

AURKIBIDEA

KREDITUAK

# ELKARTEETAKO liderrak

edo nola agindu esana eginez



Francisca Casado | Lita Gómez

© 2004. Francisca Casado eta Lita Gómez  
© 2003-2010. Fundación Esplai  
Argitaratzaileak:



ISBN: 978-84-9726-619-9

Laguntzaile:

**EUSKO JAURLARITZA**

ENPLEGU ETA GIZARTE  
GAIETAKO SAILA  
Gizarte Gaietako Sailburuordetza  
Gizarte Zerbitzuen Zuzendaritza



**GOBIERNO VASCO**

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



## **ESKERRAK:**

*Eskerrik asko euren erakundeetatik lider-eredu berria kutsatzen ari diren pertsona guztiei, emakume guztiei, eredu hori koaderno honetako inspirazio-iturria da eta.*

*Eskerrik asko “Frente Zapatista de Liberación Nacional”, “Mujeres de Negro” eta “Baladre” erakundeei eta beste hainbeste erakunderi, jabeakuntza sustatzeagatik.*

*Era berean, beti bezala, eskerrik asko euren ideien, zuzenketen, ekarpenen eta maitasunaren bidez proiektua garatzen lagundu diguten guztiei, hau da, Fernando de la Rivari, Antonio Morenori eta Frederic Cusiri.*

*Zoaz jendearekin,  
 bizi zaitez jendearekin,  
 ikasi ezazu jendearengandik,  
 maite ezazu.  
 Galdetu zer dakiten,  
 kontuan hartu zer daukaten.  
 Hala ere, liderrak onak badira,  
 euren zeregina bete dutenean,  
 euren lana amaïtu dutenean,  
 honako hau esango du jendeak:  
 “geuk egin dugu”.*

→ Ekialdeko esaera zaharra

## AURKEZPENA

**H**au 6. koaderno praktikoa da, eta, zalantza askoren ostean, “Elkarteetako liderrak” da bere izenburua. Askoz argiago geneukan zein izango zen azpitulua.

Seguruenik, koaderno “psikologizistena” da. Lehen pertsonan idatzita dago. Lehenengo eta behin, zuretzat da, liderrez ari garenean, zu zeu zaudelako elkarte bakoitza bakoitza.

Gure asmoa beste era batekoa bazen ere, praktikarako barik, hausnarketarako koaderno da, batik bat. Izan ere, ez dira erantzunak agertzen, hipotesiak barik, gu geu ere bila gabiltzalako...

Inolako zalantzarik gabe, emakumeok bakarrik egindako koaderno bakarra da... Horra hor azalpena...

Seguruenik, koaderno egiteko orduan, taldeekin izan dugun praktika eta esperientzia, agirien eta bibliografiaren berrikuspena eta, gu bezala, gizaritaren aldaketaren alde dauden guztien ekarpen handiak hartu ditugu kontuan. Horrez gain, ikaskuntza pertsonalagoa, barrukoagoa hartu dugu kontuan, gure oinarrietan arakatu dugulako, gure eskemak zertxobait aztertu ditugulako eta gure kontzientzia eta bihotza aldaketetara egokitze prest dudelako.

Beraz, ahalegin handiz, nolabaiteko minaz eta gozamen handiz erditu dugu.

Hona hemen “umea”. Zuen esku dago, eta zuretzat ere guretzat bezain onuragarria izango delakoan gaude.



# aurkibidea

## Aurkibidea



### **1 SARRERA: BOTERE-KONTUA** 07

**1.1 GURASO ZARENEAN, ARRAUTZAK JANGO DITUZU!** 09

**1.2 HAZTEKO ETA HAZTEN LAGUNTZEKO AUKERA  
EMATEN DIGUTEN LIDERREN BILA** 11

### **2 LIDER-EREDUAK: ZAHARRAK, BERRIAK ETA ERATZEN ARI DIRENAK** 15

**2.1 EREDU ZAHARRAK: EZ DIRA INOIZ DESAGERTUKO?** 15

2.1.1 Ausarta 15

2.1.2 Mesianikoa 15

2.1.3 Calimero 16

**2.2 EREDU BERRIAK: BADUTE BERMERIK?** 16

2.2.1 Hegan dabilzan hegaztiak 16

2.2.2 Erlauntza 17

2.2.3 Artaldea 18

**2.3 ERATZEN ARI DIREN EREDUAK: HESIRIK GABEKO  
MAHASTIA?** 19

2.3.1 Nork agintzen du hemen? 20

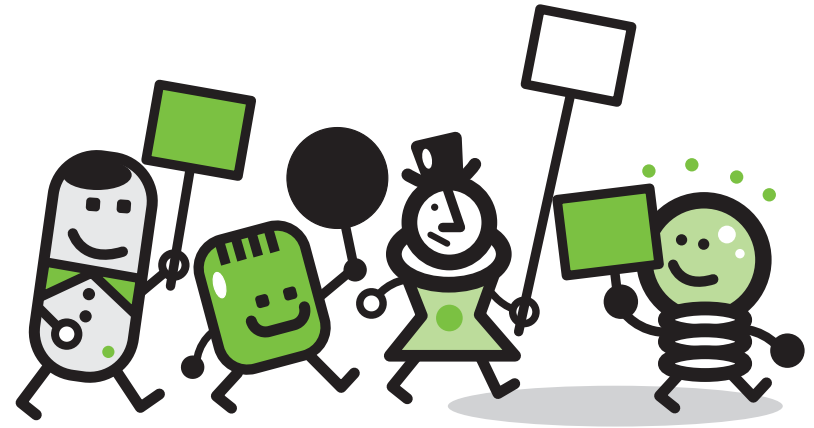
2.3.1.1 Nork motibatu eta kohesionatzen du? 20

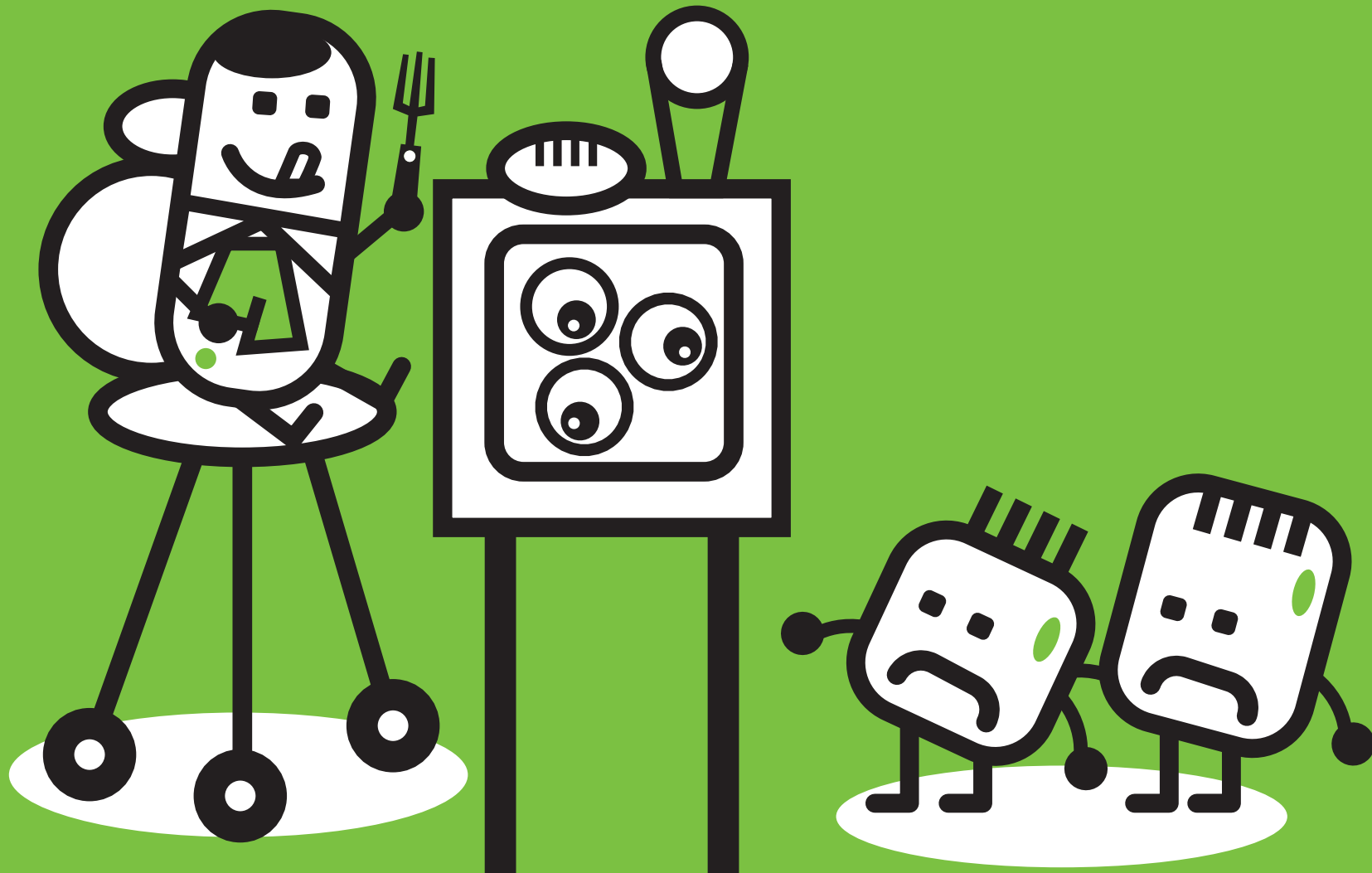
2.3.1.2 Nork bultzatzen ditu elkartearen hazkuntza eta ikaskuntza? 20

2.3.1.3 Nork sendotu eta antolatzen du taldea? 21

2.3.2 Nola agintzen da hemen?	21
2.3.2.1 Helburu argiak izan behar ditugu	22
2.3.2.2 Harremanak zaindu behar ditugu	22
2.3.2.3 Ikasi eta ikasten jarraitu behar dugu	24
2.3.2.4 Konfiantza izan behar dugu	24
2.3.2.5 Onetsi egin behar dugu	24
2.3.2.6 Informazioa izan behar dugu	25
2.3.2.7 Geure artean komunikatu behar gara	26
2.3.2.8 Ilusioa eduki eta gure ekimenak “kontuan hartu” behar ditugu	27
2.3.2.9 Plangintza egin behar dugu	28
<b>3 LIDERBITAMINATZEKO ESTRATEGIAK</b>	<b>31</b>
3.1 KONTZIENTZIARA ZUZENEAN, LACANDONAKO ERREZETA: NOLA AGINDU ESANA EGINEZ	31
3.2 NJTS KONPOSATUA: NORBERAREN JABEKUNTZA ETA TALDE-SINERGIA	34
3.3 JABEKUNTZAREN BIRUSA... KUTSADURARAKO ARRASTOAK	36
<b>4 LIDERREN SUSTAPENA</b>	<b>39</b>
4.1 AHAZTU BEHARREKO ESALDIK ETA TOPIKOAK	39
4.2 FORMULA MAGISTRALAK	40

4.3 KA' TXERTOIA: KRITIKA - AUTOKRITIKA - ALDAKETA - EKINTZA	45
4.4 “ISPILU, ISPILUTXO MAGIKOA”: AUTOKRITIKA EGITEKO ETA ALDATZEKO GALDETEGIA	48
4.5 PARTAIDETZA SUSTATZEN DUTEN LIDERRENTZAKO HIZTEGI ALTERNATIBOA	52
<b>5 ONDORIOA</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>56</b>







# 1

## Sarrera: botere-kontua

Aurkibidea

**“Boterea larregikeriaz ez erabiltzeko, botereak boterea bera geldiarazi behar du”**

↳ Montesquieu

**K**oaderno honek eztabaida handia sortzen duen gaia dauka aztergai, eta, sarritan, hortz-haginak jartzen dizkigu karraska. Liderren nagusitasuna eztabaidatu beharreko alderdia da, baina horrez gain, sentsazio kontrajarriak sortzen dizkigu (guraria, bekaizkeria, beldurra, segurtasunik eza...), objektibotasuna galitzen dugu, norbaiten alde jokatzera behartzen gaitu eta jakin-mina pizten digu.

Guztiok zer esan ugari dugu gai horri buruz. Ito edo estutu egiten gaitu. Kexatu egiten gara, larregizko erantzukizunaren pisua sentitzen dugulako edo kontuan hartzen ez gaituztelako. Edonola ere, liderrak garenean (eta geure burua lidertzat daukagunean) edo liderrak ez garenean (eta geure burua lidertzat daukagunean), nor dago pozik?

Liderrez ari garenean, botereaz hitz egin behar dugu. Hain zuzen ere, edozein talde-prozesutan, pertsona batzuek erantzukizun

gehiago dituzte edo erabakitzeko gaitasun handiagoa dute, inolako zalantzarik gabe. Hori dela eta, pertsona bakar batek bere gain hartzen du taldeari dagokion boterea. Taldeak pertsona baten esku uzten du boterea.

Taldeetan, pertsona batzuei begiratzen diegu sarritan, orientazio bila edo zer egin behar dugun noiz esango diguten zain. Jakin badakigu liderrak egon behar direla eta pertsona horiek gai izan behar direla, hau da, “bide onetik eraman behar gaituztela”. Norbaitek halako gaitasunik izango balu bezala! Pertsona bakar batek egia biribila izango balu bezala, bide egokia guztion artean egiten duguna izango ez balitz bezala, bide egokian aurrera egiteko eskutik heldu beharreko umeak bagina bezala. Edo nahiago dugu inoren gidaritzapean egotea?

Gai horri buruzko lana eragingorra izan dadin, oraingoz alde batera utzi behar ditugu taldeari dagokion alderdiak eta banan-bana-

ko alderdiez hitz egin behar dugu. Norbait liderra da, norbaitek liderra izateko agintea eman diolako. Inor ez dago hesiaren beste aldean. Norbaitek erabakiak hartzen ditu, norbaitek utzi egiten diolako, onartu egiten duelako edo baimena ematen diolako. Gure elkarteek liderrak dituzte, eta zuri irakurtzen hasteko behar besteko interesa sortzen dizute zure elkarteak eta hizpide dugun gaiak. Zeure burua lidertzat baduzu, ezinbestekoa da hau irakurtzea, inolako zalantzarik gabe. Oraindik zeure burua lider-tzat ez baduzu, ordea, are garrantzitsuagoa da (eta zara), gehien-go horren barruan zaudelako seguruenik.

08

Koaderno honen bidez, hausnarketarako eta lanerako (banan-banan eta taldeka) eremua eskaini nahi dizugu, gaiari buruz sortzen diren galdera ugari erantzun ahal izateko.

