

AURKIBIDEA
KREDITUAK



Batzarrak

Nola bukatu behin betiko batzar gogaikarriekin

Fernando de la Riva / Pablo Solo de Zaldivar
CRAC / FUNDACIÓN ESPLAI

© 1998. Fernando de la Riva eta Pablo Solo de Zaldivar
© 1999-2010. Fundación Esplai
Argitaratzaileak:



ISBN: 978-84-9726-497-6

Laguntzaile:

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ENPLEGU ETA GIZARTE
GAIETAKO SAILA
Gizarte Gaietako Sailburuordetza
Gizarte Zerbitzuen Zuzendaritza

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



>Gogoratuz...

Koaderno hau hasterakoan gogora ekarri genion Pablo Solo de Zaldivar, zuzpertzaille, gizarte hezitzaile, lagun eta kideari, aipatu Koaderno egiten lagundu zuela. Bere den-

boraren zati eder bat eman zion komunikazio eta batzarrei buruzko orri hauek egiteari eta horri esker une batez gaixorik zegoela ahaztu zuen eta bere izugarrizko irudimena eta bere umore on, ironiko eta fina martxan jarri zuen. Bestalde, aitzakia bat izan zen Campanillaseko "usategian" edo laranjondoetan, egun on haietan, une politak elkarrekin igarotzeko.

Bere ideia gehienak hemen daude, beste ideia batzuk hondatutako ordenagailu baten disko gogorrean galdu ziren. Baina Pablok Koaderno honetarako nahi izan zuen kutsua mantentzen saiatu gara, kutsu dibertigarri eta samurra. Hona hemen berak Koaderno honetarako idatzi zuen "Hitzaurrea":

"Los Cuadernos ParaLelos/Las (horixe zen hasieran pentsatutako izena -jatorrizko izenburua utzi dugu-), zuok -jendaila nazkagarri eta kiratsu hori- esku artean duzuen Lan hau, bi egilek egindako ahaleginetatik sortu da. Egile bi horiek, asko kostata, euren izugarrizko jakintzatik bikainena -jakintza aipatua, bestalde- lan honetan laburtzea lortu dute.

Bildumak zehaztu gabeko koaderno kopurua du eta ezin zitekeen hobeto eginda egon. Edukia hitz eta esaldi zuzenekin eta teknizismorik gabe idatzita dago, horregatik edonork uler dezake, leloenak ere bai. Bestalde diseinua oso atsegina da, eta ale bakoitza zuen seme-alabentzat ipuin edo komiki bat bezalakoa da, eta era berean, edozein adituk gozatzeko modukoa. Beraz, ez kezkatu. Lan hau maila kultural edo intelektual guztien neurrikoa da."

Egileak
Cádiz eta Málaga, 1997aren ekainean

Aurkibi

Aurkibidea



1] "Batzarritisari" aurre egiteko 5

- Elkarrekin komunikatzeko batzen gara 6
- Kontuz komunikazioarekin 7
- Batzar motak 8
- Batzarraren deialdia 10
- Batzartzen den taldea 11
- Pertsonaje desberdinak 14
- Batzarra non egin 17
- Behar diren materialak 20
- Behar den denbora 20
- Batzarren mekanika 21
- Lan talde txikiak 23
- Ondorioak idatzi 24
- Koordinatzaile edo moderatzaileen zeregina 26
- Moderatzaile "idealaren" erretratua 27
- Gatazka batzarretan 28
- Batzarrak prestatzea 32
- Batzarraren ostean 33

2] Gure batzarrak hobetzeko trukuak 35

- Batzartzen ikasi 36
- Zure batzarrak atsegingarri egin 36
- Trukurik garrantzitsuena 39
- Oharren orria 40

3] Oinarrizko errezeta, laburpen gisa 43

Gaian sakontzeko bibliografia 47

deea



1

Batzarritisari



aurre egiteko

Denbora luzea ematen dugu batzartuta. "Batzarritisa" epidemia bat da eta berdin eragiten du elkarte, gobernuz kanpoko erakunde eta enpreetan. Gure zeregin garrantzitsuenetarikoak batzarretatik igarotzen dira. Eta hala eta guztiz ere... denok daukagu batzarren inguruan zerbait esateko: askotan luzeak eta gogaikarriak dira, beti berberetik hitz egiten dute, ez diogu elkarri entzuten, denbora luzea galtzen dugu garrantzirik ez duten gauzetaz hitz egiten, ez dira eraginkorrak, ez da ondorio baliagarrikerik ateratzen...

Arrazoi hauek guztiak direla eta, gure batzarrak jendea erakartzeko edota bertan parte hartzen dutenen interesa sortuko duten gune motibatzaileak izan beharrean, mehatxu bat dira, zigor antzeko bat, eta pertsona normalak atzera egiteko modukoak, eta horregatik jendeak ihes egiten du gure batzar eta erakundeetatik.

Gure batzarrak erakargarriak, sugerenteak, eraginkorrak, baliagarriak izan behar dute. Lehenengoz parte hartzen duenarentzat esperientzia ezin hobea, gehiagotan joateko eta gero eta gehiago inplikatzeko gogoia emango diona.

Testu honetan gure batzarrak hobetzeko aukera emango diguten pista zehatz batzuk aurkezten ditugu, batzarrak eraginkorragoak eta pozgarriagoak izan daitezen. Eta era argi eta erraz batean egin nahi dugu; horregatik, garrantzitsuak diren arazoak zuzenean joan gara, ideia hauek edonork aprobetxatu eta praktikan jarri ahal izateko.

Baina kontuz, ez dago soluzio magikorik. Testu honetan agertzen diren ideia eta pista asko arreta handiz hartu behar dira: batzuk azaldu bezala balio izango digute eta gure kasuetara zuzenean aplikatu ahal izango ditugu, baina beste ideia batzuk gure egoerara edo gure errealitatera moldatu behar izango ditugu. Gure egoera eta ezaugarri bereziak zein diren ikusita, hainbat proposamen baliagarriak ez direla uste izan arren, proposamen eta ideia horren azpian dauden printzipio eta irizpideak edozein batzarretarako balio dute. Azkarrak bagara jakingo dugu probetxuzko gauzarik ateratzen.

•] Elkarrekin komunikatzeko batzen gara

Esan daiteke esaldi hori argi dagoela, denok dakigula, zentzuak esaten digula: batzarrek, batez ere, elkarren artean komunikatzeko balio dute, ideiak azaldu eta kontrastatzeko, akordioetara heltzeko, ondorioak ateratzeko, erabakiak hartzeko. Eta hori horrela gertatzen ez bada, zertarako dira bada, batzarrak?

Baina hori teoria hutsa da. Praktikan askotan ez dago elkarrenganako komunikaziorik, bata bestearen atzetik doazen bakarrizketak baizik, edo okerrago oraindik, zarata baino ez.

Gogora ditzagun komunikazioaren inguruko kontzeptu garrantzitsu batzuk: komunikazioan, batez ere, "igorlea" dago eta igorle horrek "mezua" bidaltzen dio "hartzaileari".

Era askotako komunikazioa dago. Lehenik, alde bakarreko komunikazioa dago eta oso era sinplean azalduta hauxe da: batek hitz egiten du, bestea isilik dago eta entzun egiten dio (beti gertatu ez arren). Sarritan komunikatzeko era hori erabiltzen dugu gure batzarretan. Batzarretara joaten diren gehienek ez dute parte hartzen, gutxi batzuek hitz egiten dutena entzun besterik ez dute egiten (eta ia beti berberak hitz egiten dute), inork esaten duena edo inoren iritzien hartzaile pasiboa da. Komunikazio era horretan garrantzitsuena hauxe da: igorleak (ia beti "hizlaria" dena) argi hitz egin behar du, hartzaileak mezua zehatz jaso dezan.

Gainetik ikusita, komunikazio era hori argiagoa eta azkaragoa da: ez dago eztabaidarik, ez dago kontrasterik, ez da denborarik galtzen. Baina errealitatean ez da horrela: ez da bermatzen hartzaileak mezua ulertu duen ala ez duen ulertu, gaizki-ulertzeak daude, hartzaileak ez du parte hartzen, eta abar.

Komunikazioa, batez ere, elkartrukea da. Horregatik beste komunikazio era batez arituko gara: "elkarrenganako komunikazioa". Komunikazio era horretan alderdi guztiek hitz egiten eta entzuten dute, jaso eta eman egiten dute. Denak dira igorleak eta hartzaileak era berean. Komunikazio era honetan, ondo hitz egitea garrantzitsua da, baina "ondo entzutea" ere garrantzitsua da, mezua behar bezala ulertzea, gero, erantzun ahal izateko, mezuaren aurrean jarrera egokia edukitzeko, norberaren iritzia emateko. Eta sarritan, entzutea zaila egiten zaigu eta oraindik gainditzeko dugun arazoa da.

Gehienetan batzarretan elkarrenganako komunikazioak ondo funtzionatu behar du, denek izan behar dute era berean igorle eta hartzaile, denek pentsatu behar dute eta euren iritzia eman behar dituzte, besteen iritzia entzun eta kontuan hartu behar dira, denon artean ideia berriak eta ideia hobek ateratzeko.

Batzarrak egiteko era hori korapilatsuagoa eta geldoegia dela pentsatu arren, gure batzarretatik ateratzen diren ondorioak onenak, aberatsenak eta osotuenak direla ber-



matu behar dugu, eta horixe da era bakarra, denen artean egin direlako eta denek ulertzen dituztelako.

Baina, gainera, batzarretatik ateratzen diren ondorio horiek denen konpromisoa eta denen inplikazioa eskatzen dute, denek parte hartu dutelako, bakoitzaren iritzia eta bakoitzaren ekarpenak garrantzitsuak izan direlako, kontuan hartu direlako eta denak ahalegin bat egin dutelako. Eta horrek motibazio handia sortzen du.

Testu honen atzean filosofia hori dago, eta testu honek gure batzarrak elkarrenganako komunikazio eraginkorra (ondorio onak lortzea posible egiten du) eta pozgarria (batzarrean parte hartzen dugunok gure ekarpena eta gure ahalegina zerbaiteko direla ikusi dezagun) nagusi den gune izan daitezen lagundu nahi digu.

•] Kontuz komunikazioarekin

Irakurleak komunikazioa eta batzarren inguruan esan duguna konplikatua dela uste badu, beste bi ohar hauek irakur ditzala:

Ez dago “komunikazio objektiborik”, hau da, komunikazioa subjektiboa da beti, elkarrekin komunikatzen diren pertsona zehatzen arabera da, ez dago denontzat balio izango duen errezeta unibertsalik.

Bakoitzak gauzak era batera jasotzen ditu, interpretatu egiten ditu, era desberdinean ulertzen ditu. Kanpotik jasotzen



ditugun gauzak “bahe” edo filtro batetik pasatzen ditugu, eta “bahe” hori gure aurreko esperientziez, gure baloreez, gure hezkuntza eta sozializazioaz, gure inguruabarraz, gure inguru sozialaz eta kulturalaz eta abarrez eginda dago. Horrela bada, guk geure egoera bereziaren arabera interpretatzen ditugu gauzak.

Horregatik, hitz bereberek, irudi bereberek, datu bereberek ez dute esangura bera denontzat.

Komunikatzerakoan oso garrantzitsua da hori kontuan izatea, benetan elkar ulertzea nahi badugu, beti bestearen buruan jarri behar dugulako eta hauxe galdetu behar diogu geure buruari: zer esan nahi ote du berak? Nire hitzak nola ulertzen ditu?, horregatik garrantzitsua da hitzak denontzat esangura bera izatea, batez ere sarritan batzartzen garen pertsona horiei dagokionez: denok hizkuntza bera hitz egin dezagun, non hitz bereberek esangura berbera izan dezaten denontzat.

Ez da erraza, denbora, entrenamendua, borondatea behar da horretarako. Gure “bahearen” inguruan lan egin behar dugu, bakoitzak errealitatea jasotzeko eta ulertzeko duen era berezi horren inguruan, besteen iritziak eta ikuspuntuak kontuan hartu behar ditugu; gure iritzia ez dela EGIA OSOA jakin behar dugu, alde bat baizik, eta besteek euren aldea dutela ulertu behar dugu.

Hemen doa beste ohar bat talde komunikazioaren gaian interesaturik daudenentzat: komunikatzen dugun ia

guztia ez dugu ESATEN, EGIN EGITEN DUGU. Beste era batetara esanda: keinuak, gure gorputzaren espresioa, gure irudia, gure ahotsaren tonua..., horrek guztiak gure hitzak beste esaten dute gutaz. HITZEZKOA EZ DEN KOMUNIKAZIOA oso garrantzitsua da komunikazioan.

