
- Uste duzu enplegu batetik joaten direnek batez ere nagusiengatik joaten direla?
- Elkarrizketatuak adierazi duenez, trebetasun bigunak', berez, nahiko gogorrek dira', lan-giroan eta enpresen errendimendu eraginkorren duten garrantziagatik. Zer deritzozu horri?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



ZeharGAIT jarduera

Uko egite handia. Irakurketa osagarria 2

Lau milioi langilek uzten dute lanpostua hilero AEBetan

Biztanleria aktiboaren baja-kopuru handiak lan-merkatua aldatzen du eta kontratazioan botila-lepoak eragiten ditu

MARÍA ANTONIA SÁNCHEZ-VALLEJO – New York, El País – 2021eko Azaroaren 21an argitaratutako idazkiaren aterakina

Irteerako elkarrizketak tradizio bat dira AEBetan; giza baliabideen kudeaketan berrezko generoa. Enpresetatik beren borondatez joaten diren langileei egiten zaizkie, jakiteko zer joan zen gaizki eta zein izan ziren langilearen itxaropenak zimeldu ziztuzten arrazoiak. Pandemiaren osteko susperraldia hasi zenetik lan-merkatua uzten duten estatubatuarren odolustearen arabera, galdeketa horien ondorioak erabilgarriak dira. Zera ulertzen laguntzen dute, zergatik apiriletik aurrera hilero lau milioi pertsona inguruk beren lanpostua borondatez uzten duten, eta zergatik ere askoren kasuan baja hori ez doalako bat, une-unean behintzat, beste enplegu bat bilatzearekin. (...)

Phyllis Curran O'Neillen kasua da. 67 urte ditu. (...) Irteeraren eragilea gehiegizko lana izan zen, eta, ondorioz, estresa eta akidura emozionala. Hilabeteak aurrera joan ahala, nire ardurak handitzen ari zirela ohartu nintzen, eta halako batean lehertu eta oihu egin nuen: «Diru gehiago nahi dut hau egiteagatik!». Amorraren ondoren, nire jokabidea onartezina izan zela sentitu nuen, eta joateko ordua zela erabaki nuen, jarraitzen du. Izan ere, zuzendaritzak erreserban mantentzea eskaini zidan, baina egun bat bakarrik deitu didate azken bi hilabeteetan; baja bat betetzeko. Sistemaren beste ezaugarri bat langileen baja medikoak oso banakakoak direla, soldatan murrizketarik ez izateko.

Desertzio masibo horrek nahasteak eragiten dizkie enpresaburuei, eskulan gero eta urriagoari aurre egiten baitiote. Merkataritza edo garraioa bezalako sektoreetan erabateko susperraldia arriskuan jartzen ari dira, gaur egun funtzionalki defizitarioak baitira: nahikoa da saltoki handi batzuetan, puntako orduan, kutxa itxien aurrean dauden ilara amaigabeak hautematea. Uztailaren amaieran, AEBetan 11 milioi lanpostu zeuden hutsik. Irailean lana utzi zutenak 4,4 milioi baino gehiago izan ziren, abuztuan baino zertxobait gehiago (4,3 milioi), 331 milioi pertsonako populazioan. Lan-absentismo mota hori erregistratzen hasi zenetik, duela bi hamarkada, eman den ehunekorik handiena da. (...)

Merkatutik ateratzen ziren langile gehienak itzulerarik gabeko puntu batera iritsiak ziren: beren zereginak bidesari psikologikoa ezartzen zieten, eta, batzuetan, baita fisikoa ere, jada ordaintzeko prest ez ziruditenak. Peter Christophe Atwillek 25 urte ditu, Politika eta Ekonomian lizentziaduna da, eta a priori bere garaikideetako edozeinek



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

amestuko zuen lana utzi du: «ez zetorren nirekin bat; ez nintzen eroso sentitu». Duela bi aste Bloombergetik joan zen, enpresa kontu baten kudeatzaile gisa lan egiten zuen tokitik. Baina ez zegoen gustura, eta norabide profesional berri bati ekitea erabaki zuen, *«jakinda Bloombergen hautemandakoaren %50 irabaziko dudala»*.

Atwillek gizarte-zerbitzuetan lan egin nahi du, eta, zehazki, etorkinen harreran, bere familia etorkin gisa iritsi baitzen herrialde horretara. *«Oso presente dudan zerbait da, horregatik uste dut askoz gehiago beteko nauela zentzua ikusten diodan lan batek, nahiz eta gutxiago kobratu»*, dio. Momentuz atsedenaldirik hartuko du. «Baikorra naiz. Nire gurasoak ziren kezkatuenak, ni baino askoz gehiago; baina onartu egin dute al-daketa, zoriontsu ikusten nautelako, eta hori da axola zaien gauza bakarra, dio hutsera egiten duten jauziaz.» (...)

Patricia Campos-Medinak, Cornelleko Unibertsitateko Langilearen Institutuko zuzendariak, odolustearen zergatia azalduko luketen faktoreetako batzuk aipatu ditu, besteak beste, asegabetasuna. *«Larritasun ekonomiko eta pertsonaleko uneak bizi izan ditugu. Askok lanera babes-bermerik gabe eta familiak zaintzeko malgutasunik gabe itzuli ziren, eta orain bizitako eragozpenak ebaluatzen dituzte. Emakume askok beren seme-alabez edo adinekoez arduratu behar dute, kanpoan lan eginez irabaziko luke-tena ez litzatekeelako nahikoa izango pertsona bati ordaintzeko; horrek azaltzen du merkatutik irtetea. Uko Handia profesional liberalen ematen da, bai, baina are gehiago okerren ordaindutako kategorien artean; eta antzera ematen da sindikatuta dauden langileen (guztizkoaren %10) eta sindikatu gabekoen artean. Pandemiaren garaian, korporazio handien gehiegikeriaren aurkako erreakzioa izan zen, haien diru-sarrerak biderkatu egin baitziren; langile askok ikusi zuten beren bizitzak hipotekatzen ari zirela soldata miserablengatik. Neurri batean, erreakzioa izan da gauzen egoera horrekiko.»*

Pandemia, beraz, langile mota berri baten katalizatzailea izango zen, bizitzaren eta enpleguaren arteko oreka handiagoaren aldeko apustua egiten duena eta malgutasuna funtsezko faktore bezala ulertzen duena. *«Agortze Handia kontzeptua erabiltzen ez du-dan arren, ondo islatzen du gertatzen denari buruz dudak ikuspegia»*, azaldu du posta elektronikoz Chicagoko Unibertsitateko Mishal Khan soziologoak. – *«Burnout [akidura] arrazoi handia dela uste dut, baina badira beste batzuk. Fenomeno hau krisiari eta lan-arazoei buruzko erreferendum kolektibo gisa ikusten dut. Jendea nazkatu egin da eta alternatibak bilatzen ditu esplotatua, degradatua izateko edo trukean nahikoa ematen ez duten enpresei dirua irabazazteko. Zaintzarako sarbidea ere arazo handia da, bai haurren zaintza, bai adinekoak zaintzeko modu eskuragarriak. Beste pertsona batzuek beren negozioak hastea, gig ekonomian sartzea [proiektuen alde lan egitea] edo autonomo bihurtzea oso erakargarri ikusten dute, ez baitute inorentzat lan egin behar. Aukera horiek egoteak konfiantza eman diezaike pertsonari beren lanak uzteko.»*

Irene San Segundori, New Yorkeko 36 urteko kazetariari, bere azken lanaren irteerako elkarrizketan kosta egin zitzaion bere erabakia babestuko zuten kexak aurkitzea. *«Inoiz izan dudak lanik ordainduena zen, primeran tratatzen ninduten, ez zegoen halabeharrik, gaixotasunik, ezer ere ez. Baina pandemian zehar Zoom bilera gehiegi egiteak bultzatu ninduen gehien erabakia hartzera, pilotu automatikoarekin bizitza bat neramalako: 10 orduko lanaldiak, beti konektatuta, marmotaren bizitza. Covid-ak denboraren sentazioa bizkortu zuen, bi urte lapurtu izan baligute bezala da. Pandemia*



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

baino lehen uztea pentsatu nuen, aurrezpenik gabe, baina covid-a erabakigarria izan zen pausoa emateko», azaltzen du, Uko Handiaren fenomenoak «lehentasunen aldaketa ekarriko duelakoan». «Lehen aldiz nire buruari aukeratzeko baimena eman diot; lehen aurrera egitea besterik ez zegoen». Beste kasu askotan bezala, alerta-seinaleak agerikoak izan ziren: «lo ez egitea, pilulekin egin behar izatea, antsietatea; deskonektatzeko edo egun libreak hartzeko ezintasuna –lana orduan ez zela aterako bazekielako; edo igandea lana aurrera ateratzeko erreserbatzea».

Pausoa eman eta hilabete eta erdira, kontuak egin ondoren eta aurrezki-koltxoi batekin, San Segundo *loteria tokatu izan balitzaio bezala* sentitzen da. Askoz inplikatuago dago hirugarren adineko boluntario gisa, lehen mata jauzian egiten zuena; jarduerazerrenda bat du 9tik 5era (bulegoko ordutegi tradizionala AEBetan), eta idazteko gogoa plazeragatik, ez obligazioagatik. «*Hiru desio hautatuko banitu, argi daukat zein izango litzatekeen baliotsuena: denbora*». Faktore hori, beharbada, laster agertuko da, moldeko letrekin, edozein lanetik irteteko elkarriketetan erabilitako arrazoien baremoan.

Galderak

- Artikuluan esaten denak islatzen al zaitu?
- Ulertzen duzu norbaitek lana uztea? Zure ustez, zerk bultzatzen du pertsona bat bere lana eta soldata uztera?
- Lan-giroa lana uzteko faktore bat izan daitekeela iruditzen zaizu?
- Inoiz lana utzi duzu, borondatez? Zergatik?



2. «Adimen emozionala» deitzen duten hori: haserrearen gaineko jarduera

Neurri batean, trebetasun bigun guztiek *adimen emozionala* esaten zaionaren dosi bat hartzen dute. Adimen emozionalaren maila norberaren eta beste pertsona batzuen sentimenduak ezagutzeko dugun gaitasunean islatzen da. Eta islatzen da ere gure burua zerk motibatzen duen, eta motibazio horrek emozioekin zein lotura duen, haute-mateko gaitasunean ere.

Howard Gardnerrek azaltzen du pertsona guztiok zortzi adimen mota ditugula, gutxienez. Horietako bik adimen emozionalarekin dute zerikusia, edo gure eta besteen emozioak ezagutzeko eta maneiatzeko gaitasunarekin. Gure emozioak ulertu eta haiekin zer egin jakiteak, gure burua ezagutzeko aukera ematen digu, bai eta gure jarrera eta portarenen jabe izatekoa ere. Beste era batera esanda, emozioak, sentitzen duguna, ezin ditugu kontrolatu. Baina emozioek eragiten dutena (jarrerak, jokabideak) beste gauza bat da.

Poza eta tristura, haserrea, nazka, harridura, lehen mailako emozio unibertsalak dira, giza kultura guztietan agertzen direnak. Eta, gainera, oso funtzio garrantzitsuak betetzen dituzte. Ugaztunen beldurrak ihes egiteko gogo sortzen du, gure garunak arrisku bat dagoela sentitzen ari delako (benetakoa edo imajinatua izan); nazkak edo higuinak osagai biologiko bat ere badu, nolabait gure burmuinak esaten digu kalte egin diezagukeen zerbait dagoela (adibidez, kalte egin diezagukeen jaki bat).

Eta gero emozio konplexuagoak daude, emozio primario horien nahasketa direnak. Erruak adierazten digu, arrazoiren batengatik, konpondu beharreko zerbait dagoela; lotsa, nolabait, erruaren eta beldurraren arteko nahasketa da; antsietatea, arriskua iragartzen duen sentsazioa; etsipena (geneukan espektatiba bat betetzen ez denean sortzen dena); injustizia-sumindura sentsazioa. Errukiak, adibidez, sufritzen duen norbait ikusteak sortzen digun sufrimendua edo tristura eta maitasunaren emozio positiboa uztartzen ditu. Eta itxaropenak oraingo emozio negatiboa eta etorkizunean gauzak hobeto joango direla aurreikusten du.

Unibertso oso bat dira. Izan ere, badira emozioen multzoa unibertso bat bezala aipatzen dutenak (unibertso emozionala). Horiei dagokienez, zertan datza adimen emozionala? *Emozioak hautemateko, adierazteko, ulertzeko eta kudeatzeko gaitasuna da adimen emozionala.* Aditz horien artean, argi dago ez dagoela emozioak saihesteko edo sortzea eragozteko gaitasunik. Ez. Emozioak kudeatzeko prozesua hautematearekin hasten da, hau da, konturatzearekin. Estimulu baten aurrean martxan jartzen den energia horretaz konturatzea. Zer sentitzen dugun konturatzea, eta berez emozio batek zer egitera edo esatera bultzatzen gaituzten ulertzea (emozio bat edo beste bat sentitzen dugunean zertarako gogoia dugun). Eta konturatzea ere emozio horiek gure gorputzean eta hizkuntzan adierazteko joera dutela; gure jokabidean ere eragin dezaketela. Hautemateak eta ulertzeak, emozioak behar bezala kudeatzen lagunduko digu, emozioak erreprimitzeko edo ezabatzen saiatzeko bidea aukera txarra baita. Emozio batek sortzen duen energia ezabatzen badugu, positiboa edo negatiboa izan, irtenbideren bat ematen ez badiogu, estresa barnean metatuz joango gara digu lurrikara bat gertatu arte.

Adimen emozional horrek, aldi berean, beste pertsona batzuen emozioez ohartzeko aukera ematen digu. Hau dirudiena baino zailagoa da. Ez dituzte beti beren emozioak adierazten. Baina keinuek, isiltasunek, une batean erabiltzen dituzten hitzek edo hitz horiei ematen dieten tonuak arrasto batzuk eman diezazkigukete beste batzuk bizitzen ari diren emozioak ulertzen saiatzeko. Ulertzeak, ordea, ez gaitu beste pertsona batzuen emozioen erantzule egiten. Norberaren erantzukizuna da bereak kudeatzea.

2.1. Nekatu egiten nauzu; haserretu egiten nauzu; ez da hainbesterako

Esandakoak ikusita, arretaz erreparatuko diegu honelako esamoldeei: «Haserretu egiten nauzu, nekatu egiten nauzu, nerbioetatik jartzen nauzu», bai eta «ez da horrenbesterako» esamoldearen antzekoei ere.

Haserretzen nauzu	Adierazpen horiek arrazoibide okerra dute. Pertsona bakoitza BERE emozioen arduraduna da. Beste norbaitek esaten edo egiten duen zerbaitek haserrea, tristura edo nekea eragiten dionean, egoera ondo kudeatzeko baliagarria izan dakioke emozio hori zerk eragiten dion pentsatzen gelditzea. Eta elkarriketarren parte den beste pertsonak axola badio, komunikatzeko eta emozioa adierazteko modu bat bila dezake, elkarrekiko harremanerako onuragarria izan dadin. Adibidez, pertsona batekin partekatzea: <i>nola bere jokabide zehatz batek, edo esan edo egin berri duen zerbaitek, haserrea, etsipena, tristura eta nekea eragiten digun, zeren guk..... beste portaera mota bat espero genuen; edo uste dugulako beste pertsona ez dela ohartu gertatzen ari den garrantzizko zerbaitez, etab.</i>
Nerbioetatik jartzen nauzu	
Nekatzen nauzu	
Nahi gabe apurtu dizut. Boli bat besterik ez zen, ezta? Ez da horrela jartzeko.	Beren esamoldeengatik, badirudi hitz horiek adierazten dituzten pertsonak gogaituta edo deseroso daudela (agian lehen kasuan pixkat kezkatuta ere). Antza haien solaskidea den pertsona emozio bat sentitzen ari dela sumatzen dute, eta haien «erruz» izan daitekeela pentsatu. Hori horrela, hitzuna entzuleari zuzentzen zaio, entzuleak bere emozioak nola kudeatu behar dituen adieraziz. Aginduak ere badirudite. Baina ez du entzulearengan pentsatuz esaten, bere buruan pentsatuz baizik (hiztun gisa).
Ez dakit zergatik zoazen hain harro jertse berri horrekin. Ez da hainbesterako.	Hala ere, hiztunen hitzetan ere gehiago hauteman daiteke. Zehazki, hitzuna gertatutakoarekin nola sentitzen den. Lehen hiztunak lehen entzulearen boligrafoa hautsi du; ez dakigu errudun sentitzen den ala ez, baina bestearen erreakzioak kezkatzen du. Ez da horrela jartzeko, dio. Deserosoa egiten zaio entzulearen erreakzioa, eta hori eten nahi luke.
Ez dakit zergatik jarri zaren horrela; ez dago hainbesterako.	2. kasuan, «ez da hainbesterako» horrek bestelako funtzio bat du. Hemen hitzuna ez da entzulearen erreakzio emozionala ezabatzen saiatzen. Badirudi emozio propioa dagoela, jelskortasuna agian, eta entzulearen beste emozio bat (poza, asebetetasuna, edo besteren bat) desaktibatu nahi du.

Lehen hurbiltze-adierazpen horiei esker, emozioei buruzko komunikazioari dagokion zenbait gauza garrantzitsu ikus ditzakegu, bai eta komunikazio mota honek duen aberastasun eta konplexutasuna ere. Pertsonak dauden tokian, beti daude emozioak. Energia konstante bat bezala dabilta, eta, nolabait esateko, kolore eta zapore askotakoak dira. Bizirik egotearen parte dira. Eta gure emozioei (edo beste batzuen) buruzko esaldiak eraikitzen ditugunean, oso helburu desberdinekin egin dezakegu. Oso ikuspegi ezberdinetatik eta oso helburu ezberdinekin partekatu ditzakegu gure emozioak.

«*Haserretzen nauzu*» baten atzean, agian, desira bat egon daiteke, beste pertsona batek egin duen edo egiten ari den zerbait deserosoa eta gogaikarria iruditzen zaigula transmititzekoa, edo esateko ere gustatuko litzaigukeela hori egiteari uztea. Agian, entzulea egiten ari den hori pertsona askorentzat «gogaikarria izan daiteke», eta hala bada, hitz egokiak aurkituta, zentzuzkoa iruditu daiteke entzuleari eskatzea egiten ari den horri egiten uztea..

Baina egoera batzuetan haserre horrek gauza gehiago ezkuta ditzake. Adibidez, pertsona batzuek beste pertsona batzuk kontrolatu behar dituzte beren bikote-harremantetan, familian, lanean edo lagunen artean; ez daude eroso beste pertsona horiek askatasun-marjina izatearekin. Eta haserreak ez du ekintza batengatik haserrea islatzen. Haserre keinuekin entzuleari gogorarazi nahi diote kontrolpean dagoela, eta beren arteko harremanean (hiztun-entzulea), entzuleak *saihestu egin behar duela hiztuna haserretzea*. Haserre-keinu horiekin batera, normalean, entzuleari gogorarazten zaio «ez duela hiztuna (orohar) haserretu behar», haserretze horrek *«haien arteko us-tezko maitasunaren, adiskidetasunaren edo leialtasunaren aurkakoa omen delako»*.

2.2. «Haserretzen denak beste egiteko bat du: bere haserrea lasaitzea». Esaldi hori ulertzeko era ezberdinak

Esaldi horren bertsio asko daude: haserretzen bazara bi arazo dituzu: haserretu eta «des-haserretu» (edo haserrea lasaitu); edo jada haserretu bazara, egiteko bakarra gertatzen zaizu, haserre hori lasaitzea.

Pertsonok ezin dugu haserre bat kontrolatu. Zerbaitek molestatzeko bagaitu, molestatzeko gaitu. Ez da besterik. Baina emozio horrek, haserreak, ez du justifikatzen, noski, haserreak sortzen duen energia askatzeko edozer gauza egin daitekeela –adibidez, beste pertsona batzuk kaltetzea edo gauzak apurtzea–. Esaldi hori, «haserrea lasaitzearen» lanari dagokiona, batzuetan beste tonu batean eman ohi da. Badirudi agundu bat ematen ari gatzazkiola. «Lasaitu» edo «lasaitzen zarenean hitzegingo dugu» esango bage-nio bezala, edo agian, gertatutakoa «ez dela hainbesterako» (hainbeste haserretzeko)..

Baina esaera hori, aitzitik, geure buruarentzako aholkua da. Beste inork ezin du guk sentitzen dugun haserre kudeatu. Lagungarri izan dakiguke geure buruari galdetzea (edo geure buruari galdetzea) zerk haserretu gaituen, eta gertatutakoa ulertzeko interesa izatea, edota jakitea ere gertatu den edo haserretzen gaituen hori konpontzeko zerbait egin daitekeen. Agian, gertatu den zerbaitek edo norbaitek egin duen zerbaitek gogaitu gaitu; modu oldarkorreak erreakzionatzea (oihu egitea, adibidez), lagunduko du? Bestea mintzea edo gogaitzea oso zaila da egoera hobetzeko; batzuetan, harremanak axola digunean, ideia hobea da beste pertsona bati azaltzea zerk gogaitu gaituen, gertakariak (ez pertsonak) molestatzeko gaituztelako.

ZeharGAIT jarduera Edonor haserretu daiteke, zailena zera da...

Edonor haserretu daiteke. Baina zaila da modu egokian egitea, pertsona egokiarekin, maila zehatzean, une egokian eta helburu zuzenarekin (Aristoteles)

Jardueraren aurkezpena eta hura prestatzeko jarraibideak

Jarduera hau egiteko gutxienez 90 minutu behar dira eta Aristotelesi egotzen zaion esamolde baten inguruan orbitatzen du. Aristoteles filosofo greziarra 384 urtean jaio

zen (duela bi mila urte baino gehiago), eta garai hartako beste filosofo ezagun baten ikaslea izan zen: Platon.

Berari buruz esaten denez, «polimata» bat izan zen; hau da, bere jakin-min aseeginak Aristoteles asko eta askotariko gaietan ikastera eramanez. Haren gogoeten artean, pertsonen arteko harremanei buruzko batzuk iritsi zaizkigu, hogeita lau mende geroago oso baliagarriak izaten jarraitzen dutenak. Hori da aterakin txiki honen kasua:

«Edonor haserretu daiteke, hori oso erraza da. Baina pertsona egokiarekin haserretzea, une egokian, bidezko helburuarekin eta modu egokian, hori ez da hain erraza». (Aristoteles)

Testu labur hori erabiliko dugu haserrea eta sumidurari buruz hausnartzeko. Haserrea oinarrizko emozioa da. Hizkuntza ezberdinetan hitz ugari daude haserreak adierazteko (adibidez: sumindura, hira, amorrua, furfurua, haserrealdia, sutan jartzea), baina horiek ez dira guztiz sinonimoak, haserrea neurri ezberdinetan eman baitaiteke. Gure bizitzako uneren batean, neurri handiagoan edo txikiagoan, pertsona guztiok senti izan dugu zerbait desatseguna dela, deserosoa, molestatzen gaituela, eta maila anitz daude sentimendu horretatik «sutan» sentitu arte. Inguruabarren, testuinguruaren eta konbentzio kulturalen arabera, baliteke sumin hori hainbat modutan adieraztea edo, arrazoi berberengatik, energia hori guztia ezabatzen saiatzeko ahalegin handia egin behar izatea. Hau da, ez dugu beti gure haserrea modu berean adierazten. Baina denok dakigu haserrea zer den.

Giza gorputza haserretzearekin aktibatzen da, emozio nagusia edo oinarrizkoa da; bihotzaren erritmoa bizkortu egiten da, muskuluak tenkatzen dira. Beste animalia batzuetan ere gertatzen da; haserretzen direnean, honelakoak egiten dituzte: hortzak erakustea, erasotzaileari begiratzea edo soinu handiak egitea (gizakien kasuan, oihu egitea). Eta zientziak interpretatzen du animalia haserretuaren erantzun hori aurkariari ohararazpen bat bidaltzeko diseinatuta dagoela: bere portaeran gelditu behar duela.

Jakina, gizakiengan haserrea ez da beti presazkoa edo bat-batekoa izaten, unean uneko gertaera bati erantzunez, oinazetuak edo harrapatuak sentiarazten gaituena. Hainbat haserre-mota daude:

- 1) Demagun lasai-lasai gabiltzala espaloian, eta bat-batean ur kantitate handi baten inpaktua sentitzen dugula. Norbait lorezaintza-lanak egiten ari da obretan dagoen hesi baten beste aldean, eta antza, une batez, ur-mahukaren kontrola galdu du. Ondorioa: gu blai eginda gaude. Zaila da haserre ez sentitzea. **Bat-bateko haserrea** da hori.
- 2) Beste kasu batzuetan haserrea egonkor bihurtzen da. Gure barnean, hor nonbait, zerbaitetik haserrea pilatuta dugu eta, noiz edo noiz, haserre hori elikatzen duen gertakizun berriren bat ematen da. Demagun, adibidez, pertsona batek sentitzen duela norbaitek hari ematen dion tratua bidegabea dela, edo asmo txarrekoa. Edo galeraren bat sufritu zuela eta beste pertsona horri nolabait egozten diola. Noiz edo noiz, gertakizun ezberdinengatik, pilatuta duen amorru hori aktibatu egingo da eta amorru hori gorputzera itzuliko da, pasartekara. **Pasartekako haserrea** esan ohi zaio. Tratu bidegabea ematen dion pertsona horrekin topo egiteagatik izan daiteke, baina posible da ere halako zerbait gertatzea beste pertsona hori presente ez dagoen egoeretan. Adibidez, egunean zehar asuntza gogora ekartzen duen zerbait dagoenean, nahiz eta zuzenean pertsona harekin harremanik izan ez. Telesailetan bezala gertakizun berriek (egiazkoak zein adimenak oroimenez birsortuak) kapitulu berri bat

gehituko dute, haserre horren *beste pasarte bat*. Baina ez zaigu bakarrik gertatzen beste batengandik tratu bidegabea jasotzen dugunean. Egun txar edo bolada txar batean, ezer behar bezala ez doala dirudienean, tanta txiki batek edalontzia bete dezake eta pazientzia galtzea eragin. Hala gaudenean, gure burmuinak iruzur egin diezaguke, eta sinestarazi «gertatzen zaizkigun» gauzak «eguna mingostera» etorri direla. Unibertsoak gu mingosteko plan bat balu bezala. Eta lelo hori hitzez-hitz sinetsiz, horrela interpretatzen dugu guk egun hartako ezbehar bakoitza.

- 3) Eta azkenik, behin eta berriz errepikatzen den haserre dago: **haserre errepikakorra**. Une batez pentsatuz gero ziur gogoratuko dugula egoeraren bat zeinetan pertsona bat guztiakin eta guztiagatik haserre zirudiena. Suminkorra, erresuminez, gutxiene-kora salto eginez. Zaila da jakitea pertsona frustratuta, mehatxatuta, zaurituta sentitzen den. Agian bera ere ez da konturatzen, zeren bizitzako gertaerek, bizitzan zehar pertsona bakoitzari gertatzen zaizkigun gauzek, batzutan gainezka egin baitigukete. Pertsona horri gainezka egin ziona edozein dela ere, hor nunbait haserreak pertsona osoa hartu du eta hala igertzen da estimulurik txikienaren aurrean ere.

Guk gaur *amorru episodikoa landuko dugu* eta, bereziki, betetzen eta betetzen ari zen edalontziara jausten diren tanten asuntoa, bat-batean leherrarazten gaituzten horiena. Agian azken tanta, edalontzia betetzen duen eta eztanda egiten diogun haserre hori, distantziatik edo lasaitasunetik ikusita ere, haserre sortu dezakeen zerbait bezala ikusi genezake. Edonori molestako liokeena. Baina, gure «leherketa» ikusita, egokia al da tanta zehatz horrek gu hainbeste molestatzea? Leherketa justifikatzen du? Aristotelesen dioen bezala, oso zaila da pertsona egokiarekin eta une egokian haserretzea, eta helburu zuzen, proportzional eta zuzen batekin egitea. Haserre episodikoaren emozioak gutxitan dira estimulu zehatzekiko proportzionala, estimulu berriak pilatuta dagoen haserreari ekarpen egiten baitio.

Saioa taldearekin (jardueraren faseak)

1. FASEA: DIN a5 tamainako paper zatiak behar ditugu (edo erdibitutako folioak) jardueraren lehen FASEari ekiteko. Pertsona bakoitzak hiru paper zati eta boligrafo bat izango ditu. Galderak banan-banan irakurtzen dira, eta haien artean tarte bat uzten da, parte-hartzaileek idatziz erantzuna eman diezaieten.

Sarrera: *Gaur, Aristotelesen esaldi honek iradokitzen diguna landuko dugu: edonor haserretu daiteke. Baina zaila da modu egokian egitea, pertsona egokiarekin, maila zehatzean, une egokian eta helburu zuzenarekin. [Oharra: jakin-mina badago, filosofo honi buruz zerbait gehiago azal daiteke, baina ez da beharrezkoa jardueraren helburuak lortzeko.]. Hiru paper zati dituzue. Orain azalduko dugu nola erabili. Ez da beharrezkoa paper bakoitzean izena jartzea edo sinatzea. Erantzuna anonimoa da.*

Galdera bakarra. Batzuetan pertsona bat haserre dago edo bere haserre adierazten du, baina ez une egokian edo era egokian. Badaiteke ere bere haserre era bidegabe batean adieraztea, edo neurrizkanpo. Halako adibiderik bururatzten al zaizu? Pentsa itzazu halako hiru adibide; zuk bizitakoak izan daitezke, edo imajinatuak. Azaldu egoera horietako bakoitza paper desberdin batean; hau da, erabili paper bat egoera horietako bakoitza aipatzeko. Benetako kasu bat aipatu behar baduzu, mesedez, ez jarri pertsonen izenik ez eta eszena horretan parte hartu zuten pertsonak identifikatu ditzakeen xehetasunik. Hau da, zineman egin ohi duten bezala, ahal den neurrian saiatu zure deskribapenean erretratatzten dituzun pertsonaiek eta/edo gertakariak benetako pertsonekin ageriko harremanik izan ez dezaten.

2. FASEA: zeregina. Ohar guztiak jasotzen dira. Panel batean jartzen dira. Ausaz, zenbaki bat esleitzen zaio paper zati bakoitzari, eta paper bakoitza bere zenbakiarekin markatzen da (ondo ikusteko moduan). Horri esker, gero kasu bakoitza bere zenbakiarekin (jatorrizko galderarekin) lotu ahal izango dugu.

Aristotelesen esaldiari jarraiki, pertsona bakoitzak honako taula hau egin behar du orain, paper berri batean. Galdera bakoitzerako, 1etik 4ra zenbakituak, erantzun behar duzu, zure ustez galderari erantzuten dioten kasuen zenbakiak adieraziz. Eta bosgarren galderari testuan erantzuten zaio.

