



UROLA KOSTAKO
UDAL ELKARTEA

ERRENDIMENDU ALTUKO TALDEAK

OINARRIZKO GIDA, TALDEAN MODU
ERAIKITZAILEAN LAN EGITEKO



Gipuzkoako
Foru Aldundia
Berrikuntzako, Landa Garapeneko
eta Turismo Departamentua



Gipuzkoa
BERRIA

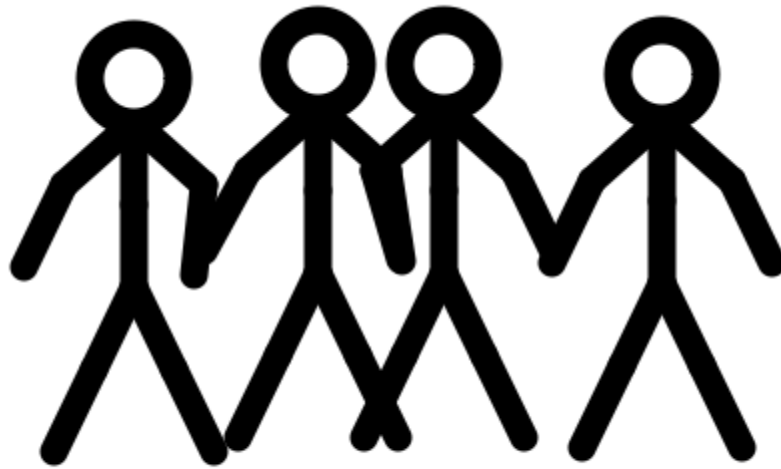
EUROPAR BATASUNA
UNION EUROPEA
%50 ESKUALDE GARAPENERAKO
EUROPAKO FUNTSA
FONDO EUROPEO
DE DESARROLLO REGIONAL 50%



Europa egiteko bide bat
Una manera de hacer Europa



*Gida honek
lagunduko dizu
zure enpresan
modu eraikitzailean
taldean lan egiten*



Zer dela eta gida hau?

Gida hau Urola Kostako Udal Elkarteak garatu du 2015ean, “Errendimendu altuko taldeak” izeneko proiektuaren baitan. Gida honen edukiaren erantzukizuna egilearena da, ez beste inorena.

Proiektu horrek Gipuzkoako Foru Aldundiaren laguntza eta babesa jaso du (Enplegua Sustatzeko Tokian Tokiko Dinamizaziorako Programa 2014; Eskualde Garapenerako Europar Funtsak %50ean kofinantzatua “Europa egiteko bide bat”).

“Errendimendu altuko taldeak” izeneko proiektuaren helburua izan da parte hartu duten enpresa edo erakundeetan lantalde eraginkorrak sortu eta kudeatzea. Horrenbestez, beharrezko ikusi dugu oinarritzko gida bat lantzea eta parte hartu duten enpresen eskura jartzea, lantaldeak sortu eta kudeatzen lagungarri izango dutelakoan, abiapuntu gisa. Proiektu hori Urola Kostako Udal Elkarteak garatu du, *Más Innovación Organizacional* aholkularitza etxearekin batera. Gida hau aholkularitza-etxe horrek landu du.

Aurkibidea

1.	ZER DA GIDA HAU?	4
2.	TALDE-LANA: DEFINIZIOA	5
3.	LANTALDE ERAGINKORRERAKO EREDUA	6
4.	NOLA SORTU LANTALDE BAT	7
4.1	TALDEAREN TESTUINGURUA	7
4.2	LANTALDEAREN EGITURA	7
4.2.1	Kideak hautatu	7
4.2.2	Taldeari izena jarri	8
4.2.3	Funtzionatzeko arauak ezarri	8
4.2.4	Funtzioak banatu taldean	8
4.2.5	Helburua argitu	10
4.2.6	Egitekoak zehaztu eta banatu	10
4.2.7	Pertsonen ekarpenak	10
4.3	TALDE PROZESUAK	12
4.3.1	Parte hartu	12
4.3.2	Komunikazioa	13
4.3.3	Erabakiak hartu	15
4.3.4	Arazoak eta gatazkak konpondu	16
5.	TALDE-LANERAKO TRESNA ERABILGARRIAK	18
6.	BIBLIOGRAFIA	26

1. ZER DA GIDA HAU?

Esku artean duzun gida honek tresna praktikoa izan nahi du, taldean lan egin nahi duten pertsonak erabil dezaten, taldeak sustatzeko eta taldeen prozesu psikosozialen bilakaeran laguntzeko.

GIDAREN HELBURUA:

Lantalde zehatzak kudeatu eta garatzen laguntzeko tresna izatea

Gaur egun lan munduan taldean lan egitea ezinbesteko gaitasuna da. Pertsonen arteko harremanak bideratzeko trebetasunak geroz eta garrantzitsuagoak dira, lanpostuetan burutu behar diren zereginetan gertatzen ari diren aldaketan ondorioz.

Gaitasun edo trebetasun orotan bezala, taldean lan egiteko gaitasuna ere landu egin behar da, oinarrizko ezagupenetatik abiatuta.

Gida honela egituratuta dago:

Lehen zatian, labur-labur, lantaldea zer den deskribatu eta taldean lan egiteak dituen abantailak azalduko ditugu, betiere kontuan hartuta taldeak dinamikoak direla eta beren bilakaeran hainbat etapa izaten dituztela.

Ondoren, taldean lan egiteko eredu bat aurkeztuko dugu eta aintzat hartu beharreko alderdiak zehaztuko ditugu. Taldearen testuinguruaz, taldearen egituraz, taldeen prozesuez eta talde eraginkorrak izatea errazten duten konpetentziez ariko gara. Taldeen prozesuen inguruko jarraibideak, tresnak eta adibide praktikoa ere eskainiko ditugu.

Amaitzeko, oinarrizko hainbat tresna erakutsiko ditugu, talde lanean erabilgarri direnak.

2. TALDE-LANA: DEFINIZIOA

Organizazio oro, funtsean, bere kideek osatutako taldea da. Bi kontzeptu argitzea komeni zaigu hasieratik bertatik: lantaldea eta talde-lana.

- **Lantaldea:** koordinatzaile baten gidaritzarekin helburu jakin bat betetzeko eraturako pertsonen multzoa da (norbaitek horretarako izendatu dituenak edo auto izendatutakoak), trebetasun eta kompetentzia zehatz batzuen arabera.
- **Talde-lana:** pertsona multzo batek ezarritako helburuak eraginkortasunez lortzeko erabiltzen dituen estrategia, prozedura eta metodologia sorta da.

Talde-lanaren definiziorik egokienetakoa Harvard Business Review aldizkariko “The discipline of Teams” liburuan agertzen da (1993). Horren arabera, taldea da:

“Consiste en un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común, utilizan parámetros de desempeño y métodos estructurados y son mutuamente responsables de su realización”.

- Talde eraginkorretan lan egitearen abantailak

Bat eginda lan egiten duen talde batek hainbat abantaila ditu eta emaitza hobeak lortzen ditu:

- Talentuak konbinatzea dakar (pertsona, pentsamolde eta portaera aniztasuna).
- Lantzen ari den gaiari buruzko informazio gehiago lortzen da.
- Irtenbide gehiago aurkitzen dira, berritzaileagoak eta sortzaileagoak.
- Gaiak ikuspegi ezberdinetatik aztertzen dira.
- Erabakiak arreta handiagoaz aztertzen dira.
- Interakzioak pertsonen gaitasunak garatzea dakar.
- Erabakiak partekatutak direnez, erantzukizuna ere partekatua da.
- Konpromisoa areagotzen da.

- Eraginkorrak ez diren taldeetan lan egitearen desabantailak

Taldeak eraginkorrak direnean hainbat abantaila lortzen dira. Taldearen jarduna eraginkorra ez denean, ostera, biderkatu egiten dira elkarrekin lan egitearen desabantailak. Taldea ez dela eraginkorra esan ahal izango dugu honako kasuetan:

- Pertsona gutxi batzuen agintea nagusitzen denean edo liderrak talde-sistema bereganatzen duenean.
- Denbora asko ematen denean irtenbideak eta ekintzak erabakitzen eta, ondorioz, abian jartzea atzeratzen denean.
- Taldekideak presionatzen direnean irtenbide edo erabakiak onar ditzaten.
- Erantzukizuna zehazkabea denean, taldean barreiatuta geratzen delako.