Hori jakiten badugu eta kontuan izaten badugu hobeto ulertuko eta azalduko ditugu ideiak. Oso garrantzitsua da komunikazioaren inguruan dauden detaile guztiak zaintzea, komunikazioa ez da hitza soilik eta.

•] **Batzar motak**

Batzar mota eta tipologia asko dago, baina batez ere hurrengo laurak interesatzen zaizkigu:

Informazioa emateko batzarrak

Pertsona zehatz batzuen artean informazioa zabaltzeko egiten da batzar hauen deialdia, guztiek horren berri izan dezaten.

Kontsultarako batzarrak

Arazo edo gai zehatz batetan zuzenean edo zeharka inplikaturik dauden pertsonen iritziak jasotzeko egiten da mota horretako batzarren deialdia, eta azken erabakia hartu baino lehen, denen ikuspuntua kontuan izango dela bermatu behar da.



Erabakiak hartzeko batzarrak

Arazo edo gai zehatz bati buruz dagoen informazioa baloratzeko egiten da mota horretako batzarren deialdia, gero, arduradunen artean erabaki bat hartzeko.

Batzar bakoitzak helburu desberdina du eta horregatik, bilerak ere desberdinak izan behar dute -puntu zehatz batzuetan behintzat-. Batzuetan batzar berean eta une desberdinetan elkartu egiten dira hiru motak.

Trebatzeko batzarrak

Batzar horien helburua ikastea da.

Egia esan, ikastea aurreko batzarren ezaugarria ere izan daiteke. Informazioa emateko batzarrak, kontsultatzeko direnak edo erabakiak hartzeko batzarrak ikasteko aukera ere eman dezakete -eta eman behar lukete-: gai edo arazo bati buruz informazio gehiago jasotzen ikasi, gai hori aztertzen ikasi, arazo edo gatazka bat konponetzen ikasi, hobeto komunikatzen ikasi, taldean lan egiten ikasi, etab...

Kontuan izan ditzakegu ere beste batzar mota handi bi, aurrekoen osagarriak:

Batzar formalak

Aldiro edo une zehatz batean egiten dira, aurretiaz egingako deialdi baten eta aurretiaz ezarritako lan agenda baten arabera. Batzarrean parte hartuko dutenak aukera-

tu egingo dira. Koaderno honetan agertzen diren pista gehienak batzar mota honi dagozkio.

Batzar ez formalak

Batzar hauen deialdia berehalako batean egiten da, denbora eman ez edo eman gabe, (erregularitasunez ere egin daitezke). Batzar hauetan talde informal batek parte hartzen du (betiko taldea, lankideak, eta abar...). Batzar hauen ezaugarriak eta pausuak aurrekoen berberak dira, baina ez dira hain formalak. Koaderno honetan agertzen diren aholkuak batzar hauetarako ere balio dute, baina egokitu egin behar dira batzar informal hauetara, malgutasun gehiagoz jokatu behar da.

Horrela bada, ezer baino lehenago, batzarraren deialdia egin baino lehenago, argi izan behar dugu guk egin nahi dugun batzarrak zein helburu duen eta zertarako den. Behin baino gehiagotan batzarra ez da ondo ateratzen aipatu duguna argi ez dugulako. Batzar asko hutsean gertatzen da. Sarritan helburua nahasia da. Eta batzar gehiegi egiten dugu: eta horrela, batzar masokista horiekin, kokoteraino jartzen ditugu bai beste batzuk eta bai guk geure burua ere.

Bilerak ez dira egiteagatik egin behar, arrazoi garrantzitsua, argia egon behar du batzarra egiteko, batzarrek justifikatuta egon behar dute, bertan parte hartzen dutenek zerbaite-rako egin dela sentitu behar dute.



•] Batzarraren deialdia

Batzarra ez da hasten deialdiko egunean eta orduan, batzarra askoz lehenago hasten da. Parte hartzaileek duten informazioa eta motibazioa erabakigarria da: batzarrak bere zergatia eta aprobetxamendua izan dezan, parte hartzaileak jakin egin behar du batzarra zergatik egiten den eta parte hartzeko “gogoa” izan behar du.

Horregatik, batzarra hasi baino lehen, beharrezkoa izango da batzarrean nortzuk parte hartu behar duten identifikatzea eta ezagutzea; bestalde, gaiaren inguruko informazioa eta batzarraren baldintzen (tokia, eguna, ordua, eta abar...) inguruko informazio zuzena eta osatua dutela bermatu behar dugu eta batzarrarenganako duten interesa konprobatu eta areagotu behar dugu.

Informazioa ahotik ahora zabaldu daiteke (hori baita erarik onena), edo , bestela, telefonoz, faxez, posta elektronikoz, gutun bidez, iragarki oholetako oharren bidez, eta abarrez ere zabal daiteke. Onena, bai bata eta bai bestea, biak erabiltzea da, horrela parte hartzaileak informazio hori dutela bermatuko dugu, baina arreta jarri eta informazioa zabaltzeko bideak ez larregi saturatu.

Hala eta guztiz ere, zenbait datu argi geratu behar dira informazioa zabaltzerakoan:

- Batzarraren gaia.
- Batzarraren helburu nagusiak.
- Aztertuko diren gaiak edo eguneko aztergaien zerrenda.
- Noiz izango den.
- Zenbat iraungo duen eta ordua.
- Zenbatek parte hartuko duten.
- Non egingo den.
- Parte hartuko dela nola konfirmatu (tokia, orduak, telefonoa, etab.).
- Nortzuk koordinatuko duten batzarra.

Deialdia -batez ere “batzar formaletan” – aurretiaz egin behar da, gutxienez hamar edo hamabost egun lehenago, parte hartzeko ametsa duenak bere arazo pertsonalak eta lanekoak konpon ditzan eta batzarrera joango dela bermatu dezan.

“Batzar informaletan” ere oso garrantzitsua da batzarkideen asistentzia bermatzea, eguna, ordua, lekua eta abar jakitea, eta batez ere, aztertuko diren gaien berri izatea. Horretarako, behar den informazioa aurretiaz zabaldu behar da, edo batzarra hasi baino lehen denbora izan behar da informazioa jasotzeko, dokumentazioa irakurtzeko eta abarrerako.

Batzarkideek parte hartuko duten ala ez duten hartuko konfirmatu behar izango balitz, batzarra egin baino lehen esan egin beharko litzateke eta horrela behar diren moldaketak egingo lirateke: aurreikusitako jende kopurua baino



askoz gutxiago balego, berriro deialdia eginez, eta aurreikusitako baino askoz jende gehiago balego beste batzar batzuk deituz, eta abar.

Deialdia egiterakoan, garrantzitsuena, jende egokiarengana heltzea da.

Deialdia -eta batzarraren planteamendua- prestatu egin behar dugu; eta horretarako, kontuan izan behar ditugu pertsona horiek, parte hartzaileak, euren ezaugarriak, zenbat denbora duten, eta abar..., parte hartzea errazteko.

Gaizki prestatutako batzar bat, litekeena da ondo ez ateratzea, eta denbora luzea galduko da denak jakinean jarri arte. Batzarra ondo prestatuta badago, %50ean ondo aterako da.

•] **Batzartzen den taldea**

Parte hartzaile asko dauden batzarrak, kontsultarako edo erabakiak hartzeko batzarrak badira, ez dira eraginkorrrak, bertan dauden batzarkideen partaidetza ez da bermatzen.

Batzarrean parte hartzen duen taldeak ez du oso handia izan behar. Baina, bestalde, ez da egokia talde oso txikia izatea ere, iritzi eta ideia gutxiago egongo delako eta elkartrukatuko diren iritziak eta ideiak ere gutxiago izango direlako. Kopuru egokia 6-8 kide da; horrela, denek parte



hartuko dute eta iritzi eta esperientzia aniztasuna ere nahiko zabala izango da.

Parte hartzaileak askoz gehiago direnean (15-20 lagun baino gehiago) egokiena batzarra “bikoiztea” izango da -batez ere batzar hori kontsultarako edo erabakiak hartzeko bada-. Lan talde bi edo gehiago egingo lirateke eta batzar horretako aztergaiak jorratuko lituzkete, euren ondorioak komunean jarri eta kontrastatu baino lehen; gero, laburbildu egingo lirateke talde desberdinen ekarpenekin.

Askoz ere lagun gehiago dagoen batzarretan (50 lagun baino gehiago) teknika oso dinamikoak eta, era berean sinpleak, erabili behar izango ditugu, partaidetza dinamizatu nahi badugu (hurbilen dauden parte hartzaileen marmarra, iritziak txartelen bidez eman, panelak eta grafitiak hormetan, eta abar...). Baina taldea zenbat eta ugariagoa izan, hainbat eta zailagoa izango da parte hartzea lortzea. Horregatik, jende kopuru hain handia dagoen batzarrak batez ere informazioa zabaltzeko izango dira.

Batzarra hobeto joango da, taldea ahal den heinean homogeneoa bada, hau da, batzarretan parte hartzen dutenek adin, hezkuntza maila, kultura maila, gizarte edo lan “status” antzerakoa badute. Horrela, taldeko lana, elkarrizketa eta parte hartzaileen arteko elkartrukeak erraztu egingo dira, euren errealitateak antzerakoak izango direlako eta hizkuntza eta kodigo kultural antzerakoak erabiliko dituztelako.

Baina askotan hori ezin izango da izan eta batzarretan talde “heterogeneoagoak” parte hartuko dute, eta parte hartzaileen artean desberdintasunak eta oso maila desberdinak egongo dira. Oso garrantzitsua da hori kontuan izatea, batzarrak era egokian aurrera egingo duela bermatzeko.

Talde heterogeneo horietan komunikazioa errazteko egin behar duguna: aurretiaz informazioa argi eta zehatz zabaldu, berbeta erraza eta teknizismorik gabekoa erabili, partetik ez hartzeko arriskua duten kideen parte hartzea eragin, eta abar... horiek guztiak batzarra arrakastatsua izan dadin lagunduko dute.

Talde handi eta heterogeneoen kasuan, denbora hartu behar dugu, denek euren ideiak bota ditzaten eta besteek entzun ditzaten. Arreta handia jarri behar dugu, kide batzuek ideia batzuk adierazteko edo ulertzeko zailtasunak izan ditzaketelako, eta horiek elkarrizketatik kanpo gera daitzezkeelako. Lortutako ondorioak argitasunez azaldu behar izango dira, parte hartzaile guztiak ulertzeko moduan.

Garrantzitsua da, edonola ere, batzarkideak batzar osoan parte hartzeko konpromisoa hartzea, behar denean eta hasieratik azkenera arte, eta aurreikusiko diren deialdi guztietan (gai hori aztertzeko batzar bat baino gehiago behar izango balitz). Hori beteko ez balitz, batzuk berandu helduko lirateke batzarrera eta beste batzuk bukatu baino lehen alde egingo lukete, horrela elkarrizketa desitxuratu egingo litzateke, egun batzuetan ez litzateke kide nahikorik egon-



go eta besteetan zertaz hitz egiten ari garen eta aurreko batzarretan ze konklusio atera zen ez dakien jendea topatuko genuke eta abar.... Azkenean, dena nahaspila bat izango litzateke eta orduan, beti joaten direnak nekatu egingo lirateke, interesa galduko lukete eta horrekin batera hurrengo batzar batera itzultzeko gogoia ere.

“Batzarren oinarrizko arau horiek errespetatzeko” printzipio hori, neurrirra antolatutako batzar taldea osatzeko edo taldea osatuta dagoenerako eta parte hartzaileak aukeratuta daudenerako balio izango digu, batzar formal eta ezformaletarako balio izango digu.

Edonola ere, batzar bat ondo ateratzeko oso garrantzitsua da kideen arteko harremanak onak izatea eta elkar ezagutztea.

Batzarrean giro ona egon dadin eta parte hartzaileek elkarrenganako begirunea izan dezaten ahaleginak egin behar ditugu, gerora begira erabakigarria izango da eta. Horretarako, batzarretan egiten diren atsedenditxoak, batzarra hasi baino lehenagoko edo amaituko osteko uneak balio izango dute.

Lehen esan bezala giro ona badago, parte hartzaile lotsoarren mesederako izango da, eurak ere lasaitasunez hitz egingo tera ausartuko dira eta (horiek ere hitz egitera bultzatu behar ditugu, baina inor larritu gabe). Berbarik gehien egiten dutenei, besteei euren iritzia botatzeko aukera eman

diezaiotela eskatu behar diegu, baina ez dute horregatik zertan haserretu behar (guk geuk ikusiko dugu zenbatetan egin behar dugun hori, baina batzarretan egoten diren “nekagarri” horiek konturatu arte bai behintzat).

Baina batzartzen den taldeari dagokionez ez dugu bakarrik kopurua kontuan izan behar, bertara doazenak ere kontuan izan behar ditugu eta parte hartzaileak ere egokiak izan behar dira.

Edozein batzarretan ezin du edozeinek parte hartu; kontuan izan behar da batzarra nolakoa den eta zein helburu duen, eta horren arabera izango da parte hartzea.

Batzar bat ez da ondo aterako bertan lagun larregi badago eta informazioa ezin bada era egokian zabaldu, euren iritzia ezin bada kontsultatu edo erabaki bat ezin bada hartu. Batzar bat askoz ere hobeto aterako da, bertan lagun gutxi badago, baina behintzat gure helburua lortzeko oinarrizkoak diren kideak parte hartzen badute.

DENEK EZ DUTE zertan parte hartu behar BATZAR GUZTIETAN: denek parte hartuko balute, batzarretan jende larregi egongo litzateke eta ez lukete ezertarako balio izango.

Horregatik, batzarrak zein helburu izango duen zehazten denean, parte hartzaile kopurua eta parte hartzaile egokiak identifikatzea, parte hartzea eta motibazioa lantzea bezain garrantzitsua izango da.



•] “Pertsonaje” desberdinak

Batzar guztietan jarrera desberdinak daude, pertsona desberdinak daudelako, eta horrek batzarra bide batetik edo bestetik eramango du; horregatik, moderatzaile edo koordinatzaileak adi egon behar du batzarra ondo atera dadin.

Guk “pertsonaje” izena eman diegu, eta bakoitzaren ezaugarriak nabarmendu ditugu. Izan daiteke batzar guztietan denak batera ez azaltzea, eta beharbada besteren bat ere egongo da, guk geure esperientziaz ezagut dezakegu beste pertsonajeren bat; dena dela, hauek dira normalean agertzen direnak:

“Asko hitz egiten duena”

Edozein gai bada ere, beti dauka zerbait esateko eta gai guztien inguruan luze hitz egiten du. Askotan eskatzen du hitza, eta gero, luze mintzatzen da. Ez zaio bere kontrako iritzirik entzutea gustatzen, ez eta bere iritzien gainetik beste iritzirik egotea. Batzuetan, gaiari bultzada bat ematen die eta probetxu handiko ideiak botatzen ditu, baina, sarritan bere ideiak interesgarriak izan arren, besteen parte hartzea eragozten du. Oso garrantzitsua da pertsona horri zorrotz kontrolatzea.

“Hitz egiten ez duena”

Ez dago jakiterik gai baten inguruko iritzi zehatzik duen ala ez duen. Beti dago isilik. Baliteke esateko gauza handirik ez izatea, edo lotsorra izatea eta bere ikuspuntua azaltzeko zailtasunak eduki izatea edo gaian interesik ez

edukitzea eta abar... Bere parte hartzea motibatu eta bultzatu behar da, galdera zuzenak eginez edo parte hartzaile guztien artean erronda bat eginez edo bestelako teknikak erabiliz (txartelen, grafitien eta abarren bidez eman iritzia).

“Ezertan ados ez dagoena”

Askotan, hitza hartzen duenean besteek esan dutena zalantzan jartzeko, edo eragozpenak jartzeko, esandakoaren aurka joateko edo kritikatzeko izaten da. Une batzuetan bere parte hartzea baliagarria da, askotan gaiaren inguruan ohar-kabeen pasa daitekeen ikuspunturen bat ateratzen du eta; baina, batzuetan, ondorioak ateratzea eta erabakiak hartzea zail egiten du.

“Entzuten ez duena”

Bere iritziek zerikusi gutxi dute edo ez dute zerikusirik taldeko kideek ordura arte esandakoarekin. Besteek hitz egiten duten bitartean, bera zer esan pentsatzen ari da, eztabaidatzen ari dena kontuan izan gabe. Ez zaio utzi behar bere kasara ibiltzen eta atentzioa galtzen, aztertzen ari garen gaian zentratu behar dela eta unean uneko iritzia eman behar dituela konturatu erazi behar zaio.

“Galduta dagoena”

“Pertsonaje” honek, normalean, ez ditu ulertzen besteek botatzen dituzten ideiak, edo beste era batera ulertzen ditu. Elkarrizketarekin zerikusirik ez duten gaiak



planteatzen ditu, edo aurreko batzarretan erabakita dauden gaien inguruan aritzen da. Parte hartzen duenean arreta galdu erazi egiten du edo, bestela, isilik eta guztiz galduta dago. Horretaz konturatu behar gara eta erraztasunak eman behar dizkiogu gaia uler dezan, kontzeptuak edo ondorioak argituz, dokumentu edo testuren batekin lagunduz, eta abar...

“Amaitzen uzten ez duena”

Besteak hitz egiten ari direnean ez du bukatzen uzten, eta gainera, esandakoaren aurka doa edo gaiaz aldatzen du eta berarentzat garrantzitsuagoak diren beste gai batzuen inguruan aritzen da. Ez zaio utzi behar hori egiten, ez gara gaitik urrundu behar eta eztabaida ordenatua bermatu behar dugu.

“Aparte beste batzuekin hitz egiten duena”

Pertsona horrek askotan, aztertzen ari den gaiaren inguruko komentarioak egiten ditu isilpean ondoan duenarekin edo ondoan dituenekin; ez dago elkarrizketara, eta besteen arreta era galdu erazi egiten du; gainera, zurrumurua entzuten da. Hori kontrolatzeko era bat atentzioa deitzea da eta ozenki eta denentzat hitz egiteko eskatzea da, edo hitz egiteko unea heltzen denean hitz egiteko aukera izango duela esatea da.

“Nabarmen geratu nahi duena”

Aztertzen ari den gaiaren gainetik, berak taldean nabarmen geratu nahi du. Besteengan laguntza bilatzen saia-



tuko da, berak segurtasun bat izan dezan, oso ziurra eta erabatekoa izango da hitz egiterakoan, beti ekinan ibiliko da. Askotan, batzarrean moderatzaile edo koordinatzaile lana egiten duenarekin lehiari arituko da, haren irizpideak eztabaidatuz eta berenak ezarri nahian. Batzarrerako baliagarria izan daiteke bere aholgin guztiak eta bere nahia batzarra ondo joatea bada, besteen parte hartzea bultzatzen eta errazten badu.

“Atsegina izan nahi duena”

Bere nahia taldean ondo ikusita egotea da. Horretarako erabiltzen dituen bideak goraiipamena, adeitasuna, begikotasuna eta abar dira. Ez du bere iritzia argi eta garbi eman nahi, taldean arazorik sortu ez dadin; besteen begiko izan nahi du. Bere parte hartzea probetxuzkoa izan daiteke, askotan batzarrean giro ona, lasaia, komunikaziorako aproposa egotea lortzen du eta; baina horrek ez du gaia sakontasunez aztertzea oztopatu behar, gatazka sortuko bada ere.

“Gauza bera esaten ari dena”

Uste du bere iritzia eta ideiak ez direla kontuan hartzen berak nahi beste, eta behin eta berriz gauza bera dio. Bere ideiak taldeak badakizkiela eta kontuan hartzen dituela ulertarazi behar zaio, eta beste ideia batzuk botatzeko proposatu behar diogu.

“Oso praktikoa dena eta harira doana”

Zehatzasuna, doitasuna eta konkrezioa eskatzen du. Ez zaio gustatzen denbora galtzea, gaitik aldentzea... Bere parte hartzea probetxu handikoa da gaiaren muinera joateko, ondoriak ateratzeko, erabakiak hartzeko, etab. Baina batzuetan tentsioa sor dezake batzarrean parte hartzen duten kideen artean.

“Gogaitu eta paso egiten duena”

Bere kasara ibiltzen da. Egunkaria irakurtzen du, agenda begiratzen du, erdi lo dago. Batzarkide garrantzitsua bada, parte hartzeko eskatuko diogu. Horrela ez bada denbora beste leku batean, baliagarriagoa izango den leku batean, emateko gonbita egingo diogu.

“Aztoratu egiten dena”

Hainbat gai eta arazok aztoratu egiten dute, bere onetik atera eta haserre bizian hitz egiten du. Beharrezkoa da moderatzaileak giroa lasai mantentzea. Alde batetik, moderatzaileak ez du errespetu faltaz hitz egiterik eta irainik onartuko. Beste alde batetik, ez du ahotsa altxatzerik edo oihurik egiterik edo haserretzerik onartuko.

Goian planteatutako pertsonaje guztiak ez dira horrela zehatz-mehatz agertzen; izan daiteke jarrera horiek pertsona desberdinen artean nahastea, batzuetan horietako ezaugarri batzuk nabariago ikusi arren.



Badago orduan, “parte hartzaile idealik”?

Ez, ez dago “parte hartzaile idealik”. batzarretan parte hartzerakoan denok ditugu geure bertute eta akatsak. Baina, hala eta guztiz ere, batzarrak ondo joan daitezen lagunduko duten oinarritzko jarrera batzuk lantzea komeni da:

- Kontzentrazioa eta arreta gai eta arazo desberdinak aztertzerakoan.
- Besteen iritziak entzuten aritu, eta haienganako interesa eta begirunea izan.
- Norbere iritziak argi eta zehatz azaldu.
- Besteekin hitz egiteko eta iritzi desberdinen artean “negoziatzeko” borondatea erakutsi, erabakiak eta ondorioak ateratzeko borondatea eduki.
- Besteenganako jarrera ona eduki eta besteen lekuan jartzeko borondatea erakutsi, kideen arteko giro ona egon dadin laguntzeko.

•] Batzarra non egin

Batzarrak hurrengo ezaugarri “idealak” betetzen dituzten lekuetan egin behar dira:

Horizontaltasuna

Parte hartzaileek, moderatzaile edo koordinatzaileak plano berean egon behar dute, elkar ikusteko moduan, zuzenean komunikatzeko moduan, euren arteko harremana eta komunikazioa “horizontala” izateko. Aulkiak eta mahaiak (beti ez da zertan mahairik egon behar) borobilean egotea da onena, edo, edonola eta V eran egotea, eta aurrea libre, papelografo, transparentzia pantaila, arbel edo errotafolioari begira.

Zabaleria

Batzarra egiteko lekuak zabala izan behar du, parte hartzaileen erosotasuna errazteko eta hainbat jarduera (azalpenak, hitzaldiak eta eztabaidak, proiektzioak, lantalde txikiak, dinamika eta taldeko ariketak, eta abar...) egin ahal izateko. Idealena parte hartzaileko gutxienez 2 metro karratu izatea da, eta leku argia gainera.

Mugikortasuna

Ekipoak eta altzariak mugitzeko modukoak izan behar dute; horrela, erraz eta arin mugitu ahal izango dira, batzarraren beharrezanetara egokituz.

Altzari egokiak eta erosoak

Altzariak funtzionalak izan behar dute eta hainbat gauza tarako balio, erosoak izan behar dute, jendea ez nekatze-



ko edo parte hartzaileek atentzioa ez galtzeko. Material tekniko eta dokumentala eusteko (mahaiak, iragarki oholak, eta abar...) ere altzariak behar dira.

Argitasuna

Batzarlekuak bertan egingo diren jarduerak erotasunez aurrera eramateko besteko argia izan behar du, egun osoan. Hobeto da egun argia, argi artifiziala baino, eta azken horri dagokionez hobeto argi "beroa" (hobeto fluoreszenterik ez erabiltzea) eta zeharkakoa. Batzarlekuak ilun uzteko aukera ere izan behar du proiektzioak, bideoak eta abar ikusi ahal izateko.

Klimatizazioa

Ez du ez bero ez hotz larregirik egon behar, parte hartzaileak eroso sentitu behar du. Temperatura atsegina eta konstantea izan behar du.

Hosgabetzea

Batzarlekuak akustika egokia izan behar du eta bertatik ez da zarata arrarorik entzun behar.

Isolamendua eta bertara heltzeko erraztasuna

Lekuak isolatuta egon behar du, ez du interferentzia fisikorik -bertatik zehar jendea pasatzea- ez bisualik -man-

para transparentedun lekuak- izan behar. Parte hartzaileentzat erraza izan behar du bertara heltzea (hurbila, garraio erraztasunak, aparkalekua, eta abar...).

Baliabide teknikoak eta konexioak

Batzarlekuak ondo prestatu egon behar du, beharrezkoak diren baliabide tekniko guztiak (proiektailuak, ordenagailuak, monitoreak, pantailak, arbelak, errotafolioa, kartelak jartzeko lekua, eta abar...) eta horiek konektatzeko modua izan behar du. Gainera atsedentleku, komun eta antzerako lekuetatik hurbil egon behar du.

Hauexek dira baldintzarik onenak eta jendeak nahiago dituenak, nahiz eta askotan dauden baldintzetara egokitu behar izango dugun; baina, hala eta guztiz ere, kontuan izango ditugu -ahal den neurrian- goian aipatutako irizpideak.

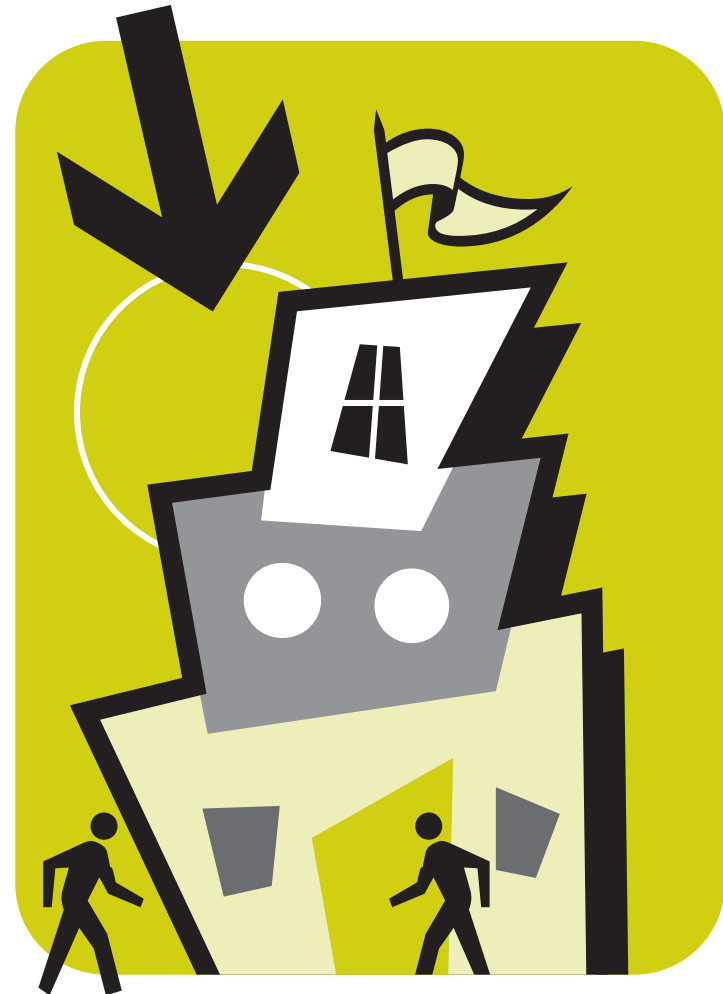
Batzarra zertarako den kontuan izan beharko dugu lekurik egokiena bilatzeko; leku egokirik eduki ezean, hotel (batzargelak alokatzen dituzte), parrokia, hezkuntza zentro, gizarte-etxe, erakunde publiko edo pribatuen batetako zentro kultural, elkarteen, fundazioen edo gizarte erakundeen lokal (sindikatu, alderdi politiko, eta abar...) edo horrelako zerbait bilatu behar izango genuke.



Badago arau bat bete beharrekoa: ez erabili antzoki, hitzaldi-areto edo antzerkorik batzarrak egiteko; horiek, aulkiak behean lotuta eta maila altuagoa edo estradoa izaten dute, ezin da mugitu, eta formaltasun itxura ematen du, komunikazioaren “bertikaltasuna” eta “lateralitatea” areagotu egiten da, azken batean harremanetarako giroa hotzitu egiten da.

Baina, nahitanahiez, geure elkarteak duen lokala edo egokia ez den beste lokal bat erabili behar badugu, oinarrizko irizpide hauek izango ditugu kontuan:

- Mahaiak eta aulkiak parte hartzaile guztiak aurpegiak ikusteko moduan eta eroso hitz egiteko moduan ipini, lar ozen hitz egiteko beharizanik gabe.
- Parte hartzaileak ez daitezela oso estu eta zutik egon, edo batzar lekua ez dadila oso handia izan, parte hartzaileak galduta senti ez daitezen.
- Esertzerakoan erosotasuna bermatu, eta hotz, bero, hezetasun baldintzak zaindu (batez ere batzarra oso luzea bada).
- Interferentzia, batzarra etetea, jendea batetik bestera ibiltzea, patrikerako telefonoak, kanpoko zarata eta abar gerta ez dadin saiatu.



•] Beharrezko materialak

Batzar bakoitzak material zehatza behar du; material horiek aurretiaz prestatu behar izango dira.

Hala eta guztiz ere, hauek dira oinarrizko tresnak:

- Folio zuriak (folioak alde batetik erabilia badaude baina besterik zuri badaude eta erabiltzen badira, askoz hobea).
- Boligrafoak.
- Arbela, errotafolioa edo papelografoa, kartulinak edo kartelak, lehendik erabilia daudenak balio dute atzeko aldean idazteko.
- Klariona edo/eta errotuladore lodiak, kolore askotakoak.
- Txintxetak edo/eta zinta eransgarria.

Batzuetan, informazioa zabaltzeko errotafolio edo panelak, transparentzia proiektailuak edo diapositibak, bideo proiektailuak eta abar behar izango ditugu. Horrelako baliabide teknikorik ez badugu, erakunde, elkarte edo erakunde publiko edo pribaturen bati eska diezaiokegu. Baina, ez badugu behar duguna lortzen, beste baliabide sinpleago batzuk erabil ditzakegu, batzuk aipatu ditugu goian, horiek ere erabil ditzakegu batzarretan.

Gainera, une zehatz batzuetan, lan dokumentu desberdinen kopiak behar izango ditugu; horretarako, onena, kopiak aurretiaz prestatzea da.

•] Behar den denbora

Batzarra luzeegia bada arretarako gaitasuna eta batzarkideen parte hartzea kolokan jarriko da: inork ez dauka batzar luze batean kontzentrazio eta motibazio maila mantentzeko gaitasunik -kasu oso berezietan ez bada-.

Hiru ordu baino gehiago (ondo aprobetxatuta gauza asko egin daiteke) larregi da; batzar batean denbora gehiago emanaz gero (4 edo 5 ordu), onena atsedena egitea da, gutxienez 20 minutukoa, batzarraren erdi aldera edo bi ordu eta erdirik behin, gutxi gorabehera. Atsedena hori, ez da galdutako denboratzat hartu behar, erraztu egingo du batzarraren ibilbidea.

Batzarrak hasteko eta amaitzeko ordua izan behar du, eta hori argi izan behar da. Parte hartzaileek horren berri izan behar dute eta denek bete behar dute baldintza hori. Hori, aurrerantzean, ohitura bihurtuko da eta horrek parte hartzaileen motibazioa handituko du.

Batzarra prestatzerakoan parte hartzaile kopurua eta aztertuko diren gaiak -eguneko aztergaien zerrenda- izan behar dira kontuan eta gaien lehenasuna ere. Horrek, puntu bakoitzeko behar dugun denbora aurreikusitako eta banatzeko aukera emango digu.



Guk aztertu nahi ditugun gai guztiak ondo eta luze aztertzeko denbora gutxi izango bagenu, batzarra luzatu egin behar izango genuke edo, bestela, eta askoz hobe izango litzateke aztertzeko ditugun gaien zerrenda laburtu behar izango genuke, gai garrantzitsuenak aukeratuz. Baina inoiz ez dugu nahastu behar errealitatea gure nahiekin: benetan jendeak parte hartzea nahi badugu, ez da gai asko denbora laburrean aztertu behar.

Malgua izan behar da, lantaldeak presio gabe lan egin dezan. Eztabaida batek denbora gehiago behar balu, behar den denbora hartuko genuke; behin eta berriz gauza bera esaten egotea eta DENA une berean eztabaidatu eta argitzeko tentazioa baztertu egin behar ditugu: batzarrak egitura bat izan behar du eta arazoak GRADUALKI aztertu behar dira, pausuz pausu, bana banan.

Batzarretara ordurako etorri behar da, jendea ordutegia errespetatzen ohitu behar da, horrek, gainera, berandu etortzeak ordurako etortzen direnengan gogoia galtzea dakar, aurreikusitako dinamika apurtzen delako eta besteak nahasten dituelako.

Edonola ere, taldeak eta bere dinamikak aginduko du eta denbora taldera eta dinamika horretara egokitu behar izango da. Edozein arrazoi dela eta, batzarra luzatu behar izango balitz, taldearekin hitz egingo genuke horri buruz; aurreikusitako denbora luzatzeko edo beste batzar bat egiteko aukera emango genuke.

•] Batzarren mekanika

1] Batzar bati hasiera emateko parte hartzaileak aurkeztu egingo dira, batez ere euren lehenengo batzarra bada. Edonola ere, beti da komenigarria izenak eta zergatik parte hartzen duten edo euren zeregina batzarrean zein den gogoratzea.

Batzar batean parte hartzaile asko badago eta denen aurkezpena egiten denbora gehiegi emango bagenu eta ezinezkoa balitz hori egitea, norbere izena jartzen duten txartelak ipini daitezke mahai gainean edo soinean, edota hitz egiten duenean lehenengo bere burua aurkezteko esan diezaiokegu parte hartzaile bakoitzari.

2] Horren ostean, batzarraren moderatzaile edo koordinatzaileak helburuak, aztertuko diren gaiak edo arazoak (eguneko aztergaien zerrenda) eta horretan emango den denbora laburki gogoraraziko ditu.

3] Gaiak aztertzekoan, lehenengo aurkezpena egingo da. Aurkezpenean aztertuko den gaiaren oinarrizko informazioa emango du moderatzaileak edo hizlari batek eta gainera beste euskarri batzuk ere erabil daitezke (idatzizko dokumentazioa, grafiko eta taulen aurkezpena, transparentziak, bide proiektzioak, eta abar).

Informazio hori argia, laburra eta zehatza izango da, eta oinarrizko puntuak eta gaiaren muina nabarmenduko dira,



behintzat gaia ulertzeko beharrezkoak direnak, gero iritzi bat izan eta erabaki zehatz bat hartu ahal izateko.

Gaia konplikatua bada, parte hartzaileek informazioa jasoko dute dokumentuen bidez, oinarritzko datu guztiak edukitzeko eta hasierako iritzi bat eduki ahal izateko. Horrela, gaiari buruzko hasierako informazio hori luzatu egin behar izango da.

4] Batzarra bakarrik informazioa emateko bada, orain da, gaia argitzeko, galderak egiteko eta hitza hartzeko unea: parte hartzaileek galderak egiten dizkiote moderatzaile edo hizlariari, aurkeztutako informazio osatzeko. Moderatzaile edo hizlariak ere egin dezake galderaren bat, parte hartzaileek informazio zuzena jaso dutela ziurtatzeko. Gero, beste gai bat aztertuko da eta horrela jarraituko du batzarrak eguneko gaien zerrenda osoa aztertu arte.

Galderak banan-banan egin eta erantzun daitezke, edo galderak egin, hirunaka batu eta gero erantzuna emateko, edo galderak idatzi, multzo batean batu eta erantzun, eta abar..., hori guztia parte hartzaileen arabera.

5] Gai bat kontsultatzeko edo horren inguruan erabaki bat hartzeko batzarra bada, informazio osatzeko galdera eta hitz egin ondoren, parte hartzaileek aztertzen ari den gaiaren inguruko iritziak emango dituzte.

Iritziak txanda irekian eman daitezke, nahi beste hitz eginda eta denbora neurtu gabe, edo alderantziz egin daiteke, hitz

egiterakoan txanda errespetatuz eta denbora neurtuz, batez ere batzarrean askok parte hartzen badu.

Moderatzaile edo koordinatzaileak, batzar horretan parte hartzaile gutxi badago, denen iritzia eska dezake, eta batzar-kideek bata bestearen atzetik emango dute euren iritzia.

Interbentzioak laburrak izango dira, batez ere, batzarrean parte hartzaile asko badago, eta beti berberak hitz egin ez dezaten eta beti gauza bera esan ez dezaten saiatu behar dugu, horiek ez badiote besteei euren iritziak ematen uzten.

6] Bakarrik kontsultatzeko egiten diren batzarretan, iritziak eman eta gero, eta hurrengo gaia aztertu baino lehen moderatzaile edo hizlariak -horrek edo idazkari batek batzarreko oharrak hartuko ditu, bere orrietan edo errotafolio batean- iritzi edo jarrera horiek laburbildu egingo ditu, horrela eguneko aztergaien zerrenda osoa jorratuz.

7] Erabakiak hartzeko egiten diren batzarretan, ostera, iritzi eta jarrera desberdin guztiak azaldu eta gero akordioak eta erabakiak hartu behar dira. Planteatutako jarreretatik moderatzaileak dauden aukera eta iritzi guztiak gogoratuko ditu. Dauden aukera guztiak parte hartzaileen ekarpenekin osatu eta zehaztu daitezke.

Aukera desberdin guztiak laburbildu behar dira, asko badiara erabakiak hartzea zailagoa izango da eta. Dauden au-



kera guztiak antzerakoak izan daitezke eta euren arteko desberdintasunak txikiak izan daitezke eta erabaki bat hartzerakoan dauden aukerak mugatzen lagundu gaitzake.

2 edo 3 aukera badaude, behar izanez gero, erabakia hartzeko eta gaia argiago gera dadin hitz egin daiteke, bai aukera horien alde zein aurka.

Fase hori ez da alferrik luzatu behar, eta aukera guztiak argi daudenean eta erabakia hartu behar denean fase horri amaiera emango diogu.

8] Erabaki bat kontsensu bidez hartzerakoan planteatutako jarrerak negoziatu egin daitezke.

Akordio batera heltzea posible izango ez balitz, planteatutako aukerak bototara jarri daitezke (eskua altxatuz, izena emanez, idatziz eta sekretupean, eta abar..., batzarren arabera).

Jende larregi dagoen batzarretan, akordioa aukeraren baten aklamazioz har daiteke, era hau, beti ere, engainagarria izan arren.

9] Gero, erabakia hartu ostean, hurrengo gaiari ekingo diogu, eguneko aztergaien zerrenda bukatu arte.

Aipatu behar da, batzar gehienetan, erabakia hartu eta horrekin batera erabaki hori aurrera eramateko arduraduna

nor izango den, epea eta abar zehaztuko direla. Hori beharrezkoa da, bestela, hori guztia ez badugu lotzen erabakiak horretan geratuko dira, asmo hutsean.

•] Lantalde txikiak

Erakunde handi askotan, kide kopuru handiko elkarteetan, edo kasu berezietan, kongresu edo asanblada handietan, esaterako, informazioak jende kopuru handi batengana heldu behar duenean, gai bat kontsultatu edo horren inguruko erabaki bat hartu behar bada, askotan ezinezkoa egiten da talde handi baten lan egitea eta talde txikiagotan batzea komeni da...eta gero, talde horiek egindako lana batu.

Batzar handietan, lan talde txikiek ondoko zeregin hauetarako -besteak beste- balio dute:

- Informazioa errazago zabaltzeko eta analitzatzeko izan daitezke lantalde txikiak; informazio hori denek komentatzeko eta gaia argitzeko galderak egiteko aukera ematen du.
- Gai bat kontsultatzeko egiten diren batzarretan iritzi eta informazio desberdin gehiago jasotzeko, kontsultan jende gehiago inplikatu.
- Erabakiak hartzeko egiten diren batzarretan, erabakiak prestatzeko alternatiba gehiago jasotzeko ere izan daitezke lantalde txikiak, denen artean dauden aukera desberdin guztiak analizatuz, guztien artean iritziak trukatu.



Hori guztia ikusita esan daiteke lantalde txikiak oso baliagarriak direla.

Lanen bat egin behar dela eta, talde txiki hauek osatzeko unea heltzen denean, hauek izan daitezke lantalde horiek egiteko modu batzuk:

- Elkarren ondoan daudenen artean. 3-6 lagun batuko dira.
- Zortez. Taldeko kideak zenbaki bat hartuko dute 1, 2, 3 edo 4,... egingo diren talde txikien arabera; gero, bata duten guztien talde batean batuko dira, bia duten guztiak beste batean...
- Jokoren baten bidez. Posta-txartel desberdin batzuk (egingo ditugun lantalde kopurua beste) 3-5 zatitan apurtuko ditugu (talde txiki bakoitzean egongo diren kide kopurua beste), zatiak nahastu eta gero banandu egingo dira parte hartzaileen artean. Bakoitzak bere posta-txartela osatu beharko du eta horretarako bere kideen artean bilatuko ditu beste zatiak, gero lagun horiekin lan egiteko.

Beste edozein jokok edo dinamikak ere balio du talde txikiak egiteko.

Oso garrantzitsua da lantalde txikietako kide guztiek egin beharreko lana argi eta garbi zertan datzan eta lan horre-

tatik aterako diren ondorioak edo erantzunak nolakoak izan behar duten jakitea.

Lan egiteko talde teknikaren bat erabiliko balitz (ideia ugari botatzea, txartelak, eta abar...), oso garrantzitsua izango litza-teke taldeko kide guztiak teknika horiek jakitea eta ulertzea.

Lantalde txiki horiek neurri batean iraunkorrak izan daitezke, eta ondo funtzionatzen badute eta taldeko kideak gustura badaude hainbat saio edo batzarretan ere jarrai dezakete. Taldeko kideen artean ere aldaketak egin daitezke, horrela denak elkar ezagutuko lukete eta denek denekin lan egingo lukete. Edonola ere, irizpide bien arteko "oreka" lortu nahi da: benetan lan egin dezatela eta bestalde, talde txikiak aldatzeko eta berritzeko aukera egon dadila.

Irizpide horiekin bata edo bestea egin beharko da, eta une bakoitzak eskatzen duena egin.

•] Ondorioak idatzi

Askotan -batez ere jende kopuru handia dagoen batzarretan- talde txikietan lan egin eta gero, beharrezkoa izango da ateratako ondorioak denentzako irakurtzea.

Talde txikietako bozeramaileek ondorioak ordenatuta irakurriko dituzte eta koordinatzaile edo moderatzaileak talde txiki horren iritzia eta talde osoak horren inguruan esaten duena apuntatu behar izango du.

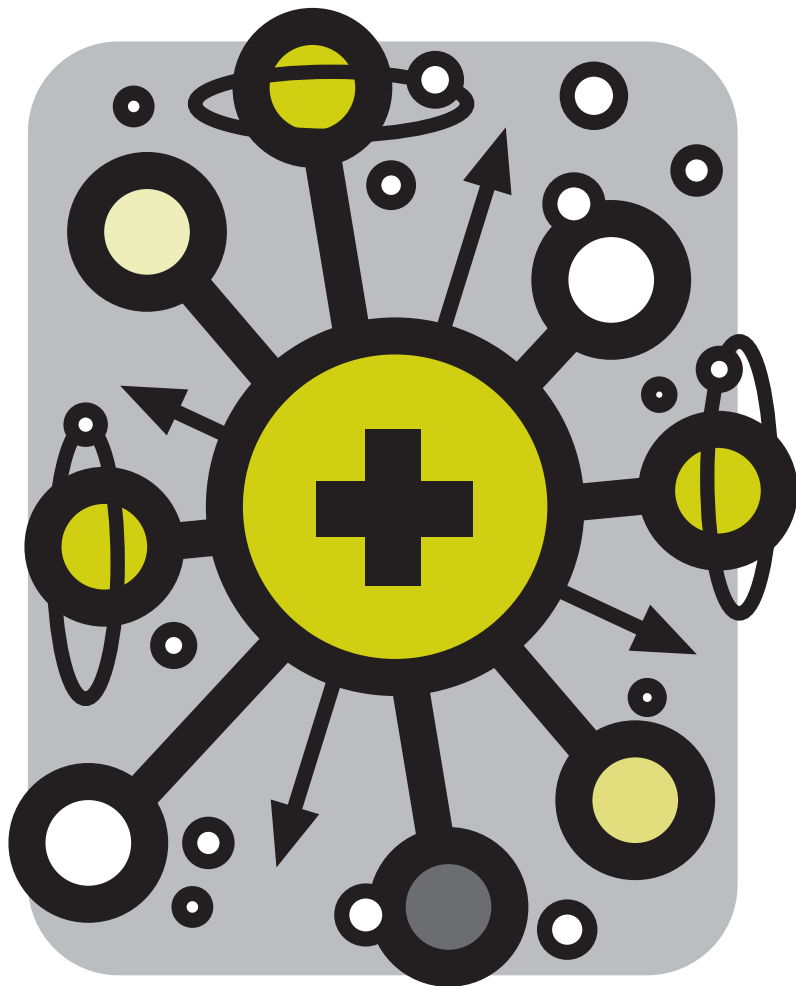


Bere koadernoan apuntatu ahal izango du, baina hobeto izango da “papelografoan” (enbalatzeko paper handi bat horman jarrita), arbelean, errotafolioan, “velleda” arbelean eta horrelako nonbaiten idazten baditu ondorioak.

Talde txikietan lanean hasi baino lehen, garrantzitsua da talde bakoitzak bozeramailea aukeratzea (bozeramaile lan hori bakoitzean batek egingo du, beti batek hitz egin ez dezan).

Ondorioak denen aurrean aurkezten direnean moderatzaile edo koordinatzaileak apuntatu egin behar ditu eta lan hori errazago izan dadin, hona hemen aholku batzuk:

- Ateratako ondorioak “papelografoan” letra handiz idatzi, taldeko kide guztiak erraz irakur dezaten.
- Kolore askotako errotuladoreak erabili, bata idazteko, eta besteak azpimarratzeko, nabarmentzeko, desberdintzeko...
- Desberdindu aztertu diren gaiak, arazoak edo erantzun beharreko galderak; horretarako, aurretiaz laukitxo edo atal desberdinak markatuko ditugu “papelografoan”, egingo diren aportazioak ordenatuta gera daitezten.
- Moderatzaile edo koordinatzaileak aportazioren bat ez badu argi eta garbi ulertzen, berriz errepikatze edo argitzeko eskatuko dio bozeramaileari, esan duena zehatz-mehatz apuntatu dezan.



- Ez da hitzez hitz esandako guztia apuntatu behar, hobeto da apartazioak “telegrama” eran, hau da, laburtuta apuntatzea, ideia nagusia jasoz.
- Talde bat baino gehiagok ideia bera azaltzen badute, ez dira behin eta berriz apuntatuko, ideia horren alboan moderatzaile edo koordinatzaileak behar beste asterisko edo gurutze jarrita nahikoa izango da talde batek baino gehiagok ideia bera izan duela adierazteko.

Oso komenigarria da “papelografoa” horman itsatsita egotea, behintzat saio horrek irauten duen bitartean, eta horman uzteko aukera badago saio batetik bestera utzi egingo dugu (horrek zeren inguruan lan egin den gogoraziko digu eta).

•] **Koordinatzaile edo moderatzaileen zeregina**

Moderatzailearen zeregina komunikazioa erraztea da; horretarako, elkarrizketa antolatu eta batzarra aurrera doala bermatu behar izango du, azkenean jarritako helburuak bete daitezen.

Koordinatzaile edo moderatzailearen zereginen artean batez ere hurrengo hirurak daude:

Galdetu

Moderatzaileak egiten ditu galderak, ez du erantzunik ematen. Bere lana galdera egokiak labur eta zuzenean

egitea da, aztertuko den gai eta arazoaren aurkezpena egitea eta batzarkideen parte hartzea dinamizatzea.

Jaso

Moderatzaileak bakoitzaren eta taldeko hausnarketa eta adierazpena bultzatu eta laguntzen du, eta ideiak entzun, ordenatu eta jaso egiten ditu (nota batzuk idatziz, papelografo edo errotafolioan, grabadora edo bideo bide, eta abar...).

Laburbildu

Moderatzaileak botatako ideiak laburbilduko ditu, eztabai dan planteatutako alternatiba desberdin guztiak aurkeztu ko ditu eta erabakiak hartzeko erraztasunak emango ditu.

Batzarren batean moderatzaile lana egin behar baduzue, ez duzu zertan gaiaren inguruko aditua izan behar, ez eta sor daitezkeen arazo guztiei erantzuna ematen jakin behar.

Den dena jakin gabe ere, oso garrantzitsua da batzar bakoitzean aztertuko diren gaien jakitun egotea, dagoen informazio irakurtzea eta abar... Ez inolako jakituriarik erakutsi behar duzuelako, baizik eta galdera asko egin behar izango duzuelako, edo hobeto esanda, taldeari galderak egiten lagundu behar izango diozuelako, eta zein galdera egin behar den jakiteko, beharrezko da, lehenengo eta behin gaiaren inguruan gutxienez zerbait jakitea.



Talde dinamikari dagokionez, ez da hain konplikatua. Batez ere lasaitasunez eta naturaltasunez jokatu behar da. Konfiantza izan behar da taldearengan, borondate ona eta hausnarketarako gaitasuna duela pentsatu behar dugu. Adi egon behar dugu taldea eta taldekideak nondik nora doazen jakiteko, gertatzen ari dena argi ikusi dezagun eta taldearen beharrezkoak eta eskakizunak zeintzuk diren jakiteko gai izan gaitezen.

Ez dakigun zerbait badago edo menperatzen ez dugun zerbait agertzen bada, argi eta garbi esan behar dugu, galdera taldeari itzuli eta taldeari behar den erantzuna bilatzeko erak proposatu (beste batzuekin hitz eginda, testu edo dokumentuak kontsultatuta, eta abar...).

Gero, beste guztia esperientziak esango digu nola egin, eta bigarren taldearekin lehenengo taldearekin baino zailtasun gutxiago izango dugu.

•] Moderatzaile “idealaren” erretratua

Badago moderatzaile idealik? Guk ez dakigu dagoen, baina batzarretan moderatzaile lan on bat egiten lagunduko dituzten ezaugarri, jarrera, pausu batzuk ezagutzen ditugu:

- Aurkezpen sinplea egin, gure izena esan, formalismo larregirik gabe, eta batzarkideen artean konfiantza eta errespetua erraztu.

- Parte hartzaileei izenetik deitu, ezagutzen eta baloratzen ditugula erakutsiz.
- Irribarre egin eta umore ona izan, giroa lasaitzen eta harreman onak egin daitezela lagundu.
- Parte hartzaile guztiak ikusteko moduan eseri eta zerbait esaten dugunean denei begiratu, talde osoari. Parte hartzen duten batzarkide guztiei begietara begiratu, entzuten ari zarela ikus dezatela.
- Ahots gozoa eta dinamikoa erabili, monotonia, irakurketak mekanikoak, eta logura ematen duten tonu eta letaniak baztertu.
- Argi eta garbi hitz egin, berbeta sinplea erabiliz, parte hartzaile guztiak ulertzeko modukoa, ez erabili berbeta loretsurik edo terminologia teknikorik eta, beti ere, batzartzen den taldearen izaera eta ezaugarrietara egokituz.
- Hitz egin behar denean hitz egin, eta zehatz hitz egin gainera, ez mintzatu luzez eta ez aprobetxatu zure moderatzaile lana horretarako, labur eta zuzen hitz egin, eta isildu behar duzunean isildu, behar den unean hitz egin.
- Lana bideratzerakoan argi eman azalpenak, denek jakin behar dute une bakoitzean zer egiten ari garen.



- Batzarrak irauten duen bitartean parte hartzaile guztiak izan behar dituzte material eta baliabide tekniko guztiak eskura.
- Denbora ondo kontrolatu, parte hartzaileek ez dezatela gaiaren haria galdu, batzarrak irauten duen bitartean adi egon behar da. Lanerako giroa eta kontzentrazioa bultzatu behar dira.
- Eztabaidatan kide guztiak izan behar dute parte hartzeko eta euren iritziak eta ideiak emateko aukera.
- Batzarrean zehar hartzen diren erabaki edo ateratzen diren ondorioak apuntatu.
- Hausnarketa eta ideiak elkar trukatzeko galderak egin, behar izanez gero.
- Talde osoak entzun behar ditu besteen iritziak eta guk hori bermatu behar izango dugu, ez dugu utzi behar zurrumurrurik sortzen ez eta albokoarekin hitz egiten, horrek arreta galdu erazten du eta.
- Hitz egiteko txanda errespetarazi behar dugu, batzarra ez dadila pertsona biren arteko elkarrizketa izan, horrek beste kideen parte hartzea murriztu egiten du eta.
- Papelografoa eta beste baliabideak (trasparentzien proiektailua, diapositibak, kristal likidodun pantaila, eta abar...) behar bezala erabili.

- Moderatzaile lana bete, eta batzarrak eskatzen duenean agintez jokatu.
- Lasaitasun itxura eman, batzarrak irauten duen bitartean giroa lasaia izan dadin lagunduko du eta.
- Sor daitezkeen arazoak konpondu edo konpontzen saiatu, ideiak argituz, jarrerak hurbilduz, erabakiak hartuz...

•] Gatazka batzarretan

Gatazkarik ez dela egon behar erakutsi digute, baztertu egin behar dugula. Hala eta guztiz ere, gatazka gizakiarekin batera doa.

Gatazkei esker, pertsonengan, gizartean eta erakundeetan aldaketa eta aurrerapausoak ematen dira.

Gatazka hauxe da: iritzi, ideia, beharizan, interes... bi edo gehiagoren arteko diferentzia edo enfrentamendua.

Gatazka norbere baitan (gatazka norberak norbere buruarekin duenean) egon daiteke, edo pertsonen artean (pertsona desberdin bi edo gehiagoren artean), taldearen barruan edo taldeen artean (gatazka talde desberdinen arteko enfrentamendua denean).

Batzarretan oso normala izaten da gatazkaren bat egotea, eta batzar asko ere liskar edo gatazkaren bat konpontzeko egiten dira.



Ez diogu gatazkari beldurrik izan behar, horrek ez gaitu inora eramango eta, gatazka konpontzen saiatu behar dugu, gure batzarrak benetan zerbaiterako balio izatea eta aurrera jotzea nahi badugu.

Sarritan, batzar askotan sortuko diren gatazkek gaizki-uler-tzeen ondorioz izango dira, esandako edo komunikatutako zerbait ez delako ondo ulertu, esate baterako, lagun bik gauza bera edo oso antzerako zerbait hitz desberdinekin esaten dutenean. Moderatzaile edo koordinatzaileak ezta-baida gelditu eta biak gauza bera esaten ari direla konturatu erazi behar die, adierazpenak eta jarrerak argitu behar ditu aurrera egin ahal izateko.

Batzuetan, iritzi desberdinak agertzen dira puntu zehatz baten inguruan, agian arazoa ez da hain garrantzitsua, baina izan daiteke horren azpian pertsona bi horien arteko arazo sakonagoren bat egotea (bata besteenganako gorrotoa edo lehia, taldean biak nabarmendu nahi izatea, etab...).

Moderatzaile edo koordinatzaileak hori ikusten jakin behar du eta ez du utzi behar batzarrarekin zerikusirik ez duen arazoren batek batzarra oztopatzea.

Okena batzarra hasi baino lehen, gauzak konpontzea da, horrela ez bada, arazoak han irtengo dira eta; orduan, moderatzaileak batzarrak duen helburua eta parte hartzaileen erantzukizuna gogoratuko ditu. Sortutako gatazka oso

larria balitz eta batzarra desbideratuko balu, hobeto izango litzateke arazo hori beste batzar batean aztertzea.

Askotan batzarretan erraz konpondu daitezkeen arazo txikiak ager daitezke; hori konpontzeko parte hartzaileek euren aldetik ere jarri beharko dute, azalpenak argi eta ordenatuta emanek eta akordio batetara heltzeko boronda-tea erakutsiz.

Baina beste kasu batzuetan, gatazka sakonagoa da. Eta beharrezkoa da, batzarrak aurrera egin baino lehen, arazo larri hori konpontzea, ezin bada beste une egokiago bate-tarako utzi.

Gatazka bat konpondu ahal izateko, pausu hauek planteatzen ditugu:

1] Gatazka identifikatu eta mugatu, eta argi eta zehatz azaldu.

Arazoarekin objektiboak izan behar dugu, denek berdin uler dezatela. Arazoan inplikaturik dauden guztiek, ordena bat jarraituz, kontrako ideia, interes, beharizan eta abarrei buruzko informazioa emango dute.

Alderdi guztiak ados jarrita, gatazka errotafolio edo papelo-grafo batean idatziko da, arazoa sortu duten puntuak azpimarratuz.



2] Gatazkaren garrantzia eta alderdiek gatazka hori konpontzeko duten borondatea edo jarrera baloratu.

Aztertu, denen aportazioarekin, zein den arazoaren jatorria, zerk sortarazi duen, nola eragin duen gure lanean, gure batzarretan edo gure erakundearen funtzionamenduan. Batzuetan, behin arazoa aztertuta, eta gatazkaren garrantzia ikusita konponbidea lasaitasunez eta malgutasunez bilatu ahal izango dugu. Baina beste batzuetan, arazoa larriagoa denean, hainbat arinen eta ahalik eta formaltasun handienez konpondu behar izango dugu.

Alderdien jarrera nolakoa den ere jakin behar dugu, hau da, arazoa konponduko duen akordioen bat hartzeko borondatearik duten ala ez duten. Hori oso garrantzitsua eta erabakigarria da, eta behar beharrezko borondate hori ez balego akordio bat bilatzeko ahaleginak antzuak izango litzateke, eta beharrezkoa izango litzateke arazo horri beste irtenbideren bat bilatzea: batzarra atzeratu jarrera desberdinen arteko malgutasuna bilatzeko, iritziak jaso edo bitartekaritzaen bat edo beste bilatu, informazio gehiago jaso eta analizatu, eta abar...

3] Konponbide guztiak eta horien “kostua” identifikatu eta analizatu

Gatazkak izan ditzaken konponbide desberdinak planteatu behar dira, eta horretarako denek parte hartu behar dute. Proposamenak egiteko momentua da. Ideia guztiek balio

dute; arazoa konpondu dezaketen ideien zerrenda egingo dugu, zenbat eta argiago eta sinpleagoa hobeto. Aukera horiek guztiak mugatu eta laburbilduko ditugu, eta parte hartzaileen aldetik kontsensu gehien duten ideiekin geratuko gara.

Konponbide posible guztien “kostua” analizatuko dugu, hau da, gure helburuak lortzeko, gure funtzionamendurako, gure batzarretarako izan ditzaketen ondorioak. Alternatiba bakoitzak zer suposatuko duen identifikatu eta baloratu behar dugu.

Erabaki bat hartzeak bere abantailak eta desabantailak ditu, eta aukera bat egiteak bere “kostua” du: bat aukeratzen dugu eta besteak baztertu egiten ditugu; gure erakundea batzuetan onik atertzen da eta bestetan ez, gure batzarrak batzuetan beste batzuetan baino hobeto irteten dira.

4] Erabaki bat negoziazio bidez/kontsensu bidez edo gehiengoz hartzea

Gure helburua konponbiderik “errentagarriena” bilatzea da. Aukeratzen dugun irtenbideak desabantaila baino abantaila gehiago izan behar du.

Erabaki hori, askotan, jarrerak hurbilduz hartu ahal izango da, akordioak hartzeko diferentziak negoziatuz, kontsensua bilatuz; erabat alderdi guztien gustukoa izan ez arren, denek zerbaitetan amore eman behar izan arren, gehiengo-



aren babesa dutenak eta denen helburuei mesede egiten diotenak aukeratzen saiatuko gara.

Negoiazioa, gatazka bezala, oso garrantzitsua da antolatzaren gairean. Jarrera indibidual edo partzialen gainetik, negoziatioa jarrerak sintetizatzeko era bat da.

Erakunde edo talde batean denek eman behar dute amore zerbaitetan, denentzako egokienak diren helburuetara heltzeko. Lehen esan bezala, negoziatioa oso garrantzitsua da edozein antolaketatan.

Baina, batzuetan, negoziatioak ez du arrakasta lortzen eta erabaki bat hartzerakoan jarrerak aldentuta eta aurka jarrita jarraituko dute. Horrela gertatzen bada, irtenbide bakarra dago, aldeko gehien dituen erabakia aukeratzea. Parte hartzaileek bata edo bestea aukeratu behar izango dute, bozketaren bidez; eta bozketa hori, kasuen arabera, publikoa edo pribatua izan daiteke..

5] Erabakiak aplikatzea eta neurtzea

Konpromisoa argi dago: kontsentsu edo gehiengoz hartutako erabakiaren alde egingo dugu eta aplikatu egingo dugu.

Aplikazioa neurtu egingo dugu, behar izanez gero erabaki hori hobetzeko edo aldatzeko; hori eginez gero, lehenago planteatutako aukera desberdinak edo beste batzuk ere izango ditugu kontuan.



•] Batzarrak prestatzea

Batzarrak prestatzen dituzenean lehen aipatutako hainbat pausuri jarrai diezaioketue: zehaztu zein den lortu nahi den helburua, ze interes duten helburu horiek, batzarra egiteko beharrezkoak; parte hartzaileak eta parte hartzaile kopurua zehaztu; “eguneko aztergaien zerrenda” edo aztertuko diren gaiak erabaki eta ordenatu (garrantzi gehien dutenetik hasita garrantzi gutxien dutenera), eta denbora banatu; deialdia parte hartzaile guztien artean zabaldu; eta informazioa jaso dutela bermatu. Baina, gainera, batzarra bera prestatu behar duzue:

- “Batzarraren gidioia” egin, gai bakoitza aztertzeko emango diren pausuak zehaztuz:
- Aurkezpena (koordinatzaileak edo gonbidatutako hizlariaren batek lehenengo azalpen bat emango du, eta emango den informazioa osatzeko erabiliko diren materialak banandu eta aurkeztuko ditu: idatzizko informazioa, bideoen proiektzioa, transparentzia edo diapositibak, taulak, gaian sartzeko galderak egin, eta abar...).
- Gai bakoitza landu eta aztertu (mintzaldi ireki bidez, bakoitzak lan eginez, talde txiki edo lantaldeetan, talde teknika edo dinamikaren baten bidez, eta abar...).
- Ondorioak atera (talde txiek ateratako ondorioak komunean jarri eta laburbildu, mintzaldi ireki bidez, “sintesi pa-

pelografoan”, bakoitzak dituen iritzi eta ondorioak zeintzuk diren jakiteko errondak egin, bozketa bidez, etab.).

- Gai bakoitza lantzeko beharrezkoak diren materialak prestatu.

Batzar bat prestatzerakoan denbora eman behar duzue gai bakoitzaren inguruan sor daitezkeen arazoak “imajinatzen” eta hausnartu, une batez, arazo horien inguruan zein galdera planteatu daitezkeen.

Lanerako batzar bat hasi baino lehen, aurreko batzarretan jasotako apunteak errepara ditzakezue eta interes handiena sortu zuten kontu eta arazoak gogora ditzakezue, eta gero, nola konpondu ziren, zeintzuk atzeratu ziren eta abar... Talde dinamika ere gogoratu behar duzue: nortzuk parte hartu zuten gehien, nortzuk gutxien, nolakoak izan ziren kideen arteko harremanak eta lan giroa, eta abar...)

Aurreko batzarretan gertatutakoa gogora ekartze horrek hurrengo batzarra prestatzeko balio izango digu eta jakingo dugu nondik nora jo.

Aztertuko ditugun gaiei buruzko testu osagarriak irakurri (batzarreko materialak, norberak izan dezakeen dokumentazioa, bibliografia, eta abar...).

Gai bakoitzaren inguruan, taldeak planteatu behar lukeen galdera praktikoen zerrenda bat egin, uneren batean ezta-



baidari bultzada bat emateko edo batzarra animatzeko eskura izan ditzagun.

Zaila dirudi, baina ez da hainbesterako, batez ere baten baino gehiagotan egin dugunean. Gero eta errazago izango da.

•] **Batzarraren ostean**

Txostentxo bat egin beharko duzue; bertan aztertutako gai bakoitza, botatako iritzi nagusiak eta ateratako ondorioak gogoratuko ditugu.

Txostena batzarrean parte hartu duten guztiei bidaliko diezue, faxez, postaz edo "e-mailez", edo bestela, eskura emanaz. Batzarrean lortutako emaitzak denek dituztela bermatu behar dugu; horrela, bakoitzak emaitza horiek aplikatu ahal izango ditu eta, gainera, hurrengo batzarrerako abiapuntutzat balio izango digu.



2

Gure batzarrak



hobetzeko trukuak

Aurreko orrietan aurkeztu ditugun pista eta ideiek gure batzarrak hobetzen lagunduko digute,..... jakina, praktikan jartzen baditugu.

Nola batzartu behar den jakiteko, praktika da eskolarik onena: gure batzarrak antolatzeko eta aurrera eramateko ideia berriak eta era zehatzak aplikatuz eta esperimendatuz. Koaderno honetan agertzen diren ideiak hauek dira, besteak beste: ideia horien aplikazioa ebaluatu, nola funtzionatu duten aztertu, ondo egindakoak (gero hurrengo batzar guztietara zabaltzeko) eta gaizki egindakoak (beste konponbide batzuk bilatuz hurrengo batzarretan gerta ez daitezen) identifikatu.

Ez diegu aproba berri eta aldaketei beldurrik izan behar. Ikasi nahi badugu, hobetu nahi badugu, gure batzarrak komunikazio gune ona eta efikaza izatea nahi badugu...egin dugu bidearen erdia, beste guztia praktika, pazientzia eta konstantzia kontua da. Baina motibaziorik ez badugu, betiko egunekotasunetik irten nahi ez badugu edo konformismo edo erosotasunetik mugitu nahi ez badugu eta aldaketei beldur badiegu... ahalegin guztiak alferrikakoak izango dira, eta lehen bezala gure batzarrak guztiz gogaikarriak izango dira.

Benetan euren batzarrak hobetu nahi dituztenentzat, hemen, ideia zehatz batzuk daude, nola batzartu irakatsiko diguten "truku" batzuk, ahalik eta jende kopuru handiena inplikaturik eta ahalik eta kide gehienek parte hartuz, gure batzarrak animatzeko, atseginoak egiteko, eta batez ere, gure batzarrak eta bertan aztertzen diren gaiak batzarkideen interes eta beharrez hurbiltzeko.

•] Batzartzen ikasi

“Truku” hau askotan batzen diren taldeentzat da, talde horiek, euren batzarrak hobetu nahi badituzte eta batzartzen ikasi nahi badute. Batzartzen diren guztiek horretarako borondatea izan behar dute, truku horiek oso efektiboak izan arren eta emaitzak oso arin ikusi arren, horrela taldea oso pozik sentituz.

Batzarkide guztiek egin behar dugu une batean edo bestean moderatzaile eta behatzaile lana gure batzarretan.

Batzar bakoitzean batek egingo du moderatzaile lana. Horrela denoi egokituko zaigu batzarra prestatzea, eta efikaza eta denon gustukoa den batzar bat nola egin behar den “ikasteko” aukera emango digu. Gainera, batzar baten moderazio lanetan aritzeko esperientzia izango dugu, horrek dakartzan zailtasun guztiekin; horrela hurrengo batzarretan hobeto ulertuko dugu lan hori eta jarrera irekiago bat izango dugu.

Batzar bakoitzean, batek egingo du ere behatzaile lana. Zeregin hori duenak ezin izango du batzarrean parte hartu, bakarrik behatzaile lana egingo du eta ikusten duen guztia apuntatu egingo du, eta horretarako “OHARREN ORRIA” izango du. Batzarra amaitu baino lehen, azken 5 minututan, behatzaile lanetan ari denak taldeari irakurriko dizkio apuntatutako oharra, baina oharra eztabaidatu gabe. Eta hori bera egingo da hurrengo batzar guztietan.

Taldearen komunikazioa behatzea praktikan ikasteko bide zuzena da, eztabaidatik kanpo, eta urrunagotik ikusteko aukera ematen digu eta, gure komunikazioaren alde onak eta akatsak identifikatzen laguntzen digu. Behatzaile lan hori bakoitzean batek egiten badu, hurrengo esperientzia eta batzarretan irekiagoak izango gara eta hobeto ulertuko ditugu gertatzen diren gauzak.

“Moderazio eta behaketa” programa hori guk nahi beste batzarretan mantendu dezakegu, baina beti ere parte hartzaile guztiek bete behar dituzte, gutxienez baten, zeregin bi horiek, edo izan daiteke programa hori epe gabe mantentzea, prozedura teknikoak hobetuz, ardurak taldekide guztien artean banatuz, gure batzarrak hobetuz eta, azken batean, gero eta gusturago geratuz.

•] Zure batzarrak atsegingarri egin

“Truku” hauek batzar mota guztietarako balio dute: batzarrak gustagarri egin, eman parte hartzeko motiboak, une atsegina izan dadila, ez bakarrik lanaren emaitzak onak direlako, giro egokia dagoelako ere.

Aholku batzuk:

- Ur freskoa, zukuak, freskagarriak, kafea edo tea... ban-deja batean (askoz hobeto alcoholdun edaririk ez bada-go), parte hartzaileen egarria kentzeko edo horiek bizkortzeko.



- Egin daitezke ere “lan gosari, bazkari, askari edo afariak”, baina ez da komeni askotan egitea, sarritan gaietan zentratzea zaila egiten da eta albo batera uzten dira (edo albo batera uzten dena otordua izaten da).
- Atsedenditxo bat egitea kafe bat hartzeko, jateko... Batez ere batzar luzeetan, eten bat egiteak eta batzar gelatik irteteak atsedena hartzen laguntzen du eta parte hartzaileen arteko komunikazioa eta negoziazioa errazten du, eta jarrerak hurbiltzen laguntzen du.
- Atsedendia egitea asko erretzen dutenentzat. Gero eta gutxiago erretzen da batzarretan, eta hori ona da denon birikientzat, baina askotan asko erretzen dutenak urduri jartzen dira. Batzar luzeetan egokia izaten da atsedenditxo bat egitea kanpoan zigarro bat erretzeko (eta horrek ere bata bestearen iritziak jakiteko, negoziatzeko, jarrerak hurbiltzeko... balio dezake) edo bestela erretzeko guneak egotea, leihoaren ondoan txandaka erretzea...
- Karameluak. Erre gabe pasatzen laguntzen dute, gainera azukrea bidaltzen dute garunetara, urduritasuna kentzen laguntzen du, eta gozotasuna ematen dute...
- Ikus-entzunezko baliabideak erabiltzea. Batzarra luzea bada, “une estrategikoetan” informazio bideo bat edo diapositibak edo transparentziak emateak, gai berri baten aurkezpena egiten, ideiak berritzen, arreta mantentzen... lagunduko digu.



- “Irudia” dokumentu eta txostenetan. Argi egon daitezela eta kontsultatzeko eta ulertzeko errazak izan daitezela... Diseinu grafiko erakargarria izan dezatela, ikusi eta batera gustatzeko modukoak. Ez dugu kutreak izan behar, gaur egun dauden baliabide teknologikoekin eta diru gutxirekin gauza asko egin daiteke.
- “Dekorazio” egokia. Batzarra zertarako den kontuan izanda, baina batez ere informazioa zabaltzeko batzarretan, eta parte hartzaile ugari badago, informazio taulak, argazkiak, planoak, maketak... batzar gelan edo alboko gelaren baten jartzea lagungarria izan daiteke.
- Batzarrak toki desberdinetan egitea. Batzarrak ohiko lekuetan barik, leku, zentro, gure erakunde edo beste erakunderen bateko geletan egiteak gure lanarekin zerikusia duten beste esperientzia batzuk ezagutzeko eta aldi berean, barietate gehiago izateko aukera emango dute.
- “Ezustekoren” bat duten batzarrak. Batez ere, informazioa emateko batzarretan, eguneko aztergaien zerrendan ez dagoen gai sekretu bat, esate baterako, eta izan daiteke protagonista baten testigantza zuzena, edo proiektio bat, edo antzezpentxo bat, eta abesti bat entzutea...
- Epilogodun batzarrak. Batzarraren ostean afari bat egin, ikuskizun batetara joan, erakusketa batetara bisita egin, antzerki bat ikusi..., oso erakargarria izan daiteke jendeak

parte hartu dezan, beti ere, “epilogoak” batzarrak jarritako helburu eta bere edukiekin zerikusia badu.

- Batzar “esklusiboak”. Batzarra oso tentagarria egiten da batzarkide kopurua murrizta bada eta parte hartzaileak aukeratuta badaude (eta gehiago oraindik pertsona “garrantzitsu” batek parte hartzen badu). Bai hitzez esanda eta bai deialdia egiterakoan batzarrera joango direnen perfila nabarmendu eta euren parte hartzea zergatik den hain garrantzitsua azpimarratu, horrek, askoren “egoa” lodituko du eta parte hartzeko gogo gehiago izango dute.
- Jende asko dagoen batzarretan, egokia izaten da batzarra bukatzen denean, irteeran, panelak edo papelografoak eta errotuladoreak jartzea parte hartzaileek batzarrari buruz duten iritzia bertan jartzeko eta hurrengo batzarretarako iradokizunak jasotzeko. Horrekin (iritzia jasotzeko edo ebaluatzeko galdetegiak edo buzoiak ere jar daitezke), jendeak batzarrak hobetzeko interesa dugula ikusiko du, eta parte hartzaileek oso ondo hartuko dute.
- Gaur egun beste aukera batzuk daude: urruneko herrieta-ko jendearekin batzartzea (edo alboko herrikoarekin ere) etxetik mugitu gabe. Bideo hitzaldiak edo bideo batzarrak, Interneteko eztabaida guneak edo “Chat-ak” orain gutxi amets hutsa ziren. Baina kontua ez da gure betiko mahai inguruetatik “ziber-batzarretara” salto egitea, baina...batzuetan zer? zergatik ez informazio edo eztabaida bat osatzeko? erabaki bat hartzen lagunduko diguten informazio



bankuetara heltzeko? komunikazio teknologikoaren abentura gure betiko bideekin nahasteko? gure egunerokotasunari gatza eta saltsa apur bat ipintzeko?

- Gora puntualtasuna. Guri (normalean ez gara izaten puntualak) batzar bat noiz hasiko den eta noiz amaituko den jakitea gustatzen zaigu. Horrek eguna antolatzen lagunduko digu. Batzarren deialdia egiten denean noiz hasiko den eta noiz amaituko den jakinaraziko dugu, eta hori errespetatu egingo dugu jendea ohitu arte. Apurka-apurka...
- Irtenalditxo bat egin dezagun. Garrantzizko batzar batzuek, giro berezia eskatzen dute. Batzuetan asko lagunduko du betiko batzargelatik irtetea edo hotel batean batzea futbol taldeek egiten duten bezala, edo leku politen batera egiten den bisita batzarra egiteko aprobetxatzea (kasu horretan argi geratu behar du nora arte den dibertimendua eta nora arte batzarra). Horrek komunikatzen, elkar ezagutzen, besteen esperientziak ezagutzen... laguntzen du, eta gainera batzarra hobeto joango eta etekin gehiago aterako zaio.

Pista hauek ez badute funtzionatzen, jarri martxan zure-zuen irudimena, eta lortu zure-zuen batzarrak atsegingarri egitea.

•] “Trukurik” garrantzitsuena

Edozer egin dezakezu, hemen esan dugun guztia edo beste hamaikatxo gauza, baina zure batzarrek ez dute inoiz fun-

tzionatuko bertan aztertzen eta eztabaidatzen diren gaiak ez badira garrantzitsuak parte hartzaileentzat, eta horren ondorioz ez badute parte hartzen.

Partehartzaileentzat gai bat garrantzitsua izan dadin, zerikusia izan behar du bere beharrian, motibazio, balore eta abarrek.

Zure batzarretan planteatutako gaiak ez badira garrantzitsuak parte hartzaileentzat, bi gauza gerta daitezke: euren interes eta beharrianekin zerikusirik ez edukitzea, edo gaiaren aurkezpen desegokia egin denez jendeak garrantzia ez ikustea.

Edonola ere, “arazoa” zeuk duzu, eta ez jendeak: jendearentzat garrantzitsuak diren gaiak bilatu, edo aurkezpen egokia egin interesa sortzeko. Horrela ez baduzu egiten, ez alferrikako ahaleginik egin batzarrak deitzen.



•] Batzarretarako oharren orria

- Ordurako hasi gara.
- Egon behar dugun guztiok gaude.
- Badakigu batzarren helburua eta eguneko aztergaien zerrenda zein den.
- Badakigu gaiak aztertu aurretik dagoen informazioa zein den.
- Moderatzailearen lana egokia da.
- Aurretik hartutako konpromisoa eta akordioak gogoratu dira.
- Norbait iritziak eta ondorioak apuntatzen ari da.
- Batzarkide guztiak elkarrizketan parte hartzen ari dira.
- Inor ez du larregi hitz egiten.
- Labur hitz egiten da.
- Argi hitz egiten da.
- Elkar-ulertzea eta elkarrizketa dago.
- Norbait hitz egiten ari denean errespetatu egiten da, ez

zaio eteten.

- Hitz egiteko txanda errespetatzen da.
- Denek hitz egiten dute, eta esaten dutena gaiekin lotuta dago.
- Hitz egiten denean besteak entzun egiten diote, interesa jartzen da.
- Eguneko aztergaien zerrenda errespetatzen ari da, gaiak ordenari jarraituz aztertzen ari dira.
- Aurreikusitako denbora errespetatzen ari da, gai bakoitzari behar duen arreta eskaintzen zaio.
- Gaien muina aztertzen da, inguru-minguruan ibili gabe.
- Ondorioak ateratzen dira, erabakiak hartzen dira.
- Sortu diren arazoak ondo konpondu dira.
- Batzarra aurrera doa eten nabarmenik gabe (deiak, kanpora irten,...).
- Batzar-gela egokia da.
- Batzarra aurreikusitako orduan amaitu da.

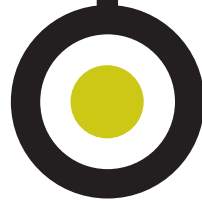




• Horri dagokionez, batzarra gustukoa iruditu bazaizu, ondoko ikurra jarri zirkuluan:



• Horri dagokionez, batzarra ez bazaizu gustukoa iruditu, ondoko ikurra jarri zirkuluan:



• Horri dagokionez, batzarra ez dela gaizki joan baina hobeto joan daitekeela iruditzen bazaizu, ondoko ikurra jarri:



• Hurrengo batzarretarako zer hobetuko zenuke:



3 Oinarrizko errezeta,



Batzarrei buruzko Koaderno hau bukatzera doa. Arretaz irakurri (eta ikasi) duzenok eta zuen erakunde eta elkarteetan praktikara eramatea pentsatu duzenok, ziur gaude zuen batzarrak hobetzeko ideia asko ikusi dituzuela. Praktikara eramatea baino ez zaizue falta.

Orri hauetan garrantziko ezer, edo ia ezer ez, ez baduzue ikusi, agian zuen batzarrak oso ondo funtzionatzen dutelako izango da, beharbada oso efikazak eta denen gustukoak dira eta ez duzue gauza handirik ikasteko. Hori horrela bada, hemen duzue nire mirespena eta zoriona, hain zaila eta hain arraroa den zerbait lortu duzuelako. Baina -ideia hauen berri izan arren eta aplikatu arren- zuen batzarrek ez badute funtzionatzen, orduan zerbaitek huts egiten du: ezin liteke pista hauek praktikan jartzea eta batzarrak ez hobetzea. Zuen batzarrak errebisatu, zorrotzago ebaluatu, kritikatu egin behar dituzue.

Orri hauetan askotan esan dugu, errezeta eta konponbide magikorik ez dagoela, batzar bakoitza berezia dela, parte hartzaileak, helburuak ... beti desberdinak direla. Baina bukatu baino lehen eta ideiak ordenatzeko, eta batzar bat antolatzeko eta aurrera eramateko kontuan izan beharreko ezaguri nagusiak orokorrean ikusteko, hona hemen kontuan izan behar ditugun ideia nagusiak biltzen dituen oinarrizko errezeta.

•] Batzarra baino lehen

- Batzarren helburuak argi daudela eta benetan batzarra egiteko beharrezana dagoela konprobatu behar izango dugu.
- Aztertuko ditugun gaiak edo eguneko aztergaien zerrenda zehaztu behar dugu. Gaiak garrantziaren arabera ordena itzazu. Behar izango den denbora kalkulatu, behar izanez gero helburuak eta gaiak laburtu.
- Batzarrean parte hartu behar duten pertsonak identifikatu, batzarrean zer aztertuko den kontuan hartuta.
- Batzarra egiteko tokia, eguna eta ordua aukeratu, eta horretarako parte hartzaileen egoera, gaiaren garrantzia eta abar izango ditugu kontuan.
- Batzarrearen deialdia eta batzarra prestatzeko behar duten informazioa pertsona egokien artean zabaldu.
- Parte hartuko duten guztiek batzarrearen deialdia, helburuak, aurretik dagoen informazioaren berri dutela konprobatu.
- Batzarra prestatu: beharrezko dokumentazio eta materialak, aztertu beharreko puntu bakoitzaren aurkezpena eta galderak, beharrezkoa den informazio osagarria, batzargelaren baldintzak; eta abar...

•] Batzarrean zehar

- Iragarritako orduan hasi (asko jota, parte hartzaile asko falta bada 15 minutu itxaron).
- Beharrezkoa izanez gero, zeure burua aurkeztu eta besteiei aurkezteko esan. Elkar ezagutuko balute, izenak eta batzarrean zergatik dauden gogoratu.
- Eguneko aztergaien zerrendaren araberako lan programa aurkeztu.
- Elkarrizketa hasi baino lehen, aztertuko diren gaien aurkezpena zuzenean egin edo hizlari, aditu... batek egin dezala. Labur eta argi egin ezazu. Errazago ulertzeko taulak, grafikoak, transparentziak, bideo proiektzioak, eta abar... erabili.
- Elkarrizketa ordenatua izan dadila, labur eta argi hitz egin dadila, denek eman dezatela euren iritzia, ez dadila aztertzen ari den gaiaren inguruko arreta galdu...
- Gaia zaila balitz eta parte hartzaile asko balego, talde txikiak egin, horrek elkarrizketa aberastuko du eta denek parte hartzea eta inplikazioa erraztuko du.
- Azaltzen diren iritzia apuntatu, zeure paperetan, errotafolio baten edo horman itsatsitako papelografo baten.



- Gai bat amaitu eta bestea hasi baino lehen, ateratako ondorioak gogoratu.
 - Batzarra oso luzea bada, ordu birik behin atsedenaldira bat egin.
 - Denbora kontrolatu. Eztabaida asko luzatzen bada, ohartu itzazu parte hartzaileak. Dagoen denbora aztertu behar diren gaien artean bana ezazu, gai kopuru eta horien garrantziaren arabera.
 - Batzarra amaitu baino lehen, laburbildu ateratako ondorioak, eta gogoratu hartutako konpromiso eta erabakiak,...
 - Hurrengo batzarrak hobetzeko iritziak eta iradokizunak jaso.
 - Eskertu denen parte hartzea eta gaiaren inguruan egindako aportazioak.
 - Batzarra aurreikusita dagoen orduan amaitu.
-] **Batzarraren ostean**
- Lortutako helburu eta akordioekin "txosten" bat egin.
 - Txostena batzarrean parte hartu duten guztien artean banandu. Horrek lortutako ondorioak gogoratzeko eta hurrengo batzarra prestatzeko balio izango digu.



Gaian sakontzeko



bibliografía

- **Aprendiendo a Organizar Nuestra Asociación.** Equipo Claves. Editorial Popular S. A. Madrid, 1994.
- **Técnicas participativas para la Educación Popular.** Laura Vargas, Graciela Bustillos y Miguél Marfán. Editorial Popular S. A. Madrid, 1994.
- **Gestión Participativa de las Asociaciones.** Equipo Claves. Editorial Popular S. A. Madrid, 1994.
- **Preparación y Dirección Eficaz de las Reuniones de Grupo.** R. Mucchielli. Editorial Ibérico Europea. Madrid 1984.
- **Metodología y Práctica de la Participación.** Manuel Sánchez Alonso. Editorial Popular S. A. Madrid, 1991.
- **Herramientas para el Trabajo de Informador y Dinamizador Juvenil.** Fernando de la Riva, Animadores Juveniles de Córdoba. Instituto Andaluz de la Juventud. Edex. Bilbao, 1997-1999
- **La Comunicación Interpersonal.** Paloma Gascón Vera. Fundación Directa. Madrid 1998.
- **El Grupo y su Eficacia.** Trinidad Núñez. Felicidad Loscertales. Editorial EUB. S.L. Barcelona 1997.
- **Gestión de Conflictos.** Devorah Borisoff, David A. Victor. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid.

BILBUMA HONETAKO IZENBURUAK

Batzarrak

Nola amaitu behin betiko batzar gogaikarriekin.
Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldivar. CRAC.
EDEX, 2000.

Proiektuak

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

Ekipoak

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

Elkarte sareak

Indarrak batu emaitzak gehitzeko.
Fernando de la Riva, Antonio Moreno. CRAC.
EDEX, 2002.

Elkarteen komunikazioa

Hitz egitea ez da elakarri aditzeko modu bakarra.
Lita Gómez Terrón, Antonio Moreno. CRAC.
EDEX, 2003.

Elkarteetako liderrak

Edo nola agundu esana eginez.
Lita Gómez, Francisca Casado. CRAC.
EDEX, 2004.







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, gure erakundeetan hainbeste ordu eskaintzen dizkiegun, BILERETAZ arduratzen da, hobeto antolatu eta garatzeko arrasto zehatzak eskainiz, batzarretan parte hartzen dutenentzat egoki eta eraginkorragoak eginez.