- 1) Zure ustez, zein kasutan *ez da izan egokia haserrealdia?*
- 2) Zein kasutan iruditzen zaizu haserrea ez dela *une egokian* izan?
- 3) Zein kasutan zuzentzen da haserrea *bidezkoa ez den helburu batera?*
- 4) Zein kasutan adierazten da haserrea *zuzena ez den modu batean?*
- 5) Aurreko erantzunetakoren baterako (1etik 4ra) taldeak egindako kasuen artean behar zenuen adibideetako bat topatu ez baduzu, iradoki zuk adibide bat.

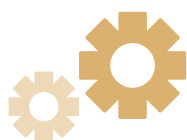
3. FASEA: eztabaida taldean

Oso garrantzitsua da irekiko dugun eztabaidan arreta ez desbideratzea kontatutako kasuetan agertzen diren pertsona haserretuetako bakar bat ere epaitzera. Gure helburua da konturatzea haserrea giza emozio bat dela, eta, batzuetan, gainditzen ez gaituenean —eta horretarako tresnak eskuratu ditugunean—, haserrea nolabait kudea dezakegula eta ez genukela modu desegokian, bidegabean edo okerrean adierazi behar. Baina hori, Aristotelesek dioen bezala, ez da beti posible.

Haserrea *noiz den egokia edo noiz ez den egokia* edo noiz ez den *une egokian* egiten, mahai gainean ikusi daiteke pertsonak noiz edo noiz molestatzen, haserretzen direla. Ez da hain arraroa. Agian, jarri dituzten adibideetan, haserre dagoen pertsonaren bat ikusten da (ez dezagun epaitu, emozio bat da), eta, are gehiago, ulertzen dugu haserrea adierazi behar duela eta entzuleari bere jokabidea bideratzeko eskatu behar diola. Adibidez: *Zuri maitekorra iruditzen bazaizu ere, ez zait gustatzen jarri didazun mote hori; ez dut barre egiten zure txiste batzuez; ez zait gustatzen nirekin konfiantza batzuk hartzea; ez zitzaidan gustatu atzo egin zenuena.*

Haserrea zuzentzen diogun objektuari edo pertsonari dagokionez, edo gure haserrearen xedeari dagokionez, helburua bidezkoa edo bidegabeta denean ere eztabaida dezakegu, zuzen edo oker adierazi denean. Amorru handia ematen dit Lucasek nik baino zorte handiagoa izateak azterketan; beraz, aukera dudan bakoitzean, hitz edo esamolderen bat askatzen dut —erdi txantxetan— berari enbarazu pixka bat egiteko asmoz. Edo sarkasmoa deritzona erabiltzen dut, hau da, norbait zeharka barregarri uzten, edo kritikatzeko saiatzeko erabiltzen den adierazpen ironikoa. Adibidez, honelako esaldiak erabiltzen ditugunean, baina adierazteko erabiltzen dugun tonuagatik, nabarmena da kontrakoa aditzera eman nahi dugun entzuleentzat: *bai, puntuala zarela; joan zaitz jenioarekin; ahaztuta neukan zein bizkorra zaren; zu, beti bezain atsegina.* Edo, estereotipoei erreferentzia eginez: *noski, hori da zu bezalakoek duzuen.*

Gogoratzekoa: taldearen neurriari dagokionean bai eta taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Edonor haserretu daiteke, hori oso erraza da. Baina pertsona egokiarekin haserretzea, une egokian, bidezko helburuarekin eta modu egokian, hori ez da hain erraza. (Aristoteles)



Gaur, Aristotelesen esaldi honek iradokitzen diguna landuko dugu: edonor haserretu daiteke. Baina zaila da modu egokian egitea, pertsona egokiarekin, maila zehatzean, une egokian eta helburu zuzenarekin. [Oharra: jakin-mina badago, filosofo honi buruz zerbait gehiago azal daiteke, baina ez da beharrezkoa jardueraren helburuak lortzeko.]. Hiru paper zati dituzue. Orain azalduko dugu nola erabili. Ez da beharrezkoa paper bakoitzean izena jartzea edo sinatzea. Erantzuna anonimoa da.

Batzuetan pertsona bat haserre dago edo bere haserrea adierazten du, baina ez une egokian edo era egokian. Badaiteke ere bere haserrea era bidegabe batean adieraztea, edo neurrizkanpo. Halako adibiderik bururatzen al zaizu?

Pentsa itzazu halako hiru adibide; zuk bizitakoak izan daitezke, edo imajinatuak. Azaldu egoera horietako bakoitza paper desberdin batean; hau da, erabili paper bat adibide horietako bakoitza aipatzeko. Benetako kasu bat aipatu behar baduzu, mesedez, ez jarri pertsonen izenik ez eta eszena horretan parte hartu zuten pertsonak identifikatu ditzakeen xehetasunik. Hau da, zineman egin ohi duten bezala, ahal den neurrian saiatu zure deskribapenean erretratatzeko pertsonaiek eta/edo gertakariak benetako pertsonekin ageriko harremanik izan ez dezaten.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

ZeharGAIT jarduera

Eguneko motxila

Astelehena da, lehendabiziko ordua. Rocio eta Ignacio eserita daude, egunean zehar abiatu beharko duten lanaren azalpena entzuten. Asteburuan, beste hiri batean bizi den lagun baten bisita izan du Rociok, Marta du izena, konfinamendua baino lehena-gotik ikusi ezin izan zuena. Asteburua ezin hobeto atera da. Atzo arratsaldean aireportura eraman zuen, eta etxera itzuli zen Marta bezalako lagun bat edukitzeagatik zein zorionekoa zen pentsatuz. Gaur goizean lasai gosalduta du, eta zorrea izan du metroan, sartu bezain laster eserleku libre bat topatu baitu.

Inazioren asteburua guztiz kontrakoa izan da. Atzo, igandea, Medinara joan zen, bizikleta lasterketa batean parte hartzeko asmoz. Hilabeteak zeramatzan entrenatzen, eta Samuel laguna bere bila joan zen autoarekin, elkarrekin joateko. Baina autobidetik zihoazela, ordainleku batera heldu ziren. Eta bertan autoentzako mugatutako erreitik sartu ziren, bizikletak kotxe gainean zeramatzatela ahaztuta. Ez ziren konturatu haien kotxeak, bizikletekin erreil horretarako finkatuta zegoen gehiegizko altuera gainditzen zuela. Eta tamalez, bidesariaren erreil horretan zegoen topearekin talka egin zuten kotxe gaineko bizikletek. Istripuak bizikletak larri bihurtu zituen, haiekin lasterketan parte hartzea ezinezkoa zen egoera batean utziz. A ze gogaikarria. Gaur, astelehena, gainera, bizikletarik ez duenez, LHko ikastetxera etorri behar izan du garraio publikoan, eta, ondo kalkulatu ez duenez, berandu iritsi da.

Egoera horri buruz, gure hausnarketa honako hau da: bietatik, Rocio edo Ignacio, zeinek uste duzu izango duela astelehen honetan klasean gogorik onena? Nahiz eta ez beti eta ez era berdinean ere, ikasgeletik edo lanetik KANPO gertatzen zaizkigun gauzetako zenbaitek, iraganean gertatutako batzuk edo etorri daitezkeenak ere, UNE HONETAN eragina dute gugan. Besteei pertsoneri ere gauza bera gertatzen zaie.

Nola kudeatu dezakegu hau? Bulkadaz, sentitzen ari garen hori, bat-batean gure gogoak desiratzen duen edo desiratzen ez duen zerbaitek indar handiz durundatzen du gugan. Indar hori kontrolatzen eta zuzentzen ikastea bizitza osorako ikaskuntza da.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

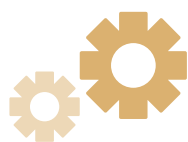
Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Gogoratzekoa: taldearen neurriari dagokionean bai eta taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskaintako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Eguneko motxila



Astelehena da, lehendabiziko ordua. Rocio eta Ignacio eserita daude, egunean zehar abiatu beharko duten lanaren azalpena entzuten. Asteburuan, beste hiri batean bizi den lagun baten bisita izan du Rociok, Marta du izena, konfinamendua baino lehena-gotik ikusi ezin izan zuena. Asteburua ezin hobeto aterata da. Atzo arratsaldean aireportura eraman zuen, eta etxera itzuli zen Marta bezalako lagun bat edukitzeagatik zein zorionekoa zen pentsatuz. Gaur goizean lasai gosalduta du, eta zorrea izan du metroan, sartu bezain laster eserleku libre bat topatu baitu.

Inazioren asteburua guztiz kontrakoa izan da. Atzo, igandea, Medinara joan zen, bizikleta lasterketa batean parte hartzeko asmoz. Hilabeteak zeramatzan entrenatzen, eta Samuel laguna bere bila joan zen autoarekin, elkarrekin joateko. Baina autobidetik zihoazela, ordainleku batera heldu ziren. Eta bertan autoentzako mugatutako erreitik sartu ziren, bizikletak kotxe gainean zeramatzatela ahaztuta. Ez ziren konturatu haien kotxeak, bizikletekin erreil horretarako finkatuta zegoen gehiegizko altuera gainditzen zuela. Eta tamalez, bidesariaren erreil horretan zegoen topearekin talka egin zuten kotxe gaineko bizikletek. Istripuak bizikletak larri bihurtu zituen, haiekin lasterketan parte hartzea ezinezkoa zen egoera batean utziz. A ze gogaikarria. Gaur, astelehena, gainera, bizikletarik ez duenez, LHko ikastetxera etorri behar izan du garraio publikoan, eta, ondo kalkulatu ez duenez, berandu iritsi da.

Egoera horri buruz, gure hausnarketa honako hau da: bietatik, Rocio edo Ignacio, zeinek uste duzu izango duela astelehen honetan klasean gogorik onena.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

ZeharGAIT jarduera Hainbesterako dago, ala ez?

Gizarte-espazio batean (ikasgela batean, lan-talde batean, lagun talde batean, familia batean) tentsioak edo giro txarra gertatzen direnean, oso frustragarria da, edo izan daiteke. Ez gara eroso sentitzen horrelako espazioetan; neke emozionala eragiten dute, erne egotera bultzatzen gaituzte.

Jakina, tentsio horiei irtenbidea ematea ez da beste arlo batzuetarako –adibidez talde lana banatzeko– ikusi ditugun estiloaren arau batzuk jartzea bezain erraza. Izan ere, estilo horretako arau batzuek, epe laburrean behintzatm egoera okertu lezakete, seguru asko; izan ere, norbaitek zerbaitengatik minduta sentitzen den bakoitzean, edo pertsona batek tentsioa sortzen duen bakoitzean, beste batzuek arauak adieraziko lituzkete, pertsona horrek gogaituta sentitzeko eskubidea duen ala ez adieraziz. Hori, emozioak kudeatu baino, emozioak saihesteko saio bat bezala ikusi daiteke. Baina emozioak ezin dira saihestu. Haien gudan sortzen duten energia bideratzen ikasi genezake, ez litzateke gutxi, baina saihestea ez da posible, eta ez da egokia beste pertsona batzuei hori exijitzea.

Benetan erabilgarria den tresna mota da pentsatzea zer gauza egin ditzakegun, oro har, ikasgela edo talde bateko giroa hobetzeko. Kontua ez da klasekide edo lankideen adiskide minak, oso gertukoak bihurtzea. Kontua da ikustea zer egin dezakegun giro onean laguntzeko (nola agurtzen dugun elkar iristean edo agurtzean, irribarrea edo eskerrak ematerakoan, etab.) edo, adibidez, giro horri ekarpen egiteko *«geure buruari eman ahal dizkiogun aholkuen zerrenda»* bat jasotzea. Adibideak: *egun txar bat edo proiektu bat badut, azterketa bat ez da nik espero bezala ateratzen, hau edo hura zer den pentsatzen/ez pentsatzen lagunduko lidake; gustatzen ez zaidan kritika bat egiten badidate, hau edo beste hori pentsatzeak/ez pentsatzeak lagunduko lidake; inguruan giro txarra dagoela sentitzen dudanean, hau edo beste hori pentsatzeak lagundu lidake.. etab.*

Adierazpen oldarkor edo etsaikor baten aurrean, pertsonak oinarrizko hiru erreakzio hauetako bat erabiltzeko joera du: borrokatu, ihes egin edo izoztu (Leal, 2017: 63). Hiru horietako bat ere ez gure kezak edo sentimenduak. Baliteke ehuneko batean borroka egin nahi izatea (haserre pixka bat adieraziz), baina, aldi berean, emozio pixka bat izoztu nahi izatea, haserrearen adierazpena gehiegizkoa edo desegokia izan ez dadin. Edo agian konturatuko gara gure adierazpenaren arabera, agian bestearengana iristen den mezua ez dela eraikitzaileena bestearekin dugun harremanerako.

Batzuetan, baina ez beti, gure komunikazio-moduaren bidez, beste pertsonari hiru erreakzio horietako bat erabiltzeko sena gaintitzea lortzen dugu, eta harekin partekatu nahi dugun informazioa –agian gure sentimenduak– entzutea eragin diezaiokegu. Beste batzuetan, ordea, zera kudeatu behar dugu: entzute hori gure esku, besteak gu era egokian entzuteak badagoelako baita beste pertsonaren trebetasunen eta, bereziki, beste personaren desira edo gogoaren mende ere.

- a. Su-adierazpenak/etsaitasun gutxiagokoak konparatzen.
 - Eskertuko nizuke, mesedez, ahots-tonua pixka bat jaistea.
 - Ez didazu entzuten! – Azaltzeko aukera ematea gustatuko litzaidake.
 - Asko haserretzen nauzu!

- b. Bestearen erreakzio askea onartuz, beti ere geuk geure erreakzioari buruz erabakitzeke aukera dugula jakinda. Bada adierazpen interesgarri bat, aholku gisa erraztu ohi dena. Ez utzi besteen portaerak zurea baldintzatzen.
- c. Kontuan izanda agian pertsona batek gaur motxila berezia dakarrela (arazoren bat, arduraren bat guk ezagutzen ez duguna), edo agian guk ere, jakinda edo jankigabe motxila berezia daramagula gaur, eragiten diguna.¹¹

Jardueraren 1. fasea: enuntziatua irakurri⁸

Azkenaldian tentsio gehiegi sortzen dira ikasgelan, eta irakasle batek zeregin erraz bat egitea proposatu du. Gerta daitezkeen gauzen zerrenda bat egingo da, pertsona bati eragin egin al dizkioten zirkunstantzia ezberdinen zerrenda bat alegia, eta, denen artean, bozkatu egingo da kaltetutako pertsonak horrelako zerbaitengatik gogaituta sentitzeko eskubidea duen ala ez.

Guk ere halako zerrenda bat egitea erabaki dugu. Hau da, arau batzuk ezarriko ditugu norbaitek haserre sentitzeko eskubidea noiz duen edo ez finkatzen dutenak, bai eta norbaitek eskubidea izatekotan zera zehazten dutenak, nahiko edo apur bat haserre sentitzeko eskubidea duen.

Horretarako, pertsona bakoitzari hiru txartel banatuko dizkiogu. Jarduera isilean egin behar da. 1. urrats honetan ezin da hitz egin, ulertu ez den zerbaiti buruzko argibidea eskatzeko ez bada.

2. fasea

Denei hiru txartel banatzen zaizkie: A.-gogaituta sentitzeko eskubidea du; B.- agian pixka bat, baina ez da hainbestera; C.- ez du gogaituta sentitzeko eskubiderik.

Lana isilean egiten da. Besterik gabe, norbaitek egoerak adierazten ditu (irakurri), eta berehala txartelak jasotzen dira (A, B edo C adierazteko), eta bi boluntariok aukera bakoitzeko zenbat boto dauden zenbatzen dute, eta arbelean adierazi.

	A	B	C
Zozketan sortu dira klaseko zeregin baterako taldeak, eta Martini ez zaio inor ezagunarekin tokatu			
Hiru pertsonako taldeak sortzea baimendu da, eta Martin bakarrik geratu da			
Egun batzuk eman ditu kanpoan Luciak, eta ez zuen jakin gaur zeregin bat entregatu behar zenik. Haserre dago inork ez diolako abisatu			
Atzo, tailerrean, Rosak istripu txiki bat izan zuen eta bere kiroletarako zapatarik gustukoena pinturarekin hondatu ziren. Lehortzen utzi behar izan zituen, eta norbaitek zapata haien argazki bat atera eta Instagramera igo zituen, meme batekin.			
Luis eta Maria haserre daude, taldeen osaketan Aaronekin egokitu zaielako. Zeregin batzuetarako, Aaron ez da lankide ona.			
Hiru egunez kanporatu zuten Gorka zentrotik, portaera txarragatik. Orain jarrera aldatu nahi du, baina bere lagunak ez dira fio.			

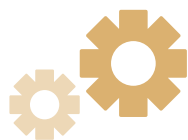
⁸ Eguneko motxilari buruzko beste jarduera bat dago, Unitate honetan.

3. fasea

Egoera bakoitzeko eman izan diren A-B-C botoak zenbatzen ditugu eta adostasunak edo desadostasunak dauden ikusten dugu. Jarraian, bi gogoeta egiten dira, bakoitza bere aldetik:

Lehen gogoeta: Inork ikusi al du gertuko bi esamolde erabiltzen zirela, baina ez berdinak: «Eskubidea du haserre sentitzeko, badu arrazoirik haserre sentitzeko?» Ñabardura sotila izan badaiteke ere, norbaitek haserre sentitzeko arrazoiren bat duela uste dugunean, esan nahi du ulertzen dugula zerbaitek gogaitu duela. Konturatu gara zerbaitek eragiten duela enbarazu hori. Baina badirudi gutxiago epaitzen dugula eskubidea duen ala ez esaten dugunean baino. Bigarren kasu honetan, epaitzen ari gara legezkoa den ala ez haserre sentitzea.

Bigarren hausnarketak galdera disruptibo bat planteatzen du: zertan laguntzen digu besteek zerbaitengatik gogaituta sentitzeko eskubidea duten ala ez pentsatzeak? Zentzuzko ikuspegia al da ikasgelako tentsioak hobeto nola kudeatu ikusteko? Egia esan, unitate honetan esan dugun bezala, *emozioak ezin dira kontrolatu*; beraz, alferrik da arauak ezartzea zerbait sentitzeko eskubidea dagoen ala ez jakiteko. Emozioa sentitzen dugu, eta kito. Ikuspegi egokiak, beraz, ez du emozioetan egon behar, emozioak kudeatzeko moduan baizik. Baliteke norbait erraz haserretzea edo ezeroso sentitzea; agian ezin du saihestu. Are gehiago, bere haserrea taldean gertatu den zerbaitek eragin badu, ona da horri buruz hitz egiteko tartea izatea. Baina arauak jar ditzakegu taldean haserrea edo desadostasuna adierazteko modurik egokienak zein diren jakiteko. Adibidez haserrea dela eta, baliteke norbaiti «mesedez, enbarazu egiteari uzteko» esatea eta horri buruz ezer esaterik duen entzutea, edo pertsona horri errieta, iraina edo iseka egitea; azken hauek, noski, ez dirudite taldeko elkarbizitzarako egokiak.



ZeharGAIT jarduera

Hainbesterako dago, ala ez?

Azkenaldian tentsio gehiegi sortzen dira ikasgelan, eta irakasle batek zeregin erraz bat egitea proposatu du. Gerta daitezkeen gauzen zerrenda bat egingo da, pertsona bati eragin egin al dizkioten zirkunstantzia ezberdinen zerrenda bat alegia, eta, denen artean, bozkatu egingo da kaltetutako pertsonak horrelako zerbaitengatik gogaituta sentitzeko eskubidea duen ala ez.

Guk ere halako zerrenda bat egitea erabaki dugu. Hau da, arau batzuk ezarriko ditugu norbaitek haserre sentitzeko eskubidea noiz duen edo ez finkatzen dutenak, bai eta norbaitek eskubidea izatekotan zera zehazten dutenak, nahiko edo apur bat haserre sentitzeko eskubidea duen.

Horretarako, pertsona bakoitzari hiru txartel banatuko dizkiogu. Jarduera isilean egin behar da. 1. urrats honetan ezin da hitz egin, ulertu ez den zerbaiti buruzko argibidea eskatzeko ez bada.

Norbaitek taula honetan dauden lerroetako bakoitza irakurriko du. Eta irakurri eta A, B, edo C bozkatu behar duzu, isilean. Bozkatzeko, nahikoa da dagokion txartela erakustearekin. Bi boluntariok aukera bakoitzeko zenbat boto dauden zenbatzen dute, eta arbelean adierazi.

- A.-k esan nahi du, deskribatutako egoeran aipatzen den pertsona horrek gogaituta sentitzeko eskubidea duela.
- B.-k esan nahi du, agian pixka gogaituta sentitzeko arrazoia duela, baina ez del hainbesterako.
- C.-k, berriz, zera esan nahi du: zure ustez, ez duela gogaituta sentitzeko eskubiderik edo arrazoirik.

	A	B	C
Zozketan sortu dira klaseko zeregin baterako taldeak, eta Martini ez zaio inor ezagunarekin tokatu			
Hiru pertsonako taldeak sortzea baimendu da, eta Martin bakarrik geratu da			
Egun batzuk eman ditu kanpoan Luciak, eta ez zuen jakin gaur zeregin bat entregatu behar zenik. Haserre dago inork ez diolako abisatu			
Atzo, tailerrean, Rosak istripu txiki bat izan zuen eta bere kiroletarako zapatarik gustukoenak pinturarekin hondatu ziren. Lehortzen utzi behar izan zituen, eta norbaitek zapata haien argazki bat atera eta Instagram-era igo zituen, meme batekin.			
Luis eta Maria haserre daude, taldeen osaketan Aaronekin egokitu zaielako. Zeregin batzuetarako, Aaron ez da lankide ona.			
Hiru egunez kanporatu zuten Gorka zentrotik, portaera txarragatik. Orain jarrera aldatu nahi du, baina bere lagunak ez dira fio.			



3. Asertibitateari buruzko jarduerak

Jarraian, asertibitatearekin lotutako hainbat jarduera jasotzen dira, sarrera hau aurretik dutela, honek testuinguru komun gisa balio baitie.

Berez, gizakiak izaki sozialak garela esaten da. Besteen beharra dugula. Hori, azaldu digutenez, onuragarria da guretzat zenbait zentzutan, eta gizadia garatzea ahalbidetu du. Egia da, hala ere, gizakiok sortu ditugun gizarteak perfektuak izatetik urrun daudela. Gauza batzuk onak dira, baina oraindik zuzendu behar diren miseriak eta bidegabekeriak ere aurkitzen ditugu. Besteekin bizitzea, batzuetan baita gehien maite ditugun pertsonekin ere, ez da erraza izaten. Ez dezagun esan, dagoeneko, gustuko ez ditugun pertsonekin edo, are gehiago, inolako harremanik ez izatea nahiago genukeen pertsonekin lanean edo ikasketetan bizi behar izatea. Zaila izan daiteke hori.

Gainera, pertsona batzoren ikuspegitik, gizartean parte hartzea ez da ahaleginik egin gabe egin dezakegun zerbait. Gizarte bakoitzak, nolabait esateko, bere jokoa arauak ditu, eta, gainera, denoi ez dizkigute berdin banatzen jokatzeko karta onak. Ordutegietara egokitzea, pertsonekin bizitzea, zereginak elkarrekin egitea, etab. gogobetetzea ekarri ahal diguten gauzak izan daitezke, zalantzarik gabe, baina, aldi berean, autokontrolatzea eta une horretan benetan zer egin nahiko genukeen ez pentsatzea dakarte. Beraz, karga, zailtasuna eta tentsioa dakarkiguten gehikuntzak egiten direnean, normala da gehiago kostatzea. Guri, eta gainerakoei.

Testuinguru horretan, asertibitatea landuko dugu gaur. Itxura guztien arabera, gaitasun sozial gisa baloratzen den ezaugarri bat da. Baina testuinguru eta egoera jakin batzuetan, arazoak ere sortzen ditu: nola da hori? Ikus dezagun arreta handiagoz.

Asertibitatea pertsonak besteekiko harremanetan duen trebetasuna da. Trebetasun horri esker, pertsona batek bere iritziak eta ideiak adieraz ditzake, edo bere eskubideak era argi eta zintzoan eskatu. Era berean, aukera ematen dio beste pertsona batzuen kritikak jasotzeko edo gatazkak askatasunez kudeatzeko, hau da, antsietaterik, errurik edo amorrurik sentitu gabe.

Asertibitatea pertsonak besteekiko harremanetan duen trebetasuna da. Trebetasun horri esker, pertsona batek bere iritziak eta ideiak adieraz ditzake, edo bere eskubideak era argi eta zintzoan eskatu. Era berean, aukera ematen dio beste pertsona batzuen kritikak jasotzeko edo gatazkak askatasunez kudeatzeko; hau da, antsietaterik, errurik edo amorrurik sentitu gabe.

Kontua da asertibitatea zertan datzan ulertzea ez dela erraza, ez zaigulako irakasten. Are gehiago, hezkuntza formalaren testuinguruetan eta baita familien hazkuntzan ere, batzuetan ez da aintzat hartzen. Nork ez du entzun heldu, aita, ama edo irakasleren bati horrelako esamolderik? *Nik esaten dudanagatik egiten duzu eta kito. Ondo portatzen bazara, ez duzu arazorik izango. Gaizki portatzen bazara, zigorra jasoko duzu. Maite baninduzu, ez zenuke hau edo hura egingo, beste hau egingo zenuke.*

Kontua da asertibitatea, alde batetik, trebetasun baliagarritzat hartzen dela pertsona batek bere nortasuna garatzeko eta autoestimuaarekin bizitzeko Baina, bestetik, egia da ere norbanako baten asertibotasunaren balioezpena premisa batetik abiatzen dela, oinarri batetik, «beste pertsonak» beti onartzen ez dutena. Labur esanda zera gertatzen

da: asertibitatea ona da pertsona bakoitzarentzat, autoestimuari eta errespetuari laguntzen dielako; baina beste pertsoneri ez datorkie beti ondo norbai asertiboa izatea. Izan ere, asertibitatearen oinarria, funtsean, hauxe da: *nik errespetatzen zaitut, zuk ere errespetatu nazazu*. Koherentziaz, norbaitekiko muga bat ezartzen ari naizenean, haren jokabidearekin errespetua galtzen ari zaidala sentitzen dudalako, nire helburu asertiboa ez da pertsona hori mintzea; errespetuz, errespetua galtzen ari zarela besterik ez diot adierazten. Problema da beste pertsonak ez duela agian horrela ulertuko.

Eta, gainera, errespetua erreklamatzeko hori *harreman baten testuinguruan egiten da* beti, eta harreman guztiak ez dira berdinak.

Egoera eta harreman batzuetan, badirudi *jolasaren arauak* adierazten digutela nor bere buruarengan pentsatzea, asertiboa izatea, *norberekoia, begirunerik gabea, muki-tsua, autoritatearen aurkako errebeldea, protestaioa edo suminkorra dela*. Bestela esanda, *gizarte-bizitzak askotan ez gaitu asertibo izatera gonbidatzen*, eta, horrez gain, zailtasunak jartzen dizkigu. Izan ere, badirudi batzuetan egokiena besteak gu manipulatzeko uztea dela; beste pertsona batzuek erabakitzea nola pentsatu behar dugun, nola jokatu behar dugun. Edo are gehiago, zenbait egoeratan ez da beharrezkoa besteak gu manipulatzeko uztea ere, haiek gu konbentzitzen bait gaituzte nahi dutena egin dezagun (xantaia emozionalaren bidez, baieztapen sinple eta biribilekin, autoritatea duen norbait seinalatuz, egoera puztuz, etab).

Bestalde, litekeena da ere guk batzuetan asertibitatea adierazteko moduan ez asmatzea ere, nahiz eta arrazoia izan. Errespetua eskatzen ari gara, baina aldi berean besteak zauritzen. Edo gure asertibitatea erabiltzen dugu, baina hori egiteko askatasuna uzteaz gain –hori legitimoa da–, *besteei esaten edo egiten dugun hori ondo iruditu dakien nahi dugu*. Azken hori, besteek gure jokabideari buruz duten iritzia, ordea, beren askatasunaren barruan dago, ez gurean.

Jarraian zehazten diren jarduerak, aldi berean, asertibitateak pertsonentzat duen garrantzia eta harreman batzuetan asertiboak izatea zein zaila den lantzeko balio dute.

ZeharGAIT jarduera

Asertiboa izatea ona bada, zergatik ematen dizkigu arazoak batzuetan?

Testuingurua

Jarduera hau prestatzeko, asertibitateari buruzko jarduera guztietarako testuinguru komun gisa prestatu den atala irakurtzea gomendatzen da. 70eko hamarkadan, Manuel J. Smithek (1975) zerrenda bat argitaratu zuen, eta «eskubide asertiboen zerrenda» izena eman zion. Asertibitateari buruz gehien saltzen den lanetako bat da, hizkuntza askotara itzulua. Zerrendan dauden eskubide horiek irakurriz, asertibitatea ohiko definizioekin baino modu errazagoan zer den imajinatzen dugu. Adibide praktikoa gehiago etortzen zaizkigu burura. Hori da hurrengo jardueran landuko dugun zerrenda.

ESKUBIDE ASERTIBOEN ZERRENDA (MANUEL J. SMITH)¹¹

- I. Eskubidea dugu guk geuk *geure portaera, pentsamenduak eta emozioak epaitzeko*, eta horiek hasteko eta ondorioak izateko erantzukizuna hartzeko.
- II. Gure jokabidea *justifikatzeko arrazoirik edo aitzakiarik ez emateko eskubidea* dugu.
- III. Beste pertsona batzuen arazoetarako konponbideak aurkitzeko *erantzukizuna guri dagokigun (edo ez) epaitzeko eskubidea* dugu.
- IV. *Iritzia aldatzeko* eskubidea dugu.
- V. *Akatsak egiteko eta horien erantzule izateko* eskubidea dugu.
- VI. «Ez dakit» esateko eskubidea dugu.
- VII. *Besteen borondate onarekiko independente izateko eskubidea dugu*, haiei aurre egin aurretik.
- VIII. Logikarekin bat ez datozen erabakiak hartzeko eskubidea dugu.
- IX. «Ez dut ulertzen» esateko eskubidea dugu.
- X. «Ez zait axola» esateko eskubidea dugu.

Jarduera egiteko jarraibideak eta urratsen azalpena⁹

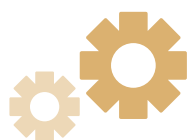
Egin beharreko zeregina egoera batzuk (bigarren taula batean agertzen direnak, A-tik F-ra ordenatuta) eskubide asertiboen zerrendarekin lotzean datza.

1. urratsa: eskubide asertiboen zerrenda irakurri eta ulertu direla ziurtatzen dugu. Zalantzak argitu daitezke, edo adibideak jarri, baina, kontuz, gero (ariketan) agertuko diren adibideen antzekoak ez jartzeko.

2. urratsa: kasu bakoitza (A, B, C) irakurriko dugu, eta bakoitzaren ondoren, aukera emango diegu (isilean) pertsonari zein eskubidarekin lotuko lituzketen idatz dezaten.

3. urratsa: egindakoa komunean jartzen dugu (adibidez, hasiera bat letra bakoitza zein zenbakirekin lotu dugun eta bat gatozen ala ez ikustea izan daiteke). Ondoren, kointzidentzia edo desadostasun horiei buruz hausnartu dezakegu, elkarrizketa irekian. Baliteke kasuren batean tentazioa egotea asertiboa izan nahi duena edo bere burua defendatzen duen pertsona epaitzeko. Ez ahaztu asertibitatearen oinarria: *errespetatzen zaitut eta, niretzat, errespetu bera eskatzen dut*.

⁹ Iturria: Smith, M. J. (2009). *Cuando digo no, me siento culpable*. Barcelona: Random House. Jatorrizkoa, ingelesez, 1975n argitaratua.



ZeharGAIT jarduera

Asertiboa izatea ona bada, zergatik ematen dizkigu arazoak batzuetan?

Debriefingari buruzko oharra

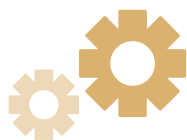
Kasu honetan, ez da beti ezinbestekoa debriefinga, 3. Urratsa baliagarria izan baitaiteke horretarako. Indartu beharreko gauzen artean dago *asertiboa izatea garrantzitsua dela, baina ez erraza*. Asertibitatea ona da, baldin eta harreman zehatzak premisa batean oinarritzen badira: *harremanetan dauden pertsonen uste osoa izatea, beste pertsona batzuekin modu egokian erlazionatzeko, oso garrantzitsua dela eskubide berberak ditugula eta besteen errespetu bera merezi dugula sentitzea*. Bizitzan, baina, premisa hori ez da harremana askotan ematen. Gertatzen da pertsona guztiek eta une guztietan ez ditugula horrela ulertzen harremanak. Pertsona guztiok esperimendu eta esperimendu ditugu egoerak, non, asmo hobearekin edo txarragoarekin, kontzientzia gehiagorekin edo gutxiagorekin, norbaitek konbentzitu nahi gaituen (edo indarrez inposatu) modu jakin batean joka dezagun, eta litekeena da guk ere hori egitea.

Egoera askotan asertiboa izateak irauten ikastea eskatzen du (ez uztea gutaz abusatzen, xantaia emozionala egiten, baliarazten) eta geure burua defendatzeagatik gaizki ez sentitzen ikastea. Agian geure buruarengan pentsatzea berekoa dela sinetsaraziz hezi gintuzten arren, geure burua zaintzea gure erantzukizuna da. Eta *batzuetan ezinezkoa da, aldi berean, guk behar dugunari eta beste norbaitek behar duenari erantzutea*. Egoera batzuetan aukeratu egin behar da.

Era berean, asertiboak izatea *eskubidea* dela pentsatzeak (baita baloratzen den zerbait dela esatea ere) ez du esan nahi besteek beti errespetatuko edo ulertuko dutenik asertibotasunez jokatzeko. Gure eskubideak azaltzen badizkiegu ere, edo guretzat zein garrantzitsua den errespetatzeak, edo txantaia emozionaleko portaerak min egiten digula ikusarazten badiegu ere, baliteke beste pertsonen aldatu nahi ez izatea. Irautea da gure asertibitatearen aurkako erreakzioa agian ona ez izatea, hau da, entzuten digunari gure jarrera defendatzea beretzat atsegina edo komenigarria ez izatea.

Gogoratzekoa: taldearen neurriari dagokionean bai eta taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskaintako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).





ZeharGAIT jarduera

Asertiboa izatea ona bada, zergatik ematen dizkigu arazoak batzuetan?

Asertibitatea pertsonak besteekiko harremanetan duen trebetasuna da. Trebetasun horri esker, pertsona batek bere iritziak eta ideiak adieraz ditzake, edo bere eskubideak era argi eta zintzoan eskatu. Era berean, aukera ematen dio beste pertsona batzuen kritikak jasotzeko edo gatazkak askatasunez kudeatzeko; hau da, antsietaterik, errurik edo amorrurik sentitu gabe.

Jakina, *besteei ez zaie beti ondo joaten pertsona bat asertiboa izatea*. Antzinatasun handiagoko ikaskide batek edo nagusi batek etsaitasun gisa ikus dezake esamolde asertibo bat, edo pertsona otzan bat kikilduta egon daiteke. Horrelako egoeren aurrean, *gakoa da jabetzea gure portaerari buruz bakarrik erabaki dezakegula, ez besteen portaerari buruz*, eta hainbat pertsonarekin moldatu eta bizi behar dugula.

Begira 70eko hamarkadan Manuel J. Smithek egindako zerrenda honi. Asertibitatea zertan datzan zehazteko, interpretatu eta pertsonaren eskubideen zerrenda batean adierazten du.

ESKUBIDE ASERTIBOEN ZERRENDA (MANUEL J. SMITH, 1975)

- I. Eskubidea dugu guk geuk geure portaera, pentsamenduak eta emozioak epaitzeko, eta horiek hasteko eta ondorioak izateko erantzukizuna hartzeko.
- II. Gure jokabidea justifikatzeko arrazoirik edo aitzakiarik ez emateko eskubidea dugu.
- III. Beste pertsona batzuen arazoetarako konponbideak aurkitzeko erantzukizuna guri dagokigun (edo ez) epaitzeko eskubidea dugu.
- IV. Iritzia aldatzeko eskubidea dugu.
- V. Akatsak egiteko eta horien erantzule izateko eskubidea dugu.
- VI. «Ez dakit» esateko eskubidea dugu.
- VII. Besteen borondate onarekiko independente izateko eskubidea dugu, haiei aurre egin aurretik.
- VIII. Logikarekin bat ez datozen erabakiak hartzeko eskubidea dugu.
- IX. «Ez dut ulertzen» esateko eskubidea dugu.
- X. «Ez zait axola» esateko eskubidea dugu.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

Jarraian, egoeren zerrenda bat aurkituko duzu, eta eskubide asertibo batekin edo gehiagorekin lotu behar dituzu. Nahikoa da paragrafo bakoitzaren ondoan (A, B, etab) aurreko zerrendaren eskubide bat edo batzuen zenbakiak adieraztearekin.

A. Maiatzaren amaieran opor-txandak banatu zenituzten lanean. Zuri bi aste esleitu zitzaizkizun, eta, honezkero, litekeena da zure enpresan lan egiten duten gainerako pertsonak beren opor-planak eginda izatea. Baina ustekabe bat sortu zaizu, eta badakizu, legeen arabera, eskubidea duzula nagusiari txandak aldatzeko eskatzeko. Errazagoa izango litzazuke zure ikaskideek zurekin aldaketa bat adostea, buruzagiarengana joatea baino bortitzagoa izango litzateke. Baina kontua da dituzula prest ikusten. Eta zuk, ustekabeari arreta eman behar diozu.

B. Iraganari begira baietz aitortu behar duzu; maiteminduta zeundela bikotekidearekin. Harremana ilusio handiz hasi zen eta momentu on asko izan dituzue. Baina aspalditik, gehiegi, harremanak ez duela funtzionatzen sentitzen duzu. Horrela jarraitzeak ez dizula batere onik egiten. Beste pertsonak jarraitu nahi du; oso maiteminduta dagoela dio. Baina zu, jada ez zaude.

C. Duela bi egun kirol-zapata batzuk erosi zenituen merkataritza-gunean. Zalantzan zeunden, baina azkenean eraman egin zenituen. Tiketean argi eta garbi adierazten da *ez dela aldaketarik edo itzulketarik onartzen erosketa egin eta 15 egun igaro ondoren*. Bi egun bakarrik igaro direnez eta estreinatu ez dituzunez, itzuli egin nahi dituzu. Dendara joan, eta informazioan dagoen pertsonak behin eta berriz esaten du *ea zergatik itzuli nahi dituzun zapatilak. Politik direla, modan daudela, eta gainera prezio onean*. Horiek ez badira, behintzat beste batzuk eramatera animatzen zaitu. Baina zuk ez dituzu aldatu nahi. Itzuli egin nahi dituzu.

D. Ez duzu ulertzen nola gertatu den. Oscar zure lagunik onenetako bat zen, edo hori uste zenuen. Baina duela bi astetik, eta arrazoirik gabe, ez du zutaz ezer jakin nahi. Zerbait gertatzen ote den galdetu diozu, eta berak, garrantzirik eman gabe, ezer ez dela gertatzen esan dizu; ikusiko duzuela elkar beste momento batean (noiz edo non zehaztu gabe). Esan diozu ez duzula ulertzen zer gertatzen den, baina berak dio ez dela ezer gertatzen.

E. Raulek mendi-ibiliak egitera joan nahi du bihar. Asteak daramatza dena xehetasunez prestatzen, eta igande honetan goizeko 8etan autoz jasotzeko konpromisoa hartu du beste mendizale batzuekin. Baina ostirala da eta bere autoa matxuratu-ta dago. Ez du gaizki geratu nahi pertsona horiekin, eta lagunak zaretenez, eta igande honetan plan berezirik ez duzunez, zure autoko giltzak eskatzera etorri da. Nahiago duzu ez utzi.

F. Amaierako azterketak gerturatzen ari dira. Hiruhilekoa oso gogorra izan da. Modulu teoriko batzuek ahalegin handia eskatzen zuten, eta azterketak prestatu ahal izateko laburpenak eta eskemak egin dituzu. Rocio, zure ikaskideetako bat, bitartean, beste gauza batzuetan zuen burua, eta orain, azterketak gainean dituzue, zure laburpenak eta eskemak eskatu dizkizu. Bestela, ezin izango duela gainditu esan du, ikasteko oso denbora gutxi geratzen baita. Eta gainera zuri ez zaizula ezer kostatzen, eginak dituzulako.



ZeharGAIT jarduera

Asertibitatea Nadia, Mario eta Salvaren kasuetan

Hiru pertsonak hauek, Nadiak, Mariok eta Salvak, beste pertsona batekiko harremanaren testuinguruan nahi, sentitzen edo eskatzen dutena nola adierazten duten alderatzean datza jarduera. Konparatu eszena hauetan Nadiak (1. eszena), Mariok (2. eszena) eta Salvak (3. eszena) erakusten duten asertibitatea. Asertibitatearen definizio hau ere ematen da:

Asertibitatea pertsonak besteekiko harremanetan duen trebetasuna da. Trebetasun horri esker, pertsona batek bere iritziak eta ideiak adieraz ditzake, edo bere eskubideak era argi eta zintzoan eskatu. Era berean, aukera ematen dio beste pertsona batzuen kritikak jasotzeko edo gatazkak askatasunez kudeatzeko; hau da, antsietaterik, errurik edo amorrurik sentitu gabe.

Asertibitateak, trebetasun gisa, ez du beti harreman guztietan lekurik izaten. Pertsonak asertiboak izateko aukera dute soilik harreman-inguruneak premisa batean oinarritzen direnean: pertsona guztiek errespetatuak izateko eskubidea dutela. Horrek ez du esan nahi, ez gutxiago, asertibitatea ezin dela eman harremanen antolaketan hierarkia-mailarik dagoenean (harreman bertikaletan); baina zalantzan jartzen ditu besteekiko erasokorrak, edo errespetuzkoak ez, diren aginte-moduak.

Jarduera hau prestatzeko, asertibitatearen gaia garatu den atal teorikoa berrikustea gomendatzen dugu. Era berean, bibliografia osagarria dago erreferentzien atalean, baina ez da ezinbestekoa lan hori egiteko.

Eszenak alderatzeko, galdera detonatzaileak honako hauek izango dira:

	1. Nadia	2. Mario	3. Salva
Zer gertatu da eszenan			
Zer da protagonistak azaldu nahi duena			
Laukian dagoen definizioa erreferentziatza hartuta (asertibotasunarena), pertsona honek erabili duen komunikazio era asertiboa izan dela esango zenuke?			

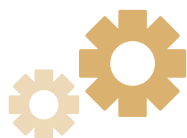
Irakasleentzako oharrak eta iradokizunak

Hemen kontua ez da eztabaidatzea pertsonak beren argudioetan *arrazoia duten ala ez*, edo *norbaitek bestearekiko karadura handia duela* iruditzen zaigun. Kontuz ibili, ez dadin gaia desbideratu. Interesatzen zaiguna da Nadia, Mario eta Salvak beste pertsonarekiko duten **komunikazio-modua**. Solaskideekin modu egokian komunikatzeko gai diren ala ez. Agian ez dira konturatzen. Batzuetan, beste batzuek egiten duten zerbaitek edo egoera batek hainbeste zapuzten gaituztenez, amorratzen gaude, eta amorru hori nonbaitetik ateratzen da.

Nadiak jarrera oldarkor samarra du. Agian beste batzuetan arrazoia izan du (agian Tomas berandu iritsi ohi da), baina egoera zehatz horri dagokionez, erantzuna neurrigabea da. Beste batzuetan berandu etortzeak enbarazu egiten diola adierazteko ere, hobeto aukeratu ahal izango zituen bere hitzak eta tonua.

Mario argi eta garbi inhibitzen da Gilermoren aurrean. Erretiratu egiten da. Aser-tibitateari dagokionez, sumisoa dela esango genuke. Elkarrizketa imajinatzen badugu, ziur aski Mario bat pentsatuko dugu, burua (edo behintzat, begirada) iheskorra duena, jaitsi egiten da. Ziur aski haserre edo zapuztuta egongo da egoerarekin, triste sentituko da, baina arrazoiren batengatik ez du berea dena erreklamatzeko lortuko. Agian beldurra kontrola galtzeko, Guillermo haserretzeko, blokeatzeko, barregarri uzteko. Agian Gilermoren iritzi ona behar du, edo ez du galdu nahi lagun gisa.

Salvak, aldiz, tonu oso egokia mantentzen du Juanekin. **Asertiboa izaten daki.** Litekeena da, zergatik ez, Juanen ekina gogaikarria gertatu izana, baina elkarrizketak izan duen modua errespetuzkoa izan da bi aldeekin. Eraso beharrik gabe defendatzen du bere jarrera Salvak. Badaki batzuetan norberaren eta besteen beharrak gatazkan egon daitezkeela (ez gerran; bateraezinak dira, besterik ez). Badaki gisa horietako egoerak kudeatzeko zailak direla eta nahita ez erabakiren bat hartu behar dela. Batzuetan, agian, beste batzuen interesari edo premiari amore eman dakioke edo komeni da; eta beste batzuetan, norberaren beharrak defendatzeko txanda da. Kasu honetan, Juan ez da bere nagusia. Ondorioz, Salvak ez du bere burua justifikatu beharrik, ezta Juani bere zereginak zein ordenatan egiten dituen azaldu beharrik ere. Lehentasunak antolatzekeo adinako gaitasuna du, esku artean dituen gauzak zein garrantzitsuak iruditzen zaizkion kontuan hartuta.



ZeharGAIT jarduera

Nadia, Mario eta Salva

Asertibitatearen definizio bat erreferentzia gisa erabilia¹⁰, hiru kasu aztertuko ditugu. Hiru pertsonak hauek, Nadiak, Mariok eta Salvak, beste pertsona batekiko harremanaren testuinguruan nahi, sentitzen edo eskatzen dutena nola adierazten duten alderatzean datza jarduera. Konparatu eszena hauetan Nadiak (1. eszena), Mariok (2. eszena) eta Salvak (3. eszena) erakusten duten asertibitatea.

Asertibitatea pertsonak besteekiko harremanetan duen trebetasuna da. Trebetasun horri esker, pertsona batek bere iritziak eta ideiak adieraz ditzake, edo bere eskubideak era argi eta zintzoan eskatu. Era berean, aukera ematen dio beste pertsona batzuen kritikak jasotzeko edo gatazkak askatasunez kudeatzeko; hau da, antsietaterik, errurik edo amorrurik sentitu gabe.

Asertibitateak, trebetasun gisa, ez du beti harreman guztietan lekurik izaten. Pertsonak asertiboak izateko aukera dute soilik harreman-inguruneak premisa batean oinarritzen direnean: pertsona guztiek errespetatuak izateko eskubidea dutela. Horrek ez du esan nahi, ez gutxiago, asertibitatea ezin dela eman harremanen antolaketan hierarkia-mailarik dagoenean (harreman bertikaletan); baina zalantzan jartzen ditu besteekiko erasokorrak, edo errespetuzkoak ez, diren aginte-moduak.

Eszenak alderatzeko, galdera detonatzailerak honako hauek izango dira:

	1. Nadia	2. Mario	3. Salva
Zer gertatu da eszenan			
Zer da protagonistak azaldu nahi duena			
Laukian dagoen definizioa erreferentziatzat hartuta (asertibotasunarena), pertsona honek erabili duen komunikazio era asertiboa izan dela esango zenuke?			

¹⁰ Ariketa hay prestatzeko kontuan hartu da Castanyer/ Ortégaren liburua: La Asertividad en el Trabajo, 2015. Bereziki 97 eta hurrengoak..

1. ESZENA

Nadia eta Tomas kafe bat hartzeko geratu dira. Tomas berandu dator.

Tomas.—Barkatu. Berandu nabil.

Nadia.—Beti berdin zaude. Beti berandu iristen zara eta gero edozein aitzakia jartzen duzu. Hurrengoan ez dizut itxarongo.

Tomas.—Nadia, barkatu. Trafiko handia zegoen eta ezin izan naiz lehenago iritsi

Nadia.—Desenkusa gehiago. Lanetik lehenago irten izan bazina, ez zinen berandu iritsiko. Beti berdin egiten duzu.

Tomas.—Barkamena eskatu nahian nabil. Sentitzen dut. Ezin izan dut besterik egin. Uste dut gehiegi haserretzen ari zarela.

Nadia.—Bai zera. Orain errua nirea izango da. Horixe besterik ez genuen behar! Hurrengoan banoa, eta ikasiko duzu.

2. ESZENA

Guillermo eta Mario Arte Grafikoak ikasten ari dira. Tailerreko irakasleak lan bat egiteko eskatu zien, eta hura burutzeko idazluma batzuk ezinbestekoak ziren. Guillermok, ordea, ez zuen horrelako idazlumarik. Horregatik, Mariori eskatzea erabaki zuen. Atazaren entrega-data hurbiltzen ari da. Baina Guillermok oraindik ez dizkio Mariori idazlumak itzuli.

Mario.—Guillermo, lumatxak utzi nizkizun duela bi aste, eta oraindik ez dizkidazu itzuli.

Guillermo.—Ene, bai. Barkatu. Oraindik ez ditut laminak bukatu.

Mario.—Bada, ulertzen dut. Baina nik ere behar ditut. Lana burutzeko egun batzuk besterik ez dira geratzen.

Gillermo.—Bah, ez zara nitaz fio edo zer? Badakizu itzuliko dizkizudala, ez kezkatu.

Mario.—Ongi. Baina laster itzuliko dizkidazu, ados?

3. ESZENA

Oso egun gutxi falta dira Aste Santuko oporretarako. Enpresako guztiak oso larri daude, ahalik eta zeregin gehien itxi nahi dituztelako. Uste dute horrela oporrak gehiago hartuko dituztela eta itzulera lasaiagoa izango dela. Juan eta Salva, bi lankide, korridorean gurutzatu dira.

Juan.—Salva, Salva...! Itxaron!

Salva.—Kaixo, Juan, zelan zaude.



Juan.—Zer ondo ikusten zaitudala. Mezu elektronikoa bat bidali dizut. Txosten bat amaitu behar dut biharko. Horrela, datu horiekin, McKlins & Co karpeta itxi ahal izango dut. Ez ikusi estudioa amaitzeko daukadan gogoia.

Salva.—Bada, sentitzen dut, Juan, baina astelehenetan gaude, eta asteazkena Aste Santuaren aurreko azken laneguna da. Ostegunean oportretan egongo naiz. Ez dut astirik izango.

Juan.—Salba, oso premiazkoa da. Txosten hori bihar bertan behar dut. Gauzez hori egi-ten geratu behar baduzu, ba eskertuko nizuke.

Salva.—Begira, Juan, hau ez da posible izango. Lehenago esan behar zenidan. Nik hitzeman dut gauza batzuk itxiko ditudala hemendik asteazkenean, eta benetan ezinezkoa da.

Juan.—Aizu, zu ez zara premiazko egitekoak dituen bakarra!

Salbuespena.—Hori da, Juan. Denok ditugu premiazko gauzak. Oportretatik itzultzen naizenean, Pazko Asteko asteartean, eskatzen didazun horrekin jarriko naiz.

Juan.—Bueno, baina Pazkoa osteko asteazken horretarako nire mahaian nahi dut. Egun bat gehiago ere ez! Edo izango al duzu orduan ere beste egiteko garrantzitsuagorik?

Salva.—Barkatu, Juan, baina nire agenda antolatzea niri dagokidala iruditzen zait. Utzi behar zaitut. Oraindik gauza asko ditut gaur bukatzeko.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

4. Besteari entzutea, nola komunikatu jakiteko

Pertsonekin elkar ulertzeko ezinbestekoa da lengoaiari eta lengoiaia erabiltzeko moduei arreta eskaintzea. Lengoiaia ez da informazioa elkartrukatzeko bide bat soilik; pertsonen mintzatzeko eran hauteman dezakegu ere pertsonak nola pentsatzen duten eta behatzen duten horren aurrean zein jarrera duten (Eiser, 2014: 57).

ZeharGAIT jarduera Nork jasoko du gaur tailerra

Hurrengo jarduerak tailerrean lanean aritu diren ikasle talde baten inguruan orbitatzen du. Tailerra biltzeko ordua iristen da, eta ez dute elkarren artean hitz egiten, ez ezta ezer galdetzen ere, eta, beraz, ez dago elkarri entzuteko aukerarik. Baina, ikusiko dugunez, denen buruak bueltaka dabilta, pil-pilean.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

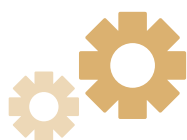
2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Gogoratzekoa: taldearen neurriari dagokionean bai eta taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskaintako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Nork jasoko du gaur tailerra

Ikasle talde bat hainbat orduz aritu da tailerrean lanean. Amaitzean, irakasleak lau pertsonari adierazi die gaur egun haiei dagokiela jasotzea. Oskar horretan hasten da, baina berehala konturatzen da Raul, Maria eta Carla ez omen daudela lan asko egiteko prest. Raul oso irribarretsu dago, edozer gauzagatik barre egiten duela dirudi. Mariak eta Carlak, ordea, Oskar haserre ikusten dutenez, galdetu diote ea zertan lagun diezaioketen.

Oskar haserre dago, kontua ez baita *berari laguntzea*. Gauza bakoitza bere lekuan jartzea eta garbitzeak ez du jarraibide berezirik behar. Mariak esaten dio *ez dela horrela jarri behar, ez dela hainbesterako*. Carlak nahiago du pasatu, ez zaio gustatzen gutxi-keriengatik erraz haserretzen den jendea.

Tailerrean minutu batzuk baino ez daramatzate bakarrik, eta Oskar lana lasaiago hartzen hasi da; une batzuetan, gelditu ere egiten da. Orduan, Maria hasten da gauza batzuk biltzen, eta besteei esaten die *zenbat eta lehenago hasi, orduan eta lehenago bukatuko dutela*. Carlak arrazoia eman dio. Raulek, bitartean, Oskarri esaten dio *ea ziur dagoen gauzak dagokien lekuan jartzen ari direla*; berak ez duela erabat argi ikusten; zin egingo lukeela erreminta txikiak beste apal batean zeudela.

Begiratu eszena eta idatzi arreta deitu dizuten lehen hiru gauzak. Idatzi, horietako bakoitzeko, zergatik deitu dizuten arreta.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

5. Batzuetan, gure buruak tranpa egiten digu

Batzuetan gure gogamenak geure buruari eta gertatzen diren gauzei (gure inguruan edo munduan oro har) buruzko gauza negatiboez konbentzitzen gaitu. Pentsamendu-eredu horiek oso ohikoak dira giza esperientzian, batez ere deprimituta, irrikaz edo beldurrez gaudenean.

5.1. Gogamenak egiten dizkigun tranpa horien adibide batzuk

Duela berrogei urte baino gehiago David Burns-ek taula batean aurkeztu zituen, sintetikoki, gogamenak egiten dizkigun tranpa nagusienetako batzuk¹¹. Deigarria da nola hainbeste denbora igarota, jende askok oraindik honetaz konturatzen ez den. Hona hemen taula horren bertsio egokitu bat, zenbait azalpen eta adibideekin.

Zer egiten du gure gogamenak	Tranpa hori zertan datzan
Gauzak filtratu	Inoiz ez da ezer dena zuria edo erabat beltza. Baina batzuetan negatiboan bakarrik jartzen dugu arreta, eta gainerakoa ez dugu ikusten. Adibidez, egunean gertatutakoaren balantzea egiten dugunean.
Bitik bakarra da posible: edo zuria da, edo beltza da	Pentsamendu polarizatuak dena muturreraino ikustera eramaten du. Bi kategoria daude, eta ona ez den guztia txarra da. Hainbat bikain izan dituzu, baina zure azken nota nabarmen bat da; beraz, argi dago ez zarela hain ikasle ona.
Gehiegi orokortzea	Gaur goizean akats bat egin dut. Eta pentsatu dut: beti egiten dut dena gaizki. Ez dut inoiz igoerarik lortuko.
Positiboa minimora erlatibizatzea	Adibidez, norbaitek zerbait atsegina esaten dizunean, errukiz egiten duela pentsatzea. Edo nagusiak esaten badizu txostena «zuzena» dela, esan nahi du ez diola garrantzirik ematen, edo handitzen bazaituzte, esan nahi du «ez direla konturatu ez duzula merezi». Iragazteko modu bat da, gauza batzuk aldendu eta beste batzuekin bakarrik geratuz.
Berehala ondorio batera iristea	Ondorioak arineketan ateratzea. Gaizki pentsatzera daraman ezer ez egonda ere ere, zerbait gaizki doala suposatzen ari zara. Norbaitek arraro begiratzen dizu, zurekin haserre dagoela pentsatzen duzu eta saihestu egiten duzu; edo presaka igertu nahi duzu pertsona hori zer ari den pentsatzen.
Pentsamendu katastrofikoa	Ondorioak azkar ateratzea, okerreanean jarritz. Bihar nire lehen eguna da. Eta iratzargailuak jotzen ez badu eta berandu heltzen banaiz? Edota trafikoa handia badago, ezonrabideaz nahasten banaiz?
Pertsonalizatzeko joera	Zerbait egin zenezakeela sinestea, gertaera zure esku ez zegoen arren. Edo norbait orokorrean zerbaiti buruz hitzegiten ari denean, arrazoirik gabe zuk bere hitzetan zureganako kritika bat interpretatzea.

¹¹ Egileek egindako bertsioa David Burns-ek duela berrogei urte argitaratutako taulatik abiatuta, *Feeling Good: the new mood therapy*, New York: Morrow, 1980.

Kontrolaren falazia	<p>Ezin izan dut lana amaitu, eta nire burua, egoera onartu beharrean, lana amaitugabe utzi izana faktore bakar bati egozten saiatzen da, eta aditzera ematen dit faktore hori nire edo beste pertsona baten kontrolpean zegoela.</p> <p>Eraikuntza horrekin aditzera ematen dit gertatutakoa nolabait ekidin zitekeela, azken finean akats egin omen delako «kontrolagarria zen faktore baten» kudeaketan.</p> <p>Adibidez, jasanezina zen tailerrean egotea. Zarata handia zegoen, jendea enbarazu egiten. Ezinezkoa izan da lan egitea. Nire esku ez, baina beste batzuek kontrolatu zezaketen faktore hori kontrolatuta, lana bukatuta legoke. Edo behintzat hala ari naiz aditzera ematen.</p> <p>Antzeko kasua da besteen emozioak interpretatzea gure kontrolpean daudela adierazteko. Uste dut, adibidez, zorionsu/dohakabe egiten zaitudala. Esamolde horrekin, aditzera ematen ari naiz nire portaerak zuzenean eragiten diela bere emozioei, kontrolatzeraino.</p>
Justiziaren falazia	<p>Zure adimenak sinetsarazi diezazuke zuk badakizula, ziur, zer den bidezkoa edo zer bidegabea. Antza, justizia-eskala bakarra omen dago dago, eta zuk zuzena eta bidegabea dena neurtzen dakizu.</p> <p>Eta batzuetan uste duzu beste «zerbaiten ordainetan» badel, justizian, beste batengandik merezi duzun zeozer. Non dago tranpa? Ezin duzu justizia zure ikuspegitik bakarrik neurtu.</p> <p>Adibidez, atzo gehiegi lan egin zenuen, beraz, uste duzu gaur lantegiko koardilan besoak gurutzatuta egon zaitzkeela. Baina denek lan gehiegi egin zuten atzo, ez zuk bakarrik, eta gaur lana aurrera ateratzea ezinezkoa da zure lana ere haien artean banatu behar badute.</p>
Erruak banatzen	<p>Besteei zure sentimenduen erantzukizuna egotea. Beste batzuek esaten edo egiten dutenak emozioak sortzen dizkigu, egia da, baina emozio horien kudeaketa gurea da (ez beraiena). Pertsonak «ez zaituzte haserretzen, nekutzen, nazkatzen, tristetzen...». Zure gogamenak sortzen ditu emozio horiek, nahiz eta beste pertsonak egiten edo esaten dutenagatik izan. Norberak kudeatu behar ditu bere emozioak.</p>
Ustezko beharrak (beharko nuke, beharko zenuke, beharko litzateke)	<p>Norberak bere buruarentzat edota besteentzat irmoki ezartzen dituen arauak dira, zirkunstantzien edo egoeren xehetasunak kontuan hartu gabe. Gogamenak aditzera eman diezazuke gauzak modu jakin batekoak izan behar direla, euria edo trumoi.</p> <p>Beti izan behar da puntuala. Beti izan behar da atsegina. Beti egon behar da pozik. Eta ustezko behar hoiak betetzen ez direnean, ez zapuztu egiten zara. Zurekin («nik beharko nuke» gisako arau bat bada), besteekin («haiek beharko lukete» gisako araua bat bada).</p>
Aldaketaren falazia	<p>Uste duzu nahikoa presio egiten baduzu, pertsonak aldatu egingo direla eta zure itxaropenei edo premiei erantzungo dietela. Horretarako gauza bakarra behar da; zuk haiei behin eta berriz esatea eta gogoraraztea «egiten duten hori ez zaizula egokia iruditzen».</p>
Etiketaren generikoak	<p>Zerbait konkretua, zehatza, absolutua edo orokorra bihurtzea. Zu beti..., zu inoiz ez.... Adibidez, gauza bat, zehatza, gaizki egin duzunez «alferrekoa zara».</p>
Beti arrazoia izatea	<p>Kontrako ebidentziak izan arren eta norbaiti enbarazu egiten diozun arren, zure ikuspuntua erakusteko tematzen zarenean.</p>

5.2. Gure adimenak esaten digun horrek min egiten digunean

Planteatzen den arazoetako bat da, maiz gertatzen direnean, tranpa horiek eragin handia dutela guk jokatzeko dugun moduan eta sentitzen garen moduan. Batez ere gure gogamenak esaten digun hori geure buruaz ari denean.

Zergatik uste duzu gertatzen dela hau? Geure buruari hitz egitea onuragarria zaigu zentzu ezberdinetan. Gure ahalegina zuzentzeko eta konplexuak diren zereginetan animatzeko balio digu; emozionalki egoera batetik aldentzeko eta emozioen adierazpena erregulatzeko balio digu. Aitzitik, barne-elkarrizketa horiek blokeatzeak zaildu egiten du emozioak arautzea, eta, askotan, bulkadaz jokatzera eramán gaitzake.

Laguntzen didaten pentsamenduak, laguntzen ez didaten pentsamenduak. Zer zalantza ditu bere burua jarraian ikusiko ditugun adibideetan bezala adierazten duen pertsona batek? Hori da galdera, hori da ikertu nahi duguna. Ohar oso garrantzitsu bat, hasi aurretik. Gure buruari buruz pentsatzen dugunak nola eragin diezagukeen azaltzeko baino ez da zerrenda hau. Ez du inoren gaineko iritzirik emateko edo presioa sortzeko helbururik. Izan ere, pribatuan egin daiteke (adibidez, Kahoot anonimo batekin, soilik bozketaren multzoaren emaitzak bistaratzen dira), eta norberaren emaitzaka aipatu gabe. Sinismen horietako gehienak une batean edo bestean guztioi burura etortzen zaizkigun sinesmenak dira. Blokeatu gaitzakeena da behin eta berriz etortzea.

Gutxien laguntzen diguten pentsamenduak honako hauetako bat zalantzan jartzten dutenak dira: a) Autoestimua, b) Gaitasuna, c) Norberaren beharren garrantzia, d) Segurtasuna. Eta ez gara hor geratzen. Pentsatzen dugunaren ondorioz, sinesmen hori orekatzen saiatzen gara. Horrela, *sinesmena ekintza bihurtzen da*, eta, nolabait, auto-bete egin den profezia.

Horregatik zioen Ghandik: *zaindu zure pentsamenduak, hitz bihurtuko dira eta. Zaindu zure hitzak, ekintza bihurtuko direlako. Zaindu zure ekintzak, ohitura bihurtuko baitira.*

Gure buruari esaten dioguna	Zer jartzen du zalantzan	Sinesmen akasdu horrek, zer nolako gauzak egitera eramán ahal gaituen
Ez dut ez maitasunik ez errespeturik merezi	<i>Autoestimua</i>	<i>Uste oker hori konpentsatzeko, pertsonak harremanetatik erretiratzeko joera du (nirekin hautsi aurretik edo errespetua galdu aurretik). Ez die garrantzi handirik ematen harremanei, badirudi ez duela axola harreman horiek galtzea. Eta noski, zaintzen ez diren harremanak galdu egin daitezke.</i>
Funtsean, ezgai bat naiz	<i>Gaitasuna</i>	<i>Kompentsazio gisa, baliteke horrela pentsatzen duen pertsonak zenbait zereginetatik ihes egitea, gaizki egingo omen dituelako. Edo badaiteke ere kontzentrazio gutxirekin saia daiteke, eta akats egin, profezia betez. <i>Beste mutur batera ere pasa daiteke, fartsa batean bizitzera: dena posible dela aditzera eman, baina barrenean sinetsi gabe.</i></i>

Gure buruari esaten dioguna	Zer jartzen du zalantzan	Sinesmen akasdun horrek, zer nolako gauzak egitera eraman ahal gaituen
Munduak funtziona dezan, besteen alde sakrifikatu behar dugu.	<i>Norberaren beharrei arreta ematearen garrantzia</i>	<i>Konpentsatzeko, norberak asko eska diezaioke bere buruari, edo gehiegi itxaron besteengandik. Bi kasuetan, ez zaio arretarik jartzen pertsona guztiek dituzten premiei; eta, batzuetan, beste batzuenekin orekatu behar dira.</i>
Erabaki bat hartu behar dudanean, hobe dut esaten didatenaz fidatu. Ez dut erabakiak hartzeko gaitasunik.	<i>Segurtasuna</i>	<i>Beste batzuei erabakiak hartzen uztea (baita guztiz onak iruditzen ez zaizkigunean ere); zerbait haien eskuetan dagoenean, beste pertsona bati eskatzea etengabe azter dezala ondo dagoen.</i>
Edozein unetan dena gal daiteke.	<i>Segurtasuna</i>	<i>Aldaketei beldur handia izatea.</i>
Ez dut uste ezer interesgarriarik dudarik kontatzeko.	<i>Autoestimua</i>	<i>Mamurtu, norbere buruari behin eta berriro gatzgabe, ezgai, eta antzekoak esanez.</i>
Nire beharrak beste pertsona batenekin gatazkan sartzen direnean, deseroso sentitzen naiz, eta nahia-go dut amore eman.	<i>Norberaren beharrei arreta ematearen garrantzia</i>	<i>Nola jokatu ohi da pentsamendu hori errotuta duzunean: joera da, zera imajinatzekoa, beste pertsonak asko sufri dezakeela hari arrazoia ematen ez badiozu (eta zure errua litzatekeela, guztira, zer kostatzen zaizun). Nolabait uste duzu, beste pertsona hori ez dela bere burua zaintzeko gai. <i>Edo pentza dezakezu ere berekoitzat hartuko zaituztela (edo zuk zeuk uste duzu berekoitzat hartzen duzula).</i></i>
Saiatzen ditudan gauza gehienak gaizki ateratzen dira.	<i>Gaitasuna</i>	<i>Edozer gauza egiten hasi aurretik, pertsonak kritikak eta eragozpenak adierazten ditu, egitekoa berandutzen du eta, ondorioz, litekeena da dena gaizki ateratzea.</i>
Koadrilan giro ona egon dadin, hobe da beste batzuek plana aukeratzea.	<i>Norberaren beharrei arreta ematearen garrantzia</i>	<i>Pertsonak atzera egiten du, eta beste batzuen proposamenak dira aurrera aterako direnak.</i>

Beraz, profeziak bete egiten dira, baina ez pentsamendua zuzena izateagatik, baizik eta pertsonak, modu kontzientean edo ez-kontzientean, profezia betetzearen alde jardun duelako. Ezgia delako eta zerbait ondo aterako ez zaiola uste duenez, bere burua boikotatzen du; eta, ondorioz, gauza ez da ongi ateratzen. Baina ez da ezgaitasunagatik izan, norbere buruari egindako boikotagatik baizik. Tranpa horiek askoz argiago ikus ditzakegu besteengan, geure buruarengan baino.

ZeharGAIT jarduera Selfia

5.2. atal honetan ikusitakoari dagokionez, jarduera bat proposatzen da, izenburu hau izango duena: Selfia (edo autofotoa). McKay/Pfanning (2008) autoreek azaltzen duenez, *pertsona bakoitzak autoerretratu moduko bat darama bere baitan*; norbere buruari egin diogun selfie bat balitz bezala, denbora guztian ikusgai dagoen. Besteekin harremanetan gauden bitartean guk geuk selfi horretan gure burua ondo ikusten ez badugu, horrek pentsaeraziko digu besteek ere gure baitan perfektua ez den guztia, akas-duna ikusiko dutela. Eta hori horrela, pentsatuko dugu ere nahiz eta harremanak ondo hasi, pertsonak laster hasiko direla urruntzen, konturatuko baitira «nolakoak garen».

Selfie hori ez dugu egin une batean. Bizitzako une txiki eta handietan, hazten joan garen bitartean, familiakoekin, ezagunekin, eskolan eta abarrekin erretratu hori eraikitzen joan gara, geure burua modu batean ulertzera heldu gara. Hala ere, *alderdi batzuetan behintzat, geure burua desitxuratuta ikusten dugu*. Pertsona batzuek beren buruaz gehiegizko kontzeptua dute, zoragarria. Horrek beste batzuk harrapatzea edo zapaltzea eragin dezake. Aitzitik, badira beste pertsona batzuk selfie oso grisa dutenak, eta blokeatu egiten direnak. Gehien blokeatu gaitzaketen pentsamenduen artean, honako hauek aipa ditzakegu:

- a) Ez dut maitasunik edo errespeturik merezi (ez dut neure burua maite, ez naiz maitatua izatea merezi duen norbait).
- b) Ez naiz gai, ez naiz trebea bizitzaren alderdietan.
- c) Nire burua sakrifikatu behar dut (beste batzuk lehenengo doazelako, gehiago behar dutelako, nik merezi ez dudalako).
- d) Ez dut argi ikusten zer egin. Aldaketen beldur naiz.

Adierazpen horietako bakoitzak pertsonaren garapenaren funtsezko elementuei eragiten die: a) autoestimua; b) gaitasuna; c) norberaren beharren garrantzia; d) norberarekiko konfiantza eta segurtasun-sentsazioa. Eta arazoa da **pentsamendu errepikatu horiek, nahiz eta desitxuratu, munduan zehar mugitzeko dugun modua baldintzatzen dutela**. Horregatik zioen Ghandik: zaindu zure pentsamenduak, hitz bihurtuko dira eta. Zaindu zure hitzak ekintza bihurtuko direlako. Zaindu zure ekintzak, ohitura bihurtuko daitezten.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1 Fasea

Testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, galderari erantzuteko denbora ematen zaie. Hau da egitekoa: *imajinatu esaldi bakoitzeko hori egoera jakin batean pentsatzen ari den pertsona bat*. Adibidez, ikasgelako edo lantegiko zeregin batean, enpresan. Ondo deskribatu, idatziz, egoera zehatza, eta saiatzen da pentsatzen pertsona horrek kanpoan nola jokatuko duen egoeraren aurrean (hau da, zein izango den pentsamendu horrek hartuko duen ekintza edo erreakzioa).

2. fasea

A, b eta c erantzunak multzokatu eta panel edo arbel batean islatuko ditugu. Partehartzaile bakoitzak *gutxienez kasu bat aukeratu behar du* (bi izan daitezke), besteek proposatutakoen artean. Eta pentsatu behar du, modu adiskidetsuan, kasuaren protagonistari bere pentsamendu okerra non dagoen nola ikustaraziko liokeen.

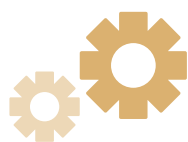
3. fasea

Jarraian, bigarren faseko proposamenak azaldu eta eztabaidatu dira.

Balizko debriefinga: Itxiera gisa, egoki ikusten bada, debriefingean pentsamendu distortsionatuari eta pertsonaren garapenaren funtsezko elementuei eragiten die-nean sortzen dituen arazoei buruzko ohar batzuk azalduko ditugu: a) autoestimua; b) kompetentzia; c) norberaren beharren garrantzia; d) norberarekiko konfiantza eta segurtasun-sentsazioa. Hemen a, c, d elementuak erabili izan dira. Eta arazoa da pentsamendu errepikatu horiek, nahiz eta desitxuratu, munduan zehar mugitzeko dugun modua baldintzatzen dutela. Horregatik zioen Ghandik: zaindu zure pentsamenduak, hitz bihurtuko dira eta. Zaindu zure hitzak ekintza bihurtuko direlako. Zaindu zure ekintzak, ohitura bihur daitezten.

Ixteko beste galdera bat izan daiteke: zer egin dezakegu gure selfie-arekin? Ezabaztea ezinezkoa da, baina erretratu distortsionatu horrekin bizitzeko eta gure adimenak hainbeste engaina ez gaitzan trebetasunak eskuratzeko gaitasuna dugu.

Gogoratzekoa: taldearen neurriari dagokionean bai eta taldearen elkarriketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarriketa egiteko eskaintako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Selfia

Batzuetan, arazo bat konpontzea zailtzen duena ez dago pertsonarengandik kanpo, baizik eta barruan. Agian kanpotik ikusita, beste pertsona batzuek ez dute ulertzen nola pertsona bati hainbeste kostatzen zaion itxuraz sinpletzat jotzen duten pauso bat ematea. Zerbaitek blokeatzen du.

McKay/Pfanning (2008) autoreek azaltzen duenez, *persona bakoitzak autoerretratu moduko bat darama bere baitan*; norbere buruari egin diogun selfie bat balitz bezala, denbora guttian ikusgai dagoen. Besteekin harremanetan gauden bitartean guk geuk selfi horretan gure burua ondo ikusten ez badugu, horrek pentsaeraziko digu besteek ere gure baitan perfektua ez den guztia, akasduna ikusiko dutela. Eta hori horrela, pentsako dugu ere nahiz eta harremanak ondo hasi, pertsonak laster hasiko direla urruntzen, konturatuko baitira «nolakoak garen».



Selfie hori ez dugu egin une batean. Bizitzako une txiki eta handietan, hazten joan garen bitartean, familiakoekin, ezagunekin, eskolan eta abarrekin erretratu hori eraikitzen joan gara, geure burua modu batean ulertzera heldu gara. Hala ere, *alderdi batzuetan behintzat, geure burua desitxuratuta ikusten dugu*. Pertsona batzuek beren buruaz gehiegizko kontzeptua dute, zoragarria. Horrek beste batzuk harrapatzea edo zapaltzea eragin diezake. Aitzitik, badira beste pertsona batzuk selfie oso grisa dutenak, eta blokeatu egiten direnak. Gehien blokeatu gaitzaketen pentsamenduen artean, honako hauek aipa ditzakegu:

- a) Ez-eskuduna naiz. Berdin dio zenbat aldiz saiatzen naizen. Ez dut inoiz ondo egingo. Umiliatu egingo naiz.
- b) Ez dut merezi. Laguntza eskatzeko? Nor aspertuko da niri laguntzen?
- c) Edozein unetan, dena hondatu daiteke. Bizitza aldakorra da, eta une batean dena desegin daiteke.

Egitekoa

Imajinatu esaldi bakoitzeko hori egoera jakin batean pentsatzen ari den pertsona bat. Adibidez, ikasgelako edo lantegiko zeregin batean, enpresan. Ondo deskriba ezazu egoera zehatza, eta saiatu ere pentsatzen pertsona horrek, egoeraren aurrean, nola jokatuko duen (hau da, pentsamendu horrek zer eragin edo erreakzio izango duen).

Idatzi egoera bakoitza eta erreakzioa paper zati bereizi batean, eta adierazi goiburuan a), b) edo c) motako galderari erantzuten diozun. Ez da falta enuntziatua kopiatzea.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

ZeharGAIT jarduera Nola erantzungo lukete

Egoera berean, pertsona guztiok ez dugu berdin erantzuten. Kasu honetan, hiru pertsona desberdinek nola jokatuko luketen pentsatuko dugu: bere buruaz seguru da goen pertsona batek, normalean zapaltzen dutela sentitzen duen pertsona batek eta inhibitzeko (zapaltzen uzteko edo beste batzuei erabakitzen uzteko) joera duen pertsona batek. Egokia bada, hasierako fase gisa eska daiteke parte-hartzaileek hiru pertsona horietako bakoitza imajinatzen saiatzea, edo, are gehiago, ezagutzen dituzten eta, beren ustez, profil horretan sartzen diren hiru pertsonengan pentsatzea.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

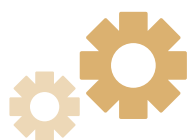
3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Amaierako galdera: pertsonok une oro eta egoera oro hiru profil horietako batean egokitzen al gara, edo kasuaren edo harreman motaren arabera (lagunak, familia, gela) asertibotasun-profil desberdinak izan al ditzakegu?

Gogoratzekoa: taldearen neurriari dagokionean bai eta taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskaintako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Nola erantzungo lukete? Asertibitate mailak alderatzen

Ariketa. Jarraian, ezkerreko zutabeen, egoera batzuk deskribatzen dira. Egoera ba-koitzeko, adierazi nola erantzungo luketen egoera horien aurrean: bere buruaz seguru dagoen pertsona bat; normalean zapaltzen dutela sentitzen duen pertsona bat; eta normalean inhibitzeko joera duen pertsona bat.

	Bere buruaz seguru den pertsona bat	Inhibitzeko joera duen pertsona	Normalean «zapaltzen dutela» sentitzen duen pertsona
Hiru zerbitzari kaxa egiten ari dira, eta 123 euro falta direla konturatu dira. Zer-bait ez dago ongi. Zerbitzari-ek bilera egiten dute.	A1	A2	A3
Txandaka lan egiten den lanleku batera deitzen du Rubenek. Gaixo dagoela esaten du, eta asteburu honetan ezin izango duela larunbateko ardura hartu. Ardura hori zeinek hartzen duen ikusi behar da. Bere lankideek ordezkoa antolatzeko biltzen dira.	B1	B2	B3
Berri onak. Jatetxe bateko sukaldeko langileetako batek sukaldaritza-ikastaro batean parte hartu ahal izango du, sukaldari handi batek emana. Tailer gisa, goi sukaldaritzako platerak egiteko aukera izango dute. Langile guztiek nahiko lukete aukeratuak izan.	C1	C2	C3

6. Besteak entzuteari eta komunikazioari buruzko kasuak

Adimen emozionala, adimena den aldetik, emaitza praktiko batera bideratutako baliabidea da. Weisingerrek (2001) honela definitzen du: *talde baten emozioak atzemateko eta emaitza positibo baterantz bideratzeko gaitasuna*. Ikuspegi horretan, lidergoa ere sartuko litzateke jokoan, eta horretaz arduratuko gara gero. Adimen emozionalaren beste alderdi garrantzitsu bat da norbanakoek zein erakundeek ikas eta landu dezaketen talentua dela.

Mayer, Salovey eta Carusok (2002) MSCEIT V2.0 galdetegia sortu zuten. Galdetegi horretan bi arlo neurtzen dira (esperientziazkoa eta estrategikoa), lau trebetasun-motatan:

- a) *Emozioak modu eraginkorrean jasotzea*: subjektuak bere baitan dauden emozioak eta beste batzuenak zenbateraino identifika ditzakeen adierazten du. Sentimenduak identifikatzeko, emozio zehatzak adierazteko eta emozio erreal edo itxurazkoen adierazpenak bereizteko trebetasuna barne hartzen du.
- b) *Pentsamendua erraztea*: subjektuak bere emozioak pentsamendua hobetzeko zenbateraino erabil ditzakeen adierazten du. Hainbat emaitza lortzeko trebetasunean zentratzen da, hala nola arreta ber-bideratzea, erabakiak hartzea erraztea edo arazoak konpontzeko hainbat ikuspegi sortzeko emozioak erabiltzea.
- c) *Emozioak ulertzea*: subjektuak esanahien konplexutasunak, trantsizioak eta egoera emozionalak ondo ulertzen dituen adierazten du. Emozio konplexuak eta sekuentzia emozionalak ulertzeko trebetasuna da, hala nola emozio edo erreakzio adierazpen baten azpian dagoen portaera edo arrazoiketa, bai eta hainbat emozioen arteko harremana ere.
- d) *Emozioak maneiatzea*: subjektuak bere bizitzan eta besteenean emozioak ondo kudeatzen ote dituen erakusten du. Emozioen erregulazioak barne hartzen ditu norberaren emozioak ezagutzea, emozio argiak eta ohikoak bereizteko trebetasuna eta emozionalki kargatutako arazoak konpontzeko gaitasuna.

Hori oinarri hartuta, adimen emozionalaren lau alderdi edo osagai horiek lantzeko zenbait kasu praktiko aurkezten dira emen. Horiek ezagutu, identifikatu, garrantzia baloratu eta horiei erreparatu behar zaie, adimen emozionala garatu ahal izateko.

6.1. Aurrena entzun gabe hitz egitea

ZeharGAIT jarduera Andonik lanpostu berria du

Andonik gaur goizean ekin dio bere lanpostu berriari. Oso pozik eta ilusioz beterik joan da lanera, hilabete batzuk lan bila eman ondoren. Lan-elkarrizketa pasatu zue-nean, kontratatu egingo zutela esan zioten, bere profila asko gustatzen zitzaielako, baina ikastaro espezifikoa bat egiteko eskatu zioten, enpresaren makinetara eta softwarera azkarrago egokitzeke. Andoni hilabete egon da astelehenetik ostiralera akademia batera joaten, prestakuntza jasotzeko. Ahalegin handia egin behar izan du, baina pozik dago asko ikasi duelako. Buruzagi berriek bere jarrera eta dedikazioa baloratzea espero du.

Gaur izan da tailerreko lehen eguna. Bere burua aurkeztu eta zer egin behar duen jakiteko arduradunarengana joan denean, bere arduradunak destainaz esan dio «berak ez zuela inor etortzeko eskatu, dena antolatuta zeukala», baina antza ofizialburuak tematu egin direla eta Andoni onartzera behartu dutela.

Tira, esan dio, «hemen zauden bitartean, egizu zerbait» eta mezulari gisa erabili du tailerrean. Andoni harrিতa dago harrera horrekin. Badirudi ikastaroan ikasitako gauzek ezertarako balioko ez dutela, eta beste edozer egitea aginduko diotela.

Andonik gauza asko sentitzen ditu aldi berean. Bere neska-lagunak galdetu dionean zer moduz joan zaion bere lehen eguna, neskak oso hunkituta ikusi du Andoni eta zer sentitzen duen kontatzeko eskatu dio.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

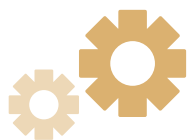
3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarantz idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Bideratzailearentzako behaketa: Andoni bere pentsamenduan murgiltzen da. Oso egun garrantzitsua da berarentzat. Baina arduraduna ez da ezertaz jabetzen, eta Andoni ez da jabetzen bere etorrerak arduradunarentzat ekar dezakeenaz. Nahiz eta, zailtzarik gabe, harrera hobea egitea desiragarria izango zatekeen, Andonik ikasi egin dezake, eta etorkizuneko nahigabeak prebenitu, baldin eta saiatzen bada, beste batzuetan, helduerako duen gogo edo sentimenduen eta besteek sentitzen dutenaren artean distantzia handia egon daitekeela pentsatzen. Zein zaila den batzuetan disonantzia hori bizitzea. Adimen emozionalak lagun

Gogoratzekoa: taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Andonik lanpostu berria du

Andonik gaur goizean ekin dio bere lanpostu berriari. Oso pozik eta ilusioz beterik joan da lanera, hilabete batzuk lan bila eman ondoren. Lan-elkarrizketa pasatu zue-nean, kontratatu egingo zutela esan zioten, bere profila asko gustatzen zitzaielako, baina ikastaro espezifiko bat egiteko eskatu zioten, enpresaren makinetara eta softwa-rera azkarrago egokitzeko. Andoni hilabete egon da astelehenetik ostiralera akademia batera joaten, prestakuntza jasotzeko. Ahalegin handia egin behar izan du, baina pozik dago asko ikasi duelako. Buruzagi berriek bere jarrera eta dedikazioa baloratzea espero du.

Gaur izan da tailerreko lehen eguna. Bere burua aurkeztu eta zer egin behar duen jakiteko arduradunarengana joan denean, bere arduradunak destainaz esan dio «*berak ez zuela inor etortzeko eskatu, dena antolatuta zeukala*», baina antza ofizialburuak tematu egin direla eta Andoni onartzera behartu dutela.

Tira, esan dio, «*hemen zauden bitartean, egizu zerbait*» eta mezulari gisa erabili du tailerrean. Andoni harrিতa dago harrera horrekin. Badirudi ikastaroan ikasitako gau-zek ezertarako balioko ez dutela, eta beste edozer egitea aginduko diotela.

Andonik gauza asko sentitzen ditu aldi berean. Bere neska-lagunak galdetu dionean zer moduz joan zaion bere lehen eguna, neskak oso hunkituta ikusi du Andoni eta zer sentitzen duen kontatzeko eskatu dio.

Galderak

- Zure ustez, zer senti dezake Andonik? Izenda itzazu zure ustez une honetan senti ditzakezun emozioak.
- Inoiz sentitu al duzu lan-eremuan edo prestakuntza-zentroan antzeko emozio-rik?
- Zer aholku eman diezaiokezu Andoniri?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

ZeharGAIT jarduera Grapagailua

Kasu honek oso ohikoa den zerbait puzten du. Besteek «*uste edo esango dutena ziurtzat jotzeko*» joera dugu. Kasu honetan, protagonistak «bere buruan bakarrik» bizi den eta fikziozko elkarrizketa izan duen Marta horri zer erantzun nahiko liokeen adierazten dio. Jakina, Marta «*errealak*» ez du ideiarik ere zer gertatzen ari den.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

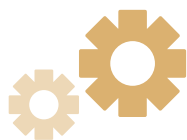
Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Gogoratzekoa: taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Grapagailua – Norberak bere buruarekin izan ohi dituen elkarrizketez



Ricardo bere lan-mahaia antolatzen ari da eta bat-batean grapagailua desagertu egin dela dirudi.

Paper eta liburuen nahastearen erdian, bila dabil nonahi, baina grapagailua ez da agertzen. Kontua da berandutu egiten ari dela eta, lehen bait lehen, Zuzendariari bidali behar diola inprimatu berri duen txostena.

Begiratu azkar batean, Martak mahai gainean grapagailu bat duela ohartzen da. Agian ez zaio axola Ricardok txostena grapatzeko erabiltzea. Azken finean, lagunak dira. Baina, ene, Ricardo bat-batean konturatzen da duela egun pare bat, lagun guztiak kantoiko kafetegian goiz erdiko kafea hartzen ari zirenean, nahiko lotsagabea izan zela Martarekin. Martari kafea eskatzea egokitzen zitzaionean, Ricardo bat-batean sartu zen. Presaka zebilen eta Martaren aurretik eskatu zuen. Baina, jakina, Martak ez zekien Ricardok presa zuenik eta Ricardok ez zuen barkamenik eskatu.

Beraz, oraintxe bertan, *«ziur aski Marta haserre egongo da eta, mendekuz, grapagailua ez uztea erabakiko du, edo utziko dio, baina iradokizun sarkastiko bat botata»*. Behintzat, halaustedu Ricardok. Bere aulkian eserita, txostena grapatu gabe duela, Ricardok elkarrizketa bizi hori mantentzen du bere buruarekin. Bat-batean zutitu, txostenean klip bat jarri eta buruzagiaren bulegorantz aurrera egiten du, Martari zera esan ondoren: *«Jakin ezazu, lagun gaiztoa zarela»*.

Zeregina: azaldu zerk eman dizun atentzioa kasu honetan eta zergatik. Gauza bat baino gehiago bada, azaldu zuk ere.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

ZeharGAIT jarduera Goitizena

Harremanen hastapenak ez dira errazak, eta batzuetan zaila izaten da harreman berri horietan mugak jartzea. Hala ere, doikuntzarik egiten ez badugu, baliteke erlazioak gustura sentitzen ez garen profil bat hartzea. Hori da kasu honetan (Goitizena) landuko duguna.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

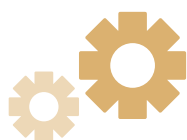
Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Gogoratzekoa: Taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, *ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak* erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Goitizena

Ikasturtea hasi berri da eta pixkanaka elkar ezagutzen hasiko zarete. Gero eta konfiantza handiagoa duen testuinguru horretan, bat-batean lankide bat zuregana jotzen hasten da ezizen bat erabiliz zure izenaren orde; ez da ezizen iraingarri bat edo irain bat, baina zuri ezizen hori ez zaizu gustatzen, eta nahiago zenuke zuregana jotzea zure izenez.

Zer abantaila eta desabantaila ikusten dizkiozu aukera horietako bakoitzari?

- a. Zuzenean esatea erabaki duzu: mesedez, ez deitu horrela, ez zait gustatzen eta.
- b. Isilik geratzen zara eta ez zara aipatutzat hartzen horrela hitz egiten dizunean.
- c. Jendaurrean, goititzen horrekin, zuregana jotzen duen une batean, oihu egiten diozu denen aurrean, «ez zaitzala gogaitu».



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

6.2. Isiltasunak, isiluneak

Batzuetan elkarrizketa batean sortzen diren isiltasunen beldur den jendea dago. Jende askori oso deserosoak egiten zaizkion uneak dira. Horregatik, pertsona batzuek, luzatzen ari den isiltasuna hautematen dutenean, zerbait esaten saiatzen dira, edozer gauza.

Zer iruditzen zaizu hau? Deseroso sentitzen al zara isiltasun luzea sortzen denean?

Gogoratzen duzu isiltasun horien adibiderik?

Bururatzen al zaizu isiltasuna bereziki tirabiratsua den kasurik?

Isiltasun luze baten adibideren bat esan al dezakezu, non hau ez den arazo bat?

Berez, isiltasuna ez da ez ona ez txarra. Neurri handi batean, testuinguruaren araberakoa da. Bi kasu proposatzen dira gai hori lan-eskema berarekin lantzeko.

ZeharGAIT jarduera Edurne, Javier eta Teresa, isiltasunen aurrean

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

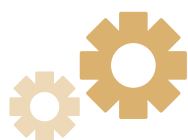
3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren

arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Gogoratzekoa: Taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Isiltasunen aurrean

Batzuetan elkarrizketa batean sortzen diren isiltasunen beldur den jendea dago. Jende askori oso deserosoak egiten zaizkion uneak dira. Horregatik, pertsona batzuek, luzatzen ari den isiltasuna hautematen dutenean, zerbait esaten saiatzen dira, edozer gauza. Baina lasai pentsatzen badugu, isiltasuna bera ez da ez ona ez txarra. Neurri handi batean, testuinguruaren arabera da. Irakurri bi kasu horiek eta erantzun ondoren dauden galderari:

1. kasua: *Edurne*

Edurnek hilabete batzuk daramatza autoen kontzesionario batean saltzaile. Inoiz ez dut horrelako lanik izan, baina oso ondo ematen zaio. Gaur arratsaldean ia ordubete darama senar-emazte batzuekin. Gama altuko auto batean interesatuta daude, estra guztiekin. Oso garestia da eta salmenta lortzen badu Edurnek bonus ona lortuko du, salmenta honekin hileko helburua gaindituko baitu. Urduri samar dago, baina aldi berean lasai. Autoaren ezaugarriak oso ondo azaldu ditu, eta argi dago bikotea benetan interesatuta dagoela. Zalantza guztiak eta planteatzen zuten eragozpen bakarra konpondu ditu: bat-batean ordaintzeko diru asko zela. Baina Edurnek nagusiarekin konpondu du eta oso baldintza onetan eskaini ahal izan die finantziarioa. Bere eskaintza entzutean, Edurnek ikusi du oso pozik jarri direla eta biek elkarri begiratu diotela, begietan distira bat zutela. Gero, biak paperari begira geratu dira eskaintzarekin, ezer esan gabe. Isiltasuna hedatzen ari zen: segundo bat, bi, hiru, lau, bost...

Edurne urduri dago, eta zerbait esateko zorian egon da, isiltasun hori hausteko, baina bat-batean bere nagusiak prestakuntza-ikastaroan esandako zerbait gogoratu du. Esan zion salmentan beti dagoela une berezi bat; une bat zeinetan «hitz bat esaten duenak, galtzen du!». Zergatik ez dakiela, modu intuitiboan, Edurnek identifikatu du aldi horietako bat zela. Eta isilik egon da hamaika segundo eternaletan.

Eta bat-batean emazteak senarrari esan dio: orduan erosi egingo dugu, ezta? Eta berak irribarre batez erantzun dio: Noski!

Edurnek oso lasaituta hartu du arnasa. Tentsioa, egia esan, bereziki berea zen, salmentan jokoan zegoenagatik. Baina bikotea informazio guztia prozesatzen ari ziren eta erabaki bat hartzeko une hori behar zuen. Lasaitasunezko segundo horiek behar zituzten, dena argi baitzegoen eta erabaki bakarra geratzen baitzen. Edurnek itxaron egin du eta isiltasunak salmentara hurbiltzea ahalbidetu du. Kontratuaren paperak osatu eta bezeroak joan direnean, nagusiak zorionak eman dizkio. Egoerari begira egon da, eta Edurnek ikastaroan azaldu ziona ulertu duela ikusi du. Oso harro dagoela ere esan dio, eta bonusa ordaindu dio irten aurretik, asteburuan ospatu ahal izan dezan.



2. kasua: Javier eta Teresa

Javier eta Teresak duela hiru urte ezagutu zuten elkar enpresan. Poztu egin ziren eta hilabete batzuetan elkarrekin atera ziren, bikote moduan. Hala ere, gero hautsi egin zuten, eta orduz geroztik haien arteko harremana, lanean daudenean, ez da oso ona. Okerrena da lankideak izaten jarraitzen dutela eta askotan txorakeriengatik eztabaidatzen dutela, bata bestearekin minduta daudelako.

Gaur berriro eztabaidatzen hasi dira, benetako ergelkeria batengatik. Une batean Teresak iruzkin zakarra eta oso pertsonala egin dio. Javier harri eta zur geratu da, haserre gorrian jarri eta iraina itzultzeko zorian egon da, beste komentario oso pertsonal eta mingarri batekin (Teresaren ahulguneak ezagutzen baititu). Baina azken unean eutsi ahal izan dio eta isilik geratu da. Begietara begira geratu zaio, baina ez du ezer esan. Bost segundo baino gehiago iraun du, eta gero biratu eta joan egin da. Teresaren aurpegia damuzkoa zen esandakoagatik, baina ez du barkamenik eskatu.

Galderak

- a) Nola kalifikatuko zenituzke Edurneren, Xabierren eta Teresaren isiluneak?
- b) Zein iruditzen zaizkizu positiboak eta zein negatiboak? Zergatik?
- c) Ondo egin du Javierrek, edo Teresari erantzun behar zion?
- d) Nola interpretatzen duzu Javierren isiltasuna egoera honetan?
- e) Eta Teresaren isiltasuna?
- f) Beste zerbaitek deitu dizu arreta?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

7. Hitzik gabeko komunikazioa

7.1. Hitzik gabeko komunikazioa zer den

Oro har, pertsonen arteko komunikazioa bi arlotan bana daiteke: hitzezkoa eta hitzik gabekoa. Hala ere, biek osotasun banaezina osatzen dute, eta, beraz, hitzik gabeko komunikazioa ezin da aztertu komunikazio-prozesu osotik isolatuta (Knapp, 1997:26, Pereirok aipatua, 2019:3).

Flora Davisen hitzetan (1980), *«hitzezkoa ez den komunikazioa seinale emozionalen sistema soil bat baino gehiago da, eta, egia esan, ezin da hitzezko komunikaziotik bereizi. Bi sistemak estuki lotuta daude elkarren artean; izan ere, bi gizaki aurrez aurre daudenean, aldi berean komunikatzen dira hainbat mailatan, kontzienteki edo ohar-kabea, eta zentzumen guztiak erabiltzen dituzte horretarako: ikusmena, entzumena, ukimena, usaimena. Gero, sentsazio horiek guztiak kodifikazio-sistema baten bidez integratzen dira, batzuetan ‘seigarren zentzua’ izena jasotzen duena: intuizioa»*.

Eta gehitzen du: *«hitzen atzean zimendua dago, eta horren gainean eraikitzen dira giza harremanak –hitzik gabeko komunikazioa–. Hitzak ederrak, liluragarriak eta garrantzitsuak dira, baina gehiegi estimatzen ditugu, ez baitute mezu osoa ordezkatzeko, ezta erdia ere»*. (Davis, 1980:21).

Hori gizarte-harreman guztietan gertatzen da, eta, beraz, baita lan-arloko gizarte-harremanetan ere.

7.2. Kontuan hartu beharreko alderdi batzuk

Hitzik gabeko komunikazioa ondo erabiltzeak aukera ematen digu argiak eta eraginkorrak izateko, eta, batez ere, oso garrantzitsua da edozein mezu komunikatzeko eta konfiantza, sinesgarritasuna, egiazkotasuna, seriotasuna eta abar adierazteko moduan egiteko, eta helburu bat lortzeko gure komunikazio-estrategiaren zati gisa, adibidez, akordio berri bat negoziatzeko orduan.

Gure egunerokotasunean, eguneroko komunikazioaren %60 eta %80 artean hitzik gabekoa da. Horregatik, kontuan hartu beharreko alderdi batzuk emango dizkizuegu:

1. *Jarrera*: zuzen mantentzeak –bizkarra tente, sorbaldak neutro eta burua goian–, uste osoa, kontrola, segurtasuna, hurbiltasuna eta konfiantza transmititzen ditu. Alde batera edo bestera esertzeak utzikeria, segurtasunik eza eta sinesgarritasunik eza adierazten du. Jarrera irmoa mantendu behar da, baina zurrunezia iruditu gabe, horrek deseroso egotearen mezua transmitituko baitu.
2. *Begirada*: ikusizko kontaktuari eustea eta begiekin adieraztea; horrek segurtasuna erakutsiko du transmititzen ari garen planteamenduetan.
3. *Keinuak*: aurpegiaren eta elkarrizketaren arteko koherentzia ezarri behar da. Mugimendu enfatikoak egiten baditugu, egokiena eskua irekita eta seinlatu gabe egitea da, modu naturalean. Eskua era egokian estutzen den baloratzeko, hauek hartzen dira kontuan: ukimena, indarra eta determinazioa. Eskuak ukitu atsegin eta leuna izan behar du; indarra kontrolatu egin behar da, baina irmo; hau da, esku ahulik edo karaktererik gabe.

4. *Espazioa*: azterlanen arabera, eremu pertsonala 50 zm-ra dago gutxi gorabehera, eta lanbide-eremua 125 zm-ra. Oso garrantzitsua da kontuan hartzea; izan ere, ez baita egokia besteak «inbadituta» sentiaraztea, gertukoenak barne.
5. *Ahotsa eta isiltasuna*: mezua eraginkortasunez komunikatzeko, egokia da in-tonazio-aldaketak erabiltzea, erritmo onean hitz egitea eta makuluak saihestea. Garrantzitsua da, halaber, etenaldiak eta isilune ez oso luzeak sortzea, entzuleekin dinamika sortzeko.
6. *Itxura*: jantziak, bizarra moztea, orraztuta joatea, azazkalak, irudiaren oinarriko elementu horiek guztiak laneko komunikazioaren parte dira ere; zaindu egin behar dira, horren arabera baita besteek nola hautemango dituzten.

7.3. Hitzik gabeko komunikazioaren elementu nagusiak

Honako hauek dira aurki ditzakegun hitzik gabeko komunikazioaren elementu nagusiak, Cherryren arabera (2021)

- *Keinuak*: keinuak dira gure diskurtsoei laguntzeko eta aberasteko modurik ohikoena. Eskuekin eginakoak erabili ohi dira, esaten duguna adierazteko, zerrendatzeko edo nabarmentzeko.
- *Aurpegi-adierazpenak*: gehien komunikatzen duen hitzik gabeko komunikazioaren osagaietako bat da; izan ere, aurpegiaren adierazpenak medio direla, emozio ugari transmiti baititzakezu, hala nola poza eta mina.
- *Gorputzaren posizioa*: gorputz-posizioak asko komunikatzen du pertsonak egoera jakin baten aurrean duen jarrerari buruz. Tentsio handiko posizioari eusten badio, urduritasuna transmititu dezake, edo, aitzitik, posizio makurregi edo erlaxatuegi bat mantentzen badu, interesik ez duela ematen du.
- *Itxura fisikoa*: hitzik gabeko komunikazioari eragiten dioten faktore edo elementuen barruan, higiena edo janzteko modua sartzen dira jokoan, besteak beste. Faktore horiek oso garrantzitsuak dira lan-eremuan.
- *Paralengoaia*: ahotsaren tonua, hitz egiteko abiadura eta ahotsaren bolumena bezalako faktoreak lirateke horiek. Bi tonu desberdinetan bideratua, informazio berdin batek mezu guztiz desberdinak transmiti ditzake.
- *Haptikoa eta proxemikoa*: haptikak beste pertsonarekiko kontaktu fisikoari egiten dio erreferentzia. Eta proxemikak, berriz, solaskidearekiko hurbiltasun fisikoari. Bi faktore horiek elkarrizketa batean duzun edo helarazi nahi duzun konfiantzaren arabera moldatu daitezke.

7.4. Lan-egoeratan hitzik gabeko komunikazioa era egokian erabiltzeko gomendioak

Lan-harremanetan garrantzitsua da hitzik gabeko komunikazioa zaintzea, mezu okerrak transmititzea saihesteko:

1. **Lan-elkarrizketa batean**: lan-elkarrizketetan hitzik gabeko komunikazioa ahulguneetako bat da pertsona batzuentzat. Beraz, garrantzitsua da hori lantzea, zure keinuek, adierazpenek edo jarrerek ahuldu ez zaitzaten. Esaten duzunarekin

ez ezik, esaten duzun moduarekin ere segurtasuna eta konfiantza transmititzen saiatu behar duzu.

2. **Zure lanpostuan:** zure lantokian ere garrantzitsua da zure itxura, jarrera eta esamoldeak zaintzea, horrela ez bada, mezu okerrak transmiti baitaitezke.
3. **Lankideekin harremanetan jartzean:** lankideekiko interesa erakustea, irribarre eginez edo zure lanpostuetara hurbilduz, hitzik gabeko komunikazio-baliabideak dira. Horiek lankideekin loturak sortzen eta zure lan-ingurunean egoera atseginagoak sortzen lagunduko dute.

ZeharGAIT jarduera

Hitzik gabeko komunikazioa

Salbuespenez, jarduera horrek ez du deskargatzeko dokumenturik, hitzik gabeko komunikazioaren deskribapenak idatziz jartzeak (hau da, testuan adierazteak) parte-hartzaileei ñabardurak atzematea galaraziko liekeelako.

Proposatzen dugun jarduera rol txikiak irudikatzea da, eszena antzeztuak, non hitzik gabeko komunikazioaren elementuren bat dagoen (ikus 7.3 unitate honetan), kontuan hartu ez dena.

Bideratzaileak eszena bat iradoki dezake (lan-elkarrizketa bat, bulegoan beste norbaiti harrera egitea, bezero bati agurra egitea, taldea nagusiekin biltzea, laneko afari bat, etab.), eta bi, hiru edo lau parte-hartzailei paper desberdinak bana diezazkieke. Hasiera batean, parte-hartzaileei egokien iruditzen zaien moduan utz dakieke, beraiek izan daitezten.

Ondoren, hainbat alderdi landu daitezke parte-hartzailearen bati jarraibideak ematean. Adibidez:

- Oso ozen hitz egin ezazu.
- Ez begiratu zure lagunaren begietara.
- Sentsualtasunez jokatzeko du, jarrera probokatzailerik samarrean.
- Begiraiozu etengabe begiei.
- Eseri aulkian, oso etzanda.
- Egin zaratatxo bat uneoro (hatz-koskorrekin, edo mahaian kolpetxoak emanaz, etab.).

Emanaldi bakoitzaren amaieran (laburra, minutu batzuetakoa), taldeari galdetuko zaio ea arreta zerk deitu dien, eta ikus dezatela ere eszenan hauteman dutena egokia iruditzen zaien ala ez eta zergatik.

ZeharGAIT jarduera Isiltasunak kudeatzen

Jarduera hau isiltasunak alderatzenan datza.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

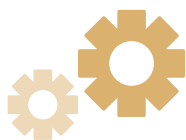
Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Gogoratzekoa: Taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).

Isiluneak aztertzeko ohar baliagarriak

Ezkerreko zutabearen deskarga daitekeen orrian dauden mini-kasuak jasotzen dira, parte-hartzaileek erabiliko dituztenak. Eskuineko zutabearen, sakontzeko asmorik gabe, elkarrizketan erabilgarriak izan daitezkeen ohar batzuk jasotzen dira.

Mini-kasuak	Iradokizun batzuk
<p>Lantalde bat zeregin batean kontzentratuta dago. Koordinatuta lan egiten dute, baina arreta mantentzeko, hitzak behar denera mugatzen dituzte. Baina horietako bat, Pablo, ez dago eroso. Uste du hileta bat dirudiela.</p>	<p>Une batzuetan, arreta gure inguruan gertatzen ari den horretan jarri behar dugu, eta baliteke elkarrizketetan arreta galtzea ego- kia ez izatea.</p> <p>Pablok aldi berean gauza bat baino gehiago egin dezakeela sentitzen badu ere, komeni da kontuan hartzea agian beste pertsona batzuek ezin dutela egin, edo ez leudekeela eroso. Ez da kortesiarik ezagatik. Arreta guztia atazan jarri behar dutelako baino ez da.</p>
<p>Menpekotasunagatik, kanpoko arauengatik, Esther isilik dago. Ez ditu bere sentimenduak kontuan hartzen, ezta bere interesak ere. Isiltzea eta eustea da kontua. Hala jakinarazten die bere agindupean lan egiten dutenei ere. Txiton, eta kito.</p>	<p>Isiltasun hau inhibizioagatikoa da, beldur- rrak eraginda.</p>
<p>Cristopher eta Abelek enpresa txiki bat sortu zuten elkarrekin. Ekipo informatikoak konpontzeko eta txikizkako hornidurak saltzeko tailer txiki bat. Jada ez dute gogoratzeko hasierako harreman hura, enpresa hasi zeneko ilusio hura, zergatik ez zen atzean geratzen hasi. Baina, beno, alarde handirik gabe, enpresak funtzionatzen du eta soldata bat dute hilabete amaieran. Beraz, isiltzen saiatzen dira eta ez dute marruskadurarik sortzen.</p>	<p>Isiltasun hori, esan ohi denez, «zarataz beteta dagoen» horietako bat da. Gatazka eta ikuspegi desberdinak adieraztea ez da txarra. Bizikidetzaren parte da. Gatazkari, desadostasunari beldurra izateak esan nahi du ez ditugula kentzen harreman batean traba egiten diguten belar txar horiek. Ez dugula zaintzen. Enpresak nola edo hala funtzionatzen duen bitartean, agian elkarrekin jarraituko dute, baina lankide bi hauentzat ez da erraza izango krisi-egoera bati, edo sortzen den aukera bati era egokian aurre egitea.</p>
<p>Lantegiko tentsio-une bat. Larrialdia konpontzen saiatzen ari gara, pertsona askok aldi berean hitz egiten dute, beste batzuek ahal duten moduan jokatzeko dute, hitzak gaizki interpretatzeko arriskua ikusten dugu.</p>	<p>Badira egoera batzuk non pertsonak burtzoratuta senti daitezkeen, edo beldurtuta zein sakabanatuta dauden. Gisa horretako uneetan honetan, elkar ondo ez ulertzeko arriskua dago.</p>
<p>Gauza batek gogaitu zaitu. Uste duzu ez zarelare gehiago Raulez fidatuko.</p> <p>Jakina elkarrekin lan egiten duzuela. Are gehiago. Zure gainbegiralea da. Nola kudeatuko duzu egoera?</p>	<p>Kasu honetan, etorkizunerako zer egin erabakitzen duzun bitartean, isilik egotea «etenaldi asertiboa» izango litzateke.</p> <p>Nahita egindako isilunea, Rauli egin duenak enbarazu egin dizula jakinarazteko komunikazio-bide ona dagoen ala ez erabakitzen duzun bitartean, eta, hala badagokio, hari erabakia transmititzeko hitz egokiak aukeratzen dituzun bitartean.</p>



ZeharGAIT jarduera

Isiltasuna eta isiluneak

Isiltasun hitza erabiltzen dugu soinurik eza aipatzeko, nahiz eta pertsonen arteko harremanetan isiltasunak funtzio anitz bete ditzakeen. Adibidez, norbaitek hitz egiteari uko egiten dionean edo, are gehiago, modu figuratuan, bi pertsonen arteko harremana etenaldi moduko batean dagoenean.

Isilune hauek alderatu eta komentatu itzazu;

A

Lantalde bat zeregin batean kontzentratuta dago. Koordinatuta lan egiten dute, baina arreta mantentzeko, hitzak behar denera mugatzen dituzte. Baina horietako bat, Pablo, ez dago eroso. Uste du hileta bat dirudiela.

B

Menpekotasunagatik, kanpoko arauengatik, Esther isilik dago. Ez ditu bere sentimenduak kontuan hartzen, ezta bere interesak ere. Isiltzea eta eustea da kontua. Hala jakinarazten die bere agindupean lan egiten dutenei ere. Txiton, eta kito.

C

Cristopher eta Abelek enpresa txiki bat sortu zuten elkarrekin. Ekipo informatikoak konpontzeko eta txikizkako hornidurak saltzeko tailer txiki bat. Jada ez dute gogoratzten hasierako harreman hura, enpresa hasi zeneko ilusio hura, zergatik ez zen atzean geratzen hasi. Baina, beno, alarde handirik gabe, enpresak funtzionatzen du eta soldata bat dute hilabete amaieran. Beraz, isiltzen saiatzen dira eta ez dute marruskaturarik sortzen.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

D

Lantegiko tentsio-une bat. Larrialdia konpontzen saiatzen ari gara, pertsona askok aldi berean hitz egiten dute, beste batzuek ahal duten moduan jokatzeko dute, hitzak gaizki interpretatzeko arriskua ikusten dugu.

E

*Gauza batek gogaitu zaitu. Uste duzu ez zarelarela gehiago Raulez fidatuko.
Jakina elkarrekin lan egiten duzuela. Are gehiago. Zure gainbegiralea da. Nola kudeatuko duzu egoera?*

ZeharGAIT jarduera Esan gehiago

Pertsona batzuk, guk horretarako arrazoia azaltzen jakin ala ez, ez zaizkigu gus-tatzen. Zaila egiten zaigu haiekin egotea; zaila egiten zaigu haiekin komunikatzea. Saihestu nahi genituzke. Baina batzuetan, besterik gabe, egon egiten dira. Nola kudea-tzen dira egoera horiek? Errealista al da haiekin enpatikoak izan nahi izatea? Leal-ek (2017: 34-36) egoera hauek *aukera gisa ikustera* gonbidatzen gaitu. Neurri handiagoan edo txikiagoan, harreman berri guztiek esfortzua eskatzen dutela eta ikasteko aukerak direla pentsatzera gonbidatzen gaitu. Baina, asertibitatek abiatuta, erabakitzeko es-kubidea dugu, aukera horietan zenbateraino inplikatu nahi dugun ala ez erabakitzeko eskubidea dugu.

Kasu honetan, lan-proposamena gisa honetako ESFORTZUEI buruz eztabaidatzean datza, harreman-zailtasuneko egoerek eskatzen duten ahaleginari buruz alegia. Bes-teak beste, ahaleginak merezi duen ala ez baloratzea zein konplexu izan daitekeen (koiunturan), eta harreman hori hobetzeko ahalegina zenbaterainokoa izan behar duen. Halaber, ikustea hau ez dela zuri edo beltz kontua; baizik eta tenperatura har dezake-gula eta guk geuk erabaki dezakegula pertsona horrengandik zein distantziatara egon nahi dugun.

Kasu honetan, Silviak eta Rosak zer egin dezaketen planteatzen dugu; izan ere, oso ikuspegi desberdinak dituzte beren lanari buruz, biek lana ondo betetzen badute ere.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari bu-ruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

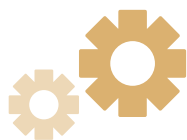
Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan dai-teke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Gal-dera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Gogoratzekoa: Taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Esan gehiago



Rosak etxez etxeko arreta-zerbitzu batean egiten du lan. Silviak, bere nagusiak, errieta egin dio gaur, zaintzen dituzten pertsonen bizitza pertsonalean gehiegi inplikatzeko joera duelako. «Rosa, hori ez da ona zuretzat, ezta artatzen ditugun pertsonentzat ere. Oso garrantzitsua da distantzia profesional egokia izatea. Ez zara lagun bat, ezta senide bat ere.»

Barkatu, Silvia –erantzun dio Rosak– pertsona hauek min ematen didate eta. Hain bakarrik ikusten ditut. Nire familian oso konprometituta gaude gureekin. Baina pertsona horiek ez dute nahi dituztenik.

Silvia tematzen zaio. «Horretan pentsatu behar duzu, Rosa. Mugak jarri behar dituzu.»

Rosak esan du pentsatuko duela. Baina seguruenik ez du egingo. Kritika horrek ez dio onik egin. Ondo egiten du bere lana. Nor da Silvia Rosak pertsonekin dituen harremanetan sartzeko?

Zergatik dago zerbait Silvia mezuan ondo doala ez dirudien zerbait? Ez delako oso baliagarria. Kontua ez da alkandora bat plantxarekin erre izana, medikamentu batzuekin nahastu izana edo lanera huts egin izana. Akats larriak izango lirateke.

Bada zerbait agian Silviak erreparatu ez duena, ez du egoera zehatza ondo ezagutzen. Rosak lana bakarrik egiten du, etxez etxe. Ez zaio egokitzen Rosak nola jokatzeko duen edo nolakoa den, baina ez daki arazoa non ikusten duen esaten (baldin badago). Segurutzat jo du «Rosak egiten duena ez dagoela ondo», baina agian azkar ibili da. –

Galdera

Uste duzu merezi duela Silviak Rosa hobeto ezagutzen saiatzea eta ulermen modu bat aurkitzea? Alde onak eta txarrak baloratzen ditu.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

ZeharGAIT jarduera Karpman-en triangelua

Batzuek diote biktima *gure garaiko heroia* dela. Biktima izateak prestigioa ematen du, entzutea eskatzen du, aitortza agindu eta sustatzen du, kritiken aurka immunizatzen du. Nola izan liteke biktima bat erruduna, edo zerbaiten erantzulea? Biktimak ez du egiten, egiten diote; ez du jarduten, sufritu egiten du. Deigarriki, une batzuetan biktima gisa jarduten dugu, eta horrek gu definitzea ere ahalbidetzen dugu, nahiz eta ez garen gelditu jarduteko modu horrek gudan duen eraginari begira. Indarge sentitzen gara, agian ahul edo umiliatuta. Eta sentimendu guztiak bezala, sentimendu legitimoa da. Hor dagoen zerbait. Baina zauri horiek eragiten dituzten jarduketak ez daude automatikoki hor. Askatasun-tarte bat dugu *nola jokatu* erabakitzeke. Zaurituta sentitzen naiz, horrek eskubidea ematen dit beste bat zauritzeko? Sufritu egin dut, ezin al da nigandik erantzulea izatea espero, arduraz jokatzeko? Eguneroko edozein egoeratan, biktima sentitzen naizenez, zerbait eman behar al zait, arrazoia izan arren, konpentsazio gisa? Hona hemen gaur aztertuko dugun kasua:

Gabonetako oporrak baino lehentxeago, Mikelek Itziar eta Agustinekin batera egindako lan baten azken testua maketatu eta berrikusi zuen, eta irakasleari bidali zion hark ezarritako epearen barruan. Kontua da Mikelek ez zuela artriboa egiazta-tu bidali aurretik, eta amaitutako lanaren orde zirriborro osatugabea bidali zuela.

Oraindik ez dira klaseetara itzuli oporraldiaren ondoren, baina irakasleak dagoeneko argitaratu ditu notak online. Oso nota ona espero zuten, baina 4 bakarrik jarri die. 5era iritsi nahi badute, aparteko lan bat egin beharko dute.

Mikelek sentitzen du ez dela bidezkoa Itziar eta Agustin berarekin haserretzea. Azken finean, lanaren zati handi bat eta entregatzeko ardura, hari utzi zizkioten. Orain, gainera, bere kideen haserreari eutsi beharko dio? Beraz, oporren osteko lehen eskola eguna iristen denean, kosta ahala kosta Itziar eta Agustinekin topo egiten saihestea erabakitzen du. Epe labur, ertain eta luzera, zer ematen dio jokabide horrek Mikeli?

Jarraian, erraztaileentzako testu bat aurkezten dugu, lana hobeto kokatzen lagun dezakeena edo, are gehiago, eztabaidan erabili beharreko esaldiak ateratzen lagun dezakeena.

Karpmanen triangelua: jazarlea, salbatzailea eta biktima, ez al da hobe asertiboak izateko ahalegina egitea?

Batzuetan garrasi eta aginduak ematen dizkidazu, beste batzuetan zure etsipena erakusten duzu *espero zenuena* egin ez dudalako eta, bat-batean, eskuzabal etortzen zara, niri keinuak eginez eta nik eskatu ez dizkizudan gauzak emanez. Jakina, denbora gutxira berriro haserretzen zara eskertuta ez agertzeagatik (a) eta zuk espero duzuna ez egitea kritikatzan duzu, «*zuk nigatik asko egiten baituzu*».

Eszena horretan arazoa non dagoen azaltzeko, Stephen Karpmanek *Triangelu Dramatikoa* izeneko metafora erabili zuen. Triangelu horretan hiru rol daude (biktima, salbatzailea eta jazarlea), eta pertsona guztiok izaten dugu horietara jotzeko tentazioa. Adibidean, pertsona bat entzule batekin hitzegiten ari da, eta azaldu egiten dio nola batzuetan entzulea atzetik dabilkion (oihu egiten dio, haserretu egiten da), beste batzuetan biktimarena egiten duen (agian errukia espero du) eta beste batzuetan erreskatera joaten dela, salbatzaile bat bailitzan. Baina hiru rol horietako bat ere ez da desinteresatua.

Roletik rolera salto egiten duenaren larruan jartzen bagara, antza zerbaiten bila dabil, baina ez du lortzen. *Kritikatu eta epaitu egiten* du, haserretu egiten da (jazarle moduan dagoenean), baina intransigentzia horrek frustrazio handia entzuten dionarengan pizten du. Ez du leku onean uzten. *Salbatzailearen rolean*, bere aldetik, gehiegizko ahalegina egiten du eta bere ahalegina ezagutzen ez dutela sentitzen du, baina ez dio erreparatzen bere ahaleginarekin besteak manipulatu nahi dituenik; eskuzabala banaiz gero exijitzeko argudio bat edukitzeko, nire ekintza eskuzabalak toxikoak dira jasotzen dituenarentzat. Agian ez ditu jaso nahi. *Biktima izateak*, azkenik, ez dakarkio poztasun handirik. Kexa-rolean jartzea, besteek gure zailtasunak konponduko dituztelakoan, ez da oso eraginkorra. Kexatzeko arrazoia dugunean ere, konponbidea ez da eraginkorra. Erantzukizuna geure gain hartzea dagokigu, ikusteko ea posible den elkar-ulertzea edo, bestela, ea harreman hori komeni zaigun ala ez hausnartzen hasteko.

Jarraitzaileak ulertu behar du ezin duela besteen portaera kontrolatu. Eska dezake, gainerakoei proposamenak edo erronkak aurkez diezaieke, baina jakinda haien esku geratzen dela proposamen edo erronka horiek onartu ala ez erabakitze; eta hala egiten badute, libreki horretarako jartzen dituzten trebetasun eta baliabideekin izango da.

Salbatzaileak edo erreskatatzaileak gaizki ulertu du zer den besteei ongia egitea. Eskuzabala izatea inbertsioa izan daiteke, zalantzarik gabe. Gizarte-harremanak hobetzen laguntzen du. Baina horrek ez du esan nahi besteei, trukean, ekintza edo jokabide batzuk exijitzeko bonuak edo baleak lortzeko era bat denik. Batzuetan ere, eskuzabala izatea bere kontra bihur daiteke, besteek ez baitute trukean ezer erantzungo, eta, gainera, eskuzabala izaten jarraituko duen itxaropena izango dute. Hori ez da osasungarria harremanaren bi aldeentzat. Estrategia ona da, agian, bere burua eskaintzea, baina ez da egokia pertsona bati eskatu ez duen laguntza ematea paternalismoak beste pertsona zauritu dezake). Salbatzailearen errola bideratu daiteke, eta elkarri laguntzako prest dagoen pertsona batena hartu, beti ere pertsona bakoitzak bere bizitzako protagonista izateari utzi gabe.

Biktimaren rola bere gain hartzen duenak *kexaren bidez* edo *aldarrikuen bidez* (gainerakoengandik *merezi duela aldarrikatuz*), zera bilatzen du: beste batzuek berari dagokion erantzukizuna bere gain hartzea. Bere erabakiak hartzeko gai dela konturatu behar du; irtenbideak sor ditza-keela. Biktimaren arazoa da ez dela ezerren erantzule sentitzen, ezta bere buruarena ere, eta askotan justiziaren ustezko ideia batetik eskatzen ditu bere eskakizunak, baina ideia hori, zoritxarrez, bere buruan bakarrik dago. Baliteke epe laburrean gauza batzuk lortzea, agian ertainean, baina epe luzean biktima gisa jarduten duen harremanak ahuldu egingo dira eta, mantentzea lortzen badu, frustrazio-iturri izango dira berarentzat eta gainerakoentzat.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

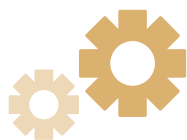
Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAI ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Gogoratzekoa: Taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAI jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAI Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Biktima?

Batzuek diote biktima *gure garaiko heroia* dela. Biktima izateak prestigioa ematen du, entzutea eskatzen du, aitortza agindu eta sustatzen du, kritiken aurka immunizatzen du. Nola izan liteke biktima bat erruduna, edo zerbaiten erantzulea? Biktimak ez du egiten, egiten diote; ez du jarduten, sufritu egiten du. Deigarriki, une batzuetan biktima gisa jarduten dugu, eta horrek gu definitzea ere ahalbidetzen dugu, nahiz eta ez garen gelditu jarduteko modu horrek gugan duen eraginari begira. Indarge sentitzen gara, agian ahul edo umiliatuta. Eta sentimendu guztiak bezala, sentimendu legitimoa da. Hor dagoen zerbait. Baina zauri horiek eragiten dituzten jarduketak ez daude automatikoki hor. Askatasun-tarte bat dugu *nola jokatu* erabakitzeke. Zaurituta sentitzen naiz, horrek eskubidea ematen dit beste bat zauritzeko? Sufritu egin dut, ezin al da nigandik erantzulea izatea espero, arduraz jokatzeko? Eguneroko edozein egoeratan, biktima sentitzen naizenez, zerbait eman behar al zait, arrazoia izan arren, konpentsazio gisa? Hona hemen gaur aztertuko dugun kasua:

Gabonetako oporrak baino lehentxeago, Mikelek Itziar eta Agustinekin batera egindako lan baten azken testua maketatu eta berrikusi zuen, eta irakasleari bidali zion hark ezarritako epearen barruan. Kontua da Mikelek ez zuela artxi-boa egiaztatu bidali aurretik, eta amaitutako lanaren orde zurrigorro osatugabea bidali zuela.

Oraindik ez dira klaseetara itzuli oporraldiaren ondoren, baina irakasleak da-goeneko argitaratu ditu notak online. Oso nota ona espero zuten, baina 4 baka-rrik jarri die. 5era iritsi nahi badute, aparteko lan bat egin beharko dute.

Mikelek sentitzen du ez dela bidezkoa Itziar eta Agustín berarekin haserretzea. Azken finean, lanaren zati handi bat eta entregatzeko ardura, hari utzi zizkioten. Orain, gainera, bere kideen haserreari eutsi beharko dio? Beraz, oporren osteko lehen eskola eguna iristen denean, kosta ahala kosta Itziar eta Agustinekin topo egiten saihestea erabakitzen du.

Galdera

Epe labur, ertain eta luzera, zer ematen dio jokabide horrek Mikeli?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).



5. Unitatea

Gatazka-konponketa

-
1. Zer dira gatazkak eta gogoeta bat horiek konpontzea beharrezkoa eta posiblea den (edo ez)
 2. Bitartekaritza-espazioak sortzea edo identifikatzea, eta horiek aprobetxatzea
 3. Aurretiazko gatazkak ondo ez ixteagatik sortzen diren gatazkak
 4. Barkamenari buruz
-

Gatazkek ez dute zertan negatiboak izan behar. Eta gatazkak ebazteak ez du esan nahi nahitaez horiek guztiz desagerrarazi behar direnik. Gehienetan, ezberdintasunak gorabehera —eta aberastasunez— pertsonen elkarrekin bizitzeko modu bat aurkitzea da egokiena.

Bi bazkide beti ados daudenean, bi bazkideetako bat «soberan» dago.
Biak sekula ez daudenean, «biak daude soberan».

(Dale Carnegie, 1936)

1. Zer dira gatazkak eta gogoeta bat horiek konpontzea beharrezkoa eta posiblea den (edo ez)

Gatazka esamoldea oso egoera desberdinei erreferentzia egiteko erabiltzen da. Horrela, adibidez, gatazka esamoldea erabiltzen da bi pertsonak edo gehiagok iritzi edo irizpide desberdinak dituzten egoera bati erreferentzia egiteko, baina adierazpen hori bera —gatazka— erabiltzen dugu denboran zehar luzatu den lehiaren ondorioz sortu diren gerra edo borrokei erreferentzia egiteko ere. Desados egoteak, zorionez, ez gaitu beti borrokara eramaten, baina egia da pertsonen ados jarri behar dutenean (adibidez, lan bat egiteko edo enpresa osoan), gatazka bat behar bezala ez kudeatzeak gatazka hori nabarmen handitzea eragin dezakeela. Batzuetan, hastapenetan, gatazken abiarazlea oso sotila izan daiteke, baina pixkanaka egoera gehiago zaildu dezaketenez adierazpen eta jarrerak handiagoa egin dezakete.

Gatazkek ez dute zertan negatiboak izan behar. Eta gatazkak ebazteak ez du esan nahi nahitaez horiek guztiz desagerrarazi behar direnik. Gehienetan, ezberdintasunak gorabehera —eta aberastasunez— pertsonen elkarrekin bizitzeko modu bat aurkitzea da egokiena.

Gatazkak ez dira nahitaez negatiboak, eta gatazkak behin konpontzeak ere ez du esan nahi desagertuko direnik. Gehienetan, egoera bideratzeko modu egokia bilatzen da, lagunkoia, pertsonen elkarrekin bizitzea lor dezaten, desadostasunak gorabehera. Horregatik, gatazkak konpontzeaz gain, horiek *kudeatzeaz* ere hitz egiten da.

Kudeaketa horrek, nahitaez, urrats batzuk egitea eskatzen du:

Lehenik eta behin, gatazka bat dagoela eta gatazka hori zerk eragin duen konturatzeta edo onartzea. Pertsonengan (gatazkak okerrera egiten badu) nola eragin dezakeen bistaratzen saiatzea erabilgarria izan daiteke ere. Eraginik ba al du langileengan edo ikasgelako kideengan? Eragina al du zerbitzuaren kalitatean, ikasteko aukeretan? Irudi txarra ematen du ikastetxeaz, enpresaz...?

Bigarrenik, gatazka arintzeko edo, ahal bada, ezabatzeko zer neurri aplikatu daitezkeen aztertzea. Horrek ez du esan nahi, nahitaez, pertsonen iritzi edo irizpide desberdinak izateari uzten diotenik; batzuetan, ebazpena desberdintasun horrekin bizitzeko modu bat aurkitu izanaren isla besterik ez da. Batzuetan, konponbidea adostasunez lortzen da (gatazkan dauden pertsonen artean, langileen eta buruen artean, irakasleen eta ikasleen artean); beste batzuetan, berriz, bitartekaritza iristen da, edo gerta liteke ere, irtenbide negoziaturik edo elkarriketarik ez badago, aginpidea duen norbaitek zenbait neurri hartzea.

ZeharGAIT jarduera

Nork irabazi, nork galdu - Hector, Uriel eta Luis eztabaidan

Helena Corneliusek eta Shoshana Fairek 90eko hamarkadaren amaieran liburu bat argitaratu zuten (1998), gaztelaniaz *Tú ganas, yo gano – Como resolver conflictos* izenburupean hedatu dena. Egileek proposatu dute, beste pertsona batekin gatazka bat sortzen den egoeretan, gatazkaren konponbidea nork irabazi edo galdu duen ez ikustea.

Negoiazio-egoera baten aurreko jarrerak asko izan daitezke. Batzuetan, pertsonak nola sentitzen diren, aldez aurretik zer gertatu den, negoziatzeko zenbaterainoko indarra izango duten edo gauza horiek guztiak argitzeko zaila den nahasketa baten mende egoten dira.

Kasua: Hectorrek nahi du, behingoz, besteek onartzea arrazoia duela. Nekatuta dago, dio, denetik jasaten. Bilatzen duena zera da. «nik irabazten dut, gainerakoek galdu». Urielek, aldiz, ez duela besteek bere iritzia entzuteko inolako aukerarik; beraz, bere jarrera, batez ere, ildo honetan doa: «badakit irabaziko duzuela»; eta, behin eta berriz gogoratuko die besteek hemen galtzen duena, beti, bera dela. Luisek, aldiz, nahiago du erroilu txarra ez egotea; beraz, nola konpondu, ahalik eta zaratarik trikiena egitea nahi du. Zera pentsatzen du, Hector konbentziturik dagoenez arrazoia izateaz, eta Urieli ez zaionez axola, zertarako entretenu eztabaidan?

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkeztzen den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

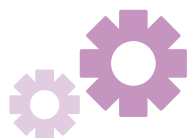
Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak

bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Bideratzailearentzako oharra eta iradokizunak

- Lehen begiradan, bati arrazoia eman, eta gainerakoak isilik egotea irtenbiderik azkarrena dela dirudi egoera honetan. Urielek ez dirudi helbururik duenik gatazkari berari dagokionez, eta Luisek ere ez. Hectorrek bakarrik ematen du arrazoia izan nahi duela.
- Hala ere, Hektorren motiboek ez dute zerikusirik gatazkarekin, ezta «berearekin irtetearekin» ere. Emozionalki arrazoia ez izateaz nekatuta dagoela sentitzen delako dela dirudi. Baina horrek, berez, ez du kasu honetarako duen proposamena egokia egiten. Agian okertuta egon daiteke.
- Batzuk inhibituta eta beste batzuk modu oldarkorrean, egoerari erantzun ASERTIBOA ematea saihesten ari dira.

Gogoratzekoa: Taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Nork irabazi, nork galdu - Hector, Uriel eta Luis eztabaidan

Helena Corneliusek eta Shoshana Fairek 90eko hamarkadaren amaieran liburu bat argitaratu zuten (1998), gaztelaniaz *Tú ganas, yo gano – Como resolver conflictos* izenburupean hedatu dena. Egileek proposatu dute, beste pertsona batekin gatazka bat sortzen den egoeretan, gatazkaren konponbidea nork irabazi edo galdu duen ez ikustea.

Negoiazio-egoera baten aurreko jarrerak asko izan daitezke. Batzuetan, pertsonak nola sentitzen diren, aldez aurretik zer gertatu den, negoziatzeko zenbaterainoko indarra izango duten edo gauza horiek guztiak argitzeko zaila den nahasketa baten mende egoten dira.

Kasua: Hectorrek nahi du, behingoz, besteek onartzea arrazoia duela. Nekatuta dago, dio, denetik jasaten. Bilatzen duena zera da. «nik irabazten dut, gainerakoek galdu». Urielek, aldiz, ez duela besteek bere iritzia entzuteko inolako aukerarik; beraz, bere jarrera, batez ere, ildo honetan doa: «badakit irabaziko duzuela»; eta, behin eta berriz gogoratuko die besteek hemen galtzen duena, beti, bera dela. Luisek, aldiz, nahiago du erroilu txarra ez egotea; beraz, nola konpondu, ahalik eta zaratarik txikiena egitea nahi du. Zera pentsatzen du, Hector konbentzitura dagoenez arrazoia izateaz, eta Urieli ez zaionez axola, zertarako entretenu eztabaidan?

EGITEKOA: Jarrera horietako bakoitzak arazoa, oro har, konpontzeko dituen abantailak eta desabantailak aztertu itzazu.



ZeharGAIT jarduera

Zergatik, noren erruz edo zeren erruz gertatu da hau? (Nola saihestuko dugu hurrengoan?)

Fritz Heider-ek (1958) azaldu zuen pertsona bakoitzak bere proiektu eta zereginen arrakastak eta porrotak interpretatzeko modu bat duela. Eta are garrantzitsuagoa: arrakasta edo porrot horiek interpretatzeko moduaren arabera, gutxi gorabeherako estimazio bat egin dezakegu hurrengo portaera zein izango den jakiteko.

Heiderrek (1958) egindako sailkapena labur-labur azalduko dizugu, eta gero bere teoria frogatuko dugu.

Carlosek kristalezko edalontziz betetako erretilu bat zeraman sukalderrantz, eta bidean edalontzi guztiak erori dira.

Heiderren teoria aplikatuz (1958), Carlosek interpreta dezake edalontzien erorketa bere *buruarekin zerikusia duen zerbaitek* eragin duela (bera nolakoa den, sukalderrantz nola zihoan, zeraman abiadura, praktika gutxi duela, eta abar), edo *egoerak eragin duela erorketa hori* (nagusiak presa sartu dio, lan handia du, ordu gehiegi zeramatzan zutik, mahai gehiegi dira zerbitzari batentzat, ez du gaur egun zorterik izan, banka utzi du, etab.). Hau da, edalontzien erorketa hori eragin duen faktore bat egotekotan, barnekoa izan daiteke (Carlos-ekin zerikusia duena) edo kanpokoak .

Gainera, pentsa lezake kanpoko edo barruko faktore horrek edalontziak *unean-unean* erortzea eragin duela edo, aldiz, nahiko egonkorra den faktore bat dela. Adibidez, praktika gutxi duelako erori direla uste badu, Carlos basoen hondamendia barne faktore bati egotzen ari zaio, baina ez da iraunkorra. Horrek esan nahi du Carlosek uste duela denborarekin eta praktika gehiago lortzera animatzen bada, ez dela hain litekeena edalontziak erortzea.

Aldiz, pentsatzen badu edalontziak erori egin direla bera baldarra delako, erretilua oso txarra delako edo zorua, materialengatik, gehiegi irristatzen delako, hor Carlosek aditzera ematen digu bere ustez nahiko aurreikus daitekeela horrelakoren bat berriro gertatuko dela. Ez da gauza bera pentsatzea egun txarra izan duela, edo, berez, baldarra dela pentsatzea.

Jarraian, 3 egoera aurkezten dira, eta etorkizunean egoera bera edo arazo bera berriro gertatzea nola saihestu pentsatu behar da. Aztertu egingo ditugu, eta eztabaida sortuko dugu pertsona ezberdinek egoeraren sortze-faktoreak ulertzeko dituzten era ezberdinei buruz. Kasu hauek testatu direnean zera ikusi da, normalean parte-hartzaileak konturatzen direla zein garrantzitsua den eszenako pertsonaiek elkarrekin hitz egitea eta, elkarrekin, sortutako arazoa errepikatzea saihesteko modu bat bilatzea. Hala egin ezean, bakoitzak hainbat faktoreri egotzen baitie gertatutakoa, kasuan ikusi den gatazka ez da ondo itxiko, eta zaila izango da etorkizunean halakorik ez errepikatzea edo antzeko egoerarik ez sortzea.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

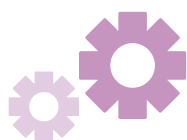
Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAI ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Gogoratzekoa: Taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAI jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAI Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Zergatik, noren erruz edo zeren erruz gertatu da hau? (Nola saihestuko dugu hurrengoan?)

Erreparatu egoera-zerrenda honi eta erantzun, zure iritziarekin, egoera bakoitzaren amaieran egiten den galderari.

1 KASUA: frantseseko notak atera dira. Evak, Egoitzek eta Nuriak suspentsoa dute.¹²

Evak uste du irakasleak suspenditu duela, mania diolako. Nola egingo dio aurre hurrengo azterketari?

Egoitzek uste du bertan behera utzi duela, frantseserako eta, oro har, hizkuntzetarako gaitasunik ez duelako. Nola egingo dio aurre hurrengo azterketari?

Nuriak uste du ez zuela behar adina ikasi, eta horrek urduriegi jarri zuela. Nola egingo dio aurre hurrengo azterketari?

2. KASUA: Joseba, Juri eta Saul berriak dira. Oraindik ez dute elkar ezagutzen. Hirurek uste dute, baina, klasean dagoen beste ikaskide batek (Osoitz) ez dituela gustoko.

Yurik uste du bera ez dela Osoitzen gustoko atzerritarra izateagatik.

Saulek, berriz, zera uste du, ez dela Osoitzen gustoko irakasleak zeregin bateratu bat agindu zien lehen aldian gauzak ez zirelako ondo joan.

Josebak orohar lagun gutxi du eta pentsatzen du Osoitzekin ere gauzak ez direla ondo joango.

Galdera: zure ustez, nola egingo diote aurre Yurik, Saulek eta Josebak talde lanari Osoitzekin? Aholkuren bat emango zenieke?

3. KASUA: Abdul, Tomás eta Kenari zerbitzuetarako Gradu bat ikasten ari dira. Laster, eskolak duen jatetxeko mahaietan zerbitzatzeko hastea egokituko zaie.

Abdulek uste du baldar samarra dela eta ez du uste ondo aterako zaionik. Azken finean, pertsona batzuk besteak baino abilago jaiotzen dira. Zer egingo zaio?

Kenarik uste du inor ez dela jakinik jaiotzen, eta litekeena dela hasieran zaila izatea, baina pixkanaka, praktikarekin, hobetu egingo da. Tomasek, egia esan, ez du ezer pentsatu horri buruz.

Elkarlanean, zerbitzari bezala, aritu diren lehenengo egunaren emaitza ez da ona izan. Tomasek uste du besteek behar adina lan egin ez dutelako dela. Talde txarra egokitu zaiolako dela uste du Kenarik. Abdulek uste du ondo koordinatu ez direlako dela.

Galdera: zer gerta daiteke irakasleak beste zeregin batean elkarrekin jartzen ditue-nean? Zer behar dute hobetzeko?

¹² Egileek moldatua. Jatorria: Sanz Aparicio/ Méndez Balaña, e. a. (2013) Psicología de la Motivación, UNED-Sanz y Torres, Madril, 272

ZeharGAIT jarduera Atazak eta haien banaketa

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

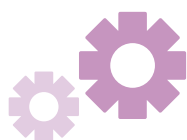
Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Gogoratzekoa: Taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Atazak eta haien banaketa

Rebecak eta Dorak zerbitzari gisa lan egiten dute jatetxe batean. Jantoki-aretoak 14 mahai ditu lau pertsonarentzat, baina gerta daiteke bi pertsonak bakarrik erabiltzea edo zenbait mahai elkartu behar dituzten taldeak etortzea.

Hasiera batean, ez dago ezarrita nor arduratuko den mahai bakoitzaz, eta nola banatuko duten modu bidezkoan iristen diren bezeroen arreta. Arau bakarra mahai bati erantzuten hasten denak mahai horrekin jarraitzea da, bezeroak joan arte, nagusiak esan baitie hori garrantzitsua dela enpresaren irudirako.

Gauaren hasieran, Rebecak eta Dorak bezeroak iritsi ahala txandaka banatuko ziztuztela pentsatu dute. Mahai bat zuretzat, beste bat niretzat. Hori zen ideia. Baina zoriak nahi izan du Dorari bikotekidearekin edo bakarrik afaltzera zetozen bezeroak egokitu izana, Rebecak artatu dituen bezero-taldeen aurrean (horietako bat ezkongabeen agurreko 16 mahaikidekoa). Zerbitzuaren erdian, Rebeca Doraren aurka lehertu da.

Galdera

- Zergatik uste duzu gatazka sortu dela, eta zer gomendatuko zenieke Rebeca eta Dorari?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

ZeharGAIT jarduera

Gauzak eta pertsonak modu desberdinean ikusteagatik sortzen diren gatazkak

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

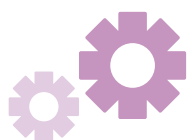
3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere burua-erantzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Oharrak: taldearen arabera, litekeena da Lander-Yerai eta Jesus-Robertoren artean justizia bilatzeko joera hautematea. Baina hori estimazio alborapen batetik abiatzen da. Agian irakasleak ez du Yerai begiko (agian merezi duen nota da), eta ez dakigu Robertok zergatik kobratzen duen gehiago. Desberdintasuna ez da beti diskriminazioa. Jesus eta Landerren haserrearen zati bat haiek egoerari buruz egiten duten interpretaziotik sortzen da, eta hori beraiek bakarrik kudea dezakete. Irakaslea eta nagusia, edo, gutxienez, irakaslea (irakaskuntza-rola dela eta) gardenagoak izan daitezke kalifikazio edo ordainsari desberdina izateko arrazoiak azaltzean, baina: mendeko batek normalean ezin izaten du halakorik eskatu eta, gainera, informazio hori ezagutzeak ez ditu zertan Jesus eta Lander lasaitu behar. Yeraik eta Robertok, berriz, ezer gutxi edo ezer gutxi egin dezakete hori saihesteko; harreman horren deserosotasuna kudeatu beharko dute Landerrekin edo Jesusekin lanak egitea egokitzen zaienean.

Gogoratzekoa: Taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Gauzak eta pertsonak modu desberdinean ikusteagatik sortzen diren gatazkak

Landerrek uste du Yeraik adina edo gehiago lan egiten duela, baina irakasleak azken honi begikoa diola. Horregatik jartzen dio nota gehiago.

Jesus beti tentsioan dago Robertorekin. Robertok ez du ezer berezirik egiten. Oso antzeko lana dute, baina Robertok 300 euro gehiago kobratzen ditu hilean. Eta ez zaio bidezkoa iruditzen.

Desadostasun hori ezkutuan egon daiteke, adierazi gabe, harik eta, adibidez, bietako batentzat bakarrik izango den aukera bat (mailaz igotzeko, praktika batzuetarako edo zerbaitetarako) sortzen den arte.

Lander eta Jesus, haiek aukeratzen ez badituzte, haserretu egingo dira.

Galderak

- a) Zure ustez, gatazka bat aukeratzeko beharrak sortzen du, ala gauzen batura da?
- b) Zer egin dezakete irakasleak eta Robertoren eta Jesusen buruak horren inguruan?
- c) Zer egin dezakete Yeraik eta Robertok?
- d) Eta Jesus eta Lander?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

2. Bitartekaritza-espazioak sortzea edo identifikatzea, eta horiek aprobeztatzea



ZeharGAIT jarduera Jarreran endokatu edo bitartekaritza bilatu?

Gatazka bat arintzeko modu bat baino gehiago dago, baina ez denak berdinak

Gatazka baten aurrean, batzuetan oso konponbide ezberdinak egon daitezke, baina guztiek ez dute ondorio bera. Azter dezagun kasu bat: *Robertok zurezko altzariak fabrikatzen dituen enpresako langileak bildu ditu gaur. Ez zegoen pozik, enplegatuak zain zeuden, argi baitzegoen zerbait ez zihoala ondo jakinaraziko ziela. Hona hemen bere hitzak: «Begira, hau ez da zuengandik espero nuen lan mota. Benetan, pentsatzen ari naiz horrelako lanak Manresako tailerrera pasatzea. Ez dut uste zuek hau egiteko gai zaretenik.»*

Galdera: zer transmititu nahi die benetan Robertok bere langileei? Zure ustez, benetan pentsatzen ari da zeregin horiek beste tailer batera pasatzea, edo jarrera hori hartzen ari al da langileekiko gatazkaren kudeaketan? Ez al dute, bada, bertako langileek ere jakin nahiko zer ez duten behar bezala egin, bai eta Robertok ontzat emango lukeen hori zelan egin beharko litzatekeen?

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: *galderei banaka erantzuten zaie*

Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

3. fasea: *bateratzea*

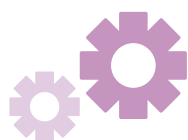
Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Oharrak: gatazka bat konpontzeko (gogora dezagun ez dela gerra bat, desadostasun hutsa baizik), oso lagungarria da pertsonak jakitea beste pertsonari zer transmititu nahi dioten eta beste pertsona horrengandik zer espero duten. Bestera esanda, zer interes duten gatazka konpontzeko, zer behar edo balio ikusten dituzten jokoan.

Hori ez dator bat arazoaren aurrean duten jarrerarekin; hau da, gatazkaren aurrean sentitzen dutenarekin. Adibidez: *Oso haserre nago zurekin gertatu denagatik. Ez da zugandik espero nuena.* Gatazka baten aurreko jarrera adierazten duten adierazpenak dira horiek. Baina ez dute mahai gainean jartzen konponbide bat negoziatzeko ezer.

Gogoratzekoa: Taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Noiz endrokatu, noiz amore eman

Robertok zurezko altzariak fabrikatzen dituen enpresako langileak bildu ditu gaur. Ez zegoen pozik, enplegatuak zain zeuden, argi baitzegoen zerbait ez zihoala ondo jakinaraziko ziela. Hona hemen bere hitzak:

«Begira, hau ez da zuengandik espero nuen lan mota. Benetan, pentsatzen ari naiz horrelako lanak Manresako tailerrera pasatzea. Ez dut uste zuek hau egiteko gai zaretenik.»

Galderak

Zer transmititu nahi die benetan Robertok bere langileei? Zure ustez, benetan pentsatzen ari da zeregin horiek beste tailer batera pasatzea, edo jarrera hori hartzen ari al da langileekiko gatazkaren kudeaketan? Ez al dute, bada, bertako langileek ere jakin nahiko zer ez duten behar bezala egin, bai eta Robertok ontzat emango lukeen hori zelan egin beharko litzatekeen?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

3. Aurretiazko gatazkak ondo ez ixteagatik sortzen diren gatazkak

Onespena nahi dugun bezainbat, kondena-aren beldur gara: zergatik dute kritika garratzek edo zigorrek kritika konstruktiboek baino eraginkortasun gutxiago? Kritika zorrotzak ez du inoiz aldaketa iraunkorrik eragiten (azalekoak soilik), eta, oro har, erresumina sortzen dio hartzaileari (etorkizunean berriro ere gatazka-iturri izango den erresumina). Kritikak, esaten denez, uso mezulariak (edo boomerangak) bezalakoak dira: beti itzultzen dira habiara.

D. Carnegie (1936)

ZeharGAIT jarduera Zerbaiterako balio du barkamena eskatzeak?

Ikus ditzagun orain eszena batzuk, non pertsonak akatsen bat aitortzen duten eta damua adierazten duten:

<p>Soniak behin eta berriro eskatzen du barkamena. Batzuetan oso gauza txikiengatik.</p> <p>Beren partidari lan egiten duten pertsonak uste dute ez dela beharrezkoa barkamena eskatzea, batez ere ustekabeko gauzengatik. Baina etengabe honen antzekoak esan behar dituzte: «ondo da Sonia, ez arduratu».</p>	<p>Denbora guztian barkamena eskatzen ari- tzeak, batzuetan beharrik gabe, benetan akatsak egiten direnean, barkamena eskatzea alferrikakoa izatea eragiten du.</p> <p>Are gehiago, badirudi ohitu egiten garela, «<i>lasai, ez kezkatu</i>» esatera, eta akatsa edo iraina handiak badira, berdin barkatu behar dugula. Barkamena eskatzeari ere zentzu guztia kentzen dio; badirudi enpatiarik erakusten ez duen formalismoa dela.</p>
<p>Jorge zeharo okertu da. Koadrilari jukutria bat egin dio. Baina zuzendu nahi du.</p> <p>Asko kostatzen zaio, baina azkenean barkamena eskatzen du, eta Luis bere lankidea- rekin zubi-lana egin du.. Badaki harreman pertsonalari kalte egin diola; agian ez da inoiz erabat osatuko. Baina uste du ere, lanaren esparruan behintzat, lan egiteko modu bat aurki dezaketela.</p>	<p>Erronka bikoitza dago hemen. Jorgerentzat, baita Luisentzat ere.</p> <p>Luisi barkamena eskatu dio, eta horrek, antza, Jorgeri erlazioak axola diola erakusten du. Jorgek hori adierazten asmatzen badu, agian erakutsi ahal izango du harremana zenbat axola zaion. Baina puntu horretatik aurrera Jorgek ez du kontrolik izango egin- dako barkamen-eskariaren eraginean. Luisek sentitzen duenaren zain egon beharko du (eta Luisi erlazioak zenbat axola dion ere ikusi beharko du).</p>

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari bu- ruz labor pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

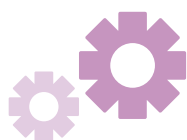
Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Idaztea lagungarri izan daiteke. Horrek erraztuko du ondorengo eztabaida arina eta emankorra izatea.

3. fasea: bateratzea

Taldearen barruan pertsona bat aukeratzen da elkarrizketaren koordinatzaile. Galdera bakoitza irakurtzen du eta parte-hartzaileek erantzun dutena komentatzen dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbaite. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Gogoratzekoa: Taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Barkamena eskatzeak, zerbaiterako balio al du?

Jarduera honek izenburua galdera ba da eta galdera horren erantzunak bistakoa dirudi. Gehienek baietz erantzungo lukete, hau da, barkamena eskatzeak «zerbaiterako balio duela». Noski, behin xehetasunetan sartuta, seguruenik ez gara ados jarriko «zerbait» hori zer den zehazten. Alde batetik, barkamena eskatzean ez du egoera edo testuinguru guztietan esanahi ezta ondorio bera. Eta bestetik, barkamena eskatzeko modu guztiek ere ez dute lortzen pertsona minduak eskaria barkamen-eskari zintzo gisa ulertzea.

1. KASUA

Soniak behin eta berriro eskatzen du barkamena. Batzuetan oso gauza txikiengatik.

Beren partidaren lan egiten duten pertsonen uste dute ez dela beharrezkoa barkamena eskatzea, batez ere ustekabeko gauzengatik. Baina etengabe honen antzekoak esan behar dituzte: «ondo da Sonia, ez arduratu».

2. KASUA

Jorge zeharo okertu da. Koadrilari jukutria bat egin dio. Baina zuzendu nahi du.

Asko kostatzen zaio, baina azkenean barkamena eskatzen du, eta Luis bere lankidearekin zubi-lana egin du.. Badaki harreman pertsonalari kalte egin diola; agian ez da inoiz erabat osatuko. Baina uste du ere, lanaren esparruan behintzat, lan egiteko modu bat aurki dezaketela.

Zeregina: alderatu Soniak eskatzen dituen barkamena eta Jorgek Luisi eskatu diona. Gutxienez hiru desberdintasun aipatu ditu egoera baten eta bestearen artean, eta bata eta besteak eskatzen dituzten barkamen-eskaeren artean.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

4. Barkamenari buruz

ZeharGAIT jarduera Barkatu eta barkamena eskatu ez dira gauza bera

Jarduera honek barkamenari buruzko elkarrizketa irekitzen du. RAE hiztegiaren arabera, barkamenak edo barkatzeko ekintzak berekin dakar norbaitek merezi duen zigorra, zorra edo betebeharra arintzea edo guztiz kentzea, zor edo betebeharrak bat igortzea. Eta, koherentziaz, *barkamena eskatzen* duena, barkamen edo bihozberatasun hori eskatzen ari da; zerbait alegatu nahian dabil bere ekintza desenkusatzeko edo erru bat purgatzeko. Azken esamolde horretatik dator *barkamena eskatzea*.

Pertsonen arteko harremanen esparruan, barkamenak eta honek bere barnean hartzen dituen ekintza guztiek garrantzi berezia hartzen dute, harreman batean hautsi den zerbait nolabait berregiten saiatzen garenean. Oinarrizko konfiantza, bi pertsona edo gehiagoren arteko harremana bideratzen zuten kodeak (ikasgelako ikaskide batzuk, lagun batzuk, bi anai-arreba, etab.) bat-batean hautsi egin dira, eta pertsonetako bat –edo, batzuetan, horietako bakoitza bere erara– *minduta sentitzen* da.

Jarduera honek horrelako egoerei buruz hitz egitera gonbidatzen gaitu, konfiantza kaltetua berrosatzea zein zaila den –edo ezinezkoa– aztertzea. Pertsonak egoera batean edo bestean nola sentitzen diren.

Barkamena

Zer esan nahi du, benetan, barkatzeak? Zer da barkamena pertsonetikiko harremanetan? Barkatzea beste norbaitek egin digun zerbaitengatik amorrua eta herra askatzean datza.

- *Barkamen horrek ez du esan nahi pertsonak egindakoa ontzat eman edo ahaztea. Mina hartu duen pertsonaren erabaki bat da, batzuetan esfortzu handiz hartua, eta funtsean esan nahi du saiatuko dela sentitzen dituen emozio negatiboak –batez ere haserrea– ez daitezela mendeku edo suntsipen jarrera eta portaeretan agertu (dela bere buruaren aurka, dela eraso egin zionaren aurka, dela erasotzaileak biktimarentzat ordezkatzeko duenaren aurka). Barkamenak ere ez ditu behartzen min egin duenaren balioak ulertzera edo onartzera.*
- *Barkatzea, nahi izanez gero, biktimak egiten duen lana da, eta denborarekin bere ondorioa izango da biktimaren pentsamenduak, sentimenduak eta emozioak eraldatzen dituela (kexatu, mendekua bilatu, hausnartu, erasotzailea gaizki desiratu).*
- *Barkamenak, beraz, ez dakar nahitaez adiskidetzetik. Adiskidetzeko beste prozesu mota bat da; bi alderdik parte hartzen duten prozesu bat. Barkatzeak ez du esan nahi norbaitekiko harremana berrezartzen denik, eta ez du esan nahi zigor bat ahaztea edo altxatzea. Haserrea bezalako emozioak desaktibatzeke jarrera bat baino ez dakar, batez ere laidotuaren onerako.*

Barkamena eskatzea

Barkamena eskatzea ekintza bat da, norbaiti *sorrarazi diogun sufrimenduaz jabetzen garela* erakustea dakarrena. Sortu dugunarekiko ulermena eta enpatia komunikatzen ditugu, eta bere sufrimenduaren berri entzuteko aukera eman diezaiokegu. Ez da geure burua zuritzea edo gaizki egindakoaren ondorioak saihestu nahi izatea; ezta errua beste bati botatzea ere. Esan nahi du aitortzea zenbat erru izan dugun gertatutakoan, eta erakustea benetan sentitzen dugula gertatutakoa. Kaltetutako pertsonarekin partekatzea zer egiteko prest gauden horrelakorik berriro gerta ez dadin. Barkamen-eskaera hori, kaltea jaso duen pertsonak oraingoz barkatzen ez badigu ere, beste pertsonarekin konprometituta gaudenaren isla da, guretzat zenbateko garrantzia duen adierazten duena (izan lanaren, adiskidetasunaren, bikotekidearen edo familiaren testuinguru batean).

Jakina, «sentitzen dut» guztiak ez dira benetako barkamen eskaerak. Barkamena eskatzen badut nire buruarekin ondo sentitzeko edo beste batzuen aurrean nire errua zuritzeko, ez dut niregain hartzen nire ekintzak biktimarengan izan duen eragina.

Lan-eskema eta denboralizazioa

Testua banatu ondoren, jarduera hiru fase hauei jarraituz egingo da:

1. fasea: irakurketa

Kasuan kasuko testua arretaz irakurtzeko eskatzen zaie parte-hartzaileei. Irakurri egin behar dute, eta ondo ulertzen saiatu. Irakurri ondoren, aurkezten den kasuari buruz labur pentsatzeko eskatzen zaie (minutu bat edo bi).

2. fasea: galderei banaka erantzuten zaie

Testua banatu eta parte-hartzaile bakoitzari hiru paper zati emango zaizkio (folio erdia gomendatutako neurria). Ondoren, pertsona bakoitzak, banaka, kasuari buruzko galderak erantzun ditzala eskatzen da. Komeni da erantzunak hausnartzea, eta, behin zer esan nahi den jakinda, ahalik eta erantzunik zehatzena eta laburrena pentsatzea. Horri esker, eztabaida bizkorragoa eta emankorragoa izango da.

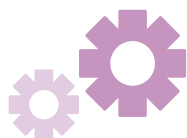
3. fasea: bateratzea

Arbelean hiru leku bereizi egiten dira (galdera bakoitzeko bat) eta parte-hartzaileen erantzunak itsatsita jartzen dira. Orduan, pertsona bideratzaileak honako hau galdetu du: egin al genezake deskribatutako egoera bakoitzean murgilduta dauden pertsonentzako aholkuen zerrenda bat? Koordinatzaileak galdera bakoitza irakurtzen du, eta parte-hartzaileek erantzun dutenari buruz hitz egiten dute. Erantzun guztiak entzun ondoren (esan nahi dena galdetuz edo argituz, baina baloratu eta epaitu gabe), parte-hartzaile guztien artean eztabaida ireki bat hasten da.

Azkenik, jarduera ixteko, bideratzaileak parte-hartzaile bakoitzari eskatzen dio paper batean idatz dezala bere ondorioa, ikasi duena edo bere beharren eta egoeraren arabera balio dion zerbait. Hau pertsonala da guztiz; parte-hartzaileetako bakoitzak bere buruarentzat idazten du. Bakoitzak kasu bakoitzetik eta ondorengo eztabaidatik ateratzen dena idatzi behar du (ez da berez ozen irakurtzen ez eta idatziz entregatzen). Gisa honetako idazki horien multzoek ikasitakoa osatzen dute, eguneroko bat balira

bezala, eta islatzen dute pertsona bakoitzak egindako ZeharGAIT ariketetatik baliagarritzat jotzen duena.

Gogoratzekoa: Taldearen elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetarako, ZeharGAIT jardueretan elkarrizketa egiteko eskainitako gomendioak erabiltzea iradokitzen dugu (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea).



ZeharGAIT jarduera

Barkatu eta barkamena eskatu, zein da zein

Bizitzako hainbat unetan, zoritxarrez biktima bihurtzen gaituzten gauzak gertatzen dira. Pertsona jakin batek gertaera horiek eragin dituenean, oso gizatiarra da barkatzeari uko egitea. Batez ere, barkatzeak iraintzailearen eta irainduaren arteko elkarrizketa suposatzen duela pentsatzen badugu, eta horrek, nolabait, harremana berrezartzen du. Batzuek uste dute gauzak geratzen direla, ezer gertatu ez balitz bezala.

Baina barkamena beste gauza bat da. Barkatzea minduak bakarrik egin dezakeen zerbait da. Funtsean, irainak utzitako arrastoa gero eta txikiagoa bihurtzen saiatzea da. Oso grafikoa izan daiteke zauri batean pentsatzea. Zauri bat egin digute; zauria hor dago, eta orbaina utziko du. Hori horrela da. Baina zauria etengabe arakutzen ari bagara, infekzio bat gertatzeko arriskua hartuz, zauri hori gure bizitzan egotea gehiegizkoa izan daiteke. Konstantea. Harrapatuta gaude. Zauria sendatzen uztea erabaki dezakegu. Hori da barkatzea pribatuan. Horrek ez du esan nahi laidoari garrantzia kentzen zaionik, ez du esan nahi barkamena eskatu arte itxarotea, ezta justiziarako dugun eskubidea ezabatzea ere. Beste kapitulu bat hasten uztea da.

Erantzun galdera hauei paper zati desberdinetan. Galdera bakoitzeko erantzun anonimo bat baino gehiago eman dezakezu; izan ere, baliteke pertsona desberdinek gauza desberdinak sentitzea edo pertsona batek, egoera desberdinetan, sentimendu desberdinak izatea.

- 1) Zer iruditzen zaizu zailena norbaitek (zuk edo beste norbaitek) beste bati barkamena eskatu behar diola sentitzen duzunean?
- 2) Norbait kaltetu edo mindu denean, zure ustez, zer sentazio izango du hirugarren batek esaten badio «barkatu *behar* duela»?
- 3) Zergatik uste duzu esaten ari zaiola hirugarren hori kaltetuari esaten «barkatu egin behar duela»?



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

ZeharGAIT jarduera

Elkarrizketa zailtarako prestatzea

Ez dago errezeta hoberik elkarrizketa zailtarako. Batzuetan besteek hasten dituzte eta beste batzuetan guri dagokigu hastea. Beste batzuetan, berriz, denbora hartu behar da ondo prestatzeko, ez baita beti erraza haiei bidea irekitzea, unearen zain egotea.

Nolanahi ere, egin dezakegun zerbait, hori bai, ikastea da. Elkarrizketa zail batetan barte hartzea dagokigunean, posible dugu, besteak beste, hurrengorako irakasgaiak ateratzea. Nola sentitzen garen hauteman genezake, elkarrizketa korapilatsu bat tokatzen denean edo fitxa mugitzea tokatzen zaigula iruditzen zaigunean. Bizitza osorako ikaskuntza da.

Jarduera testu bat irakurtzean datza, Luis Rojas Marcosek proposatzen dituen ideia batzuetatik egokituta (2019). Galdera batzuk erantzuteko pertsonala utziko da eta, ondoren, elkarrizketa ireki.

1. fasea: testua irakurri eta galderei erantzutea

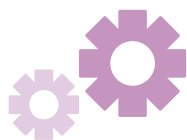
Galderak ez dira tranpa duten galderak, baina ez dituzte erantzun absolutuak. Geure buruari galdetzen diogu, adibidez, nolakoa den Markelek egoera baten aurrean eman dezakeen erantzunik probableena; baina eskatzen dugu, halaber, pertsonak azal dezatela zergatik uste duten hori izango dela erantzun probableena. Komeni da kasua irakurtzea eta denbora pertsonala uztea, askotariko erantzunak eta arrazoiak egon daitezzen.

2. fasea. Arbelean bateratzea, zeregin bakarra aniztasuna islatzea izanik. Garrantzitsua da besteen pentsamenduak ez interpretatzea. Argibideak behar izanez gero, eska daiteke, baina askatasuna utzi behar da.

3. fasea: elkarrizketa eta kontrastea

Hor konturatuko gara ez dela erraza (ezinezkoa da) norbaitek izango duen portaera zehatz-mehatz iragartzea. Hala ere, geure buruari galde diezaiokegu:

- Zenbateraino eragiten du gatazka-egoera baten aurrean beldurtuta egoteak?
- Zenbateraino eragiten digu Markelek edo Anak alde zuzenetik nola erantzungo duten pentsatzeak?
- Iragarri den hori, guk sortu dugun irudi mental bat da, beraz, ez al da posible beste erantzun ezberdin baterako aukera sortzea?



ZeharGAIT jarduera

Elkarrizketa zailtarako prestatzea

Batzuetan elkarrizketak zailak izan daitezke. Zerbait delikatuaren gainekoak izan daitezke, edo baliteke kezka, beldurra, lotsa, haserrea, tristura bezalako emozioak eragitea. Batzuetan lagunekiko, bikotekidearekiko edo familiarekiko harremanetan ematen dira, baina beste batzuetan ikasketa-kideekin edo lankideekin, adibidez zerbait eskatzeko, mugak jartzeko edo gure ustez desegokia den zerbaiti ezetz esateko unean.

Luis Rojas Marcosek dio (Somos lo que hablamos, 2019) elkarrizketa zail gehienak «hitz egin behar dugu, «berri txarrak ditut», «kezkutzen nauen zerbait dago» edo antzeko esamoldeekin hasten direla. Baina beste batzuetan, besterik gabe hasten dira. Bat-batean, elkarrizketa normal bat eraldatu egiten da, eta jaurtigaiak alde batetik bestera egiten duten eskenatoki bilakatzen da (probokazioak, iradokizunak, manipulazioak, presioak, baita irainak edo oihuak ere).

- 1) Edozein elkarrizketa erraz edo zailtan asko laguntzen du mezuak argi eta garbi komunikatzeak, esan nahi duguna oso erraz adieraziz. Neutraltasunez, neurritasunez eta enpatiaz. Baina errazak ez diren elkarrizketetan, oso zaila egiten zaigu maneiatzea. Zerk beldurtzen zaitu gehien egoera horietatik?
- 2) Anari asko eragiten diote adierazpen oldarkorrek. Ez zaio gustatzen hitz itsusiak erabiltzea, eta gogaikarria egiten zaio berarekin modu txarrak eta hitz itsusiak erabiltzea. Zein da zure erreakziorik probableena «berotzen» den egoera baten aurrean? Zergatik?
- 3) Markel oso sentibera da. Norbait makurrarazten zaionean, bere bila dabilzala, entzuten ez diotela edo irainak edo errespetu faltak iradokitzen dizkiotela sentitzen duenean, zapuztu egiten da. Ez zaio gustatzen horrela tratatzea. Zein da bere erreakziorik probableena zaila bihurtzen den elkarrizketa baten aurrean? Bururatzen zaizun erreakzio posible bakoitzerako, saia zaitez azaltzen zergatik uste duzun hori izango dela zure erreakziorik probableena.



Bizkaiko Lanbide Heziketa Publikoan garapen profesionalerako zeharkako gaitasunak eta lidergoa sustatzeko BBK-GizaLeader Programak, diruz lagunduta (2018-2021).

ZeharGAIT jarduera Norekin ari zara gatazka konpontzen?

Negoiazioetan, pertsona baten nortasunaren eta egoeraren arabera, bai eta gatazkako beste alderdiarekin pertsona horrek harreman horizontala edo bertikala, konfiantza edo gertutasun handiagoa edo txikiagoa izatearen arabera jarrera ezberdinak hartzen dira. Funtsean, pertsonak jarrera horietako bat edo batzuk erakuts ditzakete: autoritarioak (beren jarrera inposatzen saiatzen dira, besteak pozik geratzen diren axola gabe), zalantza-koak (konponbide posibleetako bat ere ez dute argi ikusten), edo adiskidetzailak (konponbide batera iristeko ahaleginetan).

Are gehiago, oso litekeena da pertsona batek jarrera desberdinak izatea inguruabarraren arabera edo eztabaida baten bilakaeraren arabera; eta, konturatu ala ez, guk geuk ere jarrera desberdinak adieraz ditzakegu. Horregatik da garrantzitsua aurrean dugun pertsonari ondo entzuten jakitea, elkarrekin dugun harremana kokatzea eta, ondoren hausnartu hari esan nahiko geniokeena zer den (edo, kasua bada, nahiko geniokenetik, esateko posible duguna).

Negoiazioaren aurrean oldartu gaiteske (agresibotasunez), inhibitu edo asertibo izan. Hona hemen adibide batzuk, sakontzeko asmorik gabe.

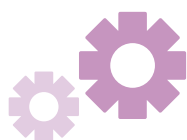
- Inhibizioaren adibideak: besteei arrazoa ematea, norberaren ideiak onak ez direla edo norberak inoiz ez duela arrazoirik pentsatzea, besteek hitz egin dezaten isilik egotea, besteek gehiago dakitela pentsatzea.
- Agresibitatearen adibideak: norberaren arrazoa inposatzen saiatzea, besteen ideiak ez baloratzea, norberaren ideiak –onak izateagatik– gailendu behar direla pentsatzea (besteen nahiak alde batera utzita), besteen ideiak gutxiestea.
- Asertibitatearen adibideak: norberaren ikuspuntua azaltzea, beste batzuek uler dezaten saiatuz, baina bat etorri ez daitezkeela errespetatuz. Besteen ideiak entzutea, eta entzun ditugula erakustea (feedbackean), nahiz eta ideia horiek guk partekatu ala ez.

Aurkezten den jarduera, grosso modo, gatazka baten aurrean erantzuteko oinarriko hiru moduak (inhibizioa, agresibitatea, asertibitatea) bereizteko gai izatea da. Normalean erantzun estereotipatuak sortzen dira, ez da arazoa. Lehenengo fasean denbora bat uzten da, pertsonak taula banaka bete dezaten. Nahi izanez gero, kasuak bana daitezke (horrek hasierako isiltasunaren fasea laburragoa izatea eragingo luke). Lehen kasuari buruzko adibideak ematen dira, baina horrek ez du eragozten parte-hartzaileak lerro bereko esaldi gehiagotan pentsatzera animatzea.

Taldeko elkarrizketa eskatzen duten jarduera-faseetan, gomendio komunak erabiltzea gomendatzen dugu, ZeharGAIT (ZeharGAIT Gomendioak, 1. unitatea) jarduerak gauzatzean hitz egiteko moduari dagokionez.

3. fasea ere kasuz kasu egiten da. Hau da, oro har, 1. fasea bakarra da, baina 2. eta 3. faseak kasu bakoitzean errepikatzen dira. 3. fasean, honako galdera hauek egingo ditugu:

- 1) Kasu zehatz honetan sortu diren esaldi edo adierazpenen batek interpretazio posible bat baino gehiago onartzen al du?
- 2) Nola ziurta dezaket ondo ulertzen ari naizela pertsona zer adierazten ari den?

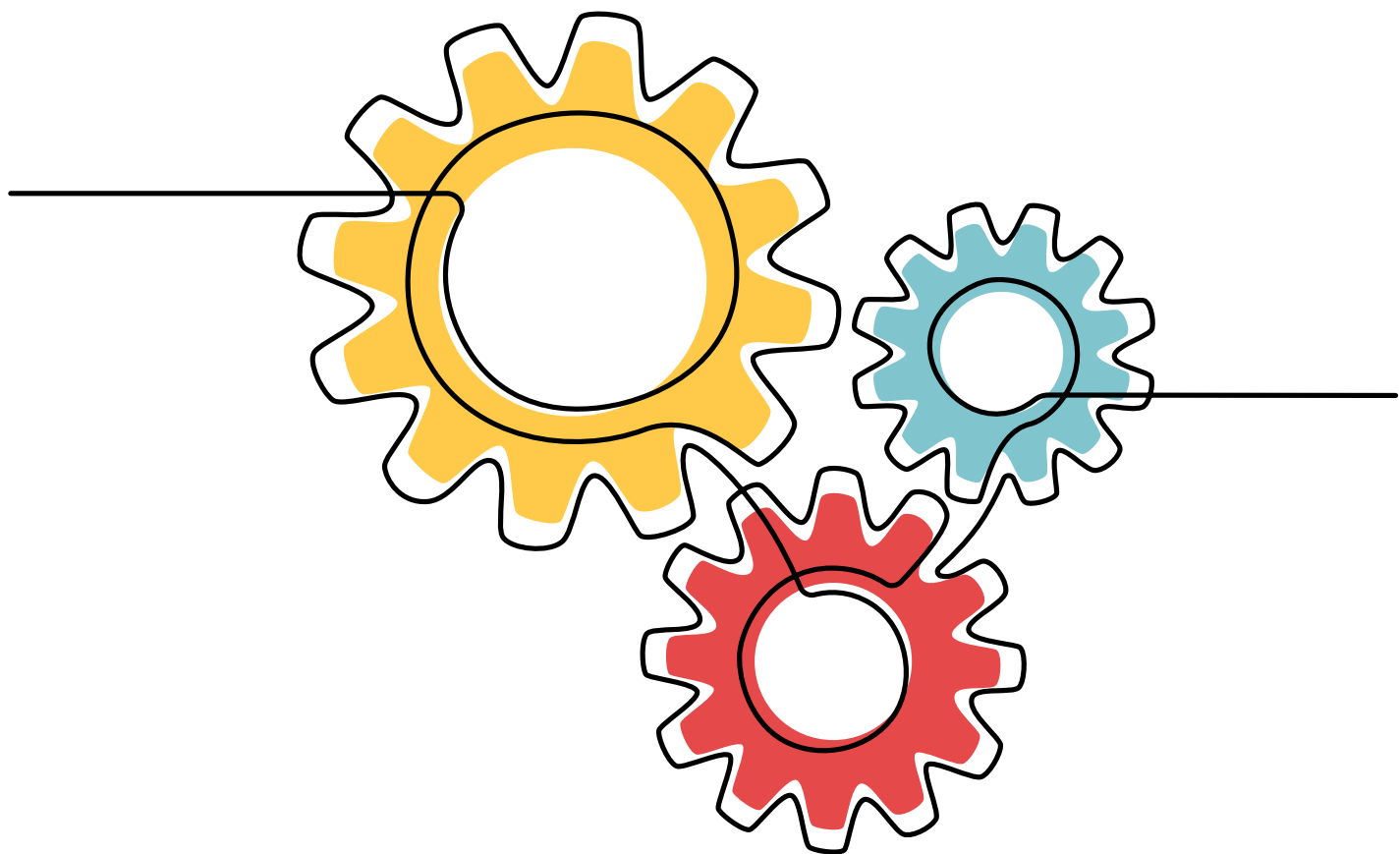


ZeharGAIT jarduera

Norekin ari zara gatazka konpontzen?

Egoera hauekiko erantzun oldarkorrak, inhibituak eta asertiboak sor itzazu. Ikus adibidea.

Egoera	Erantzun oldarkorra	Erantzun inhibitua	Erantzun asertiboa
Zure lantaldeari ego- kitu zaio gaur arratsal- dean geratzea biltegi- iritsiko diren hornidu- rak jasotzera. Kidee- tako batek nahiago du ez geratzea, baina nahi du zuek bera ira- kaslearen aurrean ba- bestea.	Bai zera. Eta zer gehia- go?	Tira, egingo dut, baina azken aldia izan dadi- la.	Ulertzen dut esaten didazuna, baina ira- kasleari zergatik ezin zaren geratu azaltzea da onena. Ziur elkar ulertzeko modua aur- kituko duzuela.
Norbaitek botila bat ardo eraman du Esko- lako biltegitik. Zuzen- dariak esaten dizue oso jokabide larria dela, eta esaten ez baduzue nor izan den, denen aurkako neurriak har- tuko dituela.			
Raul taldearen lanaren azken bertsioa emateaz arduratu zen, eta denok lan egin zenu- ten. Baina ez du entre- gatu. Irakasleak hiru- roi gutxi jarri dizue.			
Astean hainbat aldiz, Rosalia oso denbora justuarekin agertzen da gelan, ia ingeleseko irakaslearekin batera, eta behar den eskola- materialik gabe. La- guntza eskatzen dizue, mesedez, batzuen eta besteen artean beste hauek ere: papera, bo- ligrafoa edo irakasleak agindutako zereginak «une batean kopiatzen uzteko».			



Eranskinak

ZeharGAIT jardueren indizea eta erreferentziak

ZeharGAIT jardueren Indizea

1. unitatea: ZeharGait tresnak	Or.
1) Pertsonen elkarrizketa eginez zure enpresa-proiekturako.....	31
2. unitatea. Talde-lana	Or.
2) Pertsona bideratzaileentzako jarduera: orain arte bizi izan ditugun talde-laneko esperientzia (k) partekatzeke lau ariketa.....	41
3) Ekipoen zergatia (Errendimendu-eskala). Gizabanakoen errendimendua vs. ekipoen errendimendua.....	47
4) Pertsona multzoa benetako talde bilakatzen (Dusko Ivanovic kasua)	58
5) Zer da eta zer ez da taldean lan egitea. Taldearen alde, dena ematen	62
6) Taldea osatzen: saskibaloi-talde bateko postuak eta funtzioak	69
7) Nire burua nola ikusten dudana, besteek ni nola ikusten nauten.....	74
8) Naizen horretatik gertu sentitzen ditudan esaldiak	77
9) Autoezagutza, Belbin metodoarekin.....	81
10) Autoezagutza MBTI metodoarekin.....	85
11) Belbin-MBTI metodologia laburtua. Rol ezberdinen zergatia ulertuz .	93
12) Nola antolatuko gara ekipoa sortzeko?	96
13) Talde baten hasierako fasea: Tigrea eta Otsoak (Unairentzako istorio bat). I. Filibi.....	101
14) Markos eta Idoiaren kasuak: bi taldeetan etapa hasten	106
15) Gemmaren eta Garaziren kasuak. Eta denon artean talde bat sortzen (Garazi, 2).....	109
16) Talde-gatazken etapa: entrenatzaile berriaren lehen eguna (Pat Riley)..	114
17) Talde-gatazkak (konpromiso falta). Beste istorio bat Unairentzat	117
18) Amaitzen jakitea. Puntu eta amaiera, ala puntu eta aparte?	121
19) Nagusi autoritarioa. Ontziko matxinada.....	125
20) Lidergo gaitasuna duen nagusia. Master and Commander.....	130
21) Itsasontzi bat eraikitzen	133
22) Keinu batek dena alda dezake	141
23) Gaur Luisek koordinatzen du.....	144
3. Unitatea. Erakundeen barruko pertsonen arteko harremanak	Or.
24) Harremanak eta kutxak: nire kutxa, zure kutxa eta gurea.....	151
25) Tanta bat eta beste bat (mikro-injustiziak eta mikroerasoak)	156
26) Erakundeetako liderrak. Norekin egin nahiko zenuke lan	162
27) Lidergoa eta lan-giroa. Lan-giro (on) batek egin dezakeena. Hemen lan egin nahi nuke	166
28) Gure motibazioa ezagutu nahian. Nola dago haur zure motibazioa?..	168

29) Motibazioa: nola eragiten duen eta nolako gora-berak izaten dituen. Hiru jarduera: Elementua, Gillian-en istorioa eta Deskonektatutako langileak	172
– Irakurketa: Elementua.....	173
– Irakurketa: Gillian-en istorioa	174
– Deskonektatutako langileak.....	176
30) Arte grafikoen tailerra (Berta eta Marisa).....	177
31) Batzuk beste batzuegaitik, etxea erratza pasa gabe (Amaliaren gurrpila zulatu da).....	181
32) Joel da gaur partidako liderra	185
33) Zer atera daiteke gaizki?	189
34) Gizarte distantzia: ez gutxi, ez asko; justua.....	193
35) Zein gizarte-distantziarik onena?.....	195
36) Kennedy eta gizarte-distantzia	198

4. Unitatea. Komunikazioa eta emozioen kudeaketa Or.

37) Idatzizko komunikazioaren mugak. WhatsApp-a eta emaila	201
– Mariaren WhatsApp-a Luciari	203
– Luis-en emaila.....	204
38) Uko egite handia.....	205
– Lanak uzten dituen jendeak, nagusiengatik egiten du.....	207
– Irakurketa: lau milloi langilek uzten du bere lanpostua hilero AEBn.....	209
39) Edozein haserretu daiteke. Zailena da... ..	214
40) Eguneko motxila.....	219
41) Ba al dago ezo ez dago hainbesterako?	222
42) Asertiboa izatea ona bada, zergatik ematen dizkigu arazoak batzuetan.	227
43) Nadia, Mario eta Salva-ren asertibotasuna.....	232
44) Zeinek jasotzen du gaur?.....	237
45) Selfi-a	243
46) Nola erantzungo lukete...?	246
47) Andonik lan-berria du.....	248
48) Grapagailua.....	251
49) Goitizena.....	253
50) Edurne, Javier eta Teresa, isiltasunen aurrean.....	255
51) Hitzik gabeko komunikazioa.....	261
52) Isiluneak kudeatzen	262
53) Isiltasuna eta isiluneak	264
54) Esan gehiago	266
55) Karpman-en triangelua. Biktima?.....	269

5. Unitatea. Gatazkak konpontzen	Or.
56) Nork irabazten duen, nork galdu. Hector, Uriel eta Luis eztabaidan.	275
57) Zergatik, noren erruz edo zeren erruz gertatu da hau? (Nola saihestuko dugu hurrengoan)	278
58) Zereginak eta horien banaketa	281
59) Batzuek eta besteek gauzak ikusteko dituzten era ezberdinengatik sortzen diren gatazka, edota elkar ikusteko duten eraren gatik.....	283
60) Posturari eustea edo bitartekaritza bat bilatzea? Noiz endrokatu, noiz amore eman	285
61) Barkamena eskatzeak, zerbaiterako balio al du?	288
62) Barkatzea eta barkamena eskatzea ez dira gauza bera	291
63) Elkarrizketa zailtarako gure burua prestatzea	295
64) Norekin ari zara gatazka konpontzen?.....	297

Aipatutako bibliografia eta bibliografia gehigarria

- Acosta, J. M. (2011). *Trabajo en equipo*. Madril, Business & Marketing School.
- ADECCO (2016): *Informe Infoempleo: Oferta y demanda de Empleo en España, 2016*.
- ADECCO (2017): *Oferta y demanda de empleo en España 2015-2016, Informe Infoempleo*.
- ADECCO (2017): *VII Informe Infoempleo Adecco sobre Empleabilidad y Formación Profesional 2016*.
- Ayestarán, Sabino (2012), Icaro Think Tank, Cuaderno zkia 2, Fundación Novia Salcedo.
- Averill, J.R. (1982). *Anger and aggression: An essay on emotion*. New York: Springer-Verlag.
- Baker, AC ; Jensen, PJ; Kolb, DA. (1997). «In conversation: transforming experience into learning», *Simulation and Gaming*, 28: 6-12.
- BCG yWFPMA (2012): *Creating People Advantage 2020*.
- Beck, Aaron T. (1967). «Thinking and depression; idiosyncratic content and cognitive distortions», *Arch Gen Psychiatry*, 324-33 or.
- Belbin, M. (1981). *Management teams, why they succeed or fail*. London: Heinemann.
- Belbin, RM. (2012) *Team roles at work*. 2. edizioa. Routledge. Lehen edizioa, 1993, Butterworth-Heinemann.
- Beinhocker, Eric D. (2007). *The Origin of Wealth: The Radical Remaking of Economics and What it Means for Business and Society*. Harvard Business Review Press.
- Beswick, Bill (2010). *Focused for Soccer: How to Win the Mental Game*. Human Kinetics, 2.edizioa.
- Beswick, Bill (2010). *Fútbol. Entrenamiento de la fuerza mental*. Madril, Tutor argitalpenak.
- Beugré, Constant D. (1998). *Managing Fairness in Organisations*. Greenwood Publishing Group.
- Bloch, S. eta Whiteley, P. (2003). «Complete Leadership: A practical guide for developing your leadership talents», Pearson. London.
- Bloom, B. S. (1956) *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals: Handbook I. Cognitive domain*, Longman, New York – Toronto.
- Bowman, K. (2010). *Background paper for the Australian Qualifications Framework Council on Generic Skills*. Adelaide.
- Boyes, Karen; Watts, Graham C, (2009). *Developing Habits of Mind in Elementary Schools: An ASC Action Tool*, Virginia: ASCD.
- Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E., & Klotz, A. C. (2015). «When conflict helps: Integrating evidence for beneficial conflict in groups and teams under three perspectives». *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(4), 243–272.
- Brewer, Laura (2010). *Guide to core work skills*. New Delhi, International Labour Organization.
- Brewer, Laura eta Comyn, Paul (2015). *Integrating core work skills into TVET systems: Six country case studies*. New Delhi, International Labour Organization.
- Briggs Myer, Isabel; Myers, Peter B. (1995). *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Davies Black.
- Burgoon, Judee K.; Manusov, V.; Guerrero, Laura K. (2021). *Nonverbal Communication*, New York: Routledge, 2nd edition.
- Burns, D. (1989). *The Feeling Good Handbook*. New York: Harper Collins.
- Cabrera, L. J. (1997), «La FP en España antes de la Ley General de Educación de 1970», *Revista de Educación*, zkia 312.
- Campuzano Arribas, Manuel (2008). *Alejandro Magno. La excelencia desde el liderazgo*. Madril, Visión Libros.
- Capozzoli, Thomas K. (1995). «Resolving conflict within teams». *The Journal for Quality and Participation*, 18 (7), 28 et seq.
- Cardona, P. eta Jarcia Lombardía, P. (2004). *Como desarrollar las competencias de liderazgo*. EUNSA.
- Carnegie, D. (2008). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Hispano Americana. Jatorrizkoa, 1936.
- Castanyer, O. / Ortega, O. (2015). *Asertividad en el trabajo. Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso*. Bartzelona: Conecta.

- Castner-Lotto, J. / Benner, M. W. (2006) Are they Really Ready to Work? Employers' Perspectives on the Basic Knowledge and Applied Skills of New Entrants to the 21st Century US Workforce, Editado por the Partnership for 21st Century Skills, Corporate Voices for Working Families, y Society of Human Resource Management, EE. UU. Disponible en: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED519465.pdf>
- CEDEFOP (2014): Informazio-oharra (2014ko martxoa): Desajuste de competencias: más de lo que parece a simple vista.
- CEDEFOP (2015) Informazio-oharra (2015ko martxoa): «Refuerzo de la educación y la formación profesionales para una vida mejor», Estadística de las Enseñanzas no universitarias.
- CEDEFOP (2016): *Future skill needs in Europe: critical labour force trends*, Research Paper.
- CES (2015): Informe competencias profesionales y empleabilidad.
- Cherry, K. (2021). Types of Nonverbal Communication. *Social Psychology – Very Well Mind*, 28/07/2021.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión de Talento Humano*. Bogotá, Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, Mac Graw Hill, 2ª ed.
- Cohn, R. (1975) Von der Psychoanalyse zur themenzentrierte Interaktion: von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. 2018, Klett-Cotta Verlag-el berrinprimatua.
- Colquitt, Jason A., LePine, Jeffrey A. eta Noe, Raymond A. (2000), «Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research», *Journal of Applied Psychology*, 85 (5); 678-707.
- Chen, Bin; Krauskopf, James. (2017). «Integrated or Disconnected?», *Academy of Management Annual Proceedings*, 20 nov 2017.
- Cherry, Kendra (2022). «Types of Nonverbal Communication», *Social Psychology – Verywellmind*.
- Consejería de Educación, Cultura y Deporte, Gobierno de Cantabria (2017): *Guía de Apoyo a la Orientación Profesional 2015-16*.
- Cornelius, H. / Faire, S. (1998). *Everyone Can Win: How to Resolve Conflicts*. Australia: Simon & Schuster.
- Corpas Nogales, J. M.: *Formación Profesional española en el sistema educativo reglado: aportaciones de países relevantes europeos*, Fundación Alternativas, 2017.
- Corral, S.; Pereña, J. (2003). *Cuestionario de Clima Laboral (CLA). Manual*. Madril, TEA Ediciones, Publicaciones de Psicología Aplicada.
- Coyle, D. (2019). *The Culture Code: the secrets of highly successful group*. New York: Bantam Books.
- Cueto, B. (2017). *Bajo nivel educativo, baja participación laboral*, Observatorio Social de «la Caixa».
- Davis, F. (1980). *La comunicación no verbal*. Madril, Alianza.
- De Diego Vallejo, R. eta Guillén Gestoso, C. (2015). *Mediación. Proceso, tácticas y técnicas*. Pirámide. 3. edizioa.
- Demirci, Utku (2018). «Are Groups and Teams the Same Think? An evaluation from the point of organizational performance», *The Journal of International Social Research*, vol. 11 (58).
- Descy, P. eta Tessaring, M. (2001). *Training and learning from competence. Second report on vocational education and training research in Europe: Synthesis Report*, Cedefop, Luxemburgo.
- Didau, D. eta Rose, N. (2016) *What every teacher needs to know about Psychology*, Melton, Woodbridge: John Catt.
- Donovan, Ross. (2015 «Leading a successful team: each of the four stages of a team operates differently. Are you leading the highest-performing team?») *Strategic Finance*, vol. 97, no. 3, Sept. 2015, pp. 19 et seq.
- Dolarea Romero, J.M. (2012), «El liderazgo del capitán Aubrey», *Revista General de Marina*, 263, 57-66.
- Drucker, P. F. (2002). «They're not employees, they're people», *Harvard Business Review* 80 (2): 70-7.
- Duffee D. (1980). *Correctional Management: Change and Control in Correctional Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice Hall.
- Duncan, Starkey Jr. (1969). Nonverbal communication. *Psychological Bulletin*, 72 (2), 118-137.

- Eiser, J. Richard (2014). «Attitudes and the words we use», en: Ch. Antaki y S. Condor (eds.), *Rethoric, Ideology and Social Psychology*, Routledge.
- Eizagirre Sagardia, A.; Altuna Urdin, J. eta Fernández Fernández, I. (2017), «Prácticas de éxito en el desarrollo de competencias transversales en centros de Formación Profesional del País Vasco», *Revista Española de Pedagogía*, zkia 267, 293-308.
- Emeghara, U. (2020, Sept 24). *Bystander effect and diffusion of responsibility*. Simply Psychology.
- Escolano Benito, A. (1982), «Economía e Ilustración. El origen de la Escuela Técnica Moderna en España», *Revista Interuniversitaria de Historia de la Educación*, nº 1, Universidad de Salamanca.
- Europako Batzordea (2010): *Comunicado de Brujas sobre una cooperación europea reforzada en materia de educación y formación profesionales para el periodo 2011-2020*, 2010eko abenduaren 7a..
- Europako Batzordea (2014): *Informe Conjunto sobre Empleo*, Bruselas (28.11.2014) .
- Europako Batzordea (2016): *Una Nueva Agenda de Capacidades para Europa*.
- Fanjul, Carlos (2008), «La importancia de la comunicación no verbal en la configuración de la imagen corporativa», *Icono 14. Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, zkia 11.
- Fine, D. (2004). *The Power of Meeting New People*. USA: Possibility Press.
- Fine, Debra (2014). *The Fine Art of Small Talk: How to Start a Conversation, Keep it Going, Build Networking Skills – and Leave a Possitive Impression!*, Piatkus.
- Fisher, K. / Fisher, M. D. (2001). *The Distance Manager*. New York: McGraw Hill.
- Frith C. (2009) Role of facial expressions in social interactions. *Philos Trans R Soc B Biol Sci*. 364(1535): 3453-8.
- Fundación Bertelsmann (2014). *Cómo orientar profesionalmente a tu hijo. Manual práctico para padres*.
- Fundación Bertelsmann (2015). *La Formación profesional dual como reto nacional. Una perspectiva desde la empresa*.
- Fundación Bertelsmann (2016). *FP Dual en los centros educativos: visiones del profesorado, Alianza para la FP Dual. Las empresas y la FP Dual en España. Informe de situación 2016*.
- Fundación Bertelsmann (2016). *Manual de tutores de empresa en la FP Dual*.
- Fundación de la Innovación Bankinter (2016). *La Formación en el Siglo XXI*.
- Fundación Ramón Areces y Fundación Europea Sociedad y Educación (2016): *Indicadores comentados sobre el estado del sistema educativo español*.
- Gámez Montalvo, M. J. (2013). *Las técnicas de grupo como estrategia metodológica en la adquisición de la competencia de trabajo en equipo y el cambio de actitudes en el trabajo grupal de los alumnos universitarios de primer curso de magisterio*. Granada, Tesis Doctoral dirigida por César Torres Martín y Ángel C. Mingorance Estrada, Universidad de Granada, Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Facultad de Ciencias de la Educación.
- García Aguado, P. (2014). *Los consejos de hermano mayor: Entrenamiento para toda una vida*. Planeta.
- García Jiménez, E. eta Lorente García, R. (2015), «Recorrido por la imagen social de la Formación Profesional: un camino hacia su revalorización», *Revista Española de Educación Comparada*, 26; pp. 119- 134.
- García Sanchidrián, Jesús (2019). *Trabajo en equipo. ¿Problemas? Resúélvalos en equipo*. Madril, Fundación Confemetal, 2ª ed.
- Gardner, Howard. (1983). *Frames of Mind. The theory of multiple intelligences*, UK: Hachette.
- Gardner, H. E (2000). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. Hachette.
- Gilley, J. W. J. W. ; Morris, ML; Waite, A. QW. (2010). «Integrated theoretical model for building effective teams». *Advances in Developing Human Resources* 12(1), 7-28.
- Goldstein,Arnol P./Michaels, Gerald Y. (2021). *Empathy. Development, Training, and Consequences*. Psychology Revivals.
- Goleman, Daniel. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000), «Leadership that gets results». *Harvard Business Review*, marzo-abril.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; Mc Kee, A. (2000). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. México, Penguin Random House.

- Gomendio Kindelan, M. (2015). *La Formación profesional en España*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, noviembre 2015.
- González Reyes, J.V.; Paredes Núñez, M.A.; Núñez López, R.; Paredes Núñez, V. eta Paredes Núñez, I.I. (2018), «La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas», *Revista de Investigación*, 42, zkia 95.
- Greenberg, J. (1987). «A Taxonomy of Organizational Justice Theories», *Academy of Management Review*, vol. 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. Global Edition, Pearson.
- Greinert, W.D. (2004): «Los sistemas europeos de formación profesional: algunas reflexiones sobre el contexto teórico de su evolución histórica», *Revista de Formación Profesional*, zkia 32, agosto.
- Griffin, J. (2001). *Qué Decir, Cómo y Cuándo. Comunicarse con aquellos que nos importan en nuestra vida personal y profesional*. Bartzelona: Amat editorial.
- Goldin-Meadow S. «How gesture works to change our minds». *Trends Neurosci Educ*. 2014; 3 (1): 4-6.
- Haasler, S. R: (2013), «Employability skills and the notion of the self», *International Journal of Training and Development*, 17, zkia 3.
- Hammer, A. L. eta Huszco, G. E. (1996). Teams. A. L. Hammer (Ed.), *MBTI applications; a decade of research on the Myers-Briggs Type Indicator* (pp. 81-104). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hall, Edward T. (1966). *Proxemic Theory*. CISS.
- Hall, E. T. (2003). *La dimensión oculta*. México, Siglo XXI.
- Hareli, Shlomo; Rafaeli, Anat (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations, *Research in Organizational Behavior* 28, pp. 35-59.
- Hargie, Owen (1986). *The handbook of communication skills*. Routledge. (4th edition published 2019)
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Wiley & Sons.
- Hendricks, H.W. (1979). «Leaders' behavior, subordinates' reactions, and perceptions of organizational climate and effectiveness.» *Perceptual and Motor Skills*, 49, zkia 3; 803-816.
- Hernández, J. (2015). *Posiciones y características de los jugadores de baloncesto*. Slideshare.
- Hilton, D. J. (2007). Causal explanation: From social perception to knowledge-based attribution. In: A. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social Psychology: Handbook of basic principles*, 2nd edition. New York: Guilford Press.
- Hinton, C.; Towell, J.; MacFarlane, A.; Reffing, E.; McCloy, U. eta Amesbury, J. (2017). *Student Success ePortfolio: Student, Faculty and Employer Perspectives on the Value of ePortfolios in Assessing the Development of Essential Employability Skills*. Toronto: Higher Education Quality Council of Ontario.
- Higgs, Malcom. (1996). «A Comparison of Myers Briggs Type Indicator Profiles and Belbin Team Roles», *Working Paper Series*, Henley Management College.
- Higgs, M.J. (2001). «Is there a relationship between MBT and EI?» *Journal of Managerial Psychology*, 16, 509-534.
- Hirigoyen, M. F. (1999). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Bartzelona: Planeta.
- Hirigoyen, M.-F. (2014). *Todo lo que hay que saber sobre el acoso moral en el trabajo*. Bartzelona: Paidós.
- Hirschman, A. O. (1977). *Salida, voz y lealtad: Respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y Estados*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Homs, O. (2008): *La formación profesional en España. Hacia la sociedad del conocimiento*. Colección de Estudios Sociales de la Fundación La Caixa.
- Huber, C. (2022). TZI in den Lebenswelten junger Erwachsener. Fundación Ruth Cohn.
- Hull, R. (2016). «The art of nonverbal communication in practice». *Hear J*. 2016;69(5), 22-24.
- IESE (2018). *Reflexiones sobre la Formación Profesional de Grado Medio y Superior en España, 2018*. Accesible en: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0476.pdf>
- Ivanovic, Dusko (2005). Quote extracted by Gabriel Alemany from an interview in the newspaper *El Mundo*, Azaroak 2, 2005. Madrilgo edizioa.
- Jacques, J.y Jacques, P. (2007). *Cómo trabajar en equipo. Guía práctica*. Madril, Narcea.

- Johnson, D. W. eta Johnson, R. T. (1994). *Learning together and alone: Cooperative, competitive and individualistic learning*. Englewoods Cliffs, Prentice Hall, 2^a ed.
- Johnson, D. W. eta Johnson, R. T. (2009). «An educational psychology success story: Social Interdependence Theory and cooperative learning», *Educational Researcher*, 38, 5, 365-379.
- Johnson, D. W.; Johnson, R.T. eta Stanne, M. B.(2000). *Cooperative learning methods: A meta-analysis*. Minneapolis, The Cooperative Learning Center at the University of Minnesota. Acceso: <http://www.clcrc.com/pages/cl-methods.html>
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). «Managing emotions during team problem solving: Emotional Intelligence and conflict resolution», *Human Performance*, 17 (2), 195-218.
- Karpman, S. (2014). The new transactional analysis of intimacy, openness, and happiness. Egileak bere kontu argitaratua.
- Keltner, D.; Oatley, K.; Jenkins, J. M. (2014). *Understanding emotions*. Interagua.
- King, Scott P.; Mason, Britany A. (2020). «Myers-Briggs Type Indicator», In: Bernardo J. Carducci; Christopher S. Nave; Jeffrey S. Mio; Ronald E. Riggio (Eds), *The Wiley Encyclopedia of Individual Differences: Measurement and Assessment*. Wiley.
- Kirchner, M. ; O'Connor, Kimberly. (2018). «Incorporating Reflection Exercises to Identify Soft Skills in Army Education». *Journal of Military Learning*, Oct 2018, 47 et seq.
- Klaus, Peggy. (2008). *Hard Truth About Soft Skills. The Workplace Lessons Smart People Wish They'd Learned Sooner*. Harper Bussiness.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 412–469). John Wiley & Sons, Inc..
- Kulpers, Ben S. Higgs, Malcolm, J. M (2009). «The Influence of Myers-Briggs Tyoe Indicator Profiles on Team Development Processes: An Empirical Study in the Manufacturing Industry». *Small Group Research* 40 (4), 436-464.
- Laloux, Frederic (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Nelson Parker.
- Latané, B., & Darley, J. M. (1970). *The unresponsive bystander: Why doesn't he help?* New York, NY: Appleton-Century-Croft.
- Leadership IQ (2019). *Disengaged employees are more motivated than you think*. [<https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/disengaged-employees-are-more-motivated-than-you-think>]
- Levy, N. (2018). *La sabiduría de las emociones. Descubre lo que nos enseña el miedo, la culpa, la vergüenza...*, Bartzelona: Clave. 3^a reimpresión.
- Lewin, K., Lippitt, R. eta White, R.K. (1939). «Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climate». *Journal of Social Psychology*, 10: 271-301.
- Likert, R. eta Likert, J. (1976). *New Ways of Managing Conflict*, New York: McGraw-Hill.
- Löhmer, C./ Standhardt, R. (2015). TZI – Die Kunts, sich selbst und eine Gruppe zu leiten: Einführung in die Themenzentrierte Interaktion, Keltt-Cotta.
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance
- Lucas, B., Claxton, G. eta Spencer, E. 2012. *Progression in Creativity: Developing New Forms of Assessment. Background Paper for the OECD conference 'Educating for Innovative Societies'*, Centre for Real-World Learning, The University of Winchester, England. <http://www.oecd.org/edu/cei/50153675.pdf>
- Luque, Francis. (2018) «El talento gana partidos, el trabajo en equipo gana campeonatos». *Futbolenpositivo – Motivación para el Entrenamiento de Fútbol*.
- Mackey, K. (1999). «Stages of team development». *IEEE Software* 16 (4), 90 et seq.
- Manzoor, Sheikh R.; Ullah, Hafiz; Hussain, M.; Ahmad, Zulwarnain M. (2011) «Effect of Teamwork on Employee Performance». *International Journal of Learning and Development*, 2011, 1(1).
- Marina, A.; Pellicer, C. eta Manso, J. (2015). *El Libro Blanco de la Profesión Docente*, diciembre 2015.
- Malle, B. F. (2011). «Attribution Theories: How People Make Sense of Behavior». In Chadee, D. (Ed). *Theories in Social Psychology*, Wiley Blackwell, pp. 72-95.

- Martin, Roger L. (2010). The Execution Trap – Drawing a line between strategy and execution almost guarantees failure. *Harvard Business Review*, Article Reprint N° R1007D.
- Maslow, A.H. (1943), «A theory of human motivation», *Psychological Review*, 50, 4; 370-396.
- Maslow, Abraham H. (1962). *Toward a Psychology of Being*. Wiley.
- Maslow, Abraham H. (1987). *Motivation and Personality*, 3rd edition. (1st edition: 1954; 2nd edition: 1970). Pearson.
- Mayer, John D.; Salovey, Peter y Caruso, David R. (2002). *Test manual for MSCEIT version 2*. Toronto, Multi Health System.
- McCall, Cade. (2016). «Mapping Social Interactions: The Science of Proxemics». In: Wöhr, M./ Krach, S. (eds), *Social Behaviour from Rodents to Humans*, Current Topics in Behavioral Neurosciences, vol. 30, Springer, 295-308.
- McEwan, Desmond; Ruissen, GERALYN R.; Eys, Mark A.; Zumbo, Bruno D.; Beauchamp, Mark R. (2017). «The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions», *Plos One* 12 (1).
- McKay, Matthew / Pfanning, Patrick (2008). *Cómo resolver conflictos. Técnicas y estrategias para superar las situaciones problemáticas con éxito*. Paidós, 2008.
- McKay, Matthew; Davis, Martha; Pfanning, Patrick (2009). *Messages: The Communication Skills Book*. New Harbinger Publications.
- MECD (2015): *Estadística del Alumnado de Formación Profesional. Estadística de las Enseñanzas No Universitarias. Curso 2014-2015*.
- MECD (2015): *Informe de Inserción en el Mercado Laboral*.
- MECD (2015): *Orden ECD/65/2015, de 21 de enero, por la que se describen las relaciones entre las competencias, los contenidos y los criterios de evaluación de la educación primaria, la educación secundaria obligatoria y el bachillerato*, Accesible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-738.
- MECD (2017): *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2016. Informe español*. INEE.
- MECD (2017): *Sistema estatal de indicadores de la educación 2016*. INEE.
- MECD (2019): *Competencias clave*. Accesible en: <https://www.educacionyfp.gob.es/educacion/mc/lomce/el-curriculo/curriculo-primaria-eso-bachillerato/competencias-clave/competencias-clave.html>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: el IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Rosarista.
- Mikan, S. and Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review*.
- Mitchell, B. eta Gamlem, C. (2015) *The Essential Workplace Conflict Handbook*. Pompton Plains, N.J. : Career Press.
- Ministerio de Empleo (2013): *Informe 2013: Objetivos educativos europeos y españoles. Educación y Formación 2020*.
- Monereo, C.; Castelló, M.; Martínez-Fernández, J.R. (2013), «Prediction of success in teamwork of secondary students», *Revista de Psicodidáctica*, 18, zkia 2; 235-255.
- Morgan, BB; Salas, E.; Glickman. (1993). «An analysis of team evolution and maturation». *The Journal of General Psychology*, 120 (3).
- Mulder, M. (2007), «Competencia: La Esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente», *Revista Europea de Formación Profesional*, 40, zkia 1; 5-24.
- Murphy, M.(2018), «What motivates you at work?», *Forbes*, 29 de julio de 2018. [<https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2018/07/29/what-motivates-you-at-work/>]
- Murua Cartón, H. (coord), Altuna Urdin, Jon; Dávila Balsera, Pauli; Eizagirre Sagardia, Ana; Zabaleta Imaz, Iñaki. (2020). *Innovation in Basque Vocational Training Model*. Servicio Editorial UPV/EHU. ISBN: 978-84-1319-270-3
- Muskin, J. A. (2017). *Continuous Assessment for Improved Teaching and Learning: A Critical Review to Inform Policy and Practice*. IBE- UNESCO international Bureau of Education, UNESCO.
- Myers, I.B. (1962). *Manual: The Myers-Briggs type indicator*. Princeton, NJ: Educational Testing Service.

- Myers, I.B. , & McCaulley, M.H. (1985). *A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Navío Gámez, A. (2005), «Propuestas conceptuales en torno a la competencia profesional», *Revista de Educación*, zkia 337; 213-234.
- NC-NET, North Carolina Network for Excellence in Teaching (2013): *Employability Skills Resource Toolkit*, Cord. Accesible en: <http://www.nc-net.info>.
- Nedelkoska/ Quintini (2018), *Automation, Skills Use and Training*. In: OCDE Social , Employment and Migration Working Papers, nº 202, OCDE Paris.
- Niermeyer, R. (2006). *Soft Skills. Das Kienbaum Trainingsprogram*, Haufe Mediengruppe, Freiburg-Berlin-München.
- Observatorio Navarro de Empleo (2014): *Propuestas desde el ámbito empresarial y estrategia de futuro para la Formación Profesional y el Empleo*.
- OCDE (2015): *Competencias más allá de la escuela. Informe de la OCDE sobre la educación y formación profesional*.
- OCDE (2015): *Education at a Glance Interim Report: Update of Employment and Educational Attainment Indicators*, January.
- OECD (2004): *The Definition and Selection of Competencies (DeSeCo)*.
- OECD. 2013. *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment – Summary*. <http://www.oecd.org/edu/school/synergies-for-better-learning.htm>
- O’Neill, T. A., & Allen, N. J. (2014). «Team task conflict resolution: An examination of its linkages to team personality composition and team effectiveness outcomes». *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(2), 159–173.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2012). *Better skills, better jobs, better lives: A strategic approach to skills policies*. Paris, OECD. Acceso: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264177338-en>
- Palmero, F. / Martínez Sánchez, F. (coords.). (2010). *Motivación y emoción*. Madril: McGrawHill.
- Pallarés Martí, Manuel (1993). *Técnicas de grupo para educadores*. Editorial ICCE.
- Paredes, J. (2018). «Relaciones interpersonales en el bienestar laboral», *Boletín Informativo CEI*.
- Parker, G. M. (1996). *Team Players and Team work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pellegrino, J. W. and Hilton, M.L. 2012. *Education for Life and Work: Developing Transferable Knowledge and Skills in the 21st Century*. Report of the Committee on Defining Deeper Learning and 21st Century Skills, Board on Testing and Assessment and Board on Science Education, Division of Behavioral and Social Sciences and Education, National Research Council, Washington, DC.
- Pereiro, J. C. (2019), «Sin palabras: génesis y desarrollos de los estudios sobre la comunicación no verbal», *Questión*, 1, zkia 64; 1-13.
- Phutella, Deepika. (2015). «The importance of Non-Verbal Communication», *IUP Journal of Soft Skills*, 9(4), 43-49.
- Poswolsky, Adam Smiley (2021). *Friendship in the Age of Loneliness: An Optimist’s Guide to Connection*. Hachette, 2021.
- Poswolsky, Adam Smiley (2022). *How Leaders Can Build Connection in a Disconnected Workplace*. Harvard Business Review. 21 January 2022.
- Press, Eduardo (2018). *Psicología de las Organizaciones* (Organisational Psychology). Independently Published.
- Piñuel, I. (2005). *Mobbing. Manual de autoayuda. Afronte el acoso psicológico en el trabajo*. Bartzelona: Random. De Bolsillo.
- Piñuel, I. (2006). *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas*. Bartzelona: Random, De Bolsillo.
- Pitino, Rick y Reynolds, B. (1997). *Success is a choice: Ten steps to overachieving in business and life*. New York, Broadway.
- Polt, W: / Rimser, M. (2013). *Aufstellungen mit dem Systembrett. Intervention für Coaching, Beratung, und Therapie*. 4. Aufl, Münster: ökotopia.
- Press, E. (2018). *Psicología de las Organizaciones*. 2ª edición.
- Ramos, M. (2017): *Sobrecualificación y desempleo juvenil*, Observatorio Social de «laCaixa».
- Raphael, B. / Wilson, J. P. (2000). *Psychological Debriefing*. Cambridge: Cambridge University Press.
- REFERNET España (2016): *Vocational Education and Training in Europe*.

- Repetto, E. eta Pérez-González, J.C. (2007): «Formación en Competencias Socioeconómicas a través de las Empresas», *Revista Europea de Formación Profesional*, núm. 40.
- Requena, M. (2016), «El ascensor social: ¿hasta qué punto una mejor educación garantiza una mejor posición social?», en el Dossier: *La educación como ascensor social*, Observatorio Social de «laCaixa».
- Richardson, Joanne. (2011). *An investigation of the prevalence and measurement of teams in organisations: the development and validation of the real team scale*. College of Business and Social Sciences - Ashton University.
- Rieforth, J. (2006). *Tradisches Verstehen in sozialen Organisationen*. Göttingen: Vadenhoeck & Ruprecht.
- Robinson, Ken (2009). *El Elemento. Descubrir tu pasión lo cambia todo*. Bartzelona, Penguin Random House.
- Rojas Marcos, L. (2019) *Somos lo que hablamos. El poder terapéutico de hablar y hablarnos*. Bartzelona: Grijalbo.
- Rosenthal, C. (2015). *The Differences Between Groups and Teams: A Comparative Conceptual Analysis and Practical Implications*. Munich: Grin Verlag.
- Ross, H. J. (2014). *Everyday Bias. Identifying and Navigating Unconscious Judgements in our Daily Lives*. Lanham-Boulder-New York- London: Roman & Litterfield.
- Rué, J. (2009). *El aprendizaje autónomo en educación superior*. Madril: Narcea.
- Sabatés, Roger (2020). «Palabra de Mister – La historia tras las frases geniales de los entrenadores más carismáticos», *El País*, Abendua, 2020.
- Salovey, P/ Mayer, John D. (1990), «Emotional intelligence», *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 3; 185-211.
- Sánchez, F.; Suárez, T. / Caballero, A. (2011), «Mentiras en el entorno laboral: efectos sobre la confianza y el clima relacional y afectivo», *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27, zkia 3; 191-203.
- Sanz Aparicio, M. T. / Menéndez Balaña, F. J./ Rivero Expósito, M. P./ Conde Pastor, M. (2013). *Psicología de la Motivación. Teoría y Práctica*. UNED – Sanz y Torres.
- Sánchez Vallejo, María Antonia. (2021). «La revolución que hace que cuatro millones de trabajadores abandonen su puesto cada mes en EEUU», *EL PAIS – Economía*, Azaroaren 21, 2021.
- Schneider-Landolg, Mina; Spielmann, Jochen; Zitterbarth, Walter (eds). (2017). *Handbook of Theme-Centered Interaction (TCI)*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- SEPE (2012). *Formación para el Empleo. Informe Nacional España 2012. Un nuevo impulso a la cooperación en educación y formación profesional para apoyar la Estrategia Europa 2020*. Comisión Europea, Bruselas, 9.6.2010.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schön, D. (1987). *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. San Francisco, C. A.: Jossey-Bass.
- Schutte, Nicola S.; Malouff, John M. ; Thorsteinsson, Einar B. (2013). Increasing emotional intelligence through training: current status and future directions. *The International Journal of Emotional Education*, 2013, vol. 5 (19); pp. 56-72.
- Sheppard, B.; Lewicki, R; Minton, J. (1992). *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, New York: Lexington Books.
- Siwath, A. (2004). *Library Management: Leadership Style Strategies and Organizational Climate*. New Delhi, Shree.
- Smith, M. J. (2009). *Cuando digo no, me siento culpable*. Bartzelona: Random House. Jatorrizkoa, ingelesez, 1975.
- Stone, D. / Heen, S. (2015). *Thanks for the Feedback. The Science and art of Receiving Feedback well*, New York: Penguin Books.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. Prentice Hall, New Jersey.
- Super, Janice Francis. (2020). Building innovative teams: Leadership strategies across the various stages of team development. *Business Horizons* 6 (4), 553-563. Tharenou, Phyllis; Saks, Alan M. and Moore, Celia (2007), «A review and critique of research on training and organizational-level outcomes», *Human Resource Management Review*, Vol. 17, No. 3; 251-23.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

- Trunic, Nenad/ Mladenovic, Marijana. (2014). The importance of selection in basketball. *SPORT – Science and Practice*, vol. 4 (2), 2014, 65-81.
- Tuckman, B. W. (1965). «Developmental Sequence in Small Groups», *Psychological Bulletin*, 63 (6), 384-399.
- Tuckman, B. W. «Stages of small-group revisited», *Group organization studies* 2(4):419-427
- Tulgan, Bruce. (2015). *Bridging the Soft Skills Gap. How to Teach the Missing Basics to Today's Young Talent*. Wiley & Sons.
- Tharenou, Phyllis; Saks, Alan M. eta Moore, Celia (2007), «A review and critique of research on training and organizational-level outcomes», *Human Resource Management Review*, 17, 3; 251-23.
- UNESCO (2015): *Replantear la Educación: ¿hacia un bien común mundial?*
- UNESCO. 2015. *Incheon Declaration – Education 2030: Towards Inclusive and Equitable Quality Education and Lifelong Learning for All*. World Education Forum 2015, ED/WEF2015/MD/3.
- Villa Bruned, Joaquín. (1998). *La animación de grupos*. Ed. Escuela Española.
- Weisinger, H. (2001). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona, Editorial Suma de Letras.
- West, Michael A. and Richardson, Joanne. (2011). «Work Groups and Teams», in: *Introduction to Organisational Behaviour*, Michael Butler and Ed Rose (Eds.), London: CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development.
- White, Theodore H. (1960). *The Making of the President*, The Landmark Political Series, Harper. Reissued in 2010.
- Whitmore, P. G. ; Fry, J. P. (1974). *Soft skills: Definition, Behavioral Model Analysis, Training Procedures*. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Arlington, V.A.
- Wibrow, B. (2011). *Employability Skills At a Glance*, National Centre for Vocational Education Research.

Irakaskuntza ez da jada ezagutza teoriko eta praktikoen transmisio soila. Maila akademiko desberdinetako hezitzaileek, gaur egun, ikasleengan zeharkako gaitasunak garatzeko beharrari egin behar diote aurre. Talde-lana, pertsonen arteko komunikazioa, emozioen kudeaketa edo gatazken konponketa bezalako trebetasunak funtsezkoak dira edozein egresaturen prestakuntzan. Hala ere, oso obra praktikoa gutxi daude irakasleei gelan trebetasun horiek garatzeko baliabideak eskaintzen dizkietenak. Eta are gutxiago dira lanbide-heziketako maila desberdinetako ikasleei bereziki zuzentzen zaizkienak. Liburu hau behar horri erantzuteko sortu da, IkasLAN Bizkaia eta BBK-ren laguntzaz.

Aldez aurretik zeharkako konpetentziei buruzko ikerketa teoriko eta praktikoa zorrotza egin dela bermatuta, liburu honen egileek ikasgelan gaitasun horiek zuzenean lantzeko tresnak eskaintzen dizkiete edozein ziklo eta familiatako LHko hezitzaileei.

Obra hau unitate didaktikotan antolatuta dago, baina jarduerak modu independentean eskaintzen dira, bakoitza jarraibide zehatzekin, bai eta egokitzen jotzen diren doikuntzak egiteko aukerekin. Lehen unitateak, modu irisgarrian, jarduera guztietan erabili beharreko oinarri komun erraz bat proposatzen du; bigarren unitateak, berriz, talde-lanaren zeharkako konpetentziak jorratzen ditu. Kasu honetan, arreta talde-lanaren dimentsio ezberdinetan jarri izan da. Alde batetik, talde-lanak berak suposatzen duenari, bai eta, aldi berean, talde baten bizitzak igarotzen dituen fase bakoitzean jokoan jartzen diren giza trebetasunei ere; hau da, taldeak sortzen direnetik desegiten diren arte, bien bitartean arauak ezartzeko faseetatik edo barne-zailtasunak ematen direla. Hirugarren unitateak lantzen dituen zeharkako trebetasunak pertsonen arteko harremanei dagozkienak dira, erakundeen testuinguruan; besteak beste rolen esleitzeak eta rolen arteko tenkak lantzen dira. Laugarren unitateak, berriz, komunikazioa jorratzen du -bere forma desberdinetan-, emozioen kudeaketarekin batera. Azken unitateak, bestalde, gatazken kudeaketari eta gatazken konponbideari ematen dio arreta.