Hona hemen zenbait galdera:

- *Elkartekideek nahi dutena edo liderrek erabakitzen dutena dira gure elkarteak?*
- *Zein da gure zeregina (nire zeregina) elkartean bertan? Liderra naiz?*
- *Nolako liderra naiz? Nolako garrantzia du horrek nire elkartean?*
- *Taldearen interesen eta premien adierazgarri den lidergo partekatua garatu daiteke?*
- *Nola berreskuratu ditzakegu ezkutuan dauden beste lider batzuk, gure munduan, prozesuei barik, emaitzei lehentasuna ematen badiegu?*

- *Banan-banan, nola dakigu liderrak izateko moduko ezaugarriak ditugula eta taldearen lana sustatzeko moduko erantzukizuna dugula?*

- *Nolako mekanismoak eta tresnak erabili behar dituzte elkarteek, “boterea” elkartekideen artean banatzeko?*

Koaderno honek bi erronka ditu: gure elkarteak sendotzen duten alderdiak lantzeko, banan-banako alderdiak jorratu behar ditugu ezinbestean. Horrela, bada, liderrak nola eratzen diren eta lider-rrak nola hazten diren jakingo dugu. Erronka horri aurre egiteko, lider guztiak berdinak ez direnez, nolako liderraz ari garen jakin beharko dugu.

Ezagutzen dugun, bizi izan dugun, irakatsi diguten eta gure gizarteak antolatu duen lider-eredua gure elkarte gehienetan dagoen lider-eredua da.

Hori dela eta, koaderno honek eredu berria eskaini nahi du. Horretarako, banan-banako alderdiak landu behar dira, eta, ondoren, prozesu pertsonal hori talde-prozesuan ezarri behar da. Zenbait gauza bakardadean egin behar ditugu, hausnarketa guztiak ezin dira taldean egin, botere-kontuok barru-barruan ukitzen gaituztelako eta gure taldean, gure erakundean, gure gizartearen gauzak aldatzeko ezagutza eta indarra barru-barrutik baino ez ditugulako aterako.

## I.1. GURASO ZARENEAN,ARRAUTZAK JANGO DITUZU!

### ***Mundua aldatzen hasi baino lehen, egin hiru osteratxo zure etxetik.***

→ Txinako esaera zaharra

Txiki-txikitatik, isiltzeko esaten digute, “nik diodalako eta kito”. Menderatu egiten gaituzte, hierarkiak mugiezinak direlakoan. Gurariak zapuzten dizkigute, “hemen neuk agintzen dut eta kito” esanda. Familian, eskolan, lagun-taldeetan eta lanean, harremanak hierarkizatuta daude. Gizartearen egitura piramidala da. Enpresaren, ekonomiaren, kulturaren, informazioaren eta politikaren munduko pertsona batzuek gainerakoek ordez hartzen dituzte erabakiak.

Lidergoak ezartzeko orduan, agente-irizpideak hartzen dira kontuan, eta, askotan, gure erabakiak eta gure gurariak beste pertsona batzuen eraginaren edo eskakizunen menpe daude. Askatasunik eta autonomiarik ez dugunez, gure isiltasuna gorrotoz beteta dago edo gure jakin-mina itzali egiten da. Egoera horri aurre egiteko, batzuek hitz egiten dute eta erabakiak hartzen dituzte; beste batzuk isildu egiten dira eta esandakoa betetzen dute; beste batzuek zirkulu horretatik ihes egiten dute, eta, horren ondorioz, legegabetzat, gaiztagintzat edo erradikaltzat hartzen dituzte.

Ematen diguten hezkuntzaren ondorioz, ez dugu inolako ohiturarik:

- Pentsatzeko
- Erabakitzeke
- Parte hartzeko

Hori dela eta, “gure ordez pentsatzen dute”, “gure ordez erabakitzen dute” eta “aginduak ematen dizkigute”.

Gure gorputzetan agintzen dute. Mekanismo esplizituen eta mekanismo zolien bidez gobernatzen dituzte, eta zerikusi zuzena dute modaren, estetikaren, zientziaren... joerekin. Gure pentsaerari agintzen dute, eta komunikabideen, demokraziaren ilusionismoaren, ongizate-estatuaren eta balioen gezurrezko diskurtsoaren bidez manipulatzeko gaituzte.

Beraz, agindu egin “behar” dugunean, ez da harriztekoa nagusi den eredia koptatzea (agintea, nagusitasuna eta manipulazioa) edo eredia gaitzestea, erreferenterik gabeko aurkakotasunen bila. Ez da batere erraza liderra izatea. Ereduok, hain zuzen ere, elkarteen garapena, parte hartzeko prozesuak eta balio bidezkoagoetan zein berdintasunean oinarritutako gizarterantzko aldaketa oztopatu eta eragozten dute.

Praktikan, jakin badakigu boterea honelaxe betearazten dela: goitik behera (bertikala da), mendebaldetik ekialdera (mendebaldeko kulturaren zentraltasunetik orokortu eta homogeneizatzen du), eskuinetik ezkerrera (neoliberal da) eta gizonetatik emakumeetarantz (patriarkala da). Botereak bere arauak ditu, eta boterea daukatenek zehazten dituzte arauok. Horixe bera da ezagutu eta ikasten dugun eredia: *mendebaldeko gizaki zuriek agintzen dute*. Inolako zalantzarik gabe, badakigu txarto agintzen dutela.

Etsi egiten badugu, menderatu egingo gaituzte. Bide hori, gainera, mezuz beteta dago, eta botereari buruz daukagun pentsaerari

jarritako segadak dira. Mezuok gure kulturak bidaltzen dizkigu, eta oso kontuan hartu behar ditugu, gure bizitzatik desagerrarazteko. Hona hemen menderakuntzarako bidea.

**Mundu honetan, aginduko duen norbait egongo da beti**

**Esana betetzea, mutilentzat, “onak izatea” da; neskentzat, berriz, “otzanak izatea”**

**Nola ez, agindua boterea dutenen edo boterea oinordetzan hartzen dutenen esku dago**

**Predeterminazioz bezala, botereak indartsu bihurtzen gaitu eta segurtasuna ematen digu**

**Edozein gizartetan, norbait egon behar da gobernuan, derrigorrez**

**Rally batean, auto barik parte hartu nahi baduzu, baztertuta geratzen zara**

**Azken batean, askok nahi dutena da euren gainetik agintariren bat izatea**

**Talderik horizontalen ere, norbaitek aginduko du beti**

**Zailagoa da maite duzunari obeditzea, beldur diozunari baino**

**Ez duzu jakingo nor den urlia, harik eta karguren bat ematen diozun arte**

**A zelako egia: edukitzeak agintea dakar**

**Kaleko jakinduriak dioen moduan, begiitsuak negarrik ez**

*Zer egiten dugu ez etsitzeko? Zer egiten dugu gauzak aldatzeko?*

Hitz egiten dugu, elkar maite dugu, ez dugu konfiantzarik boterean, ikasi egiten dugu, eztabaidatu egiten dugu, hausnartu egiten dugu eta, batez ere, antolatu egiten gara. Borrokatu egin nahi dugu, eta mundu berdintasunezkoagoa, solidarioagoa, bidezkoagoa lortu nahi dugu. Horretarako, gure elkarteetan parte hartzen dugu. Bertan, arazo handi-handia dugu: ez daukagu ez banan-banako ez taldekako erreferenterik boterea albo batera uzteko zer egin behar dugun jakiteko. Ez dakigu nola egin ditzakegun boterea

partekatzeko eredu alternatiboak. Ez dakigu zer egin gure elkartean pertsona guztiek euren balioa eta lekua izateko, diskurtsoa eta esaldi eginak (“hemen, denok gara garrantzitsuak”, “guztion lanari esker lortu dugu...”) alde batera utzita eta errealitate kontuan hartuta. Errealitate horretan, gainera, benetan garrantziko dena nabarmendu beharra dago: harremanak, afektibotasuna eta komunikazioa nabarmentzen duten balioak, oinarri horien arabera ikasi eta antolatzen baikara.

Gure erakundeak kide guztien jabekuntza sustatu behar du, hazten ari den eta kideei hazten laguntzen dien elkartea izan behar da, alegia. Jabekuntzak honako alderdi hauekin du zerikusi zuzena: norberaren sendotasuna, norberarenganako konfiantza, nork bere erabakiak hartzeko gaitasuna, norberaren balioen arabera bitzta duina bizitzeko ahalmena, nork bere eskubideen alde borrokatzeko gaitasuna eta aukeratzeko zein jarduteko askatasun handiagoa.

Elkartea boteretsua izango da, elkartekideei sendotzeko, hazteko eta jabekuntza lortzeko esparrua eta aukera eskaintzen badizkie. Horrela izanez gero, elkartea etengabe aldatu eta garatuko da, elkartekideen batuketa hutsa baino zerbait gehiago izango da, eta aukerak zein erreferenteak eskainiko ditu gauzak beste era batera egin ahal izateko.

Hemen, koherentzia bera dugu hizpide: gauzak beste era batekoak izateko lan egiten badugu eta horren alde borroka egiten badugu, gauzak beste era batera egin behar ditugu. Gauzak beste era batekoak izan daitezten, gu geu hazi egin behar gara eta gaitasun berriak garatu behar ditugu.

## 1.2. HAZTEKO ETA HAZTEN LAGUNTZEKO AUKERA EMATEN DIGUTEN LIDERREN BILA

### **Hildako arrainek baino ez diote ur-lasterrari eusten.**

→Errusiako esaera zaharra

Aukerak bilatzeko egin behar dugun ibilbideak zerikusi zuzena du sen onarekin eta norberaren garapenarekin eta sendotasunarekin, eta, ez hainbeste, elkarreentzako gomendio eta dinamikekin.

“Liderra izatea” ibilbide pertsonala da, eta talde-inplikazioak ditu. Izan ere, koadernoari izenburua ematen dion helburua lortzeko (*Elkarreentzako liderrak*), zintzo eta sakon hausnartu behar dugu zer erdietsi nahi dugun gure nagusitasunaren bidez, eta argi eta garbi izan behar dugu gure ekintza gure jarreraren arabera izan behar dela.

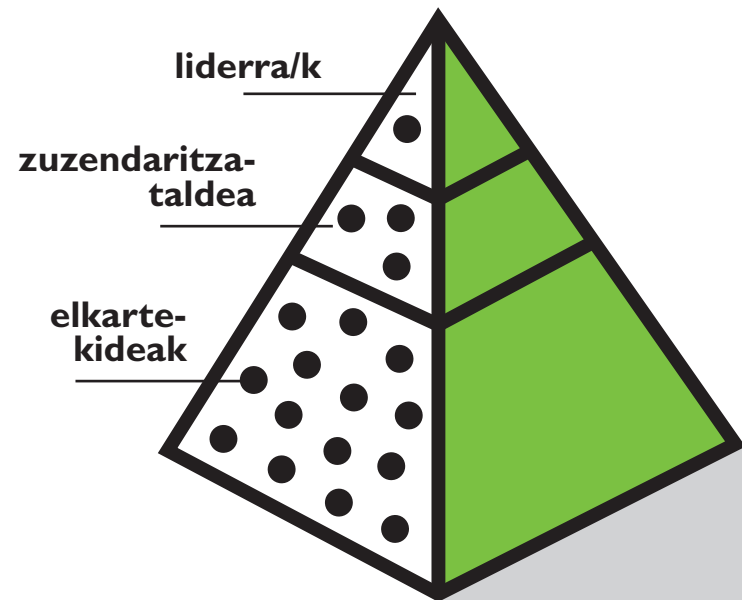
Erakundeetan, liderren eta taldearen gaineratikoaren arteko elkarreeragina era askotakoa da:

### 1.2.1. Egitura piramidala

Sarritan, lidergoaren egitura piramidala da, eta, bertan, erabakiak hartzen dituzten pertsonak piramidearen goi-erpinan daude.

Egitura hori aldatzen ahalegindu garenean, elkarreentzako garapenean “adituak” garenok egin ditugun proposamenek piramide

horretako mailen arteko komunikazio-prozesuak erraztea dute helburu nagusi, piramidearen egitura bera auzitan jarri gabe. Agintzen dutenak goian daude; liderra babesten duten “bitarteko agintariak” erdian daude; eta gainerakoak (erakundearen gaineratikoak, guri dagokigunez) piramideko beheko geruzan daude. Egiturari eusten diogu, baina ez da agerikoa, gehien ikusten dena goi-erpinan da-eta.

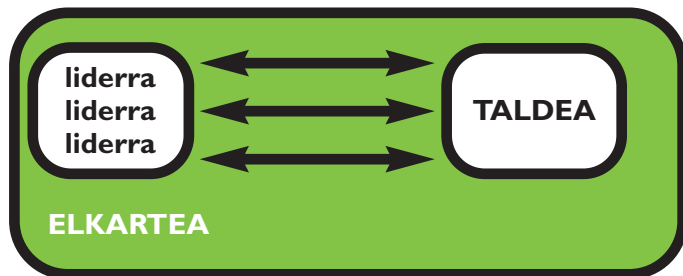


### 1.2.2. Egitura horizontalak

Partaidetzan oinarritutako prozesuetan, horizontaltasuna, komunikazioa, erabakiak guztion artean hartzeko prozesua eta komunikazioa arintzeko eta indartzeko milaka estrategia dira nagusi. Horrela, bada, piramidea gero eta gehiago zanpatuko da, harik eta gizartearen aldaketan sinesten dugun guztion helburua den egitura horizontalera iritsi arte.

Malgutasuna eta iragazkortasuna bultzatzen duten formulen bila gabiltza. Hain zuzen ere, egiturek interesak eta ideiak hurbiltzen dituzte, eta liderra edo liderrak taldearen gaineratikoan sartzen ahalegintzen dira.

Egitura horizontal batzuetan, lider bat baino gehiago daude, eta komunikatzeko bideak ezartzen dira liderren eta taldearen artean:



### 1.2.3. Egitura bateratzaileak

Etengabe ikasteko ahaleginean eta pentsatzen dugunaren eta egiten dugunaren arteko koherentziara hurbiltzeko ahaleginean, horizontaltasuna, eraginkortasuna, iragazkortasuna eta demokrazia baino zerbait gehiago eskaintzen duten egituren bila gabiltza. Liderren eta taldearen arteko aldea murrizten saiatzen gara. Gure ustez, ez du inolako zentzurik banatzeak. Hain zuzen ere, liderrak taldekideak ere badira; izan ere, liderrak izateko, teoria ez ezik eguneroko praktika eta ekintza ere hartu behar dituzte kontuan. Eredu bateratzaileak lortu nahi ditugu. Bertan, jarrerak zehazten dira, eta liderrek taldearekin bat egiten dute, interes eta helburu berdinak dituzte, elkarrekin lan egiten dute elkarrearen zeregina betetzeko. Taldeak liderrekin bat egiten du, eta liderrek taldearekin bat egiten dute.