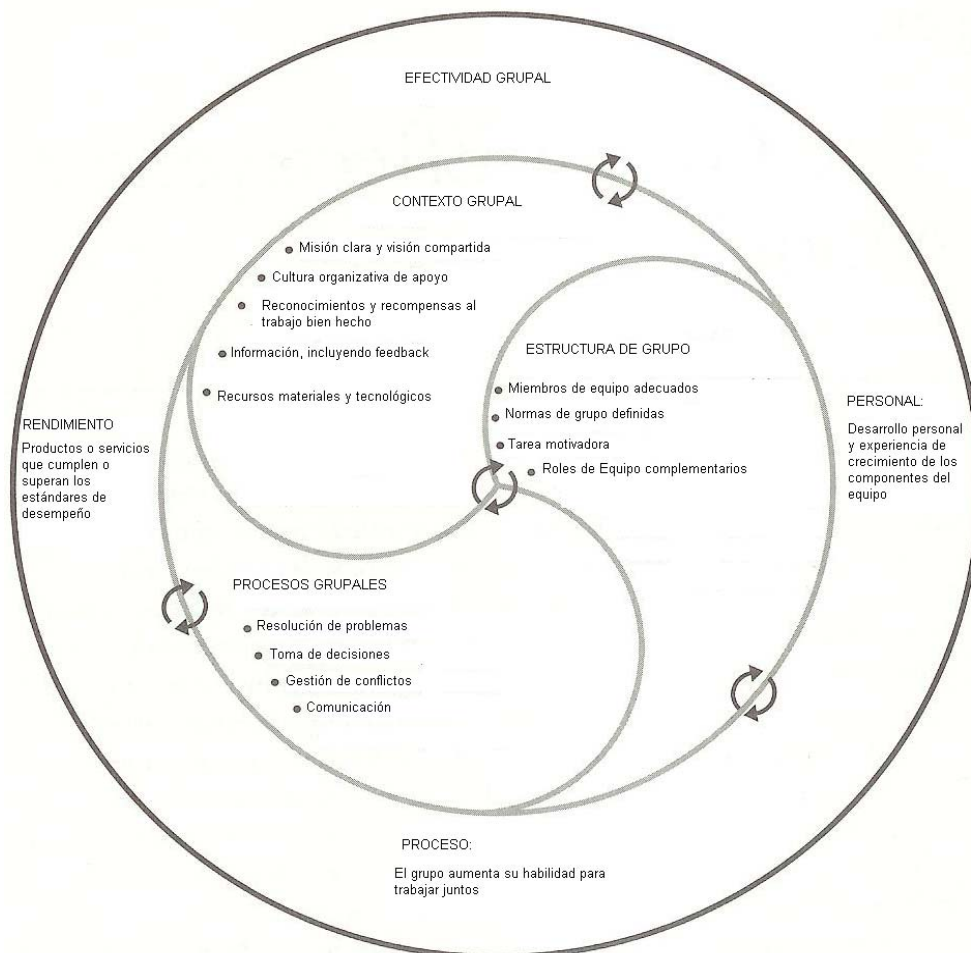


3. LANTALDE ERAGINKORRERAKO EREDUA

Taldean lan egiten ikasten taldean lan eginez. Hori argi dago, baina garrantzitsua, da erreferentzia gisa, eredu bat edukitzea, taldean lan egiteko orduan kontuan hartu beharreko alderdien gida bat eskainiko diguna.

Gure abiapuntua honakoa da: taldeek ikasi egin behar dute elkarrekin taldean lan egiten eta, beraz, metodologiaren bat erabili behar dute bilerak eraginkorrak izateko eta talde eraginkorra izateko prozesu eraikitzailean. Ez da aski pertsona multzo bat elkarrekin lanean jartzea eta pentsatzea zoriaren eta kideen ahaleginetik kalitatezko lana eta emaitzak lortuko ditugula.

Hori dela eta, taldean lan egiteko eredu bat eskainiko dugu jarraian. Eredu hori gida bat da, taldeak eraginkorrak izateko bidean lagungarri gerta daitekeena. Eredu horrek hiru osagai ditu, gida honetan zehar xehetasunez azalduko ditugunak.



Egokitua: iturria Hackman (1987) eta Sundstrom, De Meuse eta Futrell

4. NOLA SORTU LANTALDE BAT

Lantalde bat martxan jartzeko unean hainbat alderdi kontuan hartu behar dira, organizazioaren hainbat mailatan. Alderdi horiek lagunduko digute ekintza zehatzak burutzen, helburu jakin batekin: eraginkortasuna.

4.1 TALDEAREN TESTUINGURUA

Taldeen prozesuak errazteko eta laguntzeko aintzat hartu behar dira hainbat alderdi. Batetik, garrantzitsua da taldeak isolatuta ez egotea, hau da, organizazio baten testuinguruaren parte izatea. Testuinguruak taldeak sortzea erraztu behar du eta ulertu behar du funtzionamendu aldetik autonomoak izan behar dutela, baliabideak izan behar dituztela beren egitekoa baldintza egokietan egiteko edo lidergo partehartzailea izan behar dutela, taldekideek egiaz parte hartu eta ekarpenak egin ditzaten. Era berean, taldeak jardun behar du helburu batzuk lortzeko eta helburu horiek lerrotatuta egon behar dute organizazioaren misio eta bisioarekin.

Horrez gain, bere lana egoki egiteko, garrantzitsua da taldeari ematea behar duen informazioa eta behar duen autonomia maila. Hau da, taldeak lan egin behar du era autonomoan, baina zeregin horretan aldatu edo bideratu ezingo diren osagai edo elementu batzuk baldin badaude, taldeak hori guztia jakin egin behar du alde aurretik, praktikara eraman ezingo den lanik egin ez dezan, horrek taldekideen frustrazio eta etsipen sentipena areagotu baizik ez baitu egiten.

Amaitzeko, organizazioetan lantaldeak sortzeko unean, hartu gogoan honakoa:

“arin joan nahi baduzu, zoaz bakarrik; urrun iritsi nahi baduzu, joan elkarrekin”

Lantaldeak epe luzeko inbertsioa dira, luzera emaitza onak lortzeko lan egiteko era. Alabaina, lantaldeek ikasi behar dute autonomoak izaten, kideek sentitu behar dute taldeari ekarpena egiten diotela eta organizazioak horren guztiaren jakitun izan behar du, taldeen garapenari laguntzeko.

4.2 LANTALDEAREN EGITURA

Lantaldearen egitura da lantaldeak sortzeko kontuan hartu behar den beste alderdietako bat. Hau da, nortzuk osatuko dute eta nola antolatuko dira jarritako helburuak lortzeko. Ikus ditzagun horretarako kontuan izan beharreko ezaugarri eta baldintzak:

4.2.1 Kideak hautatu

Lantaldeen **tamaina egokia 4-6 pertsonakoa** da, helburua lortzeko bideratu behar diren eginkizunak banatu ahal izateko. Gainera, kide kopuru txikiak ahalbidetzen du jarduna edo dinamika bizia eta produktiboa izatea.

Emaitzak hobeak izan daitezke taldearen osaera **heterogenoa** baldin bada: askotariko interes, trebetasun, ikasteko era, gaitasun... Dena dela, heterogenotasun gehiegizkoak lana bera zailtzea ere gerta liteke.

4.2.2 Taldeari izena jarri

Taldekide bakoitzak bere nortasuna duen bezala (izenean forma hartzen duen nortasuna), taldeak ere nortasuna izan behar du. Horregatik, sortu ondoren, izena jartzea komeni da. Lantaldeari (edo lantaldeei) izena jartzeak eta identifikatzeak laguntzen du, batetik, **kideak taldearekin identifikatzen** eta, bestetik, lantalde bakoitzak egiten dituen lanak bereizten.

Izena taldekideek hautatu behar dute. Hori izango da elkarrekin hartu beharko duten lehen erabakia. Hori egiten hasi eta taldean desadostasunak agertzen badira eta erabakia hartzea zailtzen bada, “idea jasa” teknika erabil daiteke (ikus tresnen atala).

Hautatzen den izenak agertu behar du lantaldearen akta guztietan.

Lantaldeari izena jartzeak erraztu egiten du kideak taldearekin identifikatzea

4.2.3 Funtzionatzeko arauak ezarri

Taldean aritu garenean ikusi ahal izan dugunez, taldeko kide bakoitzak bere balio eta arauak ditu. Arauak bat ez datozenean, sarri, tirabirak sortzen dira.

Hortaz, lantaldeak barneko funtzionamendu arauak ezarri behar ditu. Beharrezkoa da “**joko arau**” komunak sortzea, gatazkarik ez sortzeko eta lantaldearen jarduna hobetzeko.

Adibidez:

- Puntualitatea
- Mugikorrik ez erailtzea
- Ez etetea hizketan ari dena
- Eta abar

Lantaldearen **arauak zehazten kide guztiek parte hartzea** garrantzitsua da. Ez da egokia arauak liderrak edo koordinatzaileak jartzea. Arauak zehaztu daitezke ahoz, saio libreak, edo ideia jasaren teknika erabiliz. Lauzpabost arau jartzea nahikoa izan daiteke. Komeni da arauak idaztea eta agerian egotea kide guztientzat bilera guztietan.

Lantaldean bereizi egin behar dira arauak eta balioak. Biak dira garrantzitsuak. Balioak dira portaera bideratzen duten alderdiak. Arauak, berriz, osagai zehatzagoak dira, taldearen jardun edo dinamika arautzen lagun dezaketenak.

4.2.4 Funtzioak banatu taldean

Lantaldeak behar du, batetik, taldea **koordinatuko duen pertsona** bat eta, bestetik, esan eginak **idatziz jasoko dituen norbait**, akta labur baten bidez lantaldeak bere zeregina burutzeko bidean daraman ibilbidea laburbiltzeko. Bi eginkizun horiek taldekideek **txandaka** egitea komeni da.

Lantaldeak arduradun bat baldin badu, arduradun horrek ez du zertan koordinatzaile izan. Agian, koordinatzaile izan gabe, talde-lanari ekarpen hobea egingo dio estrategia gisa, autoritate gisa edo kanpoko eragileekin edo organizazioaren barneko beste autoritate batzuekin bideratu beharrekoak burutzen.

Akordioak jaso eta akta egiteko eginkizunak txandaka egin behar dira.

Koordinatzailea

Lantalde bat sortzeko bi kontzeptu hauek oinarri-oinarrizkoak dira: **reflexibitatea** eta **sinergia**.

Reflexibitatea da lantaldeak egiten duen gogoeta bere barne funtzionamenduari eta lan metodologiari buruz, bidean sortzen diren arazoei irtenbideak bilatzeko.

Sinergia da osagarritasuna: lantaldeko kide batzuen ekarpenek beste kideen ekarpenak aberasten dituzte. Bi kontzeptuak lotura estua dute: lantaldean sinergia lortzen da gogoeta eginez. Lantaldeari sortzen zaizkion arazoak konpontzen dira kideen ekarpenetatik eraikitzen den sinergiatik.

Lantaldearen koordinatzailearen egiteko nagusia da taldearen sinergia garatzea, urrats hauen bidez:

- ◆ Kide bakoitzaren ahalmena ezagutu. Zehatz ezagutu kide bakoitzak ondo zer egiten dakien.
- ◆ Lantaldearen bilakaerari jarraipena egiten ikasi. Lantaldeak dituen beharretan gertatzen diren aldaketak interpretatu, elkarrekiko konfiantzaren kultura eraikitzen doan neurrian.
- ◆ Lantaldean parte hartzeko ohiko modua alde batera utzi eta eginkizun berriak hartzen arriskatu.
- ◆ Ohartu lantaldeko kideen portaera ez dela soilik kide bakoitzaren pertsona ezaugarrien araberakoa. Portaera horiek lantaldearen osaera, bilakaera, autonomia eta helburuen baitan ere badaude.
- ◆ Negoziatzen ikasi lantaldeko kideekin, kide bakoitzak taldean izan behar duen funtzioa, izan ere, talde-lanak eskatzen du, neurri batean, pertsonen portaerak egokitzea taldearen beharretara. Ondorioz, esan dezakegu talde-lana pertsonak garatzeko modu bat dela, norbanakoen konpetentziak uztartuta, emaitza hobekia lortze aldera.

Horrez gain, lantaldean ohitura jakin batzuk ezartzeko helburuz, koordinatzailearen eginkizuna da:

- Lantaldearen bileren datak zehazten laguntzea
- Lantaldea biltzen denean zaintzea aurreikusitako lanak eginda daudela.
- Denborarik ez dela alferrik galduko zaintzea
- Moderatzaile lana egitea
- Pertsona guztien parte hartzea erraztea
- Hartzen diren erabakiak adostasunez hartzea laguntzea

Bilera amaieran taldekideei honako galderak egin: Nola joan da gaurko bilera? Zerk funtzionatu du ongi? Zer hobetu?

Idazkari lanak egiten dituen pertsona

Pertsona horren egitekoa izango da bileran oharrak idaztea, taldekideek bileraren helburu diren egitekoak arinago egiteko aukera izan dezaten. **Idazkari eginkizuna txandaka** egitea komeni da, izan ere, oharrak idazten ari denak nekez parte har dezakete bileran besteek bezala.

Pertsona horren egitekoa izango da **oharrak idaztea, akta idaztea eta taldekideei bidaltzea**, hurrengo bileran, beharrezko diren zuzenketak egiteko.

4.2.5 Helburua argitu

Taldekideek (guztiek) argi eta garbi ulertu behar dute lantaldearen egitekoa eta helburua zein den. Ezinbestekoa da lantaldeak lortu behar duen helburua kide guztiek barneratzea, burutu beharreko egitekoetan kide guztien inplikazioa hobetzeko.

Behar adina denbora erabili behar da taldekide guztiek beren iritzia eman dezaten eginkizunari, lan metodologiari eta helburuari buruz, jarduerari ekin eta aurrera egin baino lehen horri guzti horri buruzko zalantzak ahalik eta gehien murrizteko.

4.2.6 Egitekoak zehaztu eta banatu

Egitekoak banatzea funtsezkoa da. Taldekide bakoitzak lanaren zati bat egin behar du eta, era berean, besteek lan hori osatu egin behar dute. Horrek lankidetzeta eta banakoaren eta taldearen erantzukizuna indartzen ditu.

Lantaldearen bileretan:

- Saio horretako egiteko bakoitza burutzeko *denbora zehaztea* komeni da, aurreikusitako orduan amaitzeko.

Bileraren amaieran:

- Eginkizuna bakoitzaren *arduradunak* izendatu. Taldekide bakoitza lanaren zati baten arduradun izango da.
- Taldekide guztiek konpromisoa hartu, hurrengoan landu behar diren gaiari buruzko informazioa ekartzeko.
- Hurrengo bilera egiteko data zehaztu.
- Taldekide guztien artean hurrengo bileraren gai-zerrenda zehaztu.







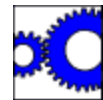

4.2.7 Pertsonen ekarpenak

Lantalde bat sortzeko taldekideak hautatzen hasitakoan, kontuan izan dituzten ezagupenak bezain garrantzitsuak direla taldearen esku jar ditzaketen trebetasun eta kompetentziak, esate baterako, talde-lanerako probetxugarri izan daitezkeen eta lankidetzeta indartu dezaketen balioak.

Alderdi hori lantzeko eta pertsonen ezagutzan eta pertsonak taldeari egin diezazkiokeen ekarpenetan sakontzeko, **Meredith Belbin-en rolen metodologia** balia dezakegu.

- Talde rolak

Meredith Belbin-en taldeko rolen teoriak lan eremuan eraginkorrak diren 9 portaera mota deskribatzen ditu (talde rolak). Rolak ez dira ez onak, ez txarrak Rol guztiak garrantzitsuak eta beharrezkoak dira. Adibidez, talde rolak ulertzeak gazteei laguntzen die martxan dauden taldeen beharretara egokitzen, unerik egokienean, eta, ondorioz, bere ahalmen guztiak baliatuz talde bateko kide eraginkor bilakatzen.

ROLEN DESKRIBAPENA	ONARTUTAKO AHULTASUNAK	ONARTZEN EZ DIREN AHULTASUNAK
 <p>GARUNA: sortzailea, irudimen handikoa, ez ortodoxoa. Arazo zailak konpontzen ditu.</p>	Xehetasunei ez die erreparatzen. Egoki komunikatzeko zailtasunak ditu.	Ideen jabetzaren sentipen indartsua. Lankidetzarako zailtasunak.
 <p>BALIABIDEEN IKERTZAILEA: kanporakoia, sutsua, komunikatzailea. Aukera berriak bilatzen ditu. Kontaktuak lantzen ditu.</p>	Baikorregia. Hasierako gogoaz itzali ahala interesa galtzen du.	Bezeroen konfiantza galdu, akordioaren jarraipen desegokia egiteagatik.
 <p>KOORDINATZAILEA: heldua, bere buruan konfiantza. Zuzendari ona. Erabakiak hartzea sustatzen du, helburuak argitzen ditu, ondo delegatzen du.</p>	Pertsona manipulatzailerik izan daiteke. Lan pertsonala delegatzen du.	Lantaldearen ahaleginaren kreditua bere egin.
 <p>SUSTATZAILEA: dinamikoa, erronkak jartzen dizkie besteak eta presiopean ondo lan egiten du. Arazoak gainditzeko kidea eta ahal du.</p>	Beste pertsonen sentikortasuna mindu dezake. Frustratzeko eta haserretzeko joera.	Umorez edo barkamena eskatuz egoera leheneratzeko gaitasunik ez.
 <p>MONITORE/EBALUATZAILEA: serioa, zorrotza, estratega. Aukera guztiak ikusten ditu. Zehaztasunez epaitzen du.</p>	Ez du ekimen eta gaitasunik besteak inspiratzeko. Kritikoegia. Eszeptizismoa, logikarekin.	Zinismoa, logikarik gabe.
 <p>BATERATZAILEA: lankidea, lasaia, harrera onekoa eta diplomatikoa. Entzun eta liskarrak ekiditen ditu.</p>	Egoera garrantzitsuetan erabakirik gabea. Erraz eragin litekeena.	Presiopean jar dezaketen egoerak saihestea.
 <p>INPLEMENTATZAILEA: diziplina handikoa, leiala, kontserbadorea eta eraginkorra. Ideiak ekitza bihurtzen ditu.</p>	Neurri batean malgutasunik gabea. Aukera berriei erantzuten motela.	Aldaketak oztopatzea.
 <p>AMAITUZAILEA: saiatua, axolotia. Akatsak eta gabeziak bilatzen ditu. Lanak ezarritako epean egiten ditu.</p>	Arrazoirik gabe kezkatzeko joera du. Delegatzeko zailtasunak ditu.	Portaera obsesiboa.
 <p>ESPEZIALISTA: une bakoitzean gauza bat interesatzen zaio; esanekoa, saiatua. Ezagutza zehatzak eskaintzen ditu.</p>	Ekarpenak egiten ditu soilik oso ondo ezagutzen duen gaia denean.	Bere egiteko eta eskumenetatik kanpora dauden faktoreak kontuan ez hartzea.

Pertsona bakoitzak rol batzuk hurbilago ditu (bere pertsona ezaugarriengatik edo iraganean izan dituen esperientziengatik), baina beste rol batzuk hartzen ere ikas dezake, lantaldeak edo

testuinguruak eskatzen badio. Azken finean, rola lantaldearen beharrei kideek ematen dien erantzuna da.

Identifikatu pertsona bakoitzak taldean dituen rola eta erabili metodologia hori rol bakoitzari lotutako portaerei eta rol horiek taldearen dinamikan duten eraginari buruz hitz egiteko.

4.3 TALDE PROZESUAK

4.3.1 Parte hartu

Lantaldean pertsona guztiak beharrezkoak badira eta kide guztiak bate gin behar badute ezarritako helburu komuna lortzeko, zer egin taldekide guztiak parte hartzeko?

Parte-hartze optimoa da **parte-hartze orekatua** dakarrena: batetik, parte hartzen jakin eta besteei parte hartzen utzi eta, bestetik, oreka horri iraunarazteko jarrera eduki, bereziki, iritziak emateko edo erabakiak hartzeko uneetan.

Aipa ditzagun bi egoera, esanguratsuak direnak eta lantaldeetan sarri gertatzen direnak:

1. Lantaldean parte-hartze handia duten pertsonak, protagonismoa beretzen dutenak.
2. Bileran zehar isilik egoten diren pertsonak edo oso gutxi parte hartzen dutenak.

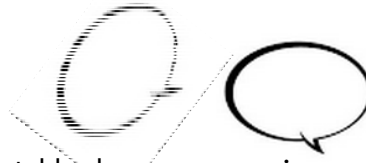
Egoera batean zein bestean koordinatzailearen egitekoa izango da:

- Ez eraso edo errua bota gehien parte hartzen dutenei eta lagundu beren ekarpenak hobeto egoki daitezen lantaldearen behar intelektual eta afektiboetara.
- Gutxien parte hartzen duten kideen interbentzioak indartu.
- Interbentzio guztiak onak direla adierazi, interbentzioen esanahia interpretatzen saiatuta.
- Talde-lana posible da soilik gehien parte hartzen dutenek gutxien parte hartzen dutenei laguntzeko trebetasuna dutenean.

Hona hemen jarraibide batzuk egoera horiei aurre egiteko:

- Taldekide bat denbora luzez isilik baldin badago:
 - o Egin pertsona horri galdera erraz bat, hitz egiten has dadin: *“Zer iritzi duzu hizketan ari garenaz? edo “Ados zaude esan dutenarekin?”*
 - o Galdetu pertsona horri zergatik ez den parte hartzen ari. Agian ez du parte hartzen gaia ezagutzen ez duelako.
 - o Gogorarazi taldekideei ekarpen guztiak direla baliagarriak.
- Bileratan taldekide batzuk jarrera pasiboa baldin badute:
 - o Saiatu pertsona horien parte-hartzea sustatzen: eskatu beren lankidetzara eta galdetu zein iritzi duten.
 - o Eskatu laguntza gehien parte hartzen duten taldekideei, pertsona pasiboenen parte hartzea bultzatzeko.
- Pertsona batek edo batzuk elkarrizketa beretzen badute eta besteei parte hartzen uzten ez badiete:
 - o Esan pertsona horri edo hiriei: *“Zure (zuen) iritziak interesgarriak dira. Ikus dezagun besteen iritzia zein den”.*
 - o Galdetu lantaldeari: *“Zein iritzi duzue zuen lankideek esan dutenaz?”*

4.3.2 Komunikazioa



Pertsonen arteko harremanez eta talde harremanez ari garela, komunikazioa da aldagaririk garrantzitsuenetakoa eta, beraz, lantaldeetan komunikazioari erreparatzea funtsezkoa da.

Talde-lanean komunikaziorik egokiena da bidea ematen duena batek pentsatzen edo sentitzen duena argi azaltzeko, besteak erasotu, gutxietsi edo errudun jo gabe. Ideiak eta iritziak azaltzeaz gain, komunikazioa ona izango da besteak esaten eta eskatzen ditutena entzuteko eta geure egiteko aukera ematen digun neurrian.

4.3.2.1 Atertibitatea

Atertibitatea da pertsonak duten **gaitasuna pentsatzen edo sentitzen dutena modu libre eta zintzoan adierazteko, besteen sentimendu eta iritziak errespetatuz.**

Atertibitateak berekin dakar:

- Norbere burua errespetatzea
- Norbere beharrak adieraztea
- Norbere interesak defendatzea
- Besteen interes eta beharrak errespetatzea

Atertibitateak pertsonen autoestimua indartzen laguntzen du eta besteak manipulatzea saihesten du. Ez dugu errudun sentipenik izan behar asebetetzen gaituen zerbait egiteagatik, nahiz eta beste pertsona bat horrekin ados ez egon. Ez dugu egonezinik sentitu behar kritikatu gaituztelako, baina hobetzeko eta arazoak konpontzeko helbururik ez duten kritikak ere ez ditugu onartu behar.

Hona hemen jarraibide batzuk gisa horretako egoerei aurre egiteko:

- Iritzi, ideia eta sentipenak adieraztea sustatu.
- Ideia eta iritzi guztiak errespetatzen direla eta inor ez dela gutxiesten bermatu.
- Komunikazio zintzoaren abantailak azpimarratu, besteak errespetatuz.

4.3.2.2 Entzuteko gaitasua



Egoki entzuten jakitea funtsezko gaitasuna da komunikazio arazoak eta gaizki ulertuak saihesteko. Taldekideak esaten ari direna arretaz entzuten ez badugu, zail izango da mezua egoki ulertzea.

Era aktiboan entzutea **ahalegina egitea da, beste pertsona hori esaten ari zaiguna ulertzeko.** Gainera, hizketan ari dena ohartu egingo da entzuten ari garela, izan ere, era aktiboan entzuten ari garela bi gauza egiten ditugu: batetik, arretaz entzun eta, bestetik, solaskideari adierazi “entzuten ari naiz”.

Hona hemen jarraibide eta portaera egoki batzuk lantaldean elkar entzutea hobetzeko:

- Hizketan ari denari begiratzea
- Norbait hizketan ari denean ez hasi beste batekin hizketan.
- Adierazi entzuten ari zarela (buruarekin baietsi, irribarre egin...).
- Ez adierazi hasieratik adostasunik edo desadostasunik; adierazi, besterik gabe, ulertzen ari zarela.

- Entzun eta jaso informazio guztia interpretazio bat egin aurretik. Ez pentsatu gisa honetakorik: *“badakit zer esatera zoazen”* edo *“ez dakit zergatik ari naizen entzuten, beti gauza berberak esaten ditu eta”*.
- Ez aldatu arretagunea hizketan ari den pertsonatik beste ezertara (adibidez, ez adierazi ez zaudela ados edo ez hasi zure buruari buruz hizketan).
- Galdera irekiak egin, hizketan ari denak hizketan eta gogoeta egiten jarrai dezan.
- Laburbildu tarteka beste pertsonak esan duena, ulertu duzula ziurtatzeko.

Taldekilde bat (adibidez, Marta) hizketan ari dela, aldi berean, beste pertsona bat beste batekin hizketan hasten bada:

- Gogorarazi taldeari aldiko elkarrizketa bat egin daitekeela.
- Begiratu zuzenean pertsona horri eta esan: *“Aldiko elkarrizketa bat”*
- Aldi berean hizketan hasi den pertsonari begiratu eta esan: *“Martari egiteko galderaren bat duzu?”* edo *“Dirudienez, zerbait esan nahi duzu; Martak amaitzen duenean entzungo dugu zurea”*.
- Eskaera egin zuzenean: *“Mesedez, itxaron Martak amaitu arte zure iritzia emateko”*.

4.3.2.3 Feedbacka

Feedbacka da **persona batek esan edo adierazi duenari ematen diogun erantzunen multzoa**. Pertsona batekin elkarrizketa bat edukitzeko ekintza da eta adierazten du solaskidea entzuten ari zaigula. Mezua era aktiboan entzuteaz gain, feedbacka garrantzitsua da, komunikazio prozesuan zehar mezua argitzeko edo gaiari buruz iritzi edo ideiak adierazteko.

Feedbacka erabil daiteke honakoetarako:

- Iradokizunak egin edo aholkuak emateko:
 - Ez al litzateke hobea....?
 - Zergatik ez duzu probatzen...?
 - Agian egin genezake...
 - Zer iruditzen egingo bagenu...?
- Iradokizunak edo aholkuak eskatzeko:
 - Zer iruditzen zaizu?
 - Zuk zer egingo zenuke?
 - Zer uste duzu egin beharko lukeela?
- Iradokizunak edo aholkuak onartzeko edo baztertzeke:
 - Ideia ona da.
 - Eskerrik asko aholku horrengatik.
 - Zergatik ez dugu hori egiten?
 - Ez nuen hori pentsatu.
 - Bai, baina ez ahaztu...
 - Bai, baina komeni da kontuan hartzea...
 - Agian arrazoi duzu; sakonago aztertu behar dugu.
 - Kontuan har dezagun hori ote den helburua lortzeko behar duguna.

Koordinatzaileak honako osagai hauek hartu behar ditu kontuan lantaldean feedbacka eraginkorra izateko:

- Taldekideei erakutsi behar die iruzkin deskriptiboak eta objektiboak egiten, inor gutxietsi gabe, erasotu gabe edo errudun jo gabe.
- Feedbackak izan behar du egindako lanei buruzkoa edo hartzailearen portaera edo emozioei buruzkoa.
- Feedbacka ez da inor epaitzeko edo ebaluatzeko, baizik eta laguntzeko.
- Feedbackak une egokian gertatu behar du, denboran luzetsi gabe.
- Ekintzarako bestelako alternatiba edo aukerak proposatu behar dira hartzaileak alda ditzakeen jardueratan, eta ez bere esku ez daudenetan.
- Norbaitek feedbacka egiten duenean garrantzitsua da galdetzea beste taldekideei ea gauza bera pentsatzen duten.
- Garrantzitsua da ziurtatzea ea hartzaileak feedbacka ulertu duen.

4.3.3 Erabakiak hartu

Lantaldean ari direla, kide guztiak aurrez ezarritako helburuak lortzeko ahaleaginean ari dira. Talde-lanaren bide horretan, hainbat unetan erabakiak hartu behar dira, gauzatu behar diren ekintzak edo gauzatzeko era baldintzatuko dutenak. Erabaki horietan, taldekide guztien eta bakoitzaren ahalmena baliatu nahi bada, ezinbestekoa da akordioak lortzea, denen oniritziarekin eta denen ekarpenekin. Hori eginez lortuko dugu erabaki horiek gauzatzeko lanetan eta emaitzetan denen inplikazioa handiagoa izatea.

Gehiago edo gutxiengoan irizpideetan hartutako erabakiek lantaldearen zati bat kanpoan uzten dute, beren proposamenak gehiengoaren proposamenen menpe daudela ulertuko baitute.

Hori ekiditeko, garrantzitsua da lantaldeetan **erabakiak adostasunez hartzea sustatzea**.

Erabaki bat egiaz lantaldearena izango da adostasunez hartu denean, hau da, parte hartu duten kide guztiek bere egiten dutenean. Horretarako, ezinbestekoa da iritzi guztiak entzutea eta denek parte hartzea, eztabaidan eta erabakiak denen inplikazioa eta konpromisoa lortzeko.

Adostasuna garrantzitsua da lantaldeak helburua lortzeko beharrezko diren urratsak planifikatu behar dituztenean.

Adostasuna erraztu eta sustatzeko:

- Proposatu eta bideratu erabakiak hartzeko tresna eta metodoak, denen parte hartzea ziurtatuko dutenak (idea jasa, kidesun diagrama...).
- Sustatu erabakiak hartzeko uneetan parte hartze aktiboa: iritziak ez badira ematen ezingo dira kontuan hartu.
- Aukera guztiak hartu behar dira aintzat, bakar bat ere baztertu gabe.
- Saiatu lantaldeak hartutako erabakiak ez dezala inoren interesik kaltetu.
- Taldekideei gogorarazi adostasunak berekin dakarrela taldekideek erabakiarekin bat egitea eta lortzeko ahalegina egitea.

Koordinatzaileak ulertuko du erabakia adostasunez hartu dela:

- Taldekideek zintzo eta egiaz jardun dutenean.
- Ikuspegi guztiak entzun direnean.
- Informazioa partekatu denean.
- Taldekideak erabakiaren jabe sentitzen direnean.
- Taldekideek erabakia babesten dutenean.

Ados jartzeko arazoak sortzen badira eta lantaldea bitan (edo gehiagotan) banatzen bada eta elkarren aurkako ideiak badituzte:

- **Galdetu lantaldeari:** “Zer ezaugarri edo osagai komun dituzte zuen iritzi/proposamenek? Zer egin dezakezue osagai komun horietatik abiatuta?”
- **Lagundu eta hauspotu taldea,** irtenbide berritzaile bat aurkitzeko: “Saia gaitezen arazoa beste ikuspuntu batetik aztertze eta egin proposamen berriak”.
- **Eskatu** taldeari aztertze proposamen bakoitzaren alderdi indartsuak eta ahulak.

Taldekide bat saiatzen bada bere ideia inposatzen, besteenak aintzat hartu gabe:

- Esan pertsona horri, zuzenean: “Zure ekarpenak bezain onuragarriak dira besteenak lantaldearentzat”.
- Galdetu lantaldeari: “Zer iruditzen ideia hori? Ba al du beste ideiek ez duten abantaila erantsiren bat?”

Pertsona batek bekokia iluntzen badu ados ez dagoelako, baina ez badu ezer esaten:

- Esan pertsona horri, zuzenean: “Zure aurpegiak erakusten du ez zaudela ados. Esango al zeniguke zergatik?”
- Ondoren, lantaldeari galdetu: “Iritzi bera al duzue?”

Pertsona batek lantaldeari ekarpena egin, taldekideek entzun, baina erantzuten ez bazaio edo esandakoa kontuan hartzen ez bada:

- Esan lantaldeari: “Pertsona honek egin duen ekarpena garrantzitsua iruditzen zait. Zer iruditzen zaizue?”
- Gogorarazi lantaldeari ekarpen guztiak hartu behar direla kontuan.

4.3.4 Arazoak eta gatazkak konpondu

Gatazkak konpontzeko funtsezkoa da **sakonean dagoen/dauden eta gatazka eragin duen/duten arazoa(k) aurkitzea**. Horrek lagunduko digu egoerari aurre egiten ikuspegi objektiboagoarekin, arazoa konpontzeko jarrerarekin, pertsona arloko osagaiak alde batera utzita. Gakoa da pertsona guztiek parte hartzea irtenbiderik egokiena aurkitzen.

Ez da, ordea, beti erraza izaten lantaldean lankidetzaren nagusitzea, izan ere, lantaldean eragina dute taldekideek aurre egin behar izaten dituzten eta arazo eta gatazkak eragin ditzaketen beste portaera batzuk ere.

Oro har, esan genezake gatazkak konpontzeko bidean pertsona baten portaera bi joera hauetan dabilela:

- 1) Zein neurritan saiatzen da pertsona hori bere nahiak asetzen.
- 2) Zein neurritan saiatzen da pertsona hori besteen nahiak asetzen.

Bi joera horien garrantziak (eta lehentasun erlatiboak) erabakiko du pertsona batek gatazka konpontzeko hartuko duten bidea: portaera desatseginak (lehia) edo portaera atseginak (lankidetzaren).

Ondoren, gatazkei aurre egiteko bi estilo horiek deskribatuko ditugu. Estilo bakoitzaren ezaugarriak eta alderdi positibo zein negatiboak ezagutzeak lagundu egingo die taldekideei gatazka egoerei hobeto aurre egiten.



LEHIA LANTALDEETAN

Lehia egoeran pertsona saiatzen da bere interesak asetzen, bere ustez egokia den posizioari eusten edo posizioa irabazten. Portaera horrekin ez dira kontuan hartzen aurkariaren behar eta iguripenak. Nagusitzeko nahiaren forma izan daiteke norbere eskubideak aldarrikatzea edo eta norberak egokia dela uste duen hori defendatzea. Beste batzuetan, berriz, adieraz dezake pertsona horrek irabazi egin nahi duela, kosta ahala kosta.

Lantalde bateko pertsona bat (edo batzuk) oso lehiakorrak direnean (lorpen bila eta arrakasta bila dabiltzanak), lantaldeak baztertu egin ohi du, oso lehiakorrak delako eta bere buruari begira ari delako. Alabaina, lantaldeak asmatzen badu pertsona horren onena ateratzen eta lantaldearen eginkizunean txertatzen, talde-lanarentzat onura izango da, pertsona lehiakorra izanik lorpenak eta arrakasta nahi dituelako, baina lorpen eta arrakasta lortzen dituen lantaldeko kide ere izan nahi duelako. Ez du onartzen erdizka eta kaskar aritzea.

Lantaldean lehia handia bada:

- Gogorarazi lantaldeari taldeak berak jarritako arauak.
- Eginkizunak berdintasunez banatu, kide bakoitzaren kompetentzia pertsonalen arabera.
- Erabakiak adostasunez hartzea sustatu.
- Eztabaidak bideratu (moderatzaille lana egin) eta indartu gutxien parte hartzen dutenenean jarduna.
- Lana kalitatez egitea sustatu.
- Ez bihurtu errudun gehien parte hartzen dutenak; saiatu ulertarazten gutxien parte hartzen dutenei lagundu behar dietela.
- Lantaldeari ulertarazi gatazken oinarrian beti konpondu gabeko arazo bat edo batzuk egoten direla eta horiei konponbidea aurkitu behar zaiela, elkarrekin.

LANKIDETZA TALDEETAN

Gatazka bat konpondu nahi dugunean, gakoa da kide guztien lankidetzak aktiboa irtenbide onenak aurkitzeko. "Lankidetzak aktiboa" esanda, esaten ari gara badela beste lankidetzak mota bat, aktiboaren aurkakoa, lantaldeetan agertzen dena, hain zuzen ere "lankidetzak pasiboa".

Lankidetzak "aktiboa" izango da lantaldean arazoak eta gaiak eztabaidatzen direnean eta irtenbideak negoziatzen direnean.

Aldiz, lankidetzak "pasiboa" izango da pertsona batzuk amore ematen dutenean, inposizioaren ondorioz, edo, nahiz eta gatazka bat badela ikusi, ezkusiarena egiten dutenean, bakarrik bere kasa konponduko delakoan. Kasu batean zein bestean lantaldeak bere egitekoarekin jarraituko du: portaera horren abantailak atzemango ditu, baina ez desabantailak.

5. TALDE-LANERAKO TRESNA ERABILGARRIAK

IDEIA JASA

Lantaldeko kide guztien parte hartzea sustatzeko tresna.

Zergatik erabiltzen da?

Uste duguna baino gehiago jakin ohi dugu guztiok. Gure jakintzaren zati handi bat kontzientziaren periferian dago eta ez diogu arretarik eskaintzen. Asoziazioaren bidez, ideia jasak lagunduko digu kontzientziaren eremua handitzen eta periferian edo erdi ezkutuan dauden ezagupenak gogora ekartzen.

Noiz erabili?

- Kausa posibleak identifikatzeko
- Irtenbide posibleak identifikatzeko
- Ekintza planak garatzeko

Idea jasa: arauak

- Zehaztu arazoa aurrez argi eta garbi
- Ziurtatu denek parte hartzen dutela
- Debekatu ideien balorazioa eta eztabaida
- Ziurtatu denek arauak ezagutzen dituztela
- Utzi pentsatzeko denbora
- Sortu ahalik eta ideia gehien
- Jaso eta erregistratu ideia guztiak
- Ziurtatu giro lasaia
- Utzi denbora ideiak pentsatzeko

Idea jasa idatziz

Ideiak ahoz esan eta arbela batean idatzi ordez, taldekide bakoitzak bururatu zaizkion ideiak postitetan idatziko ditu (postit bat ideia bat). Jarritako denbora amaitutakoan, pegatu postitak orri handi batean, denek ideia guztiak irakurtzeko aukera izateko.



KIDETASUN DIAGRAMA

Ideiak lortu eta multzoka jartzeko tresna

Zergatik erabili?

Lantaldeak ideia/gai kopuru handi bat sortzeko eta ondoren ideia horiek antolatu eta kide edo antzekoak direnak multzoka jartzeko. Horren helburua da ideiak multzoka jarrita arazoaren muina hobeto ulertzea eta irtenbideak errazago aurkitzea.

Zer egiten du?

- Lantaldeko kideen sormena sustatzen du, prozesuaren urrats guztietan.
- Komunikazio oztupoak gaintitzen laguntzen du.
- Tradizionalak ez diren ideien eta gaien arteko lotura sustatzen du.
- Aukera ematen du era naturalean irtenbideak topatzeko, mahai gainean denbora luzea daramaten gaietan.
- Sortzen diren emaitzak "geure egitea" sustatzen du, lantaldeak sortu dituelako ekarpen zehatzak nahiz emaitza orokorrak.
- Lantaldearen "blokeo egoerak" gaintitzen laguntzen du, mahai gainean aukera gehiegi daudenean edo adostasunik ez dagoenean.

Nola egin?

1. Idatzi aztergai den gaia esaldi oso batean

Hasieratik bertatik ados jarri behar dugu erabiliko diren hitzen inguruan. Planteamendu neutralak egokiak dira. Galdera positiboek, negatiboek eta irtenbideari erreparatzen dioten galderak ere ondo funtzionatzen dute.

2. Bilatu eta aztertu gutxienez 20 ideia edo gai

Idatzi ideia bakoitza postit banatan, letra handi eta ilunez, metro bateko tartera irakurtzeko moduan. Erabili gutxienez substantibo edo izen bat eta aditz bat. Saiatu hitz solteak ez erailtzen. Lau eta zazpi hitz artean ondo.

(Kidetasun diagrama tipiko batek 40-60 osagai izan ohi ditu; ez da erabat ezohikoa 100-200 ideia artean sortzea.

3. Hitz egin gabe, banatu/sailkatu ideiak, aldi berean, 5-10 multzotan

Mugitu eta eraman postit bakoitza zure ustez ondoen dagokion multzora; ez galdetu, besterik gabe mugitu edozein postit zure ustez hobeto dagokion multzora. Sailkatze lana amaitu edo geratu egingo da lantaldeko kide guztiak sailkapenarekin eroso sentitzen diren unean.

Iradokizun batzuk:

Banatzeko edo sailkatzeko lana isilik egin, ideien esanhiari eta ideien arteko loturei soilik erreparatzeko. Bestela erraza da eztabaidan hastea, ideiek berekin dakartzaten emozio eta historiak direla eta.

Norbaitek postit edo ideia bat beste multzo batera mugitzen badu, saiatu beste pertsona hori egiten ari den lotura logikoa ikusten. Taldekideek ideia edo postit bera behin eta berriz mugitzen badute, egokia izan daiteke postita duplikatzea.

Idea batzuk gera daitezke bakarrik. Ez dago arazorik. Bakarrik geratzen diren ideiak izan daitezke era naturalean multzotan sailkatu ditugunak bezain garrantzitsuak.

4. *Multzo bakoitzarentzat idatzi txartel bat, adostasunez, laburbiltzeko edo izenburua jartzeko.*

Lantaldeak azkar jarri behar du ados multzo bakoitzaren muina bilduko duen hitz edo esaldia hautatzen. Hitz edo esaldi hori idatzi postit batean eta jarri multzo horren goiko aldean. Postit horri esango diogu goiburuko txartelaren zirriborrea.

Ondoren, multzo bakoitzarekin honakoa egin: adostu esaldi zehatz bat, multzoaren ideia nagusia eta postit zehatz bakoitzean dauden ohar zehatzak bilduko dituen. Idatzi esaldia eta ordezkatu zirriborrea. Esaldi horri esango diogu goiburuko behin betiko txartela. Beharrezkoa baldin bada, zatitu multzo handiak eta sortu bakoitzari bere goiburukoa. Amaitzeko, marraztu amaierako kidetasun diagrama: lotu goiburuko txartelak beren multzoekin.

TALDE NOMINALAREN TEKNIKA

Sailkapena egiteko teknika, ideien arteko lehentasunak ezartzeko eta ados jartzea errazteko

Zergatik erabili?

Teknika honek lagunduko dio lantalde bati gaien, arazoen edo irtenbideen lehentasuna erabakitzen, era azkarrean. Horretarako, taldekide bakoitzaren garrantzien sailkapena taldera eramaten da.

Zer egiten du?

- Lantaldeak erabaki duenarekiko konpromisoa sortzen du, prozesuan denek era berean parte hartzen dutelako.
- Taldekide bakoitzak bere erara sailkatzen ditu gaiak, besteen presiorik gabe.
- Isilik egon ohi diren (gutxi parte hartzen duten) taldekideak gehiago parte hartzen duten kideen (dominanteen) parean jartzen ditu.
- Lantaldearen adostasuna (edo desadostasuna) agerian erakusten du. Ondorioz, desadostasunaren kausak agerian jartzen ditu eta, beraz, aztertu egin daitezke.

Nola egin?

1. *Sortu lehentasunen arabera sailkatu behar diren gai, arazo edo irtenbideen zerrenda*

Lantaldea berria bada eta kideak ez badaude ohituta taldean aritzen, egokia izan daiteke idatziz egitea, isiltasunean, bereziki gaiak sentiberatasun handikoak badira.

2. *Idatzi planteamenduak kartulina batean (edo antzeko euskarri batean).*
3. *Ezabatu bikoiztuta daudenak edo eta argitu planteamenduen esanahia.*

Lider gisa, eskatu lantaldeari baimena eta laguntza planteamenduren bat aldatu behar den aldi orotan.

4. *Idatzi planteamenduen behin betiko zerrenda kartulina batean ((edo antzeko euskarri batean).*

Adibidez: Departamentuak zergatik ditu emaitza ez uniformeak?

- A Gaitasun eza
- B Prozesua ez dago dokumentatuta
- C Kalitate estandarrak ez dira argiak

* Erabili letrak (eta ez zenbakiak) planteamendu bakoitza bereizteko, taldekideak ez daitezen nahastu ondoren datorren sailkatze-lanarekin.

5. *Taldekide bakoitzak paper zati batean idatziko ditu planteamenduen letrak ordenatuta*

Adibidez: lñakiren txartela honakoa da:

- A 2
- B 3
- C 1



Adibide honetan “3” zenbakiak adierazten du sailkapen balio handiena (lehentasun handiena) eta “1” zenbakiak balio txikiena. Hutsik uzten denari “0” balioa ematen zaio.

6. *Konbinatu taldekide guztien sailkapenak*

	Amaia	Jone	Unai	Iñaki	Ana	Guztira
A	3	2	2	2	2	= 11
B	2	3	3	3	2	= 13
C	1	1	1	1	1	= 5

Ondorioz, lehentasun handiena izango luke B aukerak, “Prozesua ez dago dokumentatuta”. Lantaldeak gai hori landuko luke lehendabizi eta besteetara joko luke gero, beharrezkoa izanez gero.





KAUSA/ONDORIO DIAGRAMA

Prozesu edo proiektu bati eragiten dioten kausak identifikatzeko

Zer da?

Kausa/ondorio diagrama (Fishbone-ren diagrama; arrain-hezurduraren irudia) teknika bat da, prozesu edo proiektu bati eragiten dioten kausak identifikatzeko erabiltzen dena.

Noiz eta zertarako erabili?

- Arazo bat definitzeko
- Datuen ezaugarri/baldintzak identifikatzeko
- Kausa posibleak identifikatzeko
- Irtenbideak aurkitzeko helburuak zehazteko
- Kausen kopurua murrizteko

Zergatik erabiltzen da?

- Itxuraz handia eta konplexua den arazoak aztertzen laguntzen du, osagai txikiagoetan banatuz.
- Pertsona nahiz taldeei laguntzen die ideiak sortzen.
- Ideiak erregistratzeko metodoa eskaintzen du.
- Kasua eta ondorioen arteko sakoneko loturak azalera diti.
- Arazoaren muina zertan datzan identifikatzen laguntzen du.
- Ikerketarako garrantzitsuak diren lotura eta harremanak azpimarratzen ditu.

Nola egin?

1. *Aztertu nahi dugun efektua zehaztu (arazo zehatz bat, produktu baten akatsa, zerbitzu baten eraginkortasun eza...).*

Efektua idazten dugunean ziurtatu behar dugu taldekideak ados daudela (berriz erabaki beharrik ez izateko) eta zehatz mehatz kuantifikatuta dagoela.

2. *Sortu kausak, kausa/ondorio diagrama eraiki ahal izateko. Aukera metodo bat:*

- Aldez aurreko prestaketarik gabe, bilatu kausak (ideia jasaren bidez, talde eztabaidaren bidez...).
- Erabili egiaztatzeko orriak, bileraren aurretik taldekideek jaso dituzten datuetan oinarrituta.

Kausak aztertu ondoren, honako urratsak egin behar dira:

- Hautatu arazoaren benetako kausak (kausa guztiak aztertu behar dira aurretik).
- Baztertu arazoan eraginik ez duten edo eragin txikia duten kausak (kideen adostasunez).
- Arazoan eragina duten kausen probabilitatea zehaztu.
- Garrantziaren arabera sailkatu.

3. *Eraiki kausa/ondorioen diagrama (arrain-hezurdura):*

- a) Jarri arazoaren planteamendua idazteko azaleraren eskuinaldeko lauki batean.
- b) Idatzi kausa nagusien kategoriak edo ekoizpen edo zerbitzuaren prozesuaren urratsak. Lotu diagramaren erdigunearekin (bizkarrezurrarekin).

Malgua izan erabiltzen diren kausa nagusiekin. Ekoizpen prozesuetan kategoria tradizionalak honakoak dira: Makinak (ekipoak), Metodoak (lan nola egiten den), Materialak (osagaiak edo lehengaiak) eta Pertsonak (giza baliabideak). Zerbitzu prozesuetan, berriz, honako kategoriak erabiltzen dira: Politikak (goiko mailen erabaki arauak), Prozedurak (egiteko bat burutzeko urratsak), Planta (ekipoa eta espazioa) eta Neurketa (kalibrazioa eta datu bilketa).

Ez dago kategoria multzo eta kopuru perfekturik. Kategoriak arazoari egokitu behar dizkiogu.

- c) Jarri aztertutako edo datuetan oinarritutako kausa bakoitza dagokion kategorian.

Bi erataria egin daiteke: kausak aurkitzen eta aztertzen ari garela, sortu ahala, kausa posibleak kausa nagusi batzuen barruan sartzen joan. Edo, bestela, lehendabizi kausa posibleen zerrenda egin eta gero kategoriatan sailkatu.

Bigarrenaren abantaila da kausen zerrenda egiten dela sormenari erabateko lehentasuna emanez, kategorien baldintzek (zein kasua non kokatu) eragin gabe.

Gerta liteke kausak batzuk kategoria batean baino gehiagotan lekua izatea. Ideala da kausa bat kategoria bakarrean egotea, baina pertsonekin lotura duten kausak bi kategoriatan egotea egokia izan daiteke.

Horrela bada, jarri bi kategoriatan eta ikusi amaieran emaitza.

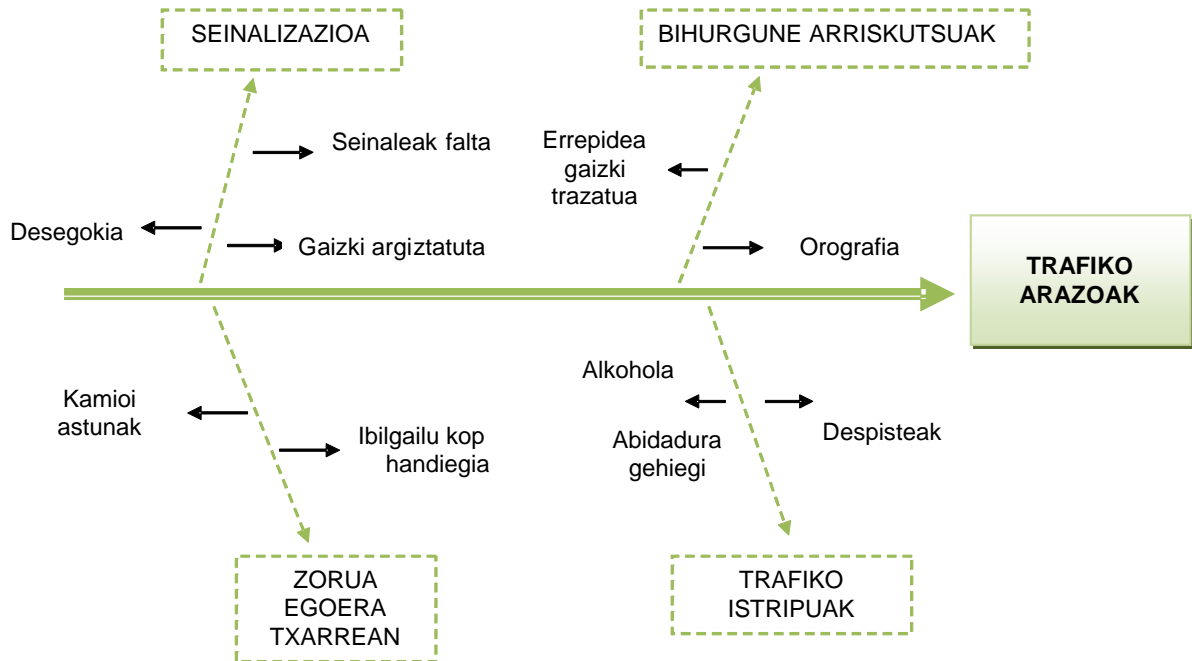
- d) Hezurduraren saihesten hezurretan jarriko ditugun kausei buruz, galdetu behin eta berriz: Zergatik gertatzen da? edo, zer gertatuko litzateke?
- e) Egin probak sakoneko kausak aurkitzeko, honako jarraibideak erabiliz:
 - Bilatu kausa nagusien barruan edo hezurduran behin eta berriz errepikatzen diren kausak.
 - Hautatu kausa bera egituratu gabeko adostasun prozedura baten bidez (adibidez, talde nominalaren teknikaren bidez).
 - Jaso datuak egiaztapen orrien bidez (edo beste euskarri baten bidez), kausa bakoitzaren maiztasun erlatiboa zehazteko.

Arrakasta izateko ezinbesteko arauak:

- Erabili diagrama handiak
- Ziurtatu denek parte hartzen dutela
- Aztertu kausen arteko harremanak
- Ez kargatu gehiegi diagrama
- Definitu arazoa argi eta garbi
- Ez bilatu errudunik
- Jarraitu braistormingaren arauak

Adibidez:

Hiri handi batean trafiko arazoak sor ditzaketen kausak:



6. BIBLIOGRAFIA

Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision-making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 1.

Ayestarán, S. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de Psicol. Gral y Aplic.*, Vol.52 (2-3), 203-217.

Ayestaran S, Gómez, Olga, Equipos de Innovación. Motores de transformación social y económica en las organizaciones. Innobasque 2010

Ayestarán S, Balluerka N, Gorostiaga A, Aritzeta A, Gomez O. Entrenamiento para el trabajo en equipos de innovación: beneficios sobre el equipo y la organización. Consorcio de Inteligencia Emocional, Innobasque 2013

Burke, R.J. (1970). Methods of resolving superior-subordinate conflict: The constructive use of subordinate differences and disagreements. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 393-411

Belbin, M. Equipos directivos. El porqué de su éxito o fracaso. Belbin Associates (1981)

Belbin, M. Roles de equipo en el trabajo. Belbin Associates (1993)

Carnevale, P.J. & Probst, T.M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1300-1309.

Cosier, R; Rose, G (1997), "Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance". *Organizational Behavior and Human Performance*, No.19, pp 378-391.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of social conflict*. New Haven, CT: Yale University Press

Katzenbach, J. R. y Smith, D. K. (1993). *Sabiduría de los equipos*. Madrid: Diaz santos.

Lencioni Patrick. Las 5 disfunciones de un Equipo. Empresa Activa 2002.

Schwarz, R, Davidson, A, Carlson P, McKinney S, The skilled facilitator fieldbook. Jossey-Bass 2005

Wheelan, S. A. (1999). *Creating Effective Teams. A Guide for Members and Leaders*. London: Sage.