

AURKIBIDEA

KREDITUAK

Taldeak

Nola lan egin elkarrekin, errietan hasi gabe



Cristina Bustos / Antonio Moreno

© 2000. Cristina Bustos eta Antonio Moreno
© 1999-2010. Fundación Esplai
Argitaratzaileak:

Laguntzaile:



ISBN: 978-84-9726-606-2

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ENPLEGU ETA GIZARTE
GAJETAKO SAILA
Gizarte Gaietako Sailburuordetza
Gizarte Zerbitzuen Zuzendaritza

DEPARTAMENTO DE EMPLEO
Y ASUNTOS SOCIALES
Viceconsejería de Asuntos Sociales
Dirección de Servicios Sociales

Koaderno hau erabiltzeko baldintzak



DOSIA ELKARTEAREN BEHARRIZANEN ARABERA HARTU BEHAR IZANGO DA. NOIZEAN BEHIN HARTU EDO EGOERA LARRIA BADA, EGUNERO.

TALDEAN HARTU BEHAR DA. ZURE LAGUNEKIN ERABILI. ZENBAT ETA JENDE GEHIAGOK HARTU, HAINBAT ETA ONDORIO HOBEAK IZANGO DITU.

KRITIKOKI HARTZEA KOMENI DA. EGOKITU ZURE ERREALITATERA, HOBE-TU.

“ROLLO TXAR”, KRITIKA TXAR, SORMEN, MOTIBAZIO ETA UMORE EZATIK URRUN GORDE.

ALDE TXARRAK: ez da arazo garrantzitsurik somatu, gehiegizko autoritarismo kasuren baten izan ezik; kontuz! autoritarismoa eta botika hau bateraezinak dira. Zerbait txarto ateratzen bada denbora falta, lan handiegia eta motibazio-rik eza izan daitezke. Horrelako gaixotasunak aparte aztertu behar dira.

OSO GARRANTZITSUA: BESTE ONDORIO BATZUK IZAN DITZAKE. Horien artean hauek daude: programen efikaziak gora egiten du, taldeko kideen arteko koordinazio maila igo egiten da, lan giroa hobetu egiten da orokorrean, kideen parte hartzeak gora egiten du. Ideia, proiektu, ekimen berriak sor ditzake.



Aurk

1. Elkarreak talde onak izan daitezen

1.1. Elkarrea, parte hartzen ikasteko eskola 7

- Nahi izatea, jakitea eta parte hartu ahal izatea 7
Parte hartu nahi izateko motiboak edo arrazoiak edukitzea 7
Gauzak egiten jakin, parte hartzen jakin 9
Antolatu parte hartu ahal izateko 10
- Gure elkartean parte hartzea errazteko eta eragiteko 11

1.2. Taldeak 12

- Lau etapa taldeen nondik norakoan 12
- Nola jakin ekipo bat ona den ala ez den 14
- Taldean lan egitea: abantailak eta arriskuak 15
- Zer gertatzen zaio gure taldeari? 16

2. Taldea hobetzeko trukuak

2.1. Lana banatu, egin behar duguna antolatzeke 22

- Lanak banatzeko jarraibideak 23

2.2. Nork agintzen du hemen? Lidergoa, zuzendaritza 25

2.3. Informazioa ahal izatea da 26

- Informaziorako tresnak 26

2.4. Komunikazioa: hortxe dago koska! 27

2.5. Aurrera jotzeko aprobetxatzen ditugun arazoak 30

- Gatazkaren aurrean izan beharreko jarrerak 31
- Negoziazioa 32
- Gatazkan erabiltzeko truku batzuk 32

2.6. Erabakiak taldean hartzea 34

- Erabakiak hartzeko 34

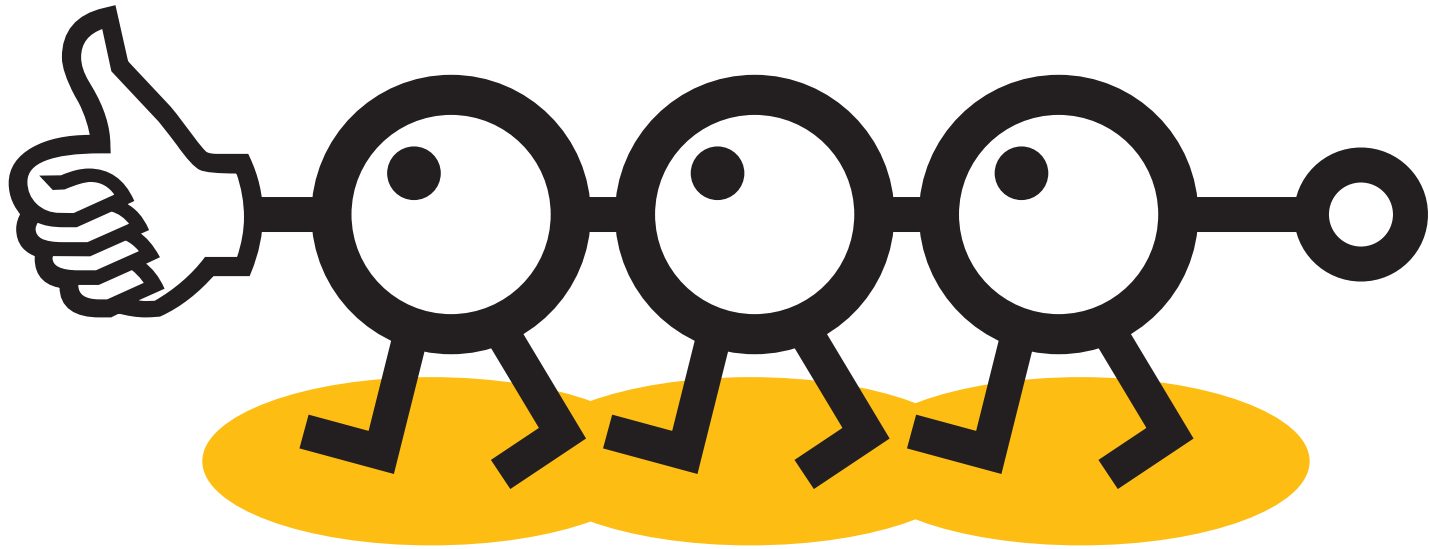
2.7. Ebaluatu aldatzen ikasteko 37

- Ebaluazioak zertarako balio du? 37
- Zer ebalua dezakegu? 37
- Ebaluaziorako gida txiki bat 38
- Ebaluaziorako baliabideak 39

3. Laburbilduz 45

Bibliografia jakin minez daudenentzat 48

ibideia



1

**Elkarteak
talde onak
izan daitezen**

Aldaketa eta transformazio garaia da. Lehengo uste asko kolokan jartzen dira azken urteotako gizartearen aldaketa, eta aldaketa ekonomiko eta politikoaren aurrean.

“Militantzia” eta betiko gizarte antolakundeak (alderdi politikoak, sindikatuak, eta abar...) krisian daude. Sarritan, zentzu altruista Gobernu Kanpoko Erakunde, emakumeen talde, auzoko elkarte txiki eta abarretarako uzten da eta erakunde horiek arazoetatik hurbil daude, baina euren helburuak lortzeko zailtasunak dituzte. Betiko federazioekin batera beste era bateko sareak jartzen dira martxan. Beste pertsona batzuk beste gai berri batzuek aritzen dira (etorkinak, lana, eta abar...) eta horiek giza mugimendu berriak osatzen dituzte.

Baina, hala eta guzti ere, esan dezakegu joera bat dagoela, elkarrekin batzeko era berri bat: elkarteko kideen arteko harremanak gero eta horizontalagoak dira, gero eta “nagusi” edo “Kapitain” gutxiago eta “marinel” gehiago dago, non gehienak pentsatu, hitz egin, eztabaidatu, erabaki eta egin egiten du; joera berri horrek kideen parte hartzea eta taldeko lana bultzatzen du.

Bakar batek agindu eta besteek horren esanetara funtzionatzen duten elkarrekin gero eta gutxiago dira. Elkarte pertsonalistak atzean geratu dira, ez dute gizarte inola eraginik eta. Badago oraindik pertsona bakar eta karismatiko batek aurrera daraman elkarerik; bai egia da, hor daude, baina lo.

Gaur egun, beste era batetako elkarrekin ari dira gailentzen, herritarrentzat baliagarriak izan nahi duten elkar-

rekin, eta inguruko beharrezko konponbideak bilatzen -elkartuz, elkartasunez, taldeetan batuz- saiatzen ari diren elkarrekin.

Argi izan behar dugu: gure elkarte guztiak taldeko proiektu baten protagonista gara, gure elkarrekin ezin du berak bakarrik aurrera egin, eta are gutxiago, pertsona bakar batekin.

Elkarte bat lan komun bat egiteko borondatez batu den talde bat da.

Talde hori da elkarrekin benetako oinarria, helburuak ezin dira edonola lortu eta, elkar lanean lortuko ditugu, batera lan eginda, besteekin.

Hori ez da erraza, besteekin lehian aritu behar dugula irakatsi digutela eta ez besteekin elkar banatzen, besteek aurka lan egiten irakatsi digute eta ez besteekin lan egiten. Hori hola izanda, aldatu eta ikasi egin beharko dugu, balore eta jarrera berriak hartu behar izango ditugu.

Hirugarren Koaderno Praktiko hau, guk taldean egin dezakegun lana hobetzen lagunduko diguten ideia eta truku batzuk proposatzeko sortu da.

Horretarako, gure esperientzia kontatuko dizuegu (batazuetan ona beste batazuetan ez hain ona); eta ziur gaude: taldean lan egitea gauzak ondo egiteko era efikaz da, gure elkarrekin duen helburua lortzeko bide oso egokia.

1.1 ELKARTEA, PARTE HARTZEN IKASTEKO ESKOLA

Normalean, “parte hartze” hitza erabiltzen dugunean, hitzaldi batetara joatea, gimnasiako tailerretara, Zuzendaritza Batzak deitutako batzar batera, eta abarrera joatea esan nahi dugu. Gu bezero, erabiltzaile edo kontsumitzaileak gara, ez bakarrik estatistiketako kopuru bat.

Hala eta guztiz ere parte hartzea ez da bakarrik hori; parte hartu behar da, esku hartu behar da, konpromisoak hartu behar dira, gure inguruan gertatzen denaren protagonista izan behar dugu.

Parte hartzea ez da bakarrik bozka bat ematea eta zergak edo kuotak ordaintzea; parte hartzea aktiboki esku hartzea da. Parte hartu behar da, ez dugu inguruan gertatzen denaren ikusle edo jasotzaile soilak izan behar, lan egin behar dugu, batez, ere gure errealitatea aldatzeko eta hobetzeko.

Eta non dugu parte hartzeko aukera hori? gure herriko, auzoko... elkarte eta taldeetan. Elkarre horietan herritarrek euren iritziak ematen dituzte, euren eskakizunak planteatzen dituzte, euren eskubideak eskatzen dituzte eta denon bizimodua hobetzera bideraturik dauden hamaikatzeko ekimen eramaten dituzte aurrera.

Beraz, elkarre parte hartzen ikasteko eskolak izan behar dute, eta gauzak egiteko eta gure inguruko errealitatea aldatzeko gogo horri bide bat eman behar die eta gainera gogo hori indartu egin behar dute.

Baina, aurreak esan behar du atzetik nola ibili behar dugun, eta horrexegatik, elkarre ezin dute esan parte hartu behar dela eta gero eurak ez egin: elkarre demokratikoki parte hartzeko eredua izan behar dute. Eta ez bakarrik taldeko proiektu bat direlako, baizik eta, parte hartzeak emaitza hobeak lortzeko aukera ematen duelako.

Ez dago beste erarik: zenbat eta gehiagok parte hartu, hainbat eta handiagoa izango da gure gaitasuna eta ahalmena.

• NAHI IZATEA, JAKITEA, ETA PARTE HARTU AHAL IZATEA

Ez da erraza elkarre parte hartzearen gaia ondo eramatea. Lehen ere esan dugu, ez digute irakatsi besteekin lan egiten.

Horregatik, ondo dago jakitea ze hiru baldintza bete behar diren elkarre baten parte hartzeko aukera egon dadin.

Gogoratu: NAHI IZATEA, JAKITEA ETA PARTE HARTU AHAL IZATEA.

Parte hartu nahi izateko motiboak edo arrazoiak edukitzea

Gauzak egin nahi izatea, ilusioa, beharritana, zerbait egiteko gogoia edukitzea. Hori da parte hartzen hasteko, martxan hasteko, lehenengo baldintza.

Elkarre edo talde baten parte hartzeko motibazioa hobetzeko eta indartzeko hiru ezaugarri nagusi nabarmendu behar dira:

•**Helburuekin bat egitea:** gustura gaude gure elkartean badakigulako zeintzuk diren helburuak, badakigulako zertan arituko garen, eta helburu horiek gure gogo eta beharrianekin, gure ideologia edo pentsaerarekin bat datozelako.

"Elkartea ni bezala pentsatzen dugunok osatzen dugu, auzoko arazoan inguruan hitz egin dezakegu eta gu geu ez bagara mugitzen...Nor mugituko da, bada!"

••**Elkarteko kideekin bat egitea:** elkarte baten ez dugu denbora askorik emango beste kideekin ondo konpontzen ez bagara. Eta, nahitaez, kideen artean harreman pertsonalak sortzen dira. Elkarte edo baten egotea harremanak egiteko eta elkarrekin komunikatzeko era bat da. Motibazioak gora egingo du harreman pertsonal horiek onak badira.

"Elkartean ematen dudana denbora oso garrantzitsua da niretzat. Egiten dugunaz gain, familia handi bat gara. Baina beti dena ez da hain polita; arazo asko ditugu baina gure arteko harremana da garrantzitsuena".

•••**Egiten ari garena baliagarria dela pentsatu behar dugu:** egiten ari garen lanak gure helburuak lortzeko, aurrera jotzeko balio duela sentitu behar dugu, eta horrek, parte hartzeko motibazioa indartuko du. Inork ez du parte hartuko ezertarako ez duela balio uste badu.

"Elkarteari esker lortu dugu hor aurreko haurtzaindegia, denon artean lortu genuen. Denok batera egin izan ez bagenu ez litzateke hor egongo, eta ordutik hona zazpi

urte igaro dira. Auzoa ez litzateke orain den auzoa izango elkartea ez balitz existitu... eta horretarako dago"

Hiru ezaugarri horiek elkar lotuta daude eta bata bestea indartzen dute, baina une bakoitzean batek besteak baino garrantzi handiagoa izango du.

Parte hartzeko motibazioa egon behar da eta hori oso garrantzitsua da; motibazioa kontuan izan behar da elkar-tearen proiektua hasten dugunetik amaitu arte.

Honetarako...

hauxe egin behar genuke...

1. Elkarteko helburuekin bat egin.

1. Errealitatea hobeto ezagutu.

2. Elkarteko kideekin bat etorri.

2. Komunikazioa eta elkar ezagutza indartu.

3. Egiten ari garenak balio duela pentsatu.

3. Bakoitzak elkartean beharrezko zeregin zehatz bat eduki. Eta ebaluatu.



Gauzak egiten jakin, parte hartzen jakin

Parte hartzeko, nahi izatearekin ez da nahikoa. Jakin egin behar da nola egin. Batzuetan, ez jakiteak, edo trebetasun eta gaitasun ezak mugak jartzen dituzte. Horri “boluntarismoa” deitzen zaio, eta “boluntarismoak” emaitza ezaren aurrean motibazio eza dakar.

Prestakuntza da parte hartzeko bigarren baldintza. Eta prestakuntzari dagokionez, hurrengo hiru puntuak izan behar ditugu kontuan:

• **Lan egiteko prestatuta egotea:** elkartearen helburuak lortzeko beharrezkoa diren jarduerak ondo burutzen ikasi.

“Hiriko Hiri Antolamendurako Plan Orokorra aldatu egingo dute eta orain berdegune den lur-zati bat urbanizagaia egingo zutela konturatu ginen. Eskerrak gauza horiek guztiak aparejadore ikasten ari den auzokide batek azaldu zizkigula,... Bestela, gaur egun umeek jolasten duten lekuan etxe handi bat edukiko genuke”.

• **Komunikaziorako prestatuta egotea:** beste kideekin komunikatzen, arazoei konponbidea ematen, gori egokia sortzen, taldean lan egiten... ikastea.

“Itzelean hobetu gara. Lehen denok batera hitz egiten genuen, baina orain ikasi dugu elkarri entzute, gure arteko harremanak zaintzen ditugu. Eta hori guztia igartzen da gero denok taldean lan egiten dugunean. Horiek gauzak apurka-apurka ikasten dira, eta gero horrek norberarentzat ere balio du”.

••• **Antolatzeko prestatuta egotea:** planifikatzen, baliabiak bilatzen eta kudeatzen, ebaluatzen, elkartea bizirik eta indartsu mantentzen, beste elkarrekin koordinatzen... ikastea.

“Orain urte batzuk, gaur egun dakidana dakidala esan izan balidate, zer esaten duten ez dakitela esango nuke. Asko ikasten da Zuzendaritza Batzan, proiektuak egin behar dituzulako, harreman asko egin behar duzulako..., hasieran atzera egiteko gogoia ematen dizu, baina orain badakizu, oso lan garrantzitsua da. Baina horretarako prestatu egin behar duzu, ikastaroetara joan, eta batez ere, besteengandik eta esperientziatik ikas behar duzu”.

Honetarako...

1. Elkartearen zeregina aurrera eramaten ikasi.

2. Besteekin lan egiten ikasi.

3. Antolatzen ikasi.

hauxe egin behar genuke...

1. Gure esperientziak besteekin elkar banatu, besteek zer egiten duten behatu, irakurri, ikastaroetan parte hartu, eta abar...

2. Komunikaziorako trebatu, taldeetan lan egin, gure harremanak ebaluatu, eta abar...

3. Gure antolatzeko era analizatu, gure antolaketa esperientziak besteekin elkar trukatu, kudeaketa manualak erabili, eta abar...



Antolatu parte hartu ahal izateko

Antolatzeak zera esan nahi du: ditugun bideak, baliabideak, aukerak, lekuak... ordenatzea eta banatzea, gure helburuak lortu ahal izateko. Intentzio onarekin bakarrik ez da ezer lortzen, eta ez bagaude ondo antolatuta edo lana ez badugu ondo banatzen gauzak ez dira ondo aterako.

Beraz, antolaketa denon artean egin eta mantendu behar dugu.

Ondo antolatzea da gure elkarteetan parte hartzea posible egingo duen hirugarren baldintza.

Oso garrantzitsua da:

•Gure lana antolatzea:

Beharrezkoa da taldeak, lan batzordeak, ekipoak egitea eta martxan jartzea, gero programa, jarduera... desberdinak burutzeko.

"Hasieran gogo handiz sartzen zara elkarteetan, baina berehala konturatzen zara gogo baina gehiago behar dela. Gaur egun proiektu bi ditugu esku artea, tratatu txarrak jasaten dituzten emakumeekin lan egiten ari gara, auzoko emakume elkarte batekin. Bokalia berri bi daude: Kanpoko Harremanak eta Gazteak, eta gai horrek asko kezkatzen gaitu auzoan. Jarduera artxibo bat daukagu... lan handia daukagu".

••Kideen arteko informazioa eta komunikazioa antolatzea:

Informazioa zabaltzeko bideak, tresnak, guneak eta uneak sortzea beharrezkoa da, informazioak funtzioana dezan.

"Gure elkarteetan egiten diren batzarretan bazkide guztiek parte har dezakete. Gainera, gure elkarteak gai zehatz batzuen inguruko informazioa emateaz eta ateratzen dugun buletina idazteaz arduratzen diren kideak ditugu. Guretzat, buletina oso garrantzitsua da. Horrela, denok daukagu egiten diren gauzen berri-eta, nahi duena etor daiteke guregana eta elkarteetan apuntatu".

•••Barne mantenua antolatzea:

Beharrezkoa izango da elkarteari baliabideak bilatzen, beste erakundeekiko harremanak zaintzen eta elkartearen funtzionamendua mantentzen lagunduko dion prozedura eta bitartekoak sortzea.

"Elkarteetan, garrantzitsuena egunez egunekoa da. Denok dakigu aste kulturalaren ingurukoa, baina horra heltzeko, asko arduratzen dira lokala irekitzeaz eta jarduerak antolatzeaz; azken batean, antolaketa osoaz.

Guretzat, gauzak ez badira egiten egin behar diren moduan, itxura baina besterik ez da izango, eta jendea ez da guregana hurbilduko; baina, bestalde, dena ondo antolatuta dagoela ikusten badute, gehiago parte hartuko dute".

Honetarako...

hauxe egin behar
genuke...

1. Elkarteko zereginak egiteko parte hartzea antolatu.

1. Proiektuak egin, batzordeak, lan taldeak osatu, eta abar...

2. Kideen arteko komunikazioan parte hartzea antolatu.

2. Buletinak, iragarki oholak, sare telematikoak, eta abar... sortu eta animatu.

3. Elkartearen barne mantenuan parte hartzea antolatu.

3. Elkartearen nondik norakoa, baliabideen bilaketa, zereginen banaketa, eta abar...



• GURE ELKARTEAN PARTE HARTZEA ERRAZTEKO ETA ERAGITEKO

Esandako guztitik, gure elkartean parte hartzea indartzeko balio izango diguten pista batzuk atera ditzakegu. Adibidez:

- Helburuak berrikusi eta eztabaidatu elkarteko kide guztien artean, denok jakin dezagun zer lortu nahi dugun.
- Gure harremanak zaindu, elkar ezagutu eta elkar onartu. Denbora luzea emango dugu elkarrekin; beraz, herrema-

nak onak izan behar ditugu, lanerako giro egokia sortu behar dugu.

- Informazioa zabaltzen ahalegindu, denok jakin behar dugu gure elkartean zer gertatzen den.
- Prestakuntzarako guneak eta uneak bilatu. Inor ez da jaio dena jakinda, eta gauzak ondo egin nahi baditugu, bada, horretarako prestatuta egon beharko dugu.
- Lanak aurreikusi eta definitzeaz arduratu. Denek jakin behar dute zer egin eta nola egin behar dituzten gauzak.
- Gure antolatzeke erak erabakiak autonomiaz hartzeko erraztasunak eta ekimenak aurrera eramateko aukerak eman behar ditu.
- Ez egin gauzak ohitura hutsez; gure lanak atsegina eta dibertigarria izan behar du.
- Norberaren eta taldearen ahalegin eta arrakasta onartu eta ospatu.
- Lanak, komunikazioa, erabakiak hartzea, parte hartzea... berrikusi eta horretatik ikasi.
- Aldaketari ez beldurrik izan. Emaitzarik ematen ez duena eta parte hartzea oztopatzen duena berriro aztertu, eta espermentatu.
- Taldeko lana bultzatu, pertsona bakar batek ez dela ardu-
ra osoa bere gain hartu, zereginak denek artean banatu.

1.2 TALDEAK

Edozein elkartek arrakasta izan dezan ezinbesteko baldintza da kide guztiek parte hartzea. Baina hori ez da nahiko; bakoitzak bere aldetik lan egiten badu, emaitza nahaspila edarra izango da, seguruenik. Beraz, parte hartzeko ere antolatu egin behar dugu, hau da, taldean lan egin.

Talde bat ez da bakarrik pertsona multzo bat. Helburu bat lortzeko ados jartzen den, lana banatzen duten eta elkarrekin lan egiten duten pertsona multzoa da.

Denen ahaleginak eta gaitasunak batuz gero, lana efikazagoa da. Baina, gainera, egiten den ahalegina txikiagoa da: efikazagoak eta eragingarriagoak dira.

Eta, bestalde, taldean lan egiteak, elkartearen izaerarekin bat datozen balore eta jarrera batzuen sinestea eta horiek lantzea esan nahi du.

Taldean lan egitea elkarte batek bere helburuak lortzeko erabil dezakeen erarik egokiena da.

Elkarte batean non lan egin dezakegu taldeka antolatuz: Zuzendaritza Batzan, arlo desberdinetan, lan bokalia edo batzordeetan, proiektu edo jarduera zehatz batean, eta abar...

Talde antolatu bat taldean lan egiten duen elkarte bat da.

Baina taldeak ez dira ezerezetik sortzen, ez eta norbaitek erabaki duelako, ezta elkarteko kideen gogo hutsetik ere:

taldeak egin egiten dira, apurka-apurka, ikasiz, urratsez urrats, egunez egun.

• LAU ETAPA TALDEEN NONDIK NORAKOAN

Taldeak errealitate dinamikoa dira, aldatu egiten dira; taldeak egiten eta prestatzen ari garen bitartean hainbat une eta etapa desberdin daude. Beharbada, kasu guztietan azken emaitza ez da guk nahi bezain ona izango, baina hor egotea eta prozesuan zeuk parte hartzea ere oso garrantzitsua da.

Batez ere, lau etapa daude:

•Hasiera, taldeak egitea.

Taldean lan egiteko, hauxe da lehenengo etapa. Denok gara hasi berriak, ez dugu elkar ezagutzen, eta taldean integratu nahi dugu, horretarako, atseginak izan nahi dugu, denon begiko izan nahi dugu, inork ez du inoren aurka joan nahi, inork ez du inor haserrarazi nahi.

Gure aurreiritziak ateratzen ditugu eta gure modukoak direla edo hobeto konponduko garela uste ditugunak identifikatzen ditugu, guk erretzen dugun tabako marka erretzen dutelako, edo guk erabiltzen ditugu moduko praktikak erabiltzen dituztelako, eta abar... Momentu horretan begiak esaten digunarekin gabiltza.

Etapa honetan, lan gutxi egiten da, gure helburuak zehazten eta elkar ezagutzen hasten gara. Une honetan, hamaitxoko galdera egiten dizkiogu geure buruari, bai gutaz eta

bai besteez. Pertsonalitate desberdinak agerian geratzen dira, eta une honetan erabakiko da nor joan eta nor geratu, benetako muina sortu arte; eta gero, bigarren etapa hasiko da. Horrek ez du esan nahi, beste etapetan inork ezin duenik sartu edo irten.

••Ekaitz edo gatazkarantz.

Bigarren fase hau erabakigarria izango da; ados jarri behar izango dugu nola lan egin erabakitzeko, eta taldearen barruan guk daukagun zeregina zein den jakiteko gogoia izango dugu. Pentsa dezakegunez, mugimendu, tentsio, emozio, gatazka... handiko etapa da. Baina hain gatazkatua izan arren, ez dugu albo batera utzi behar, beharrezkoa da, taldean lan egiteak bidean aurki ditzakegun oztopoei aurre egiten lagunduko digu; bakarka ez genuke gauza handirik egingo.

Gure arazoak hemen ez baditugu konpontzen, ez dira desgertuko, eta geroago agertuko dira berriro gure bidean.

Arriskutsua da etapa hau larregi luzatzea. Hori ez gertatze-ko lidergo egokia (bakarrik baten lidergoa eta talde osoaren lidergoa) egon behar du, zer egin behar den eta nola egin behar den irakatsiko diguna; gauzak ondo egin behar ditugu, gero hau luzerako izango da eta.

Aurreko etapan gertatzen den bezala, hemen ere galdera batzuk sortzen dira eta taldeak galdera horiei erantzuna eman behar die gure bidean aurrera jotzeko: zer lortu behar dugu talde moduan?, zein da gure zeregina? eta gure ardura? nork agintzen du?, eta abar...

Eta ez gara hurrengo etapara pasatuko, aurreko gai horiek guztiak ez badira konpondu. Liderra, rolak... alda ditzakegu, baina horrek ez gaitu zertan arduratu behar, onartu egin behar dugu. Gure lehengo aliantzak baliteke aldatzea, orain hobeto elkar ezagutzen dugu eta. Baten batek dena uztea erabakiko zuen, baina beste batzuk gogor lan egitea erabakiko zuten.

Beharbada lan gutxiago egingo da, baina horrela gertatzen da. Oinarri sendoa jarri behar dugu, gero aurrera egin ahal izateko.

•••Konpromisoa eta armonia, horiek dira arauak.

Gauzak baretu dira, berriz komunikatzen hasten gara, talde sentimendua agertzen da eta informazioa mugarik gabe zabaltzen da. Badakigu noraino heltzen garen, ez diogu beldurrik laguntza eskatzeari eta gainera badakigu nori eskatu behar diogun. Aurreko etapan definitu ziren zereginak onartzen ditugu eta gure gain hartzen ditugu. Arauak, denentzako prozedurak,... definitzen dira.

Harreman sakonagoak egiten ditugu, taldekoak elkarren artean erlazionatzen dira, txantxak eta elkarrizketa dibertigarriak agertzen dira, besteekiko afektua eta benetako errespetua sortzen da. Ez dago boterea lortzeko borrokarik, badakigu nolakoak garen eta nolakoak diren gure kideak. Orain, lehengo etapetan baino jarrera baikorragoa dugu.

Etaparen honetan, taldea benetako lan taldea bihurtzen dela esan dezakegu.

••••Zereginak betetzea, etekinak ateratzea, ekoiztea, emaitzak

Etapla honetan, zu eta zure taldea, honaino heldu bazarete, asmo guztiak bete egiten dira: euren artean ondo konpontzen diren kideak, epeen barruan burutzen diren lanak, eta, gainera, kalitatez eta gogoz eginda.

Talde askok ez du hori lortzen, eta asko gatazkaren etapan geratzen dira.

Fase hau ez da lanerako zaletasunarekin nahastu behar, ez dauka zerikusirik horrekin. Taldeko proiektuak emaitza onak izango dituela bermatzen duen lan plana eduki behar dugu, baina gure lehentasunak albo batera utzi gabe.

Etapla honetan taldeko kideak heldu egiten gara, bai talde bezala eta bai pertsona bezala. Esperientziak, sentimenduak, ideiak... elkarri kontatzen dizkiogu; etapa honetan kideekiko intimitate eta leialtasun handiagoa sentitzen dugu.

Etapla honetan gure aurpegia agerian geratzen da. Garbi jokatu dugu, tranparik egin gabe.

Eta gero? Taldeak aldatzen doaz eta aurrera doaz, kide batzuk irten eta beste batzuk sartu egiten dira, beste helburu batzuk definitzen dira, beste gaitasun batzuk sortzen dira. Beste batzuk desagertu egiten dira, geroago beste era batera agertzeko. Horrela dira gauzak.

• NOLA JAKIN EKIPO BAT ONA DEN ALA EZ

- Giroa informala, eroso da, ez dago tentsiorik. Lan giro hori atsegina egiten zaie taldeko kideei. Inork ez du gogaitzen.

- Eztabaidak daude taldeko kideen artean, denak ez daude ados, ia denek parte hartzen dute baina beti taldeko lanari lotuta, arazo pertsonalak kanpoan uzten dira. Eztabaidak beti gai bati lotuta daude, ez dago tentsiorik, eztabaidak elkartaren proiektuan aurrera egiten laguntzen du.

- Taldeko kide guztiek dakite zein den zeregina eta helburuak, eta onartu egiten dituzte. Behar den beste eztabaidatu eta definitu dira, eta kide guztiak datoz zeregin eta helburu horiekin bat.

- Erabakiak nolabaiteko aho batez edo kontsensuz hartzen dira, argi uzten denak daudela ados eta aurrera egiteko prest.

- Kritikak sarritan egiten dira eta benetakoak dira, horregatik ez da tentsiorik sortzen eta inor ez da haserretzen. Inori ez zaio ezer aurpegira botatzen, ez zuzenean ez inguru-minguruan ibilita. Kritikak gero zerbait zuzentzeko eta hobeto egiteko egiten dira, hau da, taldearen kalterako den egin nahi duena eragozten duen oztopo bat kentzeko.

- Denek bota dezakete taldeari buruz, hau da, taldearen funtzionamendu, proiektu, gai desberdin eta abarri buruz



duten iritzi, sentimendu eta ideiak. Ez dago ez beldurrik ezta presiorik. Denek elkarri entzuten diote.

- Zerbait ekin behar diogunean, lana definitu eta banatu egiten da. Denek dakite zer egin behar duten eta zertarako egin behar duten.
- Koordinatzaile edo taldearen nagusia, ez dago inoren gainetik, eta taldea ere ez dago bere esanetara. Bakoitzaren zeregina aldatzen doa, eta, batez ere, emaitzak ebaluatu eta gero.
- Taldeak badaki elkartearen ekiteko plana zein den eta burutu nahi diren jarduera guztiak zeintzuk diren. Sarritan, etentxo bat egiten dute egiten ari direna eta funtzionamendua zaila egiten ari diren oztopoak zeintzuk diren ebaluatzeko.

• **TALDEAN LAN EGITEA: ABANTAILAK ETA ARRISKUAK**

Lehen esan bezala, taldean lan egitea ez da bera helburua; taldean lan egitea gure helburua lortzeko bitartekoa da, gauzak egiteko modu bat.

Hala eta guzti ere, polita izan arren, ez da erraza, eta hori ikusiko genuen beste talde batzuek edo geureak ere nola funtzionatzen duen ikusiz gero.

Lehenengo abantailak aipatuko ditugu eta, bigarren, taldean lan egiterakoan kontuan izan beharreko arriskuak aipatuko ditugu. Garrantzitsua da arreta berezia jartzea abantailen -denbora luzeago iraun dezaten-, ahalik eta gehien

aprobatxatuz, eta arriskuei -zuzentzeko eta abantaila bihurtzeko -.

Abantailak

- Taldean bakoitzak duen alderik onena batzen da; horrela, zeregin desberdinei aurre egiteko gaitasuna duen taldea sortzen da.
- Taldeak independentzia du, talde hori osatzen duten pertsonen dagokienez. Ez gaude lan egiten dutenen erritmo pertsonaletara.
- Sormenari dagokionez, hobeto da taldean lan egitea bakarka lan egitea baino. Bi buruk, buru batek baino gehiago pentsatzen du, hiruk bik baino gehiago,... gainera, batzuei buruz ez datorkiguna, beste batzuei datorkie.
- Lana ondo banatu eta koordinatuz gero, taldeak lan konplikatu eta garrantzi handiko lanak eraman ditzake aurrera, eta pertsona bakar batek ez.
- Taldean hartzen diren erabakiak ere, sendagoak dira, informazio gehiago izaten dugu esku artean-eta; erreferentzia gehiago du eta akatsak aurreikusteko eta zuzentzeko aukera gehiago du.
- Parte hartzen dutenen motibazioa handiago da. Inork ez ditu konbentzitu behar.
- Taldean kideen ezaugarri bereziak ez dira zertan ezkutatatu behar. alderantziz, agerian geratzen dira, ez dago talde

estandar bat. Gure taldea pertsona batzuek osatzen dute, eta taldea pertsona horiek bezain berezia izango da.

- Balore batzuk ikasten dira: errespetua, elkarri laguntzea, elkartasuna,
- Eragingarritasuna handiagoa da, ahalegin gutxiagorekin emaitza gehiago eta emaitza hobek lortzen dira eta.

Arriskuak

- Kideen artean komunikazio eta koordinazio maila onik ez badago, lana motelagoa eta gogorragoa izango da. Erabakiak ondo pentsatu behar dira, baina ez gogaitu arte, horrek denek motibazioa galtzea ekarri dezake eta.
- Lidergoa autoritatez eramaten bada, eta denek parte hartzeko aukerarik ematen ez duten teknikak erabiltzen badira lana berrikusteko eta ebaluatzeko, izan daiteke taldean parte hartzeko erraztasunik ez dutenak ezkutatuta edo lotsatuta geratzea.
- Lanak ez badira denek kontsensuz banatu, taldeko kide batzuk euren gain ardurarik hartu gabe gera daitezke eta beste batzuk ardura larregirekin (bat denerako eta denek denek).
- Taldeko kide guztiek ez badute komunikazioa landu edo bultzatzeko kontzientziarik, ez badute gauzak gero eta hobeto egiten ikasteko kontzientziarik,... arazoak, gaizki-ulertzeak, zurrumurruak, informazio eza, eta abar... sor daitezke.

- Koordinazio egokia ez badago, erabakiak hartzerakoan jendeak ez badu parte hartzen eta gure lana berrikustera-koan autodisziplinari ez badago, ez gara oso eraginkorrak eta efikazak izango.

- Taldearen funtzionamendua ez badugu ebaluatzen eta lortzen ditugun emaitzak eta ematen ditugun aurrerapau-soak ez baditugu konprobatzen, edo alde negatiboari, zail-tasunei, gehiegi erreparatzen badiegu, eta alde positiboa ahaztu egiten badugu, motibazioa galtzen joango da.

- Taldeko kideek ez dute elkar animatzen, harreman infor-maletan denborarik ez badute ematen eta ez badute elka-rrekin ondo pasatzen, elkarrenganako mesfidantza gero eta handiagoa izango da.

• ZER GERTATZEN ZAIO GURE TALDEARI?

Hurrengo orriko taulan, taldeen funtzionamenduan sarrien agertzen diren arazoak (zeuk ere jakingo duzu zeintzuk diren akats horiek), zerk eragiten dituen eta zein izan dai-tekeen konponbidea aipatzen dugu.

ARAZOAK

Kide batzuek ez dakite zer eman behar duten edo ez dute ulertzen egiten dutena zertarako egiten duten.

Kide batzuk euren airera dabilta.

Kide batzuk ez dakite zer egin behar duten eta ez dakite ze harreman izan behar duten besteekin.

Batzuek, borondate ona badute, baina ezin dute euren lana bete.

Batzuek ez dute elkar hartzen. Eta gaitza egiten da taldean lan egitea.

ZERGATIAK

Helburuak ez daude argi, ez dira ondo azaldu edo ez dira ondo ulertu.

Norberaren beharrizan edo interesak lehentasuna dute. Ez daude taldean lan egiteko prestatuta.

Bakoitzak ez dauka bere zeregina oso argi, elkartearen egitura nahasia da.

Helburu indibidualak edo eskura dauden baliabideak ez dira egokiak. Bestela, pertsonak ez dira egokiak edo ez daude prestatuta.

Kideen arteko gatazkak. Ez dute elkar eza-gutzen, aurreiritziak dituzte, eta abar.... Komunikazio arazoak daude.

ZER EGIN DEZAKEGU

Helburuak taldean argitu, eta bakoitzak eman behar duena zehaztu.

Galdetu banan-banan zer beharrizan duen eta taldearengandik zer espero duen:
a) Lanarekiko konpromiso zehatzak hartu.
b) Pertsona horiek aldatu.

Bakoitzak egin beharreko lana argitu, denek jakin behar dute zer egin behar duten eta gainontzeko taldekideek zer egin behar duten ere.

Helburu eta baliabide pertsonalak egokitu:
a) Pertsonak prestatu.
b) Pertsona horiek aldatu.

a) Bata bestearengandik zer espero duten jakin.
b) Kideen arteko diferentziak baloratu eta osagarritasuna erabili.
c) Kohesioa eta elkarrenganako errespetua bultzatu.



ARAZOAK

Batzuek ez dute besteekin lan egin nahi.

Kide batzuek ondo egiten dute lan bakar-
ka, baina ez dute taldearekikoa betetzen.

Taldeko kide batzuek, gaitasuna eduki
arren eta prest egon arren, ez dute tal-
dearekin konpromisorik hartu nahi.

Batzuk euren airera doaz, segimendurik ez
ebaluziorik gabe.

Batzuek badakite zer egin eta nola egin
behar duten, baina ez dute egiten.

ZERGATIAK

Aurretiaz beste esperientzia negatibo
batzuk egon dira. Ez dute segurtasunik.
Ego gehiegi.

Taldearen osaketa edo lan banaketa ez da
egokia izan. Taldean lan egoteko prestatu
ez egotea.

Konfidantzarik eza taldearengan. Taldean
lan egiten ohiturarik ez.

Informazio eskasa edo desegokia. Akatsak
komunikazioan. Denbora eta lehentasunak
txarto banatzea.

Aldaketari muzin egitea.

ZER EGIN DEZAKEGU

Ez derrigortu inor taldean lan egiten.
Esperientzia negatiboetatik ikasi. Pertsonak
motibatu, umiltasuna landu.

Taldearen osaketa eta taldekideen zeregina
berrikusi. Egokitu. Taldean lan egiteko
prestakuntza hobetu.

Konfiantzarako giroa sortu. Bestela, taldea
dispertsatu edo berriz osatu. Taldean lan
trebetasunak indartzeko uneak sortu.

Informazio zabaldu taldekideei, taldekideek
eurak eta taldekideen artean. Ebaluazio
jarraikia.

Oztopoa zein den jakin; "dinamita" edo
"baselina" erabili gainditzeko.



ARAZOAK

Erabakitako jardunbideari ez zaio jarraitzen edo jarraitzeak lan handia ematen du.

Batzuek uste dute taldean egiten duten lana ez dela aintzat hartzen.

Ez dira erabaki garrantzitsuak hartzen, luzatu egiten dira, etengabe berrikusten dira, kontraesanetan ibiltzen gara.

ZERGATIAK

Prozedura burokratiko, alferrikakoak, desegokiak...

Balorazio sistema nahasia edo desegokia, ...

Lidergo eta zuzendaritza txarra. Taldean parte hartzeko arazoak.

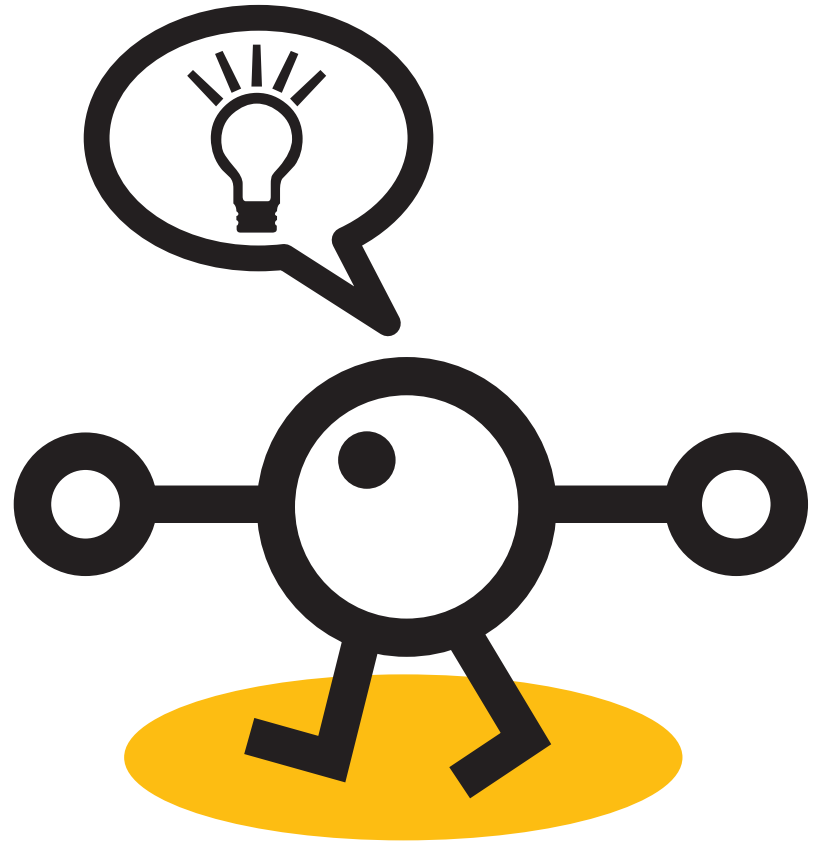
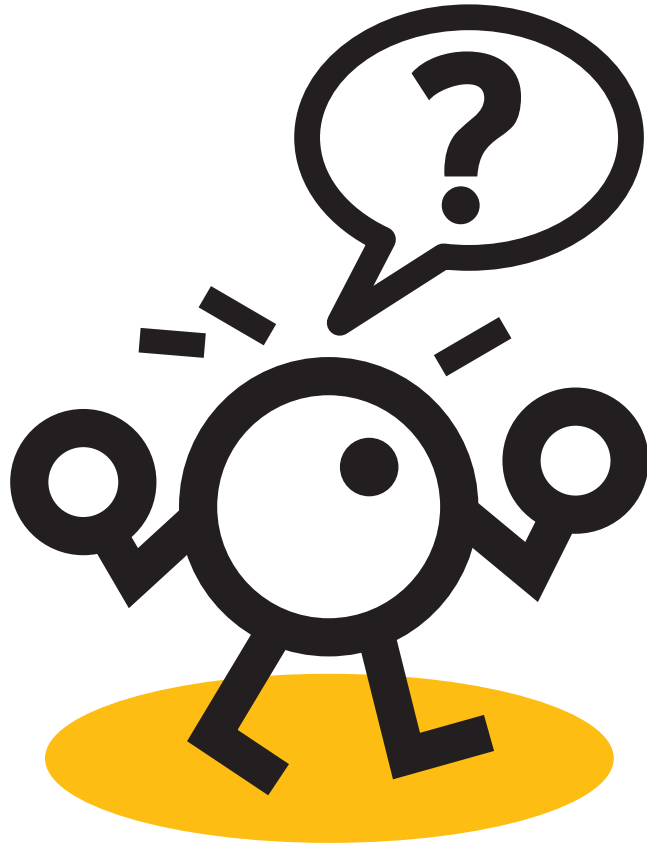
ZER EGIN DEZAKEGU

Prozesuak sinplifikatu, esku-liburuak eta arau zorrotzgiak albo batera utzi, zure senari jarraitu.

Segurtasuna sortzen duten estimuluak sortu, egiten den lana aintzat hartu, taldeko lana eta bakoitzaren jarrerak suspertu.

Liderrek zuzendaritza beste batzuegan uzten ikasi behar dute. Taldeak bere gain hartu behar du barne funtzionamenduaren ardura, eta ez du horretan parterik hartu gabe egon behar.





2

Taldea hobetzeko trukuak

Honaino gogaitu gabe heldu gara? Kasu honetan, ez duzue hurrengo zazpi aholku garrantzitsu, zazpi truku edo zazpi ezaugarri praktiko eta oinarritzko hauei aurre egiteko beldurrik izango. Talde batek funtziona dezan batez ere hurrengo pausuak zaindu behar izango ditugu: lana banatu, lidergoa, informazioa, erabakiak hartu, arazoak konpondu, komunikazioa eta ebaluazioa.

2.1 LANA BANATU, EGIN BEHAR DUGUNA ANTOLATZEKO

Elkartean ezer ez bada egiten, elkarterik egongo ez balitz bezala izango litzateke. Gure elkarteen helburua zerbait egitea da, eta zerbait egiteko helburu horrek ilusio berriak eta proiektu berriak dakartza atzetik.

Taldeok egunero hainbat lan eramaten dugu aurrera eta horrek jartzen du martxan gure elkartea.

Elkarte barean lan handiak eta lan txikia ere badaude, esate baterako lokala egunero irekitzea ere gure lanetariko bat da, edo proiektuak diseinatzea, finantzaketa bilatzea, kuentak kobratzea, bazkideekin komunikazioa mantentzea, eta abar... La horiek guztiak garrantzitsuak dira, eta denak dira beharrezkoak.

Gure elkartean hiru lan mota garrantzitsu antolatu behar ditugu:

Gure elkartearen helburuekin lotuta dauden lanak

Adibideak:

- Gure inguruko errealitatea eta beharrianak zeintzuk diren jakitea.
 - Jarduteko planak egitea.
 - Ekiteko proiektuak diseinatzea.
 - Jarduerak burutzea eta horien jarraipena egitea.
 - Proiektua eta jarduerak ebaluatzea.
 - Gure elkarteari dagozkion prestakuntza eta autoprestakuntza ekimenak...
- ...Eta beste hainbat

Elkarteko kideen arteko harremanei eta kohesioarekin lotuta dauden lanak

Adibideak:

- Topaketak, elkarraldiak, asanbladak, eta abar...
 - Informazioa kideen artean zabaltzea.
 - Buletinak, iragarki oholak, komunikazio sareak, eta abar...
 - Batzarrak, eztabaida saioak, eztabaidak, arazoak konpontzea... antolatu eta bultzatu.
 - Komunikaziorako, taldean lan egiteko prestakuntza eta autoprestakuntza ekimenak.
 - Ospakizunak, jaiak, eta abar... antolatzea.
- ...Eta beste hainbat



Gure elkartearen egituraren mantentzearekin zerikusia duten lanak

Adibideak:

- Lokal soziala irekitzea.
 - Materialak erostea (jarduerak egiteko, ekipamenduetarako, eta abar...).
 - Finantza kudeaketa (baliabideak bilatzea, fakturak ordaintzea, kuotak kobratzea, diruzaintza, administrazioa, eta abar...).
 - Erakundeekiko hartu emanak eta beste elkarteekin koordinatzea.
 - Erakunde publiko eta pribatuekiko harremanak.
 - Lege-gestioak.
 - Publizitatea, irudia, komunikabideekiko harremanak, elkarteak erakunde moduan duen irudia.
 - Lekuak itxuratzea eta mantentzea ...
- ...Eta beste hainbat.

Horietako lan mota bakoitza beste biekin lotuta dago, denak izan behar dira kontuan, bata ere albora utzi gabe. Eta koherenteak izan behar dute euren artean, hau da, balore berberak, metodologia eta estilo bera izan behar dira kontuan. Ezin dugu esan jardueretan parte hartu behar dela, gero antolatzerakoan ez badugu esaten duguna praktikara eramaten.

Elkartean dauden taldeek ez badute argi egin behar dutena, elkarteak zer egin ez dakitela geratuko dira (egitura mantendu egingo dugu, baina ez dugu egiturak elkartearen zereginarekin duen lotura zainduko, hor egongo gara,

besterik gabe) edo dispertsatu egingo dira (gauzak argi dauzkagu, baina pertsona bakoitzak bere kabuz jokatzen du eta egituraren kohesioa eta mantenua ez du inork zaintzen).

Elkarteko ekipo batean parte hartzen duen bakoitzak lan zehatz bat izan behar du elkarteak aurrera jarraitu dezan; horregatik, lanak banatzeko irizpide batzuk emango ditugu.

• LANAK BANATZEKO JARRAIBIDEAK

Lanak banatu behar ditugunean, hurrengo aholku hauek kontuan izatea komeni da:

- Talde kide guztien artean egin egiteko guztien zerrenda, eta bakoitzaren urgentzia eta garrantzia ere adierazi.

Kontuan izan: zer egin behar dugun, egitekoen inguruan zer dakigun.

- Bereiztu beti, egiteko garrantzitsuak (elkarteko helburua betetzeko burutu behar direnak); urgentziazko egitekoak (ez direnak gerorako utzi); batera urgentziazkoak eta garrantzitsuak direnak (oinarri-oinarrizkoa dira helburua lortzeko eta berehala burutu behar dira) eta beharrezkoak ez direnak (ez dute elkartearen helburuarekin zerikusirik edo beste era batetara edo beste une batean konpondu daitezke).

Kontuan izan: lehengo urgentziazko eta garrantzitsua dago; bigarren, garrantzitsua eta, hirugarren, bakarrik urgentziazkoa dena. Beharrezkoa ez dena, aipatu ere ez.

- Zerrendan hiru egiteko nagusi agertu behar direla (elkar-tearen helburua, kohesioa eta mantenua); horretarako zerrenda berrikusi egin behar da.

Kontuan izan: oreka behar da, errenka ez ibiltzeko.

- Taldearen barruan bakoitzaren interes, gustu, nahiak aintzat hartu.

Kontuan izan: bakoitza, bere interesen arabera.

- Egitekoak bakoitzaren gaitasunen arabera banatu.

Kontuan izan: bakoitza, bere gaitasunen arabera.

- Esperientzia baloratu. Norbaitek zerbaitetan esperientzia badu, taldeko beste kideei irakatsi diezaieke.

Kontuan izan: "zahar hitzak, zuhur hitzak" asko dakienak ez dezala berarentzat gorde.

- Taldekideen kopurura eta horiek duten denborara egokitu lana.

Kontuan izan: bakoitza, duen denboraren arabera.

- Egitekoak talde barruko itun bat bezala hartu, denon artean egin beharrekoak, baina derrigorrez egin beharrekoak.

Kontuan izan: bakoitzak bere lana bete behar du, denok bete behar dugu.

- Noizean behin lan banaketa berrikusi.

Kontuan izan: dena ondo badoa, oso ondo; bestela, aldatzeko moduan egongo gara.

Hurrengo taulan, talde baten barruan zereginak banatzeko edo berrikusteko adibide bat aurkezten dizugu.

ASTEKO ZEREGINEN BANAKETA									
	ZEREGINAK HELBURUA		ZEREGINAK KOHESIOA			ZEREGINAK MANTENUA			
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
PEDRO									
ANA									
LUCÍA									
PACO									
MARÍA									
LUIS									

T1=Barne prestakuntza eskatu

T4=Buletina idaztea

T7=Tailererako materiala erosi

T2=Tailer proiektua

T5=Bolondresei deitzea

T8=Lokala irekitzea

T3=Batzarra Udalarekin

T6=Taldeko batzarra

T9=Fakturak ordaintzea

Beteta dauden tarteek zeregin bakoitza eta zeregin hori bete behar dutenen arteko lotura erakusten dute. Taula hori ikusita haxe irakurri dezakegu:

Goitik behera: lan hori nork egingo duen, taldeko nortzuk batuko diren lan hori egiteko edo, bestela, hutsunerik dagoen (ez du inork lan hori egingo) ere ikus dezakegu.



Egin beharreko lana eta lan hori egiteko behar diren pertsonen arteko erlazioa egiten laguntzen digu.

Zeharretara: bakoitzak egin beharreko lana zein den ikusten dugu, eta gainera, bakoitzak egin beharreko lan kopurua ikus dezakegu. Taula honek lana egoki banatzen laguntzen digu, hau da, ez da lan larregirik pilatzen ezta kontrakoa ere ez.

2.2 NORK AGINTZEN DU HEMEN? LIDERGOA, ZUZENDARITZA

Koordinatzaile, presidente, zuzendari... hainbat izen dago edozein elkarte edo taldetan lan garrantzitsua (zuzendu, lider lanak egin) egiten duen/duten pertsona/k izendatzeko.

Lider mota ugari dago, eta estiloaren arabera izen desberdinak hartzen dituzte. Hona hemen horietako batzuk:

Pasota edo burua beste leku batean duena: "hemen bakoitza bere airera".

Paternalista: "ez arduratu, utzi, nik neuk egingo dut".

Larregi agintzen duena: "hori ez da horrela egiten, neuk agintzen dudalako, eta kito"

Demokratikoa - parte hartzailea: gu azken lidergo mota honekin, demokratiko-parte hartzailearekin, identifikatzen gara; ikastea eta parte hartzea errazten duen/duten pertsonak/ek erabiltzen dute, kideen gogoia eta motibazioa mantentzen laguntzen dute.

Azken batean, taldearen parte hartzearekin, lider demokratiko eta parte hartzaileek haxe lortu nahi dute:

- Elkartearen proiektuaren perspektiba mantendu, koherentzia zaindu. Gauzak aurretiaz ikusi, apur bat harantzago joan.
- Besteei energia bidali, besteak motibatu, animatu. Energia arrakasta lortzera bideratu eta porrotera garamatzana albo batera uzten saiatu.
- Parte hartzeko eta inplikatzeko erraztasunak eman denei. Kooperazioa, kideen arteko harremanak bultzatu, giro ona sortzen lagundu.
- Egin beharrekoa bete eta lan desberdinen arteko erlazioa bultzatu, beharrezko baliabideak antolatu, bilatu eta banatu, ebaluatu. Erabakiak taldean hartu daitezela, eta horretarako erraztasunak eman.

Zaila da elkarte batean ezaugarri horiek betetzen dituen lider bat topatzea, baina egon ez arren, oso garrantzitsua da puntu horiek aurrera eramaten saiatzea. Taldeko kide guztiak ahalegindu behar dira horretan, hau da, zeregin horiek guztiak aurrera eraman daitezzen.

Zuzendaritza edo lidergo lan horiek batek har ditzake bere gain edo banatu egin daitezke. Edonola ere, beti da ona eragin hori izatea elkarte batean, eta zuzendaritza edo lidergo zeregin horiek elkarte eta talde bakoitzaren beharrian eta ezaugarrien arabera eraman behar dira aurrera. Taldeari etekina atera behar zaio, hau da, elkartearen proiektuak arrakasta izan behar du, baina arrakasta hori

denon artean lortu behar da; emaitza onak ez dira erabili behar inor beste inor baino gehiago izateko. Horrekin bat bagatoz, ez gaitu kezkatu behar gure elkarteko lider, zuzendari, koordinatzaile edo presidente izateak, ez eta elkartean barruan liderra egoteak, horrek parte hartze eta talde lan maila ego egingo du eta.

2.3 INFORMAZIOA AHAL IZATEA DA

Ez badakigu zer falta den, zer behar den edo konponbidea zein den, oso zaila egingo zaigu gauzak egitea. Informazioa boterea da, gauzak egiteko ahalmena da.

Gure taldeetan oso garrantzitsua da informazioa denei zabaltzea. Horrela, taldeko kide guztiak aukera berdina izango dituzte, hau da, denek izango dute informazio bera. Bestela, gaizki-ulertzeak eta gorabeherak egon daitezke eta, taldean ez dugu denok abiadura berean aurrera egingo.

Informazioa dutenak -informazioa denona da-, informazio oso ez badute ematen edo testuingurutik kanpo ematen badute edo oso berandu, edo informaziorik ez badute pasatzen horiek informazio guztientzat eurentzat biltzen dute.

Taldeko kide guztiek informazio egokia izan dezaten, AIDA teknika proposatzen dizuegu, informazioaren zabalkunde eta banaketa lanak egiteko nondik nora jo behar duzen jakin dezazuen. proposamen horrek fase batzuk ditu, eta fase horiek kontuan izan behar dituzue informazioaren barne zirkuituak funtziona dezan.

HAUXE LORTU BEHAR DUGU GURE TALDEKO KIDEEK INFORMAZIOA JASOTZEKO PREST EGON DAITEZEN:

Arreta: Batzuetan, ez diogu arretarik jartzen informazioari, gure eguneroko lanetan murgilduta gaude eta. Horrela, informazio garrantzitsua oharkabean pasatzen da. Arreta sortzeko informazioak begietarako atsegina eta erakargarria izan behar du, mezuak informazioarekiko...

...interesa sortu behar du, horregatik informazioa aurkezterakoan argumentuak erabiliko ditugu, abantaila eta desabantailak edo arazo bati nola aurre egin nabarmenduko dugu, gure taldeak gai batzuei aurre egingo die eta gai horietatik garrantzitsuenetan zentratuko gara, baina modu atsegin eta dinamiko batez, eta horrek guztiak zerbait egiteko...

...gogoa emango digu, eta gogo hori gehituz joango da, egiten ari garena baliagarria izango delako, eta informazioak elkartearen helburuekin zerikusia izango duelako eta, informazio hori jasotzen dutenek nahi badute eta ahal badute, gauzak...

...egiten hasiko gara, hau da, elkarte kideek informazio horri erantzun bat emango diote.

• INFORMAZIORAKO TRESNAK

Gure taldean informazioa zabaltzen lagunduko diguten tresna batzuk emango dizkizuegu:

**Barne buletinak:**

Idatzizko informazioa argazki, irudi edo bestelako adierazpide grafikorekin argitaratzen diren aldizkariak dira. Lagun askok irakurtzen du. Oso egokiak dira informazioa jende, bazkide... askorengana heldu behar bada. Oso komenigarriak dira informazioa emateko, eta gainera, oso sistema ona elkarte bateko talde baten gertatzen dena era atseginan, grafikoan eta (ahal bada) umoretsuan jasotzeko eta ordenatzeko.

Iragarki oholak:

Gure egoitzan ondoen ikusten den lekuan panel baten jarzen ditugun dokumentuak, ebakinak, zifrak, prentsako albisteak, artikuluen fotokopiak, batzarretarako deialdiak, eta abar... dira. Iragarki oholak egunero aldatzen ibili behar dugu, beti informazio bera ikusten badugu, gero oharkabean pasatuko gara-eta, edo ez diogu arretarik jarriko eta azkenean hantxe daude, beste gauza bateri, koadro edo auzoan egindako azken jardueraren argazkiei lekua kentzen. "Iragarki ohol gogaikarririk ez. Iragarki ohol dibertiagarriak, bai."

Esperientziak elkarri kontatzea:

Batzarrak informazioa eta esperientziak elkarri kontatzeko dira. Elkarteren bateko talderen batek zenbait punturi buruzko informazioa gehitu nahi badu batzar bat deitzen du, eta batzarrean puntu hauek aztertu daitezke: errealitatez egokitzea, barne komunikazioa hobetzea, zereginak denon artean banatzea, eta abar... Eguneroko monotoniatik ihes egiteko balio digu; beste talde batzuekin hartu emanik izanez gero, horrek gure nortasuna definitzen laguntzen du. Informazioa elkarri emateak norberaren

autoebaluazioa egitera behartzen gaitu. Eta hori oso ariketa mesedegarria da!

Interneta:

Internetak ematen dituen informazioa aukerak, bai elkar-teen barruan, bai elkarte desberdinen artean, zein kanpoko erakunde edo elkarteekin, haiek guri eta guk haiei, eta abar... ezin dira hain leku txikian idatzi. Gero eta arruntagoa da eta etxe askotan dago. Politena ez da eskaintzen digun aukera teorikoa, politena guk praktikan gure elkar-teen onerako aprobetxatzea da.

KOMUNIKAZIOA: HORTXE DAGO KOSKA!

2.4

Gure taldeak funtzionatzea nahi badugu, komunikazioak derrigorrez funtzionatu behar du.

Komunikazioaren oinarritzko arauetariko bat hau da: ezin liteke izan ez komunikatzea. Beti gaude irudiak, inpresioak, mezuak besteei bidaltzen eta besteak ere geuri. Asmo ona egon arren, komunikazioa txarra izan daiteke. Borondate ona izan arren, batzuetan ez da nahikoa komunikazioa ona izan dadin. Lehenengo koaderno praktikoan, "Batzarrak", hitz egin genuen komunikazioari buruz.

Orain, berriro ere, gai horri ekingo diogu, baina oraingoan gure taldeen komunikazioan izan daitezken oztopo nagusiez hitz egingo dugu, eta horri aurre egiteko aholkuak ere emango ditugu:

ZAILTASUNAK

Taldeko kideek ez badute elkar ezagutzen, aurreiritziak, estereotipoak, eta abar... badituzte, komunikazioak ez du funtzionatuko.

Taldeko kideen artean berbeta, kode edo jerga desberdinak dituzte.

Taldeko kideek ez diote elkarri entzuten, ez diote elkarri ideiak ematen, ez dakite euren artean hitz egiten, akordioetara heltzen edo komunikazioan parte hartzen.

Komunikazio egitura, bide eta sare argi eta sinpleak falta dira, komunikaziorako arduradun eta erreferenteak falta dira, horrek bat-batekotasuna eta zurrumurru asko sortzen du.

Eredu bat daukagu eta hori antolaketa hierarkiakoa da (goitik beherakoa), eta horrek komunikazioa eragozten du (denak goitik pasatu behar du).

KONPONBIDEAK

Elkar ezagut gaitezen, elkarriketa eta giro ona bultzatu ditzagun.

Egin dezagun, denon artean, berbeta komun bat, denok erabiltzeko eta denok ulertzeko modukoa.

Komunikazioa prozesu konplikatua dela izan dezagun kon-tuan, trebatu gaitezen komunikaziorako: elkarri entzutea eta adierazpena hezi eta praktikatu ditzagun, ez dezagun pentsa badakigula bestek zer esaten ari diren eta, alderantziz, ez deza-gun pentsa besteek badakitela zeri buruz hitz egiten ari garen.

Komunikaziorako bideak eta sareak jarri ditzagun, komuni-kaziorako denbora errespetatu dezagun, bide horiek nola funtzionatzen duten berrikusi eta ebaluatu dezagun noizean behin, gero, guk ditugun beharrianetara egokitzeko.

Ezarri dezagun komunikazio eredu bat (behetik gora, ki-deen artean, eta abar...).



ZAILTASUNAK

Elkarrekikotasuna, edo elkarrekin komunikatzea falta da.

Komunikazioan bitarteko larregi dago, informazioa desitxuratu egiten da.

Informazio larregi dugu, eta informazio horretan bete-garri ugari egoteak garrantzitsuena zer den jakitea zail egiten du.

Komunikazioan zarata handia egoten da, komunikazioa askotan eteten da, desordenatuta ematen da, gaiak nahastu egiten dira, barreiaketa, material txarrak.

KONPONBIDEAK

Noizean behin informazioa kontrastatu dezagun, bultzatu dezagun feedback-a komunikazio sareen solaskide eta alderdi guztiekin.

Informazioek ez dezatela bide luzeegia egin.

Informazioen egokitasuna, baliagarritasuna, informazio hartzaileak, kodeak, eta abar... kritikoki aztertu ditzagun.

Noizean behin komunikazioaren funtzionamendua eta bideak berrikusi. Ez dadila interferentziarik egon.



Komunikaziorako beharrezkoak diren elementu guztiak ikusten ditugunean, zaila iruditzen zaigu aurrera eraman ahal izatea. Horregatik, garrantzitsua da zailtasunak kontuan hartzea eta zailtasun horien gainean aritzea, elkarri



entzuteko ahalegina egitea, hausnartzea, gure pentsamenduak antolatzea, besteen lekuan jartzea, argitasunez hitz egitea, eta abar...

2.5 AURRERA JOTZEKO APROBETXATZEN DITUGUN ARAZOAK

Elkarte bateko talde baten jende oso desberdina dago, gauzak desberdin hautematen dituzte, bakoitza bestearengandik desberdina da. Talde bat ez da errealitate homogeneoa, bada besterik: anitza, heterogeneoa, kolore askotakoa, eta hori guztia oso interesgarria da emaitza onak lortzeko, gauzen ikuspen zabalago eta anitzagoa izango dugu eta.

Hala eta guztiz ere, beste alderdi batetik begiratzuz, eta kolore aniztasun hori dela eta, kideen arteko xextrak, haserreak, moskeoak... egongo dira, taldean lan egiten denean iritzi desberdinak bata bestearen aurrean jarri behar ditugulako eta erabakiak hartu behar ditugulako.

Haserretzea gizakien arteko harremanekin batera doa. Horrelakoak gara -gatazkatsuak- eta ez dugu gatazka edo haserrealdia saihestu behar, aurre egin behar zaio era egokian, ahalik eta hobekien konpontzeko.

Uste orokorrak gatazka negatiboa dela esaten digu, eta biolentzia edo arriskuarekin lotzen dugu eta urrundu egin behar dugula uste dugu.

Baina gatazka, iritzi aniztasuna edo ideien eztabaida ez dira zertan negatiboak edo suntsitzaileak izan behar; alderantziz, gatazkari aurre egiten badiogu eta egoki konpontzen badugu talde moduan hazteko, aldatzeko hobetzeko eta aurrera egiteko erarik onena izango da.

Zentzu honetan, 1. koaderno praktikoan arazo bati ahalik eta hobekien aurre egiteko pausu batzuk eman genituen:

1. Gatazka identifikatu eta mugatu, eta argi eta zehatz azaldu.
2. Gatazkaren garrantzia eta alderdiek gatazka hori konpontzeko duten borondatea edo jarrera baloratu taldean.
3. Konponbide guztiak eta horien "kostua" (gauza bat aukeraren denean, beti beste gauzaren baten kaltetan izaten da) identifikatu eta analizatu
4. Erabaki bat negoziazio bidez/kontsensu bidez edo gehiengoz hartzea
5. Erabakia aplikatzea eta neurtzea

Elkarteetan, taldeetan, sarritan gatazkek erraz argitu daitezkeen edo garrantzi handirik ez duten gaizki-ulertzeen ondorioz sortu dira, eta horregatik aurrera egin ahala konpondu egin daitezke. Baina, beste batzuetan, ez badiogu aurre egiten ez badugu egoki konpontzen, elkartearen proiektua kolokan jarri dezakete.

Oraingo honetan, gatazka etsaitzat baztertu eta aliatu bezala erabiltzeko abiaburuak eta tresna batzuk jartzen ditugu zure eskura.



- **GATAZKAREN AURREAN IZAN BEHARREKO JARRERAK**

Gatazka bat alderdiek gatazka horren aurrean duten jarre-
ra eta borondatearen arabera konponduko da -beti-. Batek
nahi ez badu, bik inoiz ez dute elkar hartuko.

Erabakigarria da elkarte bateko taldekideek arazo baten
aurrean hartzen duten jarrera eta horregatik, jarrera
garrantzitsuenak aipatuko ditugu:

Lehia edo elkar laguntza

Elkarri laguntzea ez da erraza; horretarako bakoitzak bere
lehentasunak albo batera utzi behar ditu, eta amore eman

behar du denen interesen mesedetan. Horretarako, alder-
diak beste pertsona eta beste jarrera batzuen aurka jartze-
ak, inora ez daramatzala jakin behar dute.

Hartuko ditugun jarrearen arabera ezaugarri desberdinak
izango dira, eta grafikoan ezaugarri horiek ikusiko ditugu.

Elkarteetako taldeetako kideak ez duten euren artean
lehian aritu behar; elkarri lagundu behar diote, batez ere,
gatazka bati aurre egin behar diotenean.

LEHIA	ELKAR LAGUNTZA
Jarrerak norberaren helburuak lortzera bideratutik daude.	Gure indar guztiak taldearen helburu komunak lortze- ra bideratutik daude.
Sekretua, zuhertasuna eta isiltasuna behar da.	Jarrera irekia, konfidantza eta elkarriketa behar da.
Taldeko kideen arteko diferentziak nabarmendu egiten dira, batzuk beste batzuk baino gehiago dira.	Gure eta besteen artean oso giro ona dago, talde bat osatzen dugu, eta denok gara berdinak.
Bakoitzak ematen duena larregi baloratzen da eta bes- teena gutxietsi egiten da.	Arrazoiz jokatzeko da, bakoitzak egiten duen ahalegina neurri egokian ebaluatzen da, inor ez da beste inor baino gutxiago.

• NEGOZIAZIOA

Negoiazioa gatazkak konpontzeko erarik ohikoena eta egokiena da.

Negoiazioa jarrera desberdin bi hurbiltzeko prozesua da; alderdi biek zerbaitetan ematen dute amore, akordio batera heltzeko.

Negoiazio prozesu on bat aurrera eramateko oinarritzko pausu batzuk eduki behar dira kontuan:

Lehenago:

- Negoiazioa normalizat jo, lasaitasunez hartu.
- Denbora eman prestatzen: argitu, arazoa zein den, zer lortu nahi den eta akordio batera heltzeko zertan amore emango dugun zehaztu.

Negoziatzen ari garen bitartean:

- Jarrera positiboa eta lasaia izan. Haserrealdiak saihestu.
- Lortu nahi ditugun helburuak argi adierazi.
- Beste alderdiaren beharrianak aztertu.
- Negoziatuko diren puntuak banan-bana aztertu, nahaste-borrasteak saihestuz..
- Bat ez datozen puntuak argi adierazi.
- Desberdintasunak konpondu.
- Kontsensura heldu. Hori baita edozein negoziatzean lortu nahi den helburu nagusia: akordio batera heldu. Akordiorik ez bada lortzen, negoziazioak porrot egin du.

Zer EZ egin

Zure tentsioa besteekin ordaindu

Larregi hitz egin

Eztabaidatu

Zer egin

Bestearen tokian jarri, hark sentitzen duena hauteman

Elkarri entzun, interesa jarri

Zerbait ez bada ulertu argitzeko eskatu



• GATAZKAN ERABILTZEKO TRUKU BATZUK

Truku, teknika, jarrera,... batzuek gatazka bati egoki aurre egiten eta gatazka bat konpontzen lagunduko digute. Esate baterako:

Bestearen tokian jarri, hark sentitzen duena hautemateko

Kide bakoitzak, bere ustez, besteak gatazkaren aurrean izango lukeen jarrera hartu behar du (besteak zer esango



lukeen, nola egingo lukeen, ...). Hori egin eta gero, bakoitzak bere nortasuna berreskuratuko du eta bere sentimenduek eta esperientziak irakatsi diona adieraziko du. Truku horrek bestearen ikuspuntua ulertzen lagunduko digu.

“Ni/k” mezuak erabili

“Zu/k” mezuak (zuk pentsatzen duzu, zuk esan duzu, zuk egin duzu...) bestearen gain uzten du erantzukizuna, besteak dauka errua, baina guk ez dugu errudunik bilatu behar, gatazka identifikatu behar dugu, gero konponbidea emateko gatazka horri. Guk, geure buruaz hitz egin behar dugu (Ni/k mezuak), egoera hobetu dezaketen konponbideak emanez. Truku horrekin gatazka ez dugu pertsonalizatzen, eta arazoak objetiboki ikusten laguntzen du.

Zuk diozu-nik diot

Taldeko kide bakoitzak, hitz egiten hasten denean, aurretiaz esan dena labur esango du, eta orduan emango du bere ikuspuntua. Bestea pozik ez bada geratu, galdetu egin beharko du laburpena guztiz onargarria izan arte. Truku horrek besteen iritziak kontuan hartzen lagunduko digu, ez bakarrik geureak.

Hiru pausuen trukua

Sarritan, gatazka horretako alderdiek ez dakite zergatik ari diren eztabaidatzen, edo batzuetan, bata ez besteak alda ez dezakeen zerbaitez eztabaidatzen dute. Trukua hiru pausu ematean datza:

Gaizki hartzea: gaizki sentiarazi diena azaltzen dute.

Zerbait egiteko eskatzea: alderdi bakoitzak hobeto sentitzen eta arazoa konpontzen lagunduko dion zerbait egiteko eskatuko dio beste alderdiari.

Bestea aintzat hartzea: pertsona bakoitzak besteak eskatu dionetik zer egiteko prest dagoen esango du; biek adieraziko dute ze errealitate positibo ikusten duten bata bestearengan, zergatik den atsegina eta miresgarria.

Truku horrek norbere jarrerak positiboki aldatzen eta gatazka egoki konpontzen lagunduko du.

Bitartekoren bat bilatzea

Gatazka batek ez aurrera ez atzera egiten duenean, jarrera desberdinak aldatzerik ez dagoenean, beharbada beharrezkoa izango da bitartekoren bat bilatzea.

Bere zeregina alderdi bientzat pozgarria den konponbidea bilatzen laguntzea da. Neutrala izan behar du eta egoera horretan bitartekari lana besterik ez du egin behar, jarrera desberdinak hurbiltzen lagunduz; baina, konponbidea gatazka horretako alderdiek bilatu behar dute, konponbidea euren izango delako eta praktikara eramatea errazagoa izango delako.

2.6 ERABAKIAK TALDEAN HARTZEA

Elkarte batek egiten duen bidean erabaki asko hartu behar dira. Erabaki horiek arlo desberdinei dagokie: zeregina, kideen arteko kohesioa, elkartearen mantenua... eta bakoitzari era batera edo bestera egin behar izango zaio aurre.

Taldean hartzen diren erabakiak, egunez egun gertatzen den bezala, gaiaren arabera dira, hau da, gaiaren garrantziaren arabera, edo unean uneko beharrezkoen arabera....

Hiru erabaki mota aipatuko ditugu:

Erabaki estrategikoak: elkartearen zereginaren muinarekin, helburu nagusiekin, oinarritzko abiaburuekin eta baloreekin lotuta daude. Erabaki horiek garrantzia handia dute epe erdira edo luzera. Gure elkartearen proiektuaren nondik norakoa erabakiko dute. Erabaki horiek hartzerakoan elkarteko taldeko ahalik eta kide gehienek parte hartu behar dute. (Oraitxe erabaki behar dugu beste elkarte batzuekin konpromisorik hartzen dugun, gure auzoan denok batera plan bat aurrera ateratzeko).

Erabaki taktikoak, gure ekintzak aurrera eramateko era zehatza, gure antolatzeko era eta gure helburuak lortzeko behar ditugun baliabideak antolatzeko era erabakiko dute. Erabaki oso garrantzitsuak dira epe labur edo erdira. Kasu hauetan, gai, programa edota lan arlo bakoitzean zuzenean inplikaturik dauden kideak parte hartu behar dute. (Kideen arteko informazioaz eta komunikazioaz

arduratuko den elkarteko taldea nola osatu erabaki behar da orain).

Erabaki operatiboak, egunez egunekoarekin, elkartearen eta programen eguneroko funtzionamenduarekin, alde logistikoekin, materialekin, ekipamenduekin, eta abarrekin lotuta daude. Oso erabaki garrantzitsuak dira epe laburren, eta batez ere, urgentziako erabakiak dira. Sarritan, aurrera egin ahala hartu behar dira. Erabaki hauetan zeregin edo egiteko zehatza duten pertsonak hartu behar dute parte, horren arduradunak eta. (Hurrengo hilaletako egutegia egin behar da eta jardueren gela nork eta nola erabili erabaki behar da).

Hiru oinarritzko erabaki mota hauek elkarteak egingo duen bidean edozein arlotan eragin dezakete: helburuak lortzeko egingo diren ekintzetan, kideen arteko kohesio eta harremanetan eta erakundearen mantenuan.

Hiru erabaki mota horiek euren artean hestuki lotuta daude, erabaki batzuek beste erabaki batzuekin eragina izango dute eta; horregatik, gure elkarteko taldeak hartzen dituen erabaki guztietan koherentzia orokorra bilatu behar da beti.

• ERABAKIAK HARTZEKO

Gure elkartean erabakiak hartzeko zazpi bide edo era daude:



Kontsensua: elkarteko taldeko kide guztiak batu egiten dira eta euren iritzia botatzeko aukera dute, azken erabakiaren inguruan denok bat etortzeko. Taldekideren bat ados ez badago, eztabaidak aurrera egingo du.

Gehiengoa: kide guztiek hainbat aukeraren inguruko iritzia ematen dute. Hartu den erabakia gehiengoaren iritzia jasotzen duena izango da.

Gutxiengoa: asko garenean eta batzorde edo lantalde txikitik antolatu gaudenean, erabakiak talde bakoitzeko kideek hartzen dituzte, edo talde txiki bat egiten dugu erabakian zuzenean inplikaturik daudenekin, erabakia eurek hartu dezaten.

Batezbestekoa: bi jarrera oso desberdinen artean erdiko konponbide bat bilatzen du, eta gehienetan, inor ez da geratzen erabat pozik azken erabakiarekin.

Adituak: gai baten inguruan ezin garenean ados jarri, gai horretan aditua den norbaiti deitzen diogu, bere ideiak eta aholkuen bidez erabaki bat hartzen lagun gaitzaten.

Erabaki autoritarioa, eztabaidatu gabe: ez dago eztabaidarik, erabakiak aurretiaz hartuta daude, norbaitek hartu ditu, ez da ezer aldatuko. "Gustukoa baduzu hartu, edo bestela... utzi".

Erabaki autoritarioa, eztabaidatuta: erabaki bat behin betiko hartu baino lehen eztabaidatu egingo da, eta aldatu egingo da elkarteko taldeko gainontzeko kideen argudioek hala aholkatzen badute.

Garrantzitsua da gure jokaera ahalik eta parte hartzaileena izatea eta erabakiak kontsensu bidez hartzen saiatzea; horrek, taldeko kideak gehiago inplikatzeko dakar.

Horretarako, hurrengo pausu hauek proposatzen dira:

Hasierako egoera:

Gai baten inguruko erabakia hartu behar da, beraz, taldeko kideei informazioa argi eta garbi eta informazio zehatza emango zaie. Etapa honek ahalik eta gardenena izan behar du. Baten batek informaziorik ez badu ematen edo informazio osoa ez badu ematen, gainontzeko kideak haserretu egin daitezke.

Gai horren inguruko eztabaida:

Gai baten inguruko erabakia hartzerakoan, eztabaidarako epe bat eta modu bat dago. Zintzotasunez jokatu behar dugu, pentsatzen duguna esan behar dugu, giro txarrik sor ez dadin.

Jarrera agertu:

Taldeko kideek euren jarrera agertzen dute. Egindako aportazio guztiak jaso eta laburbildu egiten dira. Argitasunez jokatu behar da. Jarreraren bati buruzko zalantzak baditugu, edo jarrera hori argi ez badago, gaizki-ulertzeak egon daitezke.

Negoiazioa:

Jarrera bi bata besteren aurka badaude, bakoitzaren alde onak eta txarrak baloratuko ditugu. Jarreraren arteko desberdintasuna ñabarduretan badatza eta muinean desberdintasun handirik ez badago, zertan bat datozen jasotzen saiatuko gara. Erabaki partzialak, edo osoak, hartuko dira, eta denek bete behar izango dituzte, leialtasun osoz.

Berrikustea:

Hartutako erabakia nola (memoria, txostena, eta abar...) eta noiz berrikusi eta baloratu erabakitzen da. Epeak betetzeko eta akordiora heltzeko taldeko kideek elkar laguntza errespetatu egin behar dute. Horrela ezean, hasierako egoeran egongo ginateke.

ERABAKI ERAK

MOTA	INFORMAZIOA	ERABAKIA
Autoritarioa	Norberarena	Bakarkakoa
	Norberarena + taldearena	Bakarkakoa
Kontsultatua	Bakarka konpartitzen du arazoa	Bakarkakoa
	Taldean konpartitzen du arazoa	Bakarkakoa
Parte hartzailea	Taldean konpartitzen du arazoa	Taldekoa

2.7 EBALUATU ALDATZEN IKASTEKO

Gure taldearen funtzionamendua berrikusi, funtzionamendua denon artean baloratu eta erabakiak hartu hobetzeko. Horri deitzen diogu taldean egindako lana baloratzea.

• EBALUAZIOAK ZERTARAKO BALIO DU?

Gero eta hobeto egiteko. Ebaluazioarekin, barruko funtzionamendua eta taldean funtsezkoak diren aldeak hobetu egin dira, komunikazioa, zereginen banaketa, gatazkak konpontzea, ... esaterako. Badakigu zer egin dugun txarto eta zuzendu egingo dugu; ondo egin dugunari eutsi egingo diogu, ahalegin gehiago egin gabe ahalik eta emaitzarik onenak lor ditzagun.

Gure praktikarekin ikasten ari garenaz jabetu eta kontura gaitzen. Egin duguna eta egiten ari garena berrikusi eta gero, taldeko kideok aurrera joan ahala gure lanak ematen dituen emaitzetatik ikasten dugu. Ebaluazioa gauzak egiten ari garen bitartean trebatzeko metodo bat bezala plan-tea daiteke.

Motiba gaitzen, gure taldea gauzak ondo egiten ari da eta. Gure taldea emaitza onak lortzen ari da eta pozteko gauza da eta horregatik elkar laguntzeari eta elkarrekin lan egiteari jarraituko diogu.. Horretarako, ebaluazioa ikuspuntu positibo batetatik egingo dugu eta kritikak gauzak hobetzeko egingo dira, eta gainera, lortutako emaitzak goraiatu egingo ditugu (txikiak izan arren). Ebaluatzea, balio ematea ere bada.

Talde bezala heldu gaitzen. Gure taldeak egin du ebaluazioa, eta horren ondorio dira taldearen kohesioa eta talde kontzientzia areagotzea eta horren ondorioz errendimendua era integrazioa gehitzea. Beraz, ebaluazioak pentsatzeko eta aztertzekeo parada ematen digu eta gainera gure taldearekin bat egiteko.

Denok parte har dezagun. Ebaluazioak egindako lanaren berrikusketan eta balorazioan parte hartzeko aukera ematen digu, taldean hausnartzeko aukera ematen digu denoi. Denok daukagu zerbait esateko, bata bestearen iritzia eta ikuspuntuak errespetatu egiten dira. Horrela, gure taldearen ibilbidean protagonista izan gaitzke.

• ZER EBALUA DEZAKEGU?

Elkarteak egiten dituen gauzetatik edo funtzionamendutik hainbat alde ebaluatu dezakegu, esate baterako:

Gure lan plana, zer egingo dugun: programatuko duguna -gure proiektuak- ondo diseinatura dauden baloratuko dugu; guk planteatzen dugunak gure taldearen ezaugarriekin zerikusirik duen, epeak, baliabideak ondo aurreikusi ditugun, eta abar...

Prozesua, egiten ari garena: planifikatu duguna nola burutzen ari garen baloratuko dugu. Kontrol eta segimendu bat egingo dugu, eta horrek egiten ari garena konprobatzeko eta hobetzeko aukera emango digu, eta gainera aurrera joan ahala gauzak aldatzeko aukera ere.

Egin dena, emaitzak: gure helburuak bete diren edo noraino bete diren baloratuko dugu, nola lortu diren eta emaitza horiek gure elkartearen helburuekin eta programazioarekin duten zerikusia ere baloratuko dugu.

• EBALUAZIORAKO GIDA TXIKI BAT

Adibide gisa, elkarte batetako talde baten funtzionamendua ebaluatzeko etapa batzuk deskribatuko ditugu. Horrela, gure funtzionamendua argi eta garbi eta zorrotz berrikusi ahal izango dugu.

1. Zer ebaluatu nahi edo behar dugun (harremanak, burututako lanak, proiektua, eta abar) eta zertarako (guretzat, norbaitek eskatu digulako, eta abar) zehaztu.

2. Ebaluatuko ditugun puntuak zehatz-mehatz definitu. Esate baterako, Zuzendaritza Batzan egindako batzarretan egon den parte hartzea baloratu nahi badugu, honelako galderak egin beharko ditugu (eta gero erantzuna bilatu, jakina):

- Zenbat lagun egon da batzarretan?
 - Aurreikusitako denbora eta baldintzak bete dira?
 - Zenbatek parte hartzen dute aktiboki, zenbatek ematen dute bere iritzia?
 - Parte hartzen denean, nola egiten da? gauzak hobetzeko egiten da, aurrera jotzen da?
 - Emaitza zehatzik lortu da, eta emaitza eta konpromiso zehatzik hartu da?
- Ebaluatzerakoan puntu batzuei lehentasuna eman behar zaie!

3. Behar dugun informazioa nola jaso zehazteko estrategia aukeratu eta aurrera eramango dugu, zein tresna edo bitarteko behar dugun ere.

4. Datuak jaso: zerekin, norekin eta noiz ebaluatuko dugu. Ebaluaziorako iraupena, orduak, epeak eta lekuak erabaki. Ebaluazio plana egin eta burutu.

5. Informazioa aztertu: lortutako erantzunak eta datuak taldearentzat zer esangura duten hausnartu. Lortutako emaitzek gure balorazioa egiteko argudioak eman behar dizkigute, horrela ondorio batzuetara heldu ahal izateko.

6. Oso garrantzitsua da lortu ditugun emaitzak eta ondorioak elkarteko talde osoari aurkeztea, zabaltzea. Aurkezpen hori egiteko hainbat teknika erabil daitezke: ahoz, idatziz, ikus-entzunezko bideak edo bestelakoak (kooperazio jokoak, eta abar...) erabiliz.

7. Erabakiak hartzea. Ebaluazioko datuak interpretatuko ditugu eta aukeratzen den metodoa erabiliz erabakiak hartuko dira, gure taldean beharrezkoak diren aldaketak egin ahal izateko.

Oso garrantzitsua da ebaluaziorako tresna egokiak izan ditzagun. Egiten duguna nola berrikusi aukeratu behar dugula esan nahi du. Erabaki hori hartzeko, hurrengo galdera garrantzitsu hauek izango ditugu kontuan:

Ze informazio behar dugu? Lortu nahi ditugun datuen edukia nola eta zein tresna edo bitartekorekin lortuko ditugun zehaztuko du.



Ze baliabide dugu? Ebaluaziorako tresna edo bitarteko hori ditugun giza baliabide, baliabide material eta ekonomikoen arabera aukeratuko dugu.

Ze denbora dugu horretarako? Tresna edo bitarteko batzuk denbora zehatza behar dute praktikan jartzeko.

Noiz egin behar da? Ebaluatuko dugunaren arabera (egin-go duguna, egiten ari garen, emaitzen arabera), informazio une batean edo bestean jaso behar izango da, emaitzak lortzeko beranduegi izan ez dadin, eta horren arabera, tresna edo bitarteko egokiak aukeratzeko.

Taldea ze egoeratan dago? Tresna edo bitarteko bat martxan jartzeko taldeko kideak elkar ezagutzea ezinbesteko baldintza bada, bada, tresna edo bitarteko hori taldea martxan hasi eta handik denbora batera ezarri ahal izango da.

• EBALUAZIORAKO BALIABIDEAK

Taldearen murala

Kartulina baten, taldeko kide bakoitzak irudi bat egingo du, margoekin edo errotuladoreekin, eta bertan komunikazioa, zereginen banaketa edo berak nahi duen beste edozer nola ikusten duen irudikatuko du. Ez du irudi osoa egingo, gero beste kide batek irudiari jarraitu ahal izateko. Hori denen aportazioa jaso arte egingo dugu. Horren ostean, irudi horretan geure burua ikusten dugun ala ez dugun ikusten, edo ados gauden ala ez gauden, eta abar... aztertuko dugu.

Taldean egindako lanari buruz taldeak ze iritzia duen jakiteko erabil dezakegu, eta gainera, taldearen izaera edo noritasuna zehazten lagunduko digu, metodo horrek besteek pentsatzen dutena jakiteko aukera ematen digu eta.

Lehenago eta geroago

Taldeko kideei 15 minutuz folio baten honelako esaldiak idazteko esango diegu: “nik.....uste nuen” eta bukatzeko “baina orain..... uste dut”. bakoitzak esaldi bi edo irakurriko ditu, bere ustez esanguratsuenak direnak. Horren inguruko komentarioak egiten dira, gauzak zergatik aldatu diren hausnartuko dugu, eta bara... Horren ostean, txandaka beste ideia batzuk irakurriko dira, eta horrela jarraituko dugu. Koordinazio lanak egiten ari denak aportazioak jasoko ditu eta txosten bat egingo du bete diren eta bete ez diren helburuak, eta abar... adieraziz.

Dinamika horrek hasieran taldeko kide guztiak espero zutena, gaur egungo egoerarekin alderatzeko aukera emango digu, et kide bakoitzarengan eta taldearengan ematen ari diren aldaketak somatzeko aukera ere emango digu.

Telegrama

Taldeko kide bakoitzak orri laurden baten eta izenik jarri gabe, esaldi batzuk idatziko ditu telegrafikoki ebaluatu nahi denaren inguruan bere iritzia emanez. Orri laurden guztiak elkartu egingo dira eta kideen artean banatuko dira. Kide bakoitzak egokitu zaion orri laurdenean dakarrena irakurriko du, komentatu egingo da eta azterketa orokorra egingo da.

Hori ebaluatu behar dugu edozein punturi buruz taldeak duen ikuspuntu orokorra arin jasotzeko era bat da.

eta ondorioak aterako dira: zer (jarduera zehatz) egingo dugu talde bezala gure praktika (taldeari buruzko pertzepzioa) aldatzeko.

Gure taldea ebaluatzen galdetegia

Taldeko kide bakoitzak bakarka erantzungo dio galdetegiari, gero galdetegiak elkar trukatu egingo dira eta erantzunak sistematizatu, gehiengodunak zeintzuk izan diren eta kideen artean harrera zabalagoa zeintzuk izan duten jakiteko. Gero, eztabaidatu behar dena eztabaidatuko da

Gure elkarteko taldean...	Ezer ez	Gutxi	Hein handi batean	Asko
1. Taldeko kideen arteko giroa, elkar ezagutza eta harremanak onak dira.				
2. Taldeko kide guztiok errealitatea aztertzen dugu eta denon helburuak definitzen parte hartzen dugu.				
3. Taldeko kide guztiok denok batera egin behar dugun lana zein den badakigu eta ulertzen dugu.				
4. Taldeko kide guztiok hartzen dugu gure gain elkartearen helburua eta elkarlana, eta lan horren emaitzek motibatu egiten gaituzte.				

Gure elkarteko taldean...

Ezer ez

Gutxi

Hein
handi
batean

Asko

5. Informazioa egoki zabaltzen da kideen artean, komunikazioak ondo funtzionatzen du.

6. Kide bakoitzak egin behar duen zeregina eta lana banatzerakoan, bakoitzaren gaitasuna eta prestasuna kontuan izan dira.

7. Kide bakoitzak, elkarrekin egin beharreko lan horretan, bere zeregin zehatza zein den badaki eta ulertzen du.

8. Taldeko kide bakoitzak egokitu zaizkion lan zehatzak egoki betetzen ditu.

9. Kide guztiok elkarrekin lan egiteko prozedurak eta metodoak badakizkigu eta geure gain hartzen ditugu.

10. Kideok gure zeregin zehatza betetzeko jakin behar dugun guztia dakigu.

Gure elkarteko taldean...

Ezer ez

Gutxi

Hein
handi
batean

Asko

11. Kideok taldean elkartzeko prestakuntza hobetzeko eta osatzeko aukerak ditugu.

12. Kide guztiok aprobetxatzen ditugu prestakuntzarako ditugun aukerak.

13. Taldearen barne antolamendua ebaluatzen da eta hobetu egiten da, eta horretan kide guztiak parte hartzen dute.

14. Elkartean talde-lanaren segimendua eta ebaluazioa egiterakoan kide guztiok parte hartzen dugu.

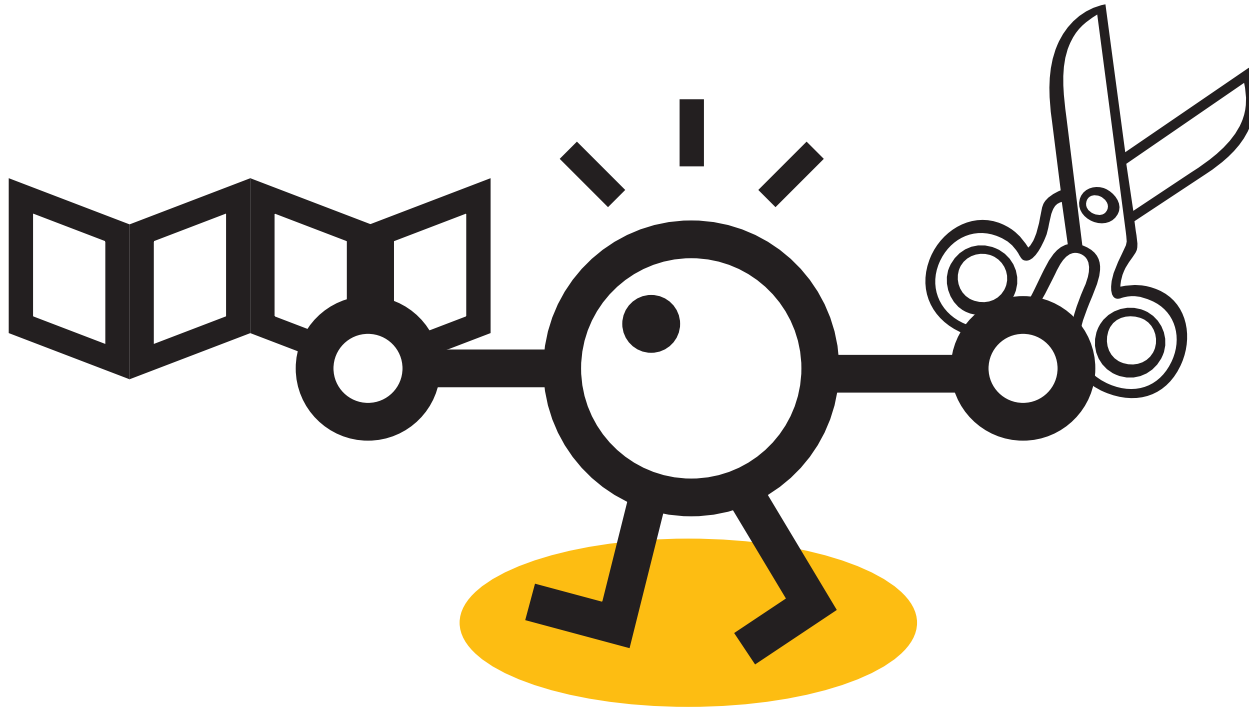
15. Kideek lortutako emaitza onak aintzat hartzen dira eta indartu egiten dira, akatsak identifikatu egiten dira eta gero, zuzendu.

16. Taldeak hartzen dituen konpromiso eta erabakiak denon artean berrikusten dira eta egoki betetzen dira.

Gure elkarteko taldean...**Ezer ez****Gutxi****Hein
handi
batean****Asko**

17. Elkarteko taldea beste talde batzuekin komunikatzen da.

18. Taldeak, etengabeko komunikazioa mantentzen du bere ekin-
tzen jasotzaileekin.19. Taldeak noizean behin komunikazioa mantentzen du elkarteko
beste antolaketa maila batzuekin.20. Denon helburua lortzeko kohesioa eta talde izpiritu nabarmena
dago.





3

Laburbilduz

Elkarrekin haserretu gabe lan egiteko, 15 ideia izan behar ditugu beti kontuan: hauxe da, laburbilduta Koaderno honetan esan dugun guztia:

Gure elkartea parte hartzen ikasteko eskola da, parte hartu nahi duenak, dakienak eta ahal duenak, aukera izan dezala. Horretarako, taldeak egingo ditugu.

Elkartearen helburuekin konpromisoak hartu, helburuak argi eta garbi azaldu, lortu nahi duguna eskuetan izan arte. Lortu nahi dugun helburua argi eta garbi eduki behar dugu, horixe baita helburu hori lortzeko lehenengo pausua.

Taldeko kideen arteko giroa eta harremanak zaindu. Ez dugu elkar maite behar, baina giro ona, osasuntsua lortu behar dugu, non denok elkarri laguntzen diogu. Horren ondorioetako bat efikazia da. Besteenganako errespetua eta interesa landu ditzagun.

Informazio zabaldu. Denok abiapuntu berean koka gaitetzen, hau da, denok informazio bera izan dezagun, eta horrela, batzuk ez dira beste batzuk baino aurrerago ibiliko, ez da gaizki-ulertzerik egongo, eta batez ere, gure ekipoko kide guztiak abiadura berean egingo dute aurrera.

Gure ideiak botatzeko askatasuna eduki, ez gorde gure iritziak, taldean lotsa gabe esan, besteen iritziak errespetatu

tu behar dira eta bakoitzaren diferentziak denen mesedearako baloratu behar dira.

Enpatiaz entzun, bestearen tokian jarri, besteak sentitzen duena hautemateko ahalmena izan, komunikazioa, komunikazioa, komunikazioa. Elkarri entzuten jakitea hitz egiteko txanda itxarotea baino zerbait gehiago da.

Gatazkei positiboki aurre egin, hori da gure diferentziak konpontzeko era bakarra, jarrera bakezale izan, elkarritzetarako joera izan, besteengana beldur gabe ireki.

Parte hartzea erabakietan praktikatu, gure ekipoko kide guztiak inplikatzeko informazio gehiago dakar eta kalitate gehiago ematen die erabakiei.

Gure ekintza antolatu, ardurak eman, lanak banatu, kideek unean bakoitzean zer egin behar duten argi eduki behar dute, elkarrekin aritu behar dute.

Liderraren jarrera hartu, lidergo lana egin eta elkar banatu. Ardurak hartu eta errespetatu, besteen ekimenak bul-tzatu, animatu...

Lanari ekin, elkarrekin lan egin, ekiteko lagundu. Gure gain hartutako konpromisoak bete. Laguntza behar denean lagundu.

Irudimena erabili, malguak izan, ideia eta konponbide desberdinei irekita egon. Gure gabezia eta mugei aurre egiteko irudimena erabili. Sormena izan dadila gure lehenengo baliabidea.



Gauzak nola egiten ditugun konprobatu eta baloratu, motibatzeko gure ekipoaren martxa ebaluatu, heldu talde moduan, aldatu, ikasi, hobetu.

Taldeak aldatu egiten direla kontuan hartu, ez dira betirako, kide berriak sartzen dira, beste batzuek irten egiten dute, helburu berriak definitzen dira, gaitasun berriak agertzen dira. Beste asko desagertu egiten dira, edo aurreago agertzen dira beste era batera.

Emaitzak ospatu. Kafe edo kopa bat hartzera joan; edozer har genezake holako egoera batean. Zergatik ez geure burua zoriondu, merezi dugu, jakina!, haserretu gabe lan egin eta gero. Horrek, norberaren izpiritua hobetzeaz gain, taldeko izpiritua ere hobetzen du; bestela, egin ezazu proba. Goazen zerbait hartzera! Bazatoz?

Bibliografia jakin minez daudenentzat

Aurkibidea

ALVIRA MARTÍN, Alfonso:

*Metodología de la evaluación de programas:
un enfoque práctico.*

Editorial Lumen/Humanitas, Buenos Aires, 1997.

DE LA RIVA, Fernando:

Para dinamizar las Asociaciones.

Materiales para la formación de animadores de asociaciones

EQUIPO CLAVES:

Aprendiendo a Organizar Nuestra Asociación.

Editorial Popular, S.A., Madrid, 1994.

EQUIPO CLAVES:

Gestión Participativa de las Asociaciones.

Editorial Popular, S.A., Madrid, 1994.

HELLER, Robert:

Dirigir Equipos.

Editorial Grijalbo, Barcelona, 1998.

LAMA, José M^a:

Metodología de la Acción Voluntaria.

Cuadernos de la Plataforma, nº5, Madrid, 1996.

LÓPEZ CABALLERO, Alfonso:

Cómo dirigir grupos con eficacia.

Editorial CCS, Madrid, 1997.

ROBBINS, Harvey y FINLEY, Michael:

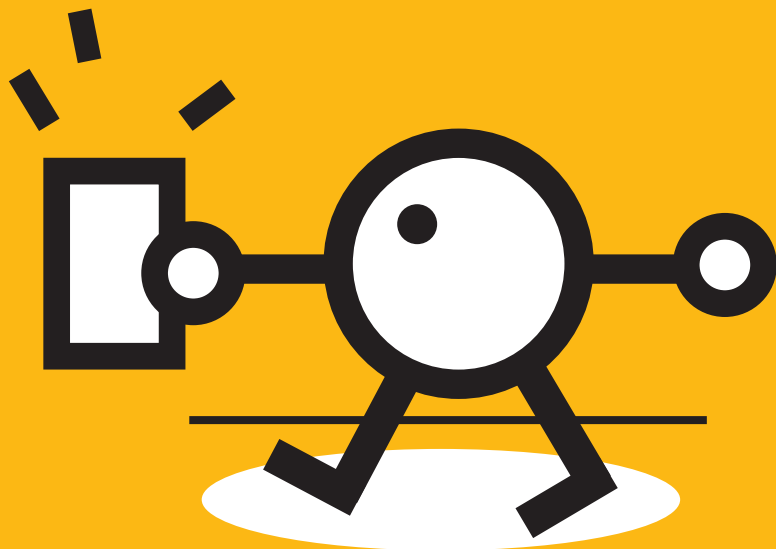
Por qué fallan los equipos.

Editorial Granica, S.A., 1999.

SÁNCHEZ ALONSO, Manuel:

La participación. Metodología y práctica.

Editorial Popular, S.A., Madrid, 1991.



BILDUMA HONETAKO BESTE IZENBURU BATZUK

1. alea: Batzarrak

Nola amaitu behin betiko bilera gogaikarriekin.
Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldivar.
CRAC. 1999.

2. alea: Proiektuak

Nola eraman zure ideiak praktikara,
inguru-minguruan ibili gabe.
Carlos Paradas, Fernando de la Riva.
CRAC. 2000.

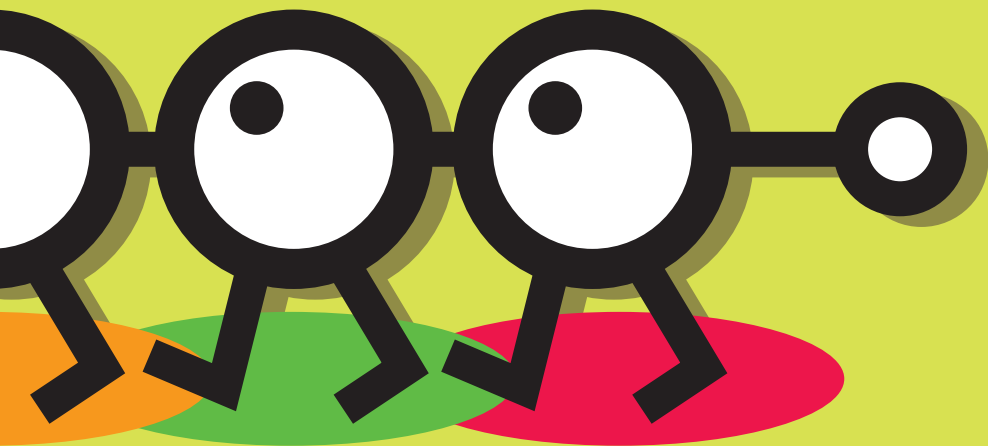
3. alea: Taldeak

Nola lan egin elkarrekin, errietan hasi gabe.
Cristina Bustos, Antonio Moreno.
CRAC. 2000.

Prestatzen:

4. alea: Marketing Elkarteentzat

Nola egin interesa sortuko duten jarduerak
eta gainera abileziaz kontatu.
Antonio Martínez, Nuria Ramírez
CRAC. 2000.



KOADERNO PRAKTIKOAK material erraz, praktiko eta baliagarrien bilduma bat dira, elkarte eta gizarte-taldeen bizitzaren alderdi zehatz eta gai ezberdinetan arreta jartzen dutenak eta beraien funtzionamendu antolatzailea eta gizarte ekintza hobetzen laguntzeko tresna gisa eginda daude.

Koaderno Praktiko hau TALDEEI buruzkoa da, bertan, talde-lanaren oinarri den esku-hartzeari ezinbesteko arreta ematen zaiolarik. Antolakuntza hobetzeko, informazioa pertsonen artean egokiro zabaltzeko, gatazkei aurre egiteko eta, talde bat demokrazia eta parte-hartzearen ikuspegipean zuzentzeko lagungarri izan daitezkeen jarraibideak ematen dira koaderno honetan.