Beraz, komunikatu egiten gara, bilera eraginkorrak egiten ditugu, sareak osatzen ditugu, partaidetzan oinarritutako erakundeak gara. Hala ere, *liderrik gabe jarduteko gai gara? Gauzek berdin jarraituko lukete erakundea zuzentzen duten pertsonak aldatuko balira? Pertsona horiek gainerakoen ordezkariak baino ez dira edo gainerakoek euren agintariak babesten dituzte eta eurekin bat egiten dute?*

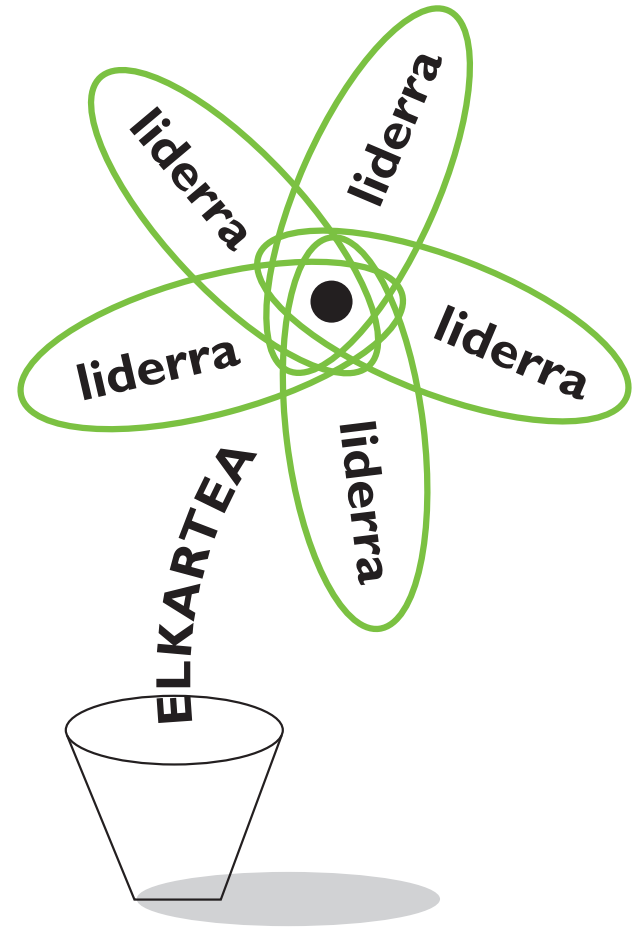
#### 1.2.4. Lore edo izar antzeko egitura

Eredu piramidala behar bezala gainditzeko, liderren eta taldeen arteko beste harreman-eredu eraginkor batzuetatik haratago joan behar gara, komunikazioa arintzeko edo taldearen beraren funtzionamendua hobetzeko.

Koadernoan bertan, ohiko liderrei buruzko zenbait aipamen egingo ditugu hasiera batean. Gero, konstruktibotzat eta beharrezkotzat hartzen dugun lider-eredurantz abiatuko gara, eta aldaketa pertsonalerako prozesuari zergatik ekin behar diogun azalduko dugu. Amaitzeko, lortu dugun sendotasun hori taldea aldatzeko prozesuan ezarriko dugu.

Besteekin zerikusirik ez duen eredia eratzen ahaleginduko gara, izar antzeko eredia, alegia. Bertan, euren eragin-boterea, harremanak, sentipenak, ezagutza, esperientzia... kontuan hartuta, pertsona guztiek euren ekarpenak egingo dituzte erakundearen eta erakundeak onetsi egingo ditu.

Bestetik, erakundea ez da erpina edo liderrak nabarmentzen dituen aparteko egitura izango, erakundeari euren ezagutza eta balioak eskaintzen dizkieten pertsona desberdinek sendotutako eta osatutako egitura baizik. Eredu horrek, hain zuzen ere, taldeko ordezkariak barik, taldearen interes bateratuak eta aberastasuna nabarmenduko ditu.







# 2

## Lider-ereduak: zaharrak, berriak eta eratzen ari direnak

Aurkibidea

**“Zenbat eta buru handiagoa, orduan eta buruko min handiagoa”**

↳ Serbiako esaera zaharra

Lehenengo eta behin, lider-ereduak berrikusiko ditugu, ibilbide horretatik abiatu eta “eratzen ari diren ereduak” proposamenera iristeko. Gure asmoa ez da ideia-erdi txarrak aipatzea, erakundeentzat egokiak eta onuragarriak izan daitezkeen balioak eta eginkizunak berreskuratzea baizik. Izan ere, daukaguna ulertu eta onartu egiten badugu, aldatu daitezkeen errealitatetik abiatuko gara, besterik gabe.

### 2.1. EREDU ZAHARRAK: EZ DIRA INOIZ DESAGERTUKO?

Inolako zalantzarik gabe, aurrera egiten dugu eta aldatu egiten gara. Beharbada, ohiko liderrok oroimenean baino ez daude:

#### 2.1.1. Ausarta

Porrokata, adoretsua da, eta, laguntzaile gutxi baditu ere, oso leiala da. Gizonen ohiko eskemarekin bat egiten du (dena den, ez

da gizona izan behar ezinbestean). Ez ditu azalpen larri ematen ekintzari ekin baino lehen, beharrezkoak ez direlako. “Nagusiak” agindu egiten du eta hori nahikoa da.

Garrantzitsuena eginbeharra da, eta eginbeharra liderraren pentsaeraren ardatzean kokatuta dago. Berak zerbait egin behar dela dioenean, egin egiten da. Ez dago eztabaidarik.

Borrokak sortutako poztasuna adieraztea, liderra onartzea eta egin beharrekoa egin egiten dela jakitea bultzatzaile nagusia da.

#### 2.1.2. Mesianikoa

Egia bere esku dago. Karisma handikoa da, komunikatzeko gaitasun handia du, azkarra da, ideia sendoak dauzka eta gainerako taldekideak konbentzitzeko ahalmena du. Bere inguruan sortzen

duen giroan, berekin zaude edo bere aurka, ez dago erdibiderik. Taldeak ez du kritikarik onartzen, gaitzetsi egiten ditu, eta bere esku dagoen guztia egiten du liderra babesteko. Liderra nekez ordezkatu daiteke, eta taldea desagertu egiten da, liderrak alde egiten badu. Agintzen duenak beharrezkoak direla dioelako egiten dira gauzak.

### 2.1.3. Calimero

Behin eta berriro, bere zamaren kexu da, baina ez du kargua inondik inora bertan behera uzten. Inork ezin dio arrautza-oskola burutik kendu. Laguntza etengabe eskatzen badu ere, ondoren ez du onartzen. Informazioa metatzen du, zeregin guztietan parte hartzen du eta “familiako” giroa sortzen du bere inguruan. Bertan, bera gainerako elkartekideen aita edo ama da, eta elkartekideok betiereko adingabeak dira.

Beraz, bertan ezartzen diren harremanak menpekoak dira, eta liderrak egin dezakeena baino ez da egiten.

Pixkanaka-pixkanaka, gure erakundeak eredu horietatik aldentzen badira ere, esan gabe doa oraindik indarrean daudela gure gizar-tean. Hori dela eta, askotan erreferenteak dira pertsona askorentzat, botereak “ukitzen” dituenean.

Horra hor ereduon azalpena. Horrela, bada, antzeman egin ahal izango ditugu, eta gure hitzei zein jokabideei barre egin ahal izango diegu, “konturatu gabe” erabiltzen ditugunean.

## 2.2. EREDU BERRIAK: BADUTE BERMERIK?

Gure mundua etengabe aldatzen ari da, eta, bertan, hainbat eta hainbat pertsonak gogor lan egiten dute, taldeen eta erakundeen funtzionamendua hobetzeko. Hori dela eta, batzuetan errezetak kopiatzen ditugu eta erregosia egin nahi dugu osagaiak prest eduki baino lehen. Beste batzuetan, ordea, gogo bizia, ezagutza eta borondatea jartzen ditugu, baina partaidetzan oinarritutako jardueretan eta lidergo partekatuan talde-esperientziarik ez dugunez, lider-eredu berriagoekin zerikusia duten tipologien sailkapenera jotzen dugu.

Erakunde askok helburuak berrikusten dituzte, prestatu egiten dira, aurrerapen teknologiko berriak erabiltzen dituzte eta eraginkorragoak izateko estrategia eta teknika berriak ikasten dituzte. “Koaderno Praktikoak” bildumako gomendioak irakurri eta abian jartzen dituzte. Ohiko lider-ereduak gaitzesten dituzte, eta eredu irekiagoen eta malguagoen alde egiten dute (itxuraz, behintzat). Horrez gain, partaidetza bera funtsezko osagaia da, erakundea behar den moduan ibiltzeko.

Aldagai asko badaude ere, lider-eredu berriak adibide zoologiko hauen arteko nahasketak izan ohi dira:

### 2.2.1. Hegan dabiltzan hegaztiak

Distantzia luzea zeharkatzen duen hegazti-taldea. Horixe bera da eredu hau. Hegazti guztiak norabide berean doaz. Euretako batek lema darama beti, baina aldian-aldian beste hegazti batek orde-

katzen du, neka-neka eginda dagoenean. Gainerakoek babes ematen dute, talde trinkoa bezain saiatua osatzen dute eta elkarrekin lan egiten dute, helmuga preziatura iritsi ahal izateko. Guzti-guztiak helbururantz doazen arren, ez zaio taldeari eta inguruan daukanari begiratzen. Batzuetan, “egiturari” eusteko “kostua” oso handia denez, taldekide batzuek alde egiten dute eta gainerakoekin ez emigratzeko erabakia hartzen dute, besteen negua epelagoa izan arren.

Hona hemen eredia hobetzen lagunduko diguten zenbait hausnarketa: *gure erakundearen zeregina kontuan hartu daiteke, hemengoa eta oraina eta kideen premiak alde batera utzi gabe? Nork edo nortzuek egin behar du/dute berrikuspen hori? Zer garrantzi du guretzat paisaia miresten gelditzeak? Nork edo nortzuek erabakitzen du/dute zein den helmuga? Azken hausnarketa hori ere oso garrantzitsua da.*

**Helburuen lorpenari ez ezik, prozesuei ere behar besteko lehentasuna ematen badiegu, aniztasunaren eta taldearen zein testuinguruaren ekarpenen aberastasuna irabaziko dugu, eta bakarrik jarduteko arriskua saihestuko dugu.**

### 2.2.2. Erlauntza

Helburuak aldian-aldian berrikusten dira, eta zereginak banatu egiten dira. Hori dela eta, nork bere eginbeharra du, bere gaitasunen eta aukeren arabera. Aktak, izena emateko eskabideak, eskaera-orriak eta txostenak ezin txukunagoak dira. Den-dena



oso ondo dabil, den-dena garaiz egiten delako. Kargu eta eran-tzukizun asko eta asko daude: zuzendaritza-taldeak, lantaldeak, mahaikidetzak, zorroak, batzordeak, taldeak. Nork bere lekua betetzen du dagokion “laukian”. Emaitzak ebaluatu egiten dira, eta eragingarritasuna sendotu egiten da. Inolako zalantzarik gabe, erle erregina, erlamandoak eta erle langileak daude. Hala ere, erlaun-tza nola dabilen jakitea eta ezta egitea da “garrantzitsuena”, ezta?

*Nork edo nortzuek banatzen ditu/dituzte zereginak? Komunikatzeko biderik dago erakundeko kideen artean? Ezeren gainera, emaitzek dute lehentasuna. Zereginen banaketa ez da benetan adostu, egin-kizunak “dekretu bidez” esleitu ohi direlako eta zeregin gehienak “erlauntzeko erle erreginarenean” gozamenerako egiten direlako.*

**Pertsonen arteko komunikazioa arina bada eta, produktuen gainera, pertsonen ongizatea eta premiak balioes-ten baditugu, gizartea aldatzeko bideari ekingo diogu pixkanaka-pixkanaka. Eragingarritasunaren irizpideetan oinarrituta jarduteko, helburuei lehentasuna emateko eta zereginen banaketarako premiari aurre egiteko, enpatia eta errespetua oso kontuan hartu behar dira, eta, batez ere, balioen eta metodologiaren arteko koheren-tzia bilatu beharra dago.**

### 2.2.3. Artaldea

Guzti-guztiak zelai berean ari dira bazkatzen. Belarra jan eta haus-nar egiten dute. Antzeko ideiak dituzten pertsonen multzoa da, eta behar bezala hausnartzen dute. Erabiliko dituzten estrategiak, meto-

doak eta teknikak sakon-sakon aztertzen dituzte. Edonola ere, metodologiak sortzen dien interesa ez da praktikoa, espekulatiboa baizik. Zereginak errepikatu egiten direnez, eginkizunak oztopatu egiten dira. Inork ez du agintzen. Inork ez du esana betetzen. Inork ez du ezer bere gain hartzen. Nork berea egiten duenez, ez dira inora iristen. Askatasunaren eta autonomiaren inguruko ilusioak artaldea nahasten du. Dena dela, arazoak sortzen direnean, artzainik ez egotea da arazo-eragile handiena edo beste errudun bat bilatzen da. Zer esanik ere ez dago artalde horietan arkume-azaldun otso asko daudela eta artaldea sakabanatu egiten dutela azkenean.

*Benetan dakite zeintzuk diren taldearen helburuak? Argiak eta kohe-renteak dira parte hartzen duten pertsona guztientzat? Talde-interese-kin bateraezinak diren interes pertsonalak daude? Hitz egiteaz gain eta zer pentsatzen dugun esateaz gain, gainerako pertsonak ikusi ditzakegu eta eurei entzun diezaiekegu?*

**Elkarteko lider egokiak izateko, gure jarduketak taldearen interesen aldekoak izan behar dira, gure erabakiak talde-aren erabakien adierazgarri izan behar dira eta gure zere-ginak eta gainerako pertsonen zereginak batu egin behar dira, gainjarri eta oztopatu gabe. Horretarako, ezinbeste-koa da pertsonen interes, premia eta aukeretara egoki-tzen den benetako plangintza egitea, metodologiak jardutea eta bakarriketak eta komunikazioa ez nahastea.**

**Ondoriotzat hartu beharreko oharra:** lehendik dauden lider-ereduak berrikusi ditugu –askotan eredu horietan oinarri-

tzen gara—, gure koherentziarik ezari “keinu bihurria” egiteko eta gure balioen sistemak (pertsionalak eta besterengarriak) berrikusteko zereginaren garrantziari buruz hausnartzeko. Horrela, bada, gure jarrerak, jokabideak eta jarduketak eskainiko ditugu, lider-eredu berriak izan daitezkeen adierazgarri.

Zer esanik ez, koadernoaren helburua gizarte-erakundeak direnez, talde-hausnarketarako estrategiak eta arrastoak proposatzen ditugu, eta trukatu, aztertu eta berrikusi egin daitezke. Nolanahi ere, gure asmoa ez da ixtea, gu geu ez garelako liderrak gai honetan (horrez gain, ez letorke bat proposamenarekin), gertatzen denaren behatzaileak eta “ikastun” apalak baizik. Dena den, gure proposamenen oinarria ez da zalantza, jakin badakigulako hemen zer esan ugari dagoela eta askatasunez eztabaidatzeko, kritikatzeko eta iritzia emateko esparruak eskaini behar direla, guztiok geure ekarpenak egiteko aukera izan dezagun.

### 2.3. ERATZEN ARI DIREN EREDUAK: HESIRIK GABEKO MAHASTIA?

Proposatutako eredia “*eratzen ari da*”. Aurreko eredu batzuk “*eraiipenagatik itxita*” egongo ahal dira!

Ez dugu ez ixterik, ez mugatzerik. Koaderno honetako proposamenaren arabera, jabekuntza pertsonalerako prozesuak taldearen jabekuntza dakar pixkanaka-pixkanaka. Talde-lanerako iradokizunak egin baino lehen, lan pertsonalerako iradokizunak egin behar



dira. Liderren nagusitasuna banatzeko asmoz, elkartean bertan egiten dugun lan guztiak gure prozesuak indartuko ditu.

Ezezagunak sortutako beldurra ezin da oztopo izan, bilaketa bertan behar uzteko. Erreferenterik ez badago, anabasa sortzen da? Seguruenik, uste baino gehiago egin dugu aurrera. Seguruenik, gure ezaugarri bereizgarri diren giltzarriak zeintzuk diren jakingo dugu gutxi-gutxika.

Aurrera! Sartu zaitez... hesirik gabeko mahasti honetan?

“Eratzen ari diren” ereduotatik aurrera, ez dugu liderrez hitz egingo, lidergoaz baizik.

Gure iritziz, **kargua edozein dela ere, pertsona batek eragina izateko duen gaitasuna** da lidergoa. Erakundeko kide guztiak ahalegin handia egiten dute, elkarrekin bere zeregina bete dezan. Horrez gain, pertsonen garapena ere oso kontuan hartu beharra dago taldearen helburuak lortzeko orduan. Elkarrekin zeregina betetzeko lan egiteko gaitasuna eduki behar da, prozesuaren kalitatea alde batera utzi gabe. Helburuak ez ditu baliabideak justifikatzen. Azken batean, xede ditugun lorpenen alde borrokatu behar gara, baina ahaleginean “hil edo erail” gabe. Izan ere, gure helburuak erdiesteko orduan, besteak zaintzeaz gain, geure burua ere zaindu behar dugu.

Liderrik gabeko ereduan edo pertsona zehatzen esku ez dagoen lidergoan pentsatzen dugunean, den-dena oso txarto joango ote den beldur gara. Lehenengo puntuan azaldu dugunez, gaiari buruz-

ko mezuek garrantzi handia izan dute gizarteratzeko prozesuan. Irakurtzean inolako konpromisorik hartzen ez duzunez, irakurri, irudikatu eta, aukerei atea itxi baino lehen, pentsatu nola garatu ditzakezun zure erakundean.

### 2.3.1. Nork agintzen du hemen?

Zein da liderren ezaugarri bereizgarria? Liderren jokabideek taldearen ekintzak arautzen dituzte, eta asko eta ugariak dira. Batez ere, honako honekin dute zerikusia:

#### 2.3.1.1. Nork motibatu eta kohesionatzen du?

Besteak beste, hona hemen *taldearen motibazioa eta kohesioa handitzen dituzten jokabideak*: proposamen arrakastatsuak egitea, ekimenak sortzea, arazoak konpontzea, helburuak betetzeko adorea ematea, giro ona sortzea, gainerako pertsonak sendotzea, gairontzeko taldekideekin harreman afektibo onak edukitzea eta koherenteak izatea.

#### 2.3.1.2. Nork bultzatzen ditu elkarrekin hazkuntza eta ikaskuntza?

Besteak beste, hona hemen *taldearen hazkuntza eta prestakuntza handitzen dituzten jokabideak*: zereginak esleitzea, informazioa trukatzea, erabakiak hartzeko eskatzea, gatazketan adiskidetzea, bitartekaria izatea edo negoziatzea, plangintza egitea eta partaidetzan oinarrituta ebaluatzea.

### 2.3.1.3. Nork sendotu eta antolatzen du taldea?

Besteak beste, hona hemen *taldea sendotzen duten eta taldearen jabetasuna sustatzen duten jokabideak*: talde-kultura sortzea, taldearentzako etekin eta baliabide materialak eta emozionalak lortzea, sinesgarritasunean eta gardentasunean oinarritutako irudia eskaintzea, taldearentzako harreman onuragarriak ezartzea beste erakunde batzuekin, ikaskuntza berrien aurrean malguak izatea eta sarean lan egitea. Horrez gain, komunikaziorako eta aldaketarako esparruak sortu behar dira taldean bertan eta taldetik kanpo, pertsonen esperientziak adierazteko eta trukatzeko aukera izan dezaten.

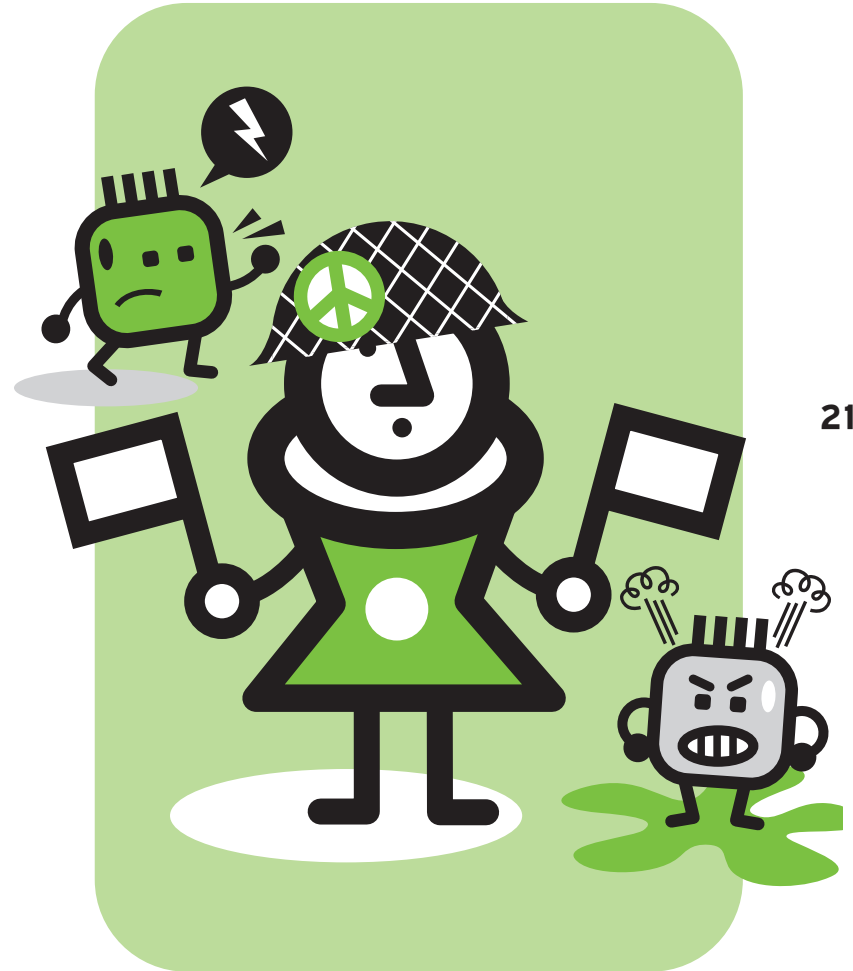
Trebetasun eta ezagutza horiek guztiak ez ezik, karisma, esperientzia, zereginarekin zerikusi zuzena duten trebetasun zehatzak eta jakituria ere kontuan hartzen baditugu, zein da emaitza? Ez dago ezaugarri horiek guztiak dituenik, ezta?

Hori dela eta, beste era batera aztertuko ditugu gauzak. Taldearen asmoak betetzen dituen norbaiten zain egon beharrean, elkarterko koordinatzaileak, zuzendariak edo presidenteak “erre” beharrean, taldean konponduko dugu arazoa.

### 2.3.2. Nola agintzen da hemen?

Nola banatzen da liderren eginkizuna?

Hasi baino lehen, honako hau hartu behar dugu kontuan:



- Pertsona guztiek euren ekarpena egiten dute beti, erakundearen zeregina betetzeko orduan.
- Oso garrantzitsua da pertsonak erakundearen bertan garatzea eta haztea.
- Taldeak pertsonari egiten dien itzulketak biderkatu edo zatitu egiten du. Elkartea sendotzeko prozesuan, banan-banako aholkulariak erakundearen eskaintako ondasunak dira, baina taldearen pertsona zehatz horri egiten dio onespina. Egindakoa taldearentzat da, baina taldeak onetsi egiten du zuk zeuk egin duzula eta eskertu egiten dizu. Taldeak (erakundeak) ezer itzultzen ez badu, kritika txarrak egiten baditu eta kideak ezkutatu edo gaitzesten baditu, pertsonak “uzkurtu” egiten dira eta euren aholkularia gutxitu egiten da edo elkartearen zeregina zein den ahazten dute, gatazkei, zurrumurruei... lehentasuna emateko.

**Elkartea sendoagoa izateko eta lidergorako gaitasuna handitzeko**, ezinbestekoa da honako alderdi hauek garatzea:

### 2.3.2.1. Helburu argiak izan behar ditugu

*Erakundearen helburuak kide guztien helburuak izan behar dira.*

Hemen ez dago ez bozkatzerik, ez inor konbentzitzerik. Talde-lidergoa sustatzeko, erakundeko kide guztiek erakundearen helburuak ulertu eta ezarri behar dituzte bete-betean eta banan-banan. Ez da kontu intelektual edo ideologiko hutsa. Beraz, era-

kundearen helburuek lotura izan behar dute gure errealitatearekin eta gure eguneroko bizimoduarekin. Horrela, bada, erakundearen zeregina eta gure bizitza aldatzeko zehaztu ditugun helburuak lotuta egongo dira.

**Elkarrean bertan landutakoak “ukitu” egin behar gaitu nola edo hala, gure benetako eta eguneroko interesekin izan behar du zerikusia eta talde-borrokarako “arrazoia” ez ezik gure egunerokotasunean aurrera egiteko ezarri dugun erronka pertsonala ere izan behar da.**

*Nik emakumeen elkarte batean parte hartzen dut, eta indarkeria prebenitzeko dugu helburu nagusi. Hori dela eta, helburu horrek zentzua izango du, nire jardueran eta nire eguneroko bizimoduan zeregin hori garrantzitsua bada, eta hori ulertu egin behar dut. Beraz, argi eta garbi eduki behar dut ezin ditudala indarkeriaren biktimak epaitu eta hezterean jokabide sexistak kritikatu behar ditudala...*

### 2.3.2.2. Harremanak zaindu behar ditugu

*Harreman afektibo onak baloratu eta sortzen dituen elkarteak antolatzeke gaitasuna hobetzen du, eta bizi-bizirik dago.*

Jo dezagun gure elkartea giza gorputza dela. Sistema bizidun guztien antzera, elkartea ondo baino hobeto ibili daiteke edo arazoak izan ditzake, bere egoera hobetzeko ohiturei eutsi diezaizke edo hondatu egin daiteke. “Gorputz” horretan, erraz irudi-



katu dezakegu gure lokomozio-sistema, besoak eta hankak gure zenbait zeregin direla: helmugara iristeko, gorputzetik kanpo dugunarekin harremanetan jartzeko eta munduan mugitzeko zereginak, hain zuzen. Inolako zalantzarik gabe, behar-beharrezkoak dira.

Gorputz horretan, zentzumenen organoak ere badaude, eta informazioa jasotzen, ingurua ezagutzen eta komunikatzen laguntzen digute. Oso-osoz garrantzitsuak dira.

Gorputz horretan zelula guztiek balio handia dute. Era berean, gorputz hori ez litzateke inolaz ere ibiliko, baldin eta eginkizunak antolatu eta banatzen dituen, zereginak esleitzen dituen, erabaki egiten duen, arazoak konpontzen dituen eta zailtasunak aurreikusten dituen burmuinik ez bagenu. Burmuinari esker, begiak zabaltzen dira, eskuak eta oinak mugitzen dira, zentzuzko soinuak ahoskatzen ditugu eta mezuak entzuten ditugu. Funtsezko organoa da, beraz.

Edonola ere, aurreko ezerk ez digu ezertarako balioko, eta organoak, erraiak, guriak eta ehunak ez dira ibiliko, bihotzak taupadarik egiten ez badu. *Beraz, gure bihotza ezinbestekoa da benetan.*

Gorputzaren eta elkartaren artean egin dugun erkaketan, burmuina elkarteko antolamendua da, besoak eta hankak aurrera egiten eta helburuak lortzen laguntzen diguten zereginak dira, zentzumenak gure artean eta kanpoan dagoenarekin komunikatzeko daukagun gaitasuna dira... Hori dela eta, bihotza ezinbestekoa da, eta, elkarteei dagokienez, *harremanekin eta alderdi*



*afektiboekin du zerikusia, elkarreetako benetako bultzatzaileak direlako azken batean.*

**Besterik gabe, gure elkartea ondo ibiltzea lortu nahi badugu, erakunde “androidea” osatuko dugu. Gure elkartea ondo ibiltzea lortu nahi badugu, gizatiarra bezain bizia izatea nahi badugu eta etengabe haztea nahi badugu, ezin ditugu sentipenak eta afektibotasuna alde batera utzi.**

### 2.3.2.3. Ikasi eta ikasten jarraitu

24

*Liderrak izaten ikasten dugu. Horretarako, behar besteko esparruak eta jarrerak sortu behar ditugu gure erakundearen.*

Gure elkartean lider bat baino gehiago egotea garrantzitsua dela esatean ados bagaude, gogoan izan behar dugu gauza guztiak ez direla berez sortzen eta ez direla gure gurarien arabera bultzatzen. Liderrak izaten ikasten dugu. Norberak ondotxo daki zeinen garrantzitsuak diren bere eta elkarteko gainerako zereginak eta eginkizunak, baina gehienetan, gogo ez da nahikoa. Prestatu egin behar gara.

Esperientzia handiena dutenek hasten ari direnei irakatsi beharko diete. Den-dena ahaztu dutenek hasten direnen gogo eta indarra hartu beharko dituzte kontuan eta hasiberriei entzun beharko diete, den-dena gogoratzeko. Nolanahi ere, prestakuntzarako esparruak sortzeaz gain, jarrera irekierari ere eutsi behar diogu,

eta osagai hori oinarrizkoa izan behar da gure erakundearen antolamenduan.

**Ikasitakoak, bizitzarako balio digunak, beti dauka zerikusia ezagutzaren igorpenarekin, elkarrekiko onespenerekin, enpatiarekin eta begirunearekin.**

### 2.3.2.4. Konfiantza izan behar dugu

*Konfiantza, sendotasuna lortzeko beste giltzarri bat.*

Geure buruan eta gainerako pertsonetan sinetsi behar dugu. Liderren prozesu pertsonaletan oinarrituta elkartea sendotu ahal izateko, gure irizpideetan eta jarduketetan izan behar dugu konfiantza. Era berean, gure erakundeko pertsonekin dauzkagun harremanak *konfiantzan* oinarrituta egon behar dira. Mesfidantzak ahuldu egiten gaitu, eta konfiantzak indartu egiten gaitu.

**Helburua ez da sineskortasunean eta “denak balio du” leloan erortzea, gehienetan gainerako pertsonen eta nik neuk daukagunaz ahal duguna egiten dugula onartzea baizik.**

### 2.3.2.5. Onetsi egin behar dugu

*Norberarenganako zorrotasuna eta, oro har, zorrotasuna bera, alde batera utzi behar ditugu, eta norberaren onespenera eta onespenera bera sustatu behar ditugu.*

Norberaren zorroztasunaren kiribiletan sartzen garenean, zenbait gauza garrantzitsu ahazten zaizkigu:

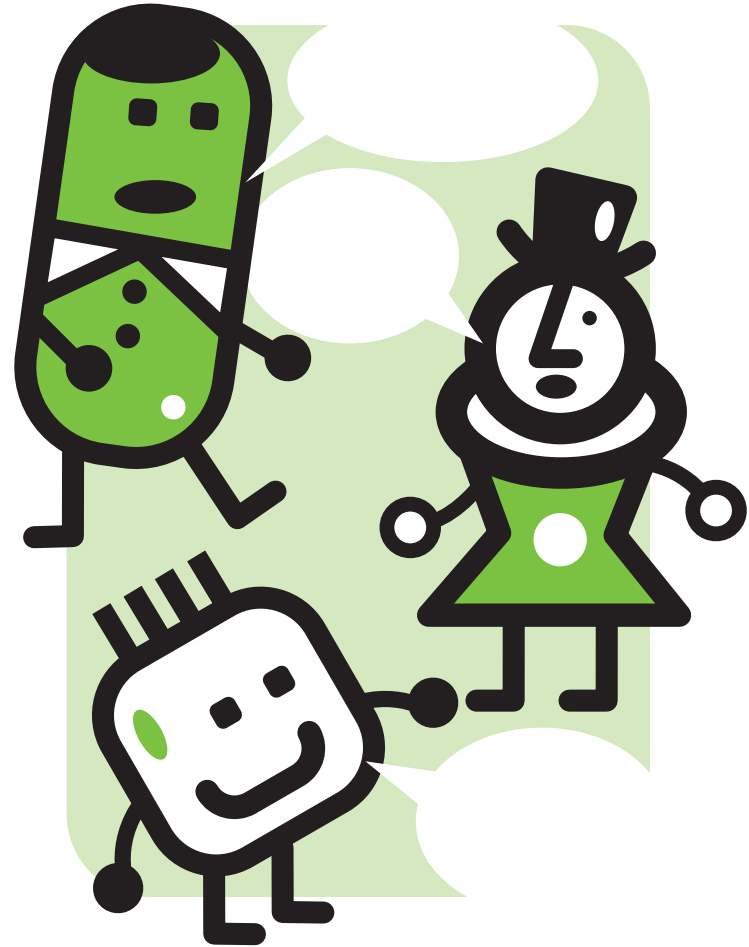
- Helburu berri bati ekin baino lehen, ez dugu daukagunaz eta erdietsi dugunaz gozaten.
- Ez diegu gainerakoek erritmoei erreparatzen eta ez dugu ulertzen gure interesak eta prozesuak ez ezik gainontzeko pertsonenak ere badaudela.
- Batez ere, ez dugu gure ahalegina onesten, ez autokritikaren bidez, ez hobetzeko premiaren bidez, ez egindako lanarengatik poztasunaren bidez, ez eta erdietsitako lorpenen bidez ere.

Egindakoa oniritzen ez badugu eta gure lorpenen ondorioz pozik ez bagaude, gainerakoekin daukagun harremanetan ere zorroztasuna eta gaitzespena izango dira nagusi.

**“Nik ez diet beste pertsoneri eskatzen neure buruari eskatutakoa baino gehiago” esaldi ezaguna segada ikaragarria da. Batere konstruktiboa ez den jarrera zentzugarria legezztatzen ahalegintzen gara, hau da, norberaren zorroztasuna –“egindakoa ez da inoiz nahikoa, ez eta onegia ere”–. Horrez gain, bidezkoa izan ez arren, baremoa ere bada, eta gainontzeko pertsonetik harremanak neurtzeko erabiltzen dugu.**

### 2.3.2.6 Informazioa izan behar dugu

*Elkarteko pertsonen arteko informazioa arina bada, zehatza bada, garaiz iristen bada eta norabide guztietan igortzen bada, aurrerapauso handia emango dugu elkarteetako liderren gaiari dagokionez.*



Gure elkartean bertan eta gure elkartetik kanpo gertatutakoari buruz beharrezko informazioa badaukagu (proiektu guztien nondik norakoak, taldekideen egoera, kudeaketa, beste batzuekin ezartzen ditugun harremanak...), honako hau egin AHAL izango dugu: gure proiektuari begira banan-banan egindakoa eta elkartean bertan zein kanpoko beste esparru interesgarri batzuetan egindakoa lotu ahal izango dugu beti; gure prozesuari buruzko hausnarketa piztu ahal izango dugu; eta gure irizpidea handitu ahal izango dugu, gure elkarteko proiektuaren norabideari buruz daukagun ikuspegia edo iritzia adierazteko.

26

**Zenbat aldiz entzun dugu “ez dut nire iritzia adierazterik, ez daukadalako informazio guztia” esaldia, eta, horren ostean, zenbat aldiz sortu dira era guztietako kexak eta aitzakiak? Pertsona batzuek “informaziorik ez dutela” sentitzen dute. Beste batzuen ustez, ordea, “egunean egon nahi duten guztien esku dago informazioa”.**

Seguruenik, ez batzuek, ez besteek ez dute arrazoia, baina “kea dagoen tokian, sua dago”... Halakoetan, adierazle aparta dugu aurrean eta argi eta garbi adierazten digu barruko informazio-sistemak berrikusi behar ditugula. Hobe dugu berrikusten ausartzea, hobetzea eta beste batzuk erabiltzea, egoera ez onartzea eta luzatzea baino.

### 2.3.2.7. *Geure artean komunikatu behar gara*

*Elkarrekiko komunikazioa, elkarren artean komunikatzeko esparruak eta moduak giltzarriak dira liderrentzat.*

Elkartean bertan lider bat baino gehiago dagoenean, ezinbestekoa da elkartekideen arteko trukea gertatzea. Hain zuzen ere, truke hori benetakoa izan dadin, komunikazioa elkarrekikoa izan behar da, hots, kide guztiek hitz egiten dute eta kide guztiek entzun egiten dute (ikus 1. koaderno praktikoa - “Bilerak”). Esandakoaren eta entzundakoaren kalitatea eta eraginkortasuna bermatzeko, oso kontuan hartu behar dugu NOLA KOMUNIKATZEN GAREN elkartean bertan. Norik bere nortasuna duenez, gure ezaugarrietara eta taldearen ezaugarrietara egokitu behar ditugu esparru eta metodo egokienak, bai eta honako alderdi hauei begira egokienak diren tresnak ere: nortzuk garen, zenbat garen, zenbat denbora dugun, zergatik trukutzen dugun... Horrela, bada, komunikazioak berez sortzen dituen zailtasunei eta gatazkei aurrea hartuko diegu edo erantzun egingo diegu (ikus 3. koaderno praktikoa – “Taldeak”).

**Gure elkarteetan, sarritan kexatzen gara, komunikaziorik ez dagoelako edo komunikazioa behar bezalakoa ez delako. Honako esaldi hauek ohikoak dira: “inoiz ez dugu garrantzitsuena sakon aztertzeke astirik”, “betikoek baino ez dute hitz egiten...”, “esan duzuna... zuk zeuk baino ez duzu ulertzen, horretaz dakiena zara eta”. Hori dela eta, ageri-agerikoa da premiazko berrikuspena egin behar dugula eta aldatzeko formulak**

abian jarri behar ditugula. Bestela, oso-oso zaila izango da lider bat baino gehiago egotea. Komunikazioaren ondorioz sortutako oztopoak, zaratak eta gatazkak “motibazio-galeraren”, “prestakuntza-galeraren” eta “jabekuntza-galeraren” eragile nagusiak dira.

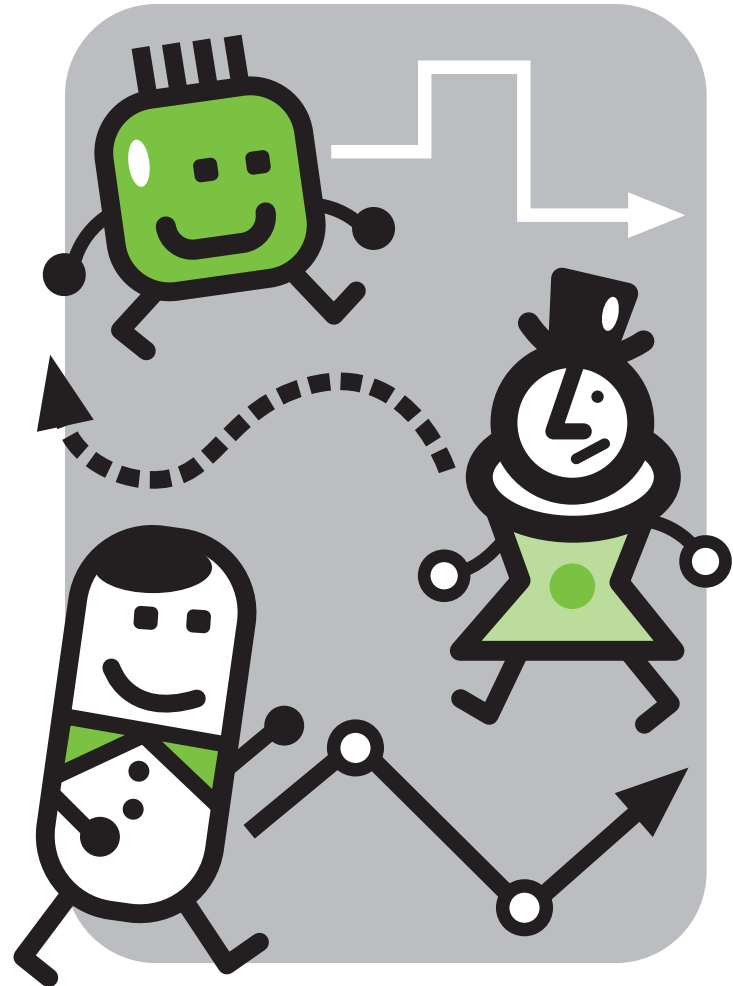
### 2.3.2.8. *Ilusioa eduki eta gure ekimenak “kontuan hartu” behar ditugu*

*Egiten ditugun gauzek sortutako ilusioa ideia berrien iturria da, sormena pizten digu eta ekimenerako dugun gaitasuna bultzatzen du. Horra hor gure elkartearen sendotzeko oinarrizko osagaiak.*

Motibazioa daukagunean, gauzak ilusioz egiten ditugunean, senari, buru-argitasunari eta ekimenerako gaitasunari irekitzen diegu atea. Elkarteko lidergoaren prozesua ikaragarri aberasten duten alderdiak badira ere, sarritan ez diegu merezi duten esparru eta sinesgarritasun guztia ematen.

Neurri batean, arrazoia, objektibotasuna, alderdi zientifikoa, neurtutakoa –zuhurtiaz egindakoa– dira egoera horren errudunak, zeresan handia dutelako garatzen dugun lana balioztatzeko orduan.

Edonola ere, honako honen ondorioa ere izan daiteke: lan-sistema zurrunegia da, “ezagutzen ez den ona baino, ezagutzen den txarra hobea” esaera zaharraren bidetik garamatzalako eta mugatu egiten gaituelako beste sistema batzuk abian jartzen ausartzeko orduan; barregarri geratuko ote garen beldur gara, ez dugu hanka



sartu nahi eta ez dugu konfiantza galdu nahi. Izan ere, hori guztiori gure segurtasunik ezaren edo konfiantza-maila nahikorik ez duen taldearen ondorioa izan daiteke, taldean bertan ez dugulako gure ideia berriak komunikatzeko esparrurik eta modurik.

Norberaren ekimena funtsezkoa da lider bat baino gehiago duten elkarteetan. Malgutzean, gure elkarteko ekintza-plana gidoi irekia dela eta zirriborroak, zuzenketak, aldaketak eta zeregin-trukeak egin daitezkeela ulertzean (hala ere, horren ondorioz ez dago anabasarik zertan sorturik), gure proiektua garatzeko aukerak biderkatuko ditugu, eta ilusioz beteta dauden eta onena emateko prest dauden pertsonen taldean parte hartuko dugu.

Hondatuko ote den beldur, ez diogu pastelari GEREZIRIK jarriko, ala?

**Zenbat aldiz esan diogun geure buruari: “Zerbait bururatu zait, baina zertarako esango dut, den-dena aurreikusita badago”, “Zerbait aldatuko nuke... baina ez dago astirik”. Zenbat aldiz esan diogun elkarri: “Bai, ondo iruditzen zait esaten duzuna... baina hori ez da erabaki genuena”.**

**Konturatu gabe, geure ekimena eta taldeko beste pertsona batzuen ekimena geldiarazten ari gara etengabe. Oso garrantzitsua da ohitura horri erreparatzea, aldatu ahal izateko.**

**Ilusioak gure ekimena pizten du. Horrez gain, ekimenari “jaramonik egiten” badiogu, ilusioari eutsi ahal izango diogu, eta gure baitan daukagun iturri agortezina ireki ahal izango dugu.**

### 2.3.2.9. Plangintza egin behar dugu

*Gure elkarteetan lider bat baino gehiago egon dadin, zer ibilbide egin behar dugun zehaztu beharra dago. Horren ondorioz, errealitate bihurtzeko baldintzak sortzen ari gara.*

Lider bat baino gehiago eduki nahi duen elkarteetan, ekintza-plana zehazteko orduan, TALDEAN erabaki behar dira zeintzuk izango diren elkartearen oinarritzko arloetan garatu beharreko estrategia nagusiak eta ekintza zehatzak. Gure ustez, honako hauek dira “elkarteko mahaiaren lau hankak”: zereginaren garapena, proiektuak eta jarduerak; kideen arteko harremana; egituraren euspena, antolamendua; komunikazioa eta kanpoko koordinazioa.

Horren ondorioz, pertsona guztien ekarpenek aberastu egingo dute plana. Era berean, pertsona guztiek elkartearen proiektuari buruzko ikuspegi orokorra izango dute, eta argi eta garbi jakingo dute zeintzuk diren euren eginkizunak eta zereginak lau arlo horietan. Inolako zalantzarik gabe, pertsonen irizpidea handiago izango da, eta konfiantza, autonomia eta ekimen handiagoa izango dute. Horrela, bada, irmo-irmo ekingo diogu lider bat baino gehiago duten elkarteak eratzeko prozesuari, praktikaren beraren bidez. Horrez gain, elkartearen alderdi nagusiak, hau da, proiektu

zehatzen garapenarekin zerikusi zuzena ez duten alderdiak, ez dira lotu gabe geratuko edo ez dira pertsona gutxi batzuen esku egongo (beste eredu batzuetan, taldeko liderra edo liderrak izango lirarteke).

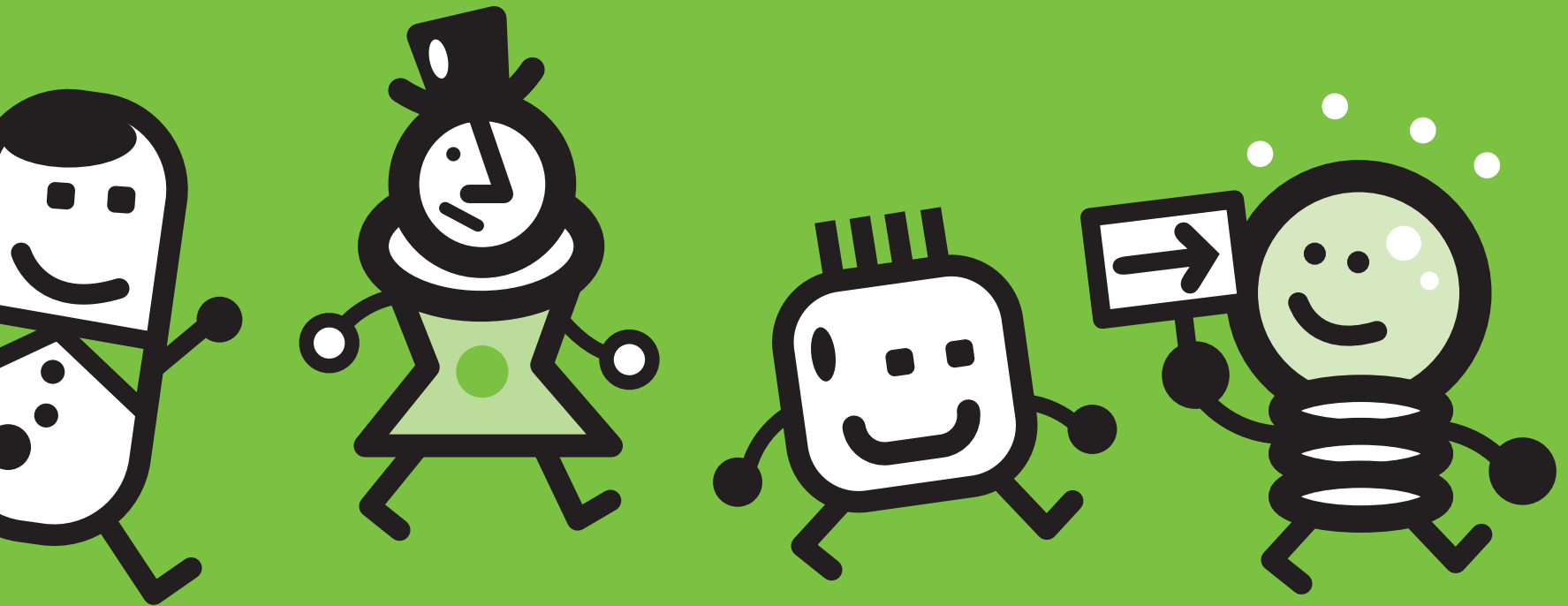
Bestetik –lehen esan dugunez–, lider bat baino gehiago duten elkarteen alde eginez gero, balio berezia eman behar diogu elkarreko kideen arteko harremanen “*hankari*”. Hori dela eta, praktikan, taldearen prestakuntzarekin eta motibazioarekin zerikusia duten ekintza zehatzak agertuko dira elkarteko agendan. Guztiok arduradunak izango gara, eta zeregin zehatza garatu beharko dugu, antolamendua eta betearazpen zuzena gure ardurapean ez badaude ere.

**Esandako guztia kontuan hartuta, lehenengo eta behin, hori guztiori lan gehiegi dela bururatzen zaigu. “Orain arte egiten nuena ez ezik, beste zeregin berri batzuk ere egin behar ditut orain”. “Teorian, oso koherentea da guztiok parte hartzea eta lider bat baino gehiago izatea, baina praktikan, ordea, erritmoa moteldu egiten da eta ez dator bat egunez eguneko eskakizunekin”.**

**Halaxe da, bai. Horrela ikusita, badirudi lan gehiago dagoela. Hala ere, beste begirada bat jartzen ahaleginduko gara, eta, “gehiago egitea” barik, “beste era batera egitea” dela pentsatuko dugu. Egia esan, nire egunez egunekoa aldatu beharko dut, beste zeregin batzuk zehaztasun beraz egin ahal izateko eta nire impli-**

**kazio handiena duen proiektua eta horren ondorioz sortutako lan guztia garatu ahal izateko. Aldian-aldian, erakundeko beste pertsoneri eman beharko diet nire zereginen berri, kudeaketarako estrategiak zehatzu beharko ditut, nire prestakuntza etengabea izan beharko da, beste pertsona batzuen prestakuntza sustatu beharko dut, egiten duguna nola hedatuko dugun eta kanpoko proiektzioa nolakoa izango den pentsatu beharko dut...**

**Dena den, gogoan izan behar dugu “beste era batera egiteko” hasierako ahaleginak hazten lagunduko digula eta, aldi berean, gure elkartea sendotuko duela. Horretarako, plangintza egin beharko dugu. Merezki du saiatzea, ezta?**





# 3

## Liderbitaminatzeko estrategiak

Aurkibidea

**“Azken batean, egiten duguna gara, garena aldatzeko”**

↳ Eduardo Galeano

Liderbitaminatzea hain erraza izango balitz eta konprimituetan salduko balute! Hainbat eta hainbat denbora igaro ondoren, bote-rea banatzeko formulen bila gabiltza oraindik, justizia handiagoa lortzeko errezeten bila, ametsetara gero eta gehiago hurbiltzen gaituzten giltzarrien bila, alegia.

Ez dugu ez konponbiderik, ez hutsik gabeko argibiderik. Edonola ere, “erutzen ari diren” lider-ereduetara hurreratzeko estrategiek ideiak, sentipenak eta ekintzak kontuan hartu behar dituztela badakigunez, hona hemen lagungarriak izan daitezkeen zenbait irtenbide.

### 3.1. KONTZIENTZIARA ZUZENEAN, LACANDONAKO ERREZETA: NOLA AGINDU ESANA EGINEZ

*“Lainoa oihanak darabilen berokia da. Horrelaxe ezkututzen ditu jazarritako seme-alabak. Lainotik irten eta lainora itzultzen dira. Chiapasko*

*indioek arropa dotoreak daramatzate soinean, airean doaz oinez dabiltzanean, isildu egiten dira edo isiltasunez hitz egiten dute. Mirabetzara kondenatutako printzeok lehenengoak izan ziren eta azkenak dira. Lurretik eta historiatik bota dituzte, eta lainoa, misterioa dute babesleku. Bertatik irten dira mozorrotuta, makurrarazten dituen botereari mozorroa kentzeko.”*

Eduardo Galeano. **Patatas arriba: la escuela del mundo al revés.**

#### ↳ **Begirada**

Oso garrantzitsua da urrunetik ikusten jakitea, ikuspegia ez gal-tzea, arazoetatik haratago ikustea eta begiak zeruertzerantz zuzentzea, norabideari eutsi ahal izateko.

Oso garrantzitsua da hurbiletik ikustea, gure inguruko pertso-nak ikustea, jaten duguna ikustea, lasaitzen gaituena ikustea eta

hurbil daukaguna ikustea, erakutsitakoari erreparatzeko, estutzen gaituzten gauzetatik aldentzeko eta aukeratu, erabaki eta jardun ahal izateko.

Oso garrantzitsua da barrurantz begiratzea, gure arrakastak, gure beldurrak, gure aurreiritziak eta gure indarguneak ez ahazteko.

Oso garrantzitsua da beheerantz begiratzea, inguruaren ikuspegia ez galtzea, oztopoei erreparatzea, galdutakoa biltzea eta gure neurria hartzea.

Dena dela, batez ere, **ezinbestekoa da gure begirada aldatzea**. Horrela, bada, kexan ezkutaturako ahaleginari, indarkerian ostendutako izuari, larderia uzkuritutako ahuleziari eta maitatuak izateko gurari unibertsalari erreparatuko diegu. *Itxuratik haratago begiratzen ikasten badugu, egunen batean alde batera utzi ahal izanango ditugu itxurak.*

### ↪ Bilaketa

Gogoan duzu ipuineko ahatetxo itsusi koitadua?

Askotan, “*ahatetxo itsusi*” koitaduari gertatzen zitzaion bezala, lekuz kanpo gaudela iruditzen zaigu, gaitzetsi egiten gaituztela sentitzen dugu eta bila hasten gara, zer eta non jakin barik.

Batzuetan, ipuineko ahatetxoari gertatzen zaion bezala, ustez babesten gaituena alde batera utzi behar dugu, aspaldidanik ez gaituelako babesten eta ezaguna izateagatik baino ez diogulako eusten.

Sarritan, bilaketa horretan, beldurrari eta bakardadeari aurre egin behar diegu: ez jakiteko beldurrari, daukaguna galtzeko beldurrari, gure bilaketaren zentzuan behar besteko konfiantza ez izateko beldurrari eta beti horrelaxe irauteko beldurrari. Izan ere, bakardadean gabiltza nora ezean, ekaitzean nork berotuko gaituen jakin barik.

“Ahatetxo itsusi” guztiek euren bideak eta bilaketak dituzte. Dena dela, azkenean, uretako ispiluan begiratu beharko dugu eta benetan nortzuk garen jakin beharko dugu, gure hegoak zabaltzeko, gure indarra miresteko eta gure beldurretatik haratago gure balioak ikusten dituzten ezagunekin batera hegan egiteko.

**Bila gabiltzanean, gogoan izan behar dugu garen moduan ageri behar garela, gurekin batera bila ari diren pertsonak nortzuk garen jakin dezaten.**

### ↪ Bereizkuntza

*Zuzentzea eta bereiztea ez dira gauza bera, ez eta agintzea eta maitatzea ere.*

Ez garenez egiaren jabe, horren jakitun izaten jarraitzeko, gure amorruren txokoetan ezin ditugu galdu zalantzarako gaitasun iraunkorra eta bereizkuntzarako tresna preziatua. Era berean, gure egia erabatekoa dela zalantzan jarri behar dugu, eta gure

irizpideari eusteko gaitasuna izan behar dugu, gauzak egokiak ala desegokiak diren jakiteko. Hunkitzen ez gaituzten gauzetatik, engaiatzen ez gaituzten gauzetatik urrundu behar gara. Egiten duguna maite behar dugu, maite duguna egin ahal izateko.

Bestetik, sena bera bereizkuntzaren oinarritzko osagaia da. Askotan, gure barrenak gure burmuinak baino informazio gehiago eskaintzen digu.

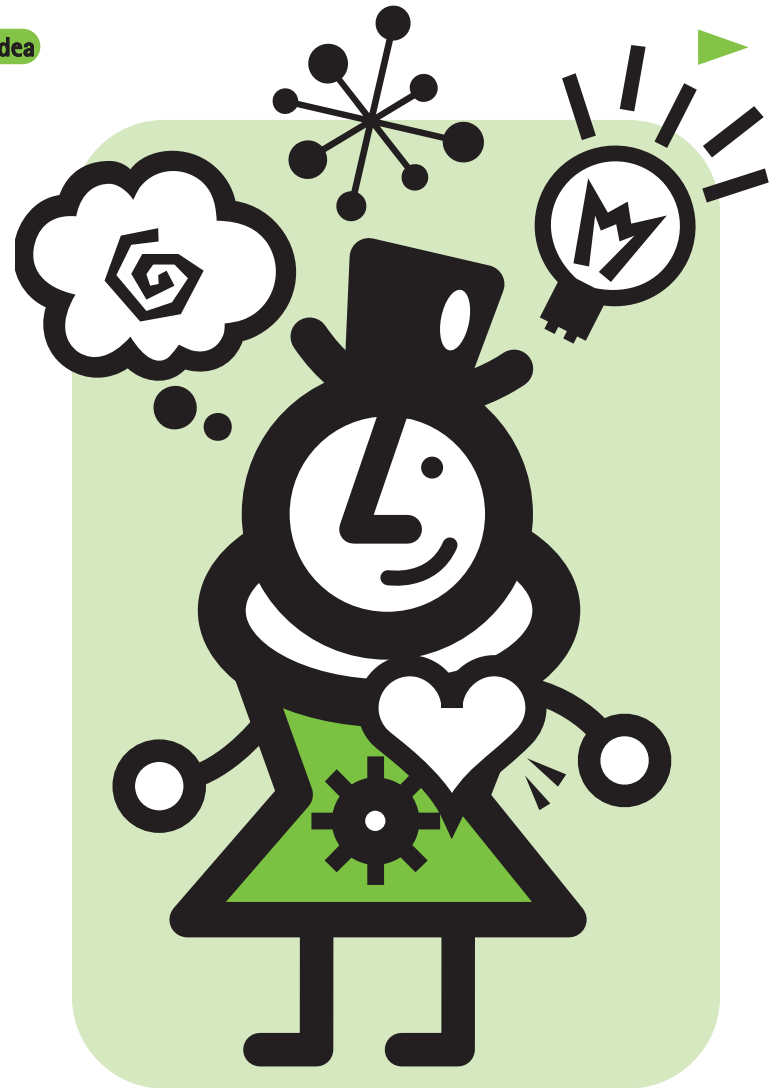
**Zer nahi dugun jakiteko eta zer egingo dugun erabakitzeko, sentsazioak eta sentipenak darabiltzagun neurrian erabili behar dugu adimena.**

### ↪ Bihotza

*“Neguko gau luzea ehiztari biluziaren zelatan zegoen. Harrapakina ehizatzeke eta kanpatutakoen miresmena lortzeko irrikaz, ez zuen babeslekurik bilatu.*

*Laster, une ikaragarria iritsi zen, ez zuelako bere arma ahaltsuak, bere giharren indarra eta bere ikusmen zorrotza estalki moduan erabiltzerik.*

*Orein handiak bere ondotik igaro ziren, eta beso sorgortuak ezin zuen arkua jaso. Hotzak kikilduta eta etsita, zuhaitzean etzan zen heriotzaren zain.*





Hurrengo goizean, miraria gertatu zen, ohe eroso batean esnatu zelako. Leihoen beste aldean, ekaitzak orro egiten zuen, baina ingurua bero-bero zegoenez, aurreko eguneko oinaze guztiak ahaztu zitzaizkion.

Emakume bat sartu zen atetik. Patataz betetako otzara zeraman esku batean, eta arrautzaz betetako beste saski bat, bestean. Jaten eman zion. Ondoren, bere alboan jesarri zen eta zuhaizpean hiltzorian aurkitu zuela azaldu zion. Hitz egiten zuen bitartean, emakumearen esku iaio-ek estalki ederra ehuntzen zuten zenbait koloretako artileen bidez.

Sendatutakoan, ehiztariak emakumea agurtu zuenean, emakumeak estalkia oparitu zion, gure harrokeria suspertu baino lehen gure bihotzaren ahulezia zaindu behar dugula gogoratu zezan.”

### ↪ Hitzza

Hitza geratzen zaigu.

Gure arteko desberdintasunak alde batera utzi gabe, entzuteko gai izan behar gara. Zaratarik badago ere, gure ahotsak entzuteko gaitasuna izan behar dugu.

Den-dena hondatzen dutenen arma gogor eta ankerren aurka, hitz irekia, anitza eta malgua erabili behar dugu.

Hitza, hain zuzen ere, askatu eta barreiatu egiten da zalantzak sortzeko, hedatu eta beste batzuekin nahasten da gure ametsak marrazten dituen tapiza eratzeko.

## 3.2. NJTS KONPOSATUA: NORBERAREN JABEKUNTZA ETA TALDE-SINERGIA

**“Liderra ametsen, itxaropenen eta gurarien bildumagilea izan behar da”.**

→Sandi Redenbach.

**Norberaren Jabekuntza** lortzeko, “nork bere liderra” izateko gaitasuna eduki behar du. Gure ametsen, itxaropenen eta gurarien bilduma egin behar dugu, eta sortzen utzi behar diegu. Lortzeko borrokari ekin behar diegu. Nortzuk garen jakin behar dugu. Mundutxoa osatzen dugula ulertu eta gure ardurapean hartu behar dugu. Gure **E**mazioen eta **P**entsaeren jabe garela eta euren erabileraren gaineko ardura dugula ulertu behar dugu.

**EPNJ** osagaiak (**E**mazioak + **P**entsaerak + **Norberaren Jabekuntza**) funtsezko oinarriak dira, **NJTS** konposatua ondo ibiltzeko eta bere ondorio magikoak sortzeko.

Gure **EP** hazkuntzaren alde egiten badugu, autonomia, autoikas-kuntza, ekimena, erabakitze gaitasuna eta eragina hartuko ditugu geure gain. Geure buruarengan daukagun **BOTEREA** hartzen dugu geure gain.

Jo dezagun edozein talde edo elkartetako (geurea ere hartu deza-kegu eredutzat) pertsona-taldea aukeratzen dugula eta taldea bera osagai dituen pertsona guztietan banatzen dugula. Euren balioen, gaitasunen, ezagutzaren, trebetasunen eta ahalmenen

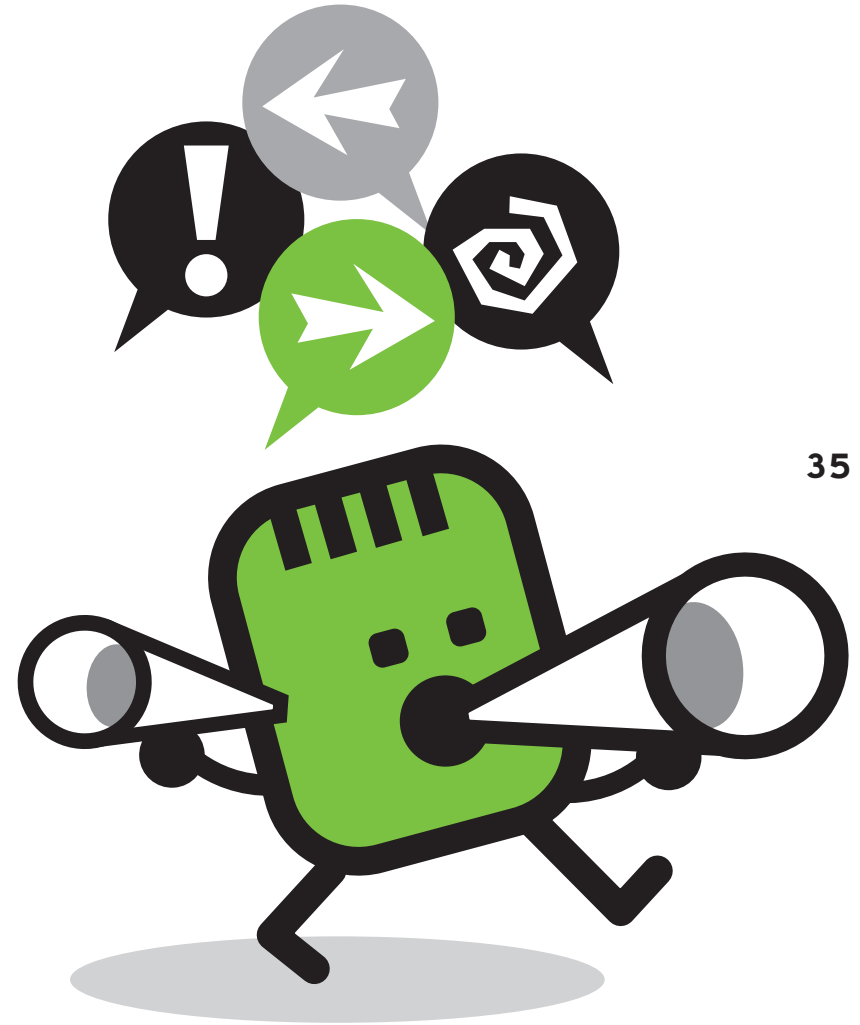
zerrenda egingo dugu. “Norberaren boterea” onetsi eta aztertu egingo dugu. Zer pentsarazten dizu? Zer sentiarazten dizu?

Orain, ahalmen eta gaitasun horiek guztiak batu, nahastu eta elkar-rreraginean jarriko ditugu. Jo dezagun banan-banan, euren kabuz jarduten ez dutela, taldean antolatuta baizik. Une horretan bertan, **Talde Sinergia** gertatzen da. Aurrez aurre dugun taldeak bizileku daukan mundua aztertu eta interpretatu egiten du, erabakiak hartu eta jardun egiten du eta kritikak zein proposamenak egiten ditu. Horrez gain, sortu eta aldaketak eragiten ditu.

Irudikatu dugun bezalako pertsona-talde batean, **TS** gertatzen denean, mugagabetasunaren atea irekitzen da, eta gaitasunak zein aukerak biderkatu egiten dira. Giza taldea kide azkarrena baino askoz azkarragoa da beti.

Orduan, **NJTS** konposatuaren magia gertatzen da: osagaien arteko eraginak ondorioak biderkatzen ditu. Jabekuntza lortu duten pertsona-taldean, talde-sinergiak gero eta **Norberaren Jabekuntza** handiagoa sortzen du. Beraz, zenbat eta **NJ** gehiago, orduan eta aukera gehiago ahalmenak batzeko, hau da, **TB** (Taldearen **Boterea**) eratzeko.

Gure elkarrekin lider bat baino gehiago izan behar badu, gure jabekuntza lortu behar dugu eta beste pertsonen jabekuntza sustatu behar dugu.



### 3.3. JABEKUNTZAREN BIRUSA... KUTSADURARAKO ARRASTOAK

Lidergo partekatua eginkizunak gure elkarteko zenbait pertsonaren artean banatzeko aukera da, pertsona guztien gaitasunak kontuan hartuta. Hain zuzen ere, eredu horrek oso tresna eragingarriak ditu gaur egun. “Koaderno Praktikoak” irakurri ohi badituzu, badakizu zertaz ari garen: Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologia (IKT).

Posta elektronikoak, txatak, web orriek, intranetek, albistaldeen... pertsonen arteko komunikazioa aldatu dute. Izan ere, eremu birtual edo telematiko berria daukagu, eta pertsonen arteko konexio azkarra eskaintzen digu unean bertan.

Ez duzu inoiz kutsatutako posta elektronikorik jaso? Badakizu nola hedatzen diren birusak? Kutsatutako artxiboa irekitzean egindako klik bakar batek zure ordenagailua kutsatu dezake, eta oinaztargia bezain azkar ekipo osora barreiatu daiteke kutsadura. Hona hemen gure proposamena: “IKT birusa” zure erakundean hedatu behar da eta kide guztiak kutsatu behar ditu. Bestela esanda, zuen erakundetan, boterea betearazteko eta harremanak ezartzeko modu berriak jarri behar dituzue abian. Ondoren, zenbait arrasto eman-go dizkizugu, zure erakundea pixkanaka-pixkanaka “kutsatu” ahal izateko. Horrela bada, honako hau lortuko dugu:

#### ↪ Informazioa gizarteratzea

Web orrien, txertatutako albisteen, azalpenen... bidez, zure elkarteko kide guztiek behar besteko informazioa daukate, euren iri-

tzia adierazteko, gaiei buruzko irizpidea izateko eta eguneroko jardueran jazotakoa trukatzeko. Akabo paperez betetako artxiboak, pertsona bakar batek baino ez ditu irakurtzen eta! Guztiontzako informazioa aldi berean!

#### ↪ Trukatzea eta partekatzea

Posta elektronikoaren, txataren, bideo-hitzaldien... bidez, informazioa igortzen dugu eta trukea ezartzen dugu beste pertsona batzuekin. Beharbada, erabakiak hartu, jarduerak zehaztu eta zereginen banaketarako irizpideak ezartzeko orduan, taldean egiten dugu eta pertsona-taldearen iritzia hartzen dugu kontuan. Dena den, orain dela gutxira arte, pertsona inplikatueneke eta pairamentsueneke egiten zituzten zereginok. Gaur egun, ordea, taldean, batera eta elkarteko zenbait pertsonaren ikuspegi anitzak kontuan hartuta garatzen dira. Gaur egun, norbait dago “beste aldean”, eta, horrez gain, ezinbestekoa da hala izatea, beste lider-eredu batzuk eratu ahal izateko!

#### ↪ Parte hartzea

Eztabaida-foroen, elkarreraginezko albisteen, inkestean... bitartez, gai interesgarriei buruz daukagun iritzia adierazi dezakegu, premiazko gaiei buruzko erabakiak hartu ditzakegu, aztertu behar dugun egoerari buruz galdetu diezaiekegu gainerako pertsonen. Gaur egun, parte hartzeko aukera berriak ditugu elkartean bertan, bilerak eta zuzeneko trukeak alde batera utzi gabe. Euren bidez, gainera, askoz eraginkorragoak izango gara. Bateran hartutako erabakiak ahalik eta lasterren, pertsona askoren partaidetza

daukaten eztabaida irekiak! Gaur egun, egia bihurtu dira. Liderren bakardadea aspaldiko kontua da!

Hori guztiori erdiesteko, trebetasun berriak garatu behar ditugu. Izan ere, ez da nahikoa entzuten jakitea, ahaleginak bateratzea eta zereginak taldean banatzeko irizpideak ezartzea, IKTek komunikaziorako eta informaziorako eskaintzen dizkiguten tresnak ere erabiltzen jakin behar dugulako. Bestetik, apustu zehatza egin behar dugu nola edo hala, hau da, gure elkartean ahalik eta pertsona-kopuru handienak jakin behar du tresnok erabiltzen. Hala ere, helburua ez da teknologo bihurtzea, jabekuntzarekin zerikusi zuzena duen erronkari aurre egitea baizik. Gaur egun, taldean esan, erabaki eta egiteko, IKTak erabili behar ditugu ezinbestean. Alde horretatik, IKTak elkartekide gutxik erabiltzen badituzte, elkarte horietan nekez banatuko dute boterea. Elkarteetako talde edo batzorde gehienek IKTak erabili eta kontrolatzen badituzte, informazioa ekoitzi eta trukutzen badute eta elkartearen martxari buruzko erabakiak hartzen badituzte, ordea, elkarte horien abiapuntua ezin hobea izango da.

Aurkibidea





# 4

## Liderren sustapena

Aurkibidea

***Ohi denez, askoz errazagoa da pentsatzea hitz egitea baino, eta askoz errazagoa da hitz egitea ekintzara pasatzea baino.***

Ohi denez, askoz errazagoa da pentsatzea hitz egitea baino, eta askoz errazagoa da hitz egitea ekintzara pasatzea baino. Elkarreentako liderrak eratzten hasiz gero, zenbait oztopo aurkituko ditugu, eta ez digute arloak ikusten utziko. Eragozpen ugari aurkituko ditugu, eta ez digute aurrera egiten utziko. Era berean, beldurtu egingo gara, orubea erdi hutsik eta materialak bilgarria kendu gabe ikustean.

Nolanahi ere, banan-banako eta taldekako zeregina abian dago. Izan ere, zure senaren arabera jokatzeko eta zure prozesuari eusteko eskatzen badizugu ere, erabili ohi dituzunen osagarri diren zenbait tresna ere erabili ditzakezu.

Hona hemen zenbait tresna eta gomendio, hizkuntzan, komunikazio-estiloetan, norberaren hausnarketan, kritiken onarpenean eta norberaren diagnostikoan aldaketak sustatzeko.

### 4.1. AHAZTU BEHARREKO ESALDIAK ETATOPIKOAK

39

→ **“Aginpidea daukanak agintzen du”**. Esaera zahar horren aurrean, matxinatu beste irtenbiderik ez dago. Piraten aginteari begirunerik ez izatea ekintza erabilgarriena da, lapurtutakoa berdintasunez banatzeko, eskifaia ibilbideari buruzko erabakiak hartzeko eta agintea borroketan baino ez izateko.

→ Taldean garatutako zeregin horretan, “erretzerik” ez dugunez, guzti-guztiok **“giderrak eduki behar ditugu eskuetan”**.

→ Oro har, pertsona berak **“hitza”, “agintea”** eta **“galtzak”** dauzkanez, oso lanpetuta dabilen pertsona horri **“alde egiteko eta bakea emateko”** eskatu beste aukerarik ez dugu. Izan ere, orkestra horretan, galtzak aukera bat izan daitezke, denok batera abesten dugu eta denon artean konposatzen dugu doinua.

↪ Zergatik **“egiten ote dugu ezikusiarena”**? Gaur egiten ez duguna bihar egin beharko dugu seguruenik, eta baldintzak are txarragoak izango dira. Zerbait ez badakizu, galdetu. Zereginen bat egiten ausartzen ez bazara, laguntza eskatu. Argi ez baduzu, ezer ulertzen ez duzula adierazi. Dena den, ez saihestu zure erantzukizuna.

↪ **“Zeuk hitz egin, gauzak hobeto azaltzen dituzu-eta, kasu gehiago egiten dizute-eta”** esaldia erabiltzen duen pertsona adi-adi egon behar da. Zure iritzia emateko daukazu eskubidea behin eta berriro beste pertsona batzuen esku uzten baduzu, zure iritzia ez du inolako eraginik izango edo desagertu egingo da. Zuk zeuk baino ez duzu zer esan nahi duzun adierazterik. Eginaren eginez baino ez duzu lortuko. Beti-beti nahi dugun guttia esaten ez badugu ere, hobe dugu zerbait esatea ezer ez esatea baino.

*Lotsorrentzako oharra:* lotsak ez du inor hiltzen, ez eta errakuntzek ere. Behartutako isiltasunak, ordea, ikaragarri idortzen du.

*Segurtasunik ezerako oharra:* zure ideiak eta iritzia idatzi paper batean. Horrela, antolatuta izango dituzu eta argiago adieraziko dituzu. Era berean, gogoan izan profesionalenek ere behin baino gehiagotan begiratzen dutela “txuletan”.

↪ **“Aginduak eman baino lehen”**, gogoan izan behar dugu jendaurreko ekitaldi partekatua izan behar dela.

↪ Kontuz ibili eta **“ez harropuztu”**, osasunerako kaltegarria da eta.

↪ Argi eta garbi eduki behar duzu gizalegezko **“liderra”** izan behar zarela.

## 4.2. FORMULA MAGISTRALAK

Zer egin zenbait egoerari aurre egiteko eta lider bat baino daukaten elkarteak **“amets eskuraezinak”** edo **“behin eta berriro gertatzen diren amesgaiztoak”** ez izateko? Hona hemen hasieran erabiltzeko moduko zenbait formula. Gutxi-gutxika hobetu eta zabaldu egin ahal izango dituzu.

### ↪ A EGOERA

***Bileretan, oso asti gutxi daukagu proiektuak sakon aztertzeke. Ez daukagu zerekin alderatu, beste pertsona batzuek daramatzaten proiektuak ez ditugu behar bezala ezagutzen eta gure ardurapean daukaguna garatzean bakarrik gaude-la sentitzen dugu.***

### 💡 FORMULA MAGISTRALA

Gure erantzukizunpean dauden proiektuen berri eman behar dugu aldian-aldian.

+ Horretarako, zenbait tresna erabili behar ditugu; esate baterako, iritzien panela, guztion arteko lotunea eskaintzen duen intranet, posta-zerrenda eta foroa. Horrela, bada, elkarteko beste pertsonak eseki ditugun proiektuei buruz daukaten iritzia adieraziko dute eta ekarpenak egingo dituzte.

- + Antolatutako bilerak egin behar ditugu aldian-aldian, proiektuak proposatzeko eta etengabe ebaluatu ahal izateko (*oharra: bilera horretan ez dira beste gai batzuk jorratu behar*).
- + 100 gramoko interesa azaldu behar dugu “guri zuzenean ez dagozkigun” gaietan.
- + 500 gramoko segurtasuna erakutsi behar dugu, ekarpenen bat egin nahi dugula adieraztean.
- + ... Behar beste osagai erabili ahal izango ditugu.

## → B EGOERA

***Eginkizun eta zeregin batzuk pertsona berberen esku daude beti.***

## 💡 FORMULA MAGISTRALA

Konfiantza handia izan behar dugu, elkarrearen sendotasuna sustatu ahal izateko.

- + Horretarako, laguntzeko sistema jarri behar dugu abian. Bertan, norbait gaitzespen handiena sortzen duten zereginetan trebatuko da, gaia kontrolpean duten pertsonen alboan.
- + Euren babesa eta konpromisoa lortu behar ditugu.
- + Gure trebetasunak ezin hobekak direla egiaztatzeko erronka onartu behar dugu.
- + Zenbait kiloko malgutasuna eta enpatia eduki behar ditugu.
- + ... Nahi dugun guztia erabili ahal izango dugu.



## ▷ C EGOERA

*Elkarteko gai ekonomikoez hitz egin behar denean, erakundeko kide asko “jokoz kanpo” daude eta ez dute euren iritzia adierazteko besteko informaziorik.*

### ☀️-FORMULA MAGISTRALA

Proiektuak berez garatzen ez direla hartu behar dugu kontuan, eta, giza baliabideak zein baliabide materialak eta metodologikoak ez ezik, dirua ere behar-beharrezkoa dela.

+ Horretarako, proiektua azaltzeko orduan, argi eta garbi eduki behar dugu zeintzuk izango diren beharrezko baliabideak, bideragarritasuna eta erabiliko ditugun iturriak.

+ Jarduerak garatzeko beharrezkoak diren baliabide ekonomiko- en azalpenean parte hartu behar dugu.

*(oharra: taldeko kudeaketa ekonomikoa daraman pertsonari eskatuko diogu laguntza).*

+ Bileretan, zenbait tarte utzi behar ditugu guztion artean elkar- teko kudeaketari buruz hitz egiteko.

+ Guztiok ulertzeko moduan prestatu behar dugu informazio ekonomikoa, atsegina izan dadin.

+ Umorea eta borondate ona erakutsi behar ditugu.

+ ... Besterik? Badakizu, beraz.

## ▷ D EGOERA

*Erabakiak taldean hartu behar ditugunean, pertsona ber- berek hitz egiten dute beti, hau da, denbora gehien dara- matenek edo ustez gaiari buruz gehien dakitenek.*

### 💡-FORMULA MAGISTRALA

Hizpideari buruzko iritzia emateko orduan, guztiok behar beste- ko informazioa dugula bermatu behar dugu.

+ Horretarako, gehien hitz egiten dutenen agerraldiak laburrago- ak izan behar dira. Horrela, beste pertsonak lekua dutela sentitu ahal izango dute.

+ Argi eta garbi eduki behar dugu pertsona seguruenek ere ez dutela erabateko egia.

+ Inoiz hitz egiten ez dutenek 500 gramoko ausardia eduki behar dute.

+ Kiloko eskuzabaltasuna izan behar dugu. Horrela, parte hartzen ez badugu, beste pertsonen gure izaeraren zati handi bat ukatzen diegula jakingo dugu.

+ Bileretan, zereginak txandakatu egin behar ditugu: moderatzai- lea, behatzailea eta kontalaria. Horrela, egoera desberdinetan egongo gara, eta beste pertsonen itzuliko diegu eurek emandakoa.

+ Partaidetza sustatzeko teknikak erabili behar ditugu: ideien zaparrada, paperografoa...

+ ... Irudimena erabili behar dugu, formula honetan osagai gehia- go erabili ahal izateko.

## ➤ E EGOERA

*Gure jarduera-maila hain handia denez, zereginak banatu eta bakardadean eutsi beste irtenbiderik ez dugu. Horren ondorioz, taldetik urrun gaudela eta nork bereari ekiten diola sentitzen dugu.*

## 💡 FORMULA MAGISTRALA

Lanpetuegi ez gaudela kontrolatu behar dugu. Lanpetuegi bagaude, antidotoa bilatu beharko dugu berehala, proiektu esanguratsuenei lehentasuna emateko. Emaitzak onak ez badira, ordea, taldearen antolamendua eta lan-erritmoak berrikusi beharko ditugu, besteak beste.

➤ Horretarako, proiektu bakoitza talde txiki bati edo lan-batzorde bati eman behar diogu, beti-beti beste pertsona batzuekin lan egiten dugula bermatzeko.

➤ Talde txiki horien barruan, zereginak banatu egin behar ditugu, banan-banako eta bakarrik egindako lana ere garrantzitsua dela gogoratzeko eta lana alderatu eta trukatu egiten dela bermatzeko.

➤ A formulako osagai gehienak eta erantsi nahi ditugun beste guztiak erabili ahal izango ditugu.

## ➤ F EGOERA

*Elkarteko pertsona bakar batek edo pertsona gutxik baino ez ditul/dituzte kanpoko harremanak ezartzen. Beraz, gure partaidetza duten koordinazio eta sareko lan eremuetan,*



**inguruko taldeek euren izenak baino ez dakizkite. Gainerakoak, ordea, ilargian gaude. Batzuei eta beste batzuei buruz hitz egiten dutela entzuten dugu, baina ez daki-gu nortzuk diren eta ze lotura duten gure elkartearekin.**

Argi eta garbi adierazi behar dugu elkartean bertan egiten ditugun gauza guztiak lotura zuzena dutela elkartetik kanpo gertatzen den zerbaitekin.

+ Horretarako, guztiok garatutako eginkizunean edo eginkizunetan, beste zeregin bat hartu behar dugu kontuan; esate baterako, beste talde batzuekiko harremana, lotura eta koordinazioa, esparruak....

44

+ Guk osatzen ditugun sareak gure elkartearentzat oso adierazgarriak eta estrategikoak badira, guzti-guztiok parte hartzeko aukera izango dugula bermatu behar dugu. Horretarako, txandak parte hartu dezakegu bertan.

### → G EGOERA

**Beti oso denbora gutxi daukagunez eta proiektuen egunerokotasunari hainbesteko garrantzia ematen diogunez, ez daukagu beste gai batzuei buruz hitz egiteko eta harreman pertsonalak sendotzeko astirik. Gizarte-talde batean barik, badirudi errendimendu handiko enpresa batean gaudela.**

### ☀️-FORMULA MAGISTRALA

Gure mundu honetan ez dugu inoiz afektibotasuna alde batera utzi behar.

+ Horretarako, eguneroko zereginen “umoretsu” ekin behar diegu (badakigu kutsagarria dela).

+ Harreman pertsonaletan, afektibotasuna era askotara erakusten dela jakin behar dugu (hitzak, keinuak, xehetasunak...). Beraz, kide guztiak hartu behar ditugu kontuan.

+ Urtean zehar, zenbait esparru informal antolatu behar ditugu, alderdi pertsonalari lehentasuna emateko.

+ Gure ekimenaren ondorioz proposatutako guztia erabili ahal izango dugu.

### → H EGOERA

**Bidean aurrera goaz, guztiok bide beretik goazela uste dugu eta gauzak ondo baino hobeto doazela pentsatzen dugu. Edonola ere, halako batean, nolabaiteko ezinegona dagoela entzuten dugu korridoreetan.**

### ☀️-FORMULA MAGISTRALA

“Pertsonok elkartean bihotza gara” dioen esaldia jarri behar dugu oheburuan.

+ Bihotzekoa edo takikardiak ekiditeko, ohitura osasungarriak izan behar ditugula jakin behar dugu (azterketa etengabeak, atse-denerako guneak, konfiantza handiko elikagaiak, gardentasuna, elkarrizketa, zer garen eta nortzuk garen jakitea...).

+ Bileretan tarteak utzi behar ditugu, proiektu orokorrean bakoitzak ze egoera duen jakiteko eta azaltzeko (aldartea, pres-takuntza-premiak, sentsazioak, iritziak).

+ Ekintza zehatzak jarri behar ditugu abian, erantzuna emateko eta emaitzak ebaluatzeko.

+ (...)

Hainbat eta hainbat egoera gehiago azaldu ditzakegu, baina ez genuke koaderno hau sekula amaituko, eta, P letraren inguruan, *praktikoa* barik, oso *pelma* izango litzateke.

Formulak oso malguak dira. Osagaiak kendu eta jarri egin ditzakegu. Era berean, euren artean ere nahastu ditzakegu. Hala ere, oso garrantzitsua da jakitea “janaria prestatzen ikasteko janaria prestatu beharra dagoela”.

### 4.3 KA<sup>2</sup> TXERTOIA: KRITIKA - AUTOKRITIKA - ALDAKETA - EKINTZA

Jabekuntzarako eta lidergorako prozesuan aurkitzen ditugun zeregin zailenen artean, kritikek eragindako ondorezari aurre egiteko zailtasuna nabarmendu behar dugu.

Sarritan, kritika egiten badigute edo geure buruari kritika egiten badiogu, gauzak ondo ez badoaz edo arinak ez badira, gure inguruan goganbeharra edo mesfidantza antzematen badugu, ezinegon handia sentitzen dugu, geure burua babesten ahalegintzen gara eta ez dakigu zer esan.

Triste eta atsekabetuta egon gaitezke, bidegabekeria tratatutako pertsonak edo errudunak bagina bezala. Hona hemen erabakien

zuhaitza (46. eta 47. orrialdeetan dago). Oso lagungarria izan daiteke, sentsazio horietatik haratago joateko. Sentipenak sentitu egiten ditugu, ezin ditugu hagatik aldatu. Hala ere, pentsatzeko daukagun gaitasuna jarri dezakegu abian, pentsaera konstruktibogoa eta gure bizitzarako zein talderako egokiagoak diren jarreretarantz jotzeko.

Zein da KA<sup>2</sup> txertoaren helburua? Kritika eta autokritika dagoen lekuan, norbera aldatzeko eta ekiteko aukera jartzea, aldaketa hori gertatu dadin.

**Talde-lana errazagoa izan dadin, 1. koadernoan (“Bilerak”) eta 3. koadernoan (“Talde-lana”) erabiltzeko gomendatzen dizugu.**

**BAI**

# EZINEGONA A

>> Ezinegon horrek badu zerikusirik n

**Badakit zergatik?**

**BAI**

**EZ**

**Ezer esan diet taldekideei?**

**BAI**

**EZ**

Ezer egin dezaket ezinegon hori gutxitzeko?

**TALDEKIDEEI ESAN**

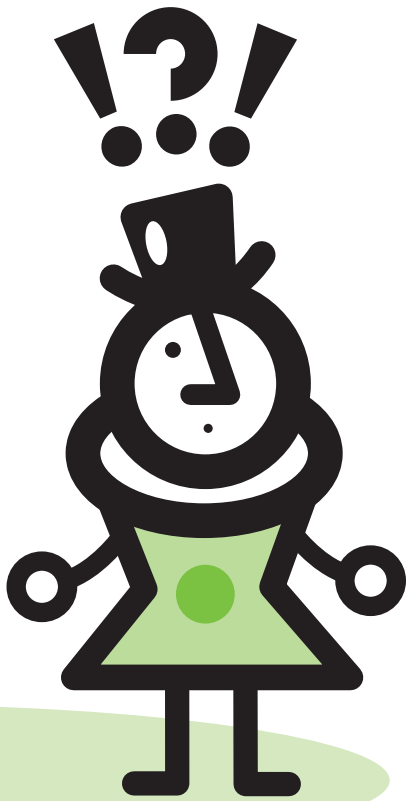
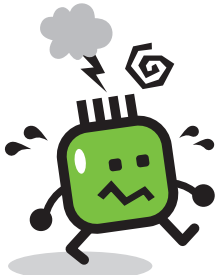
**BAI**

**EZ**

**EGIN DITZAKEDAN ETA EGINGO DITUDAN EKINTZAK ANTZEMAN**

**EKINTZARAKO HIPOTESIAK PROPOSATU ETA TALDEKIDEEI ESAN**

**ARRAZOIAK ANTZEMATEKO TALDE-DINAMIKAK ERABILI**





# ANTZEMAN DUT

nik egin edo esan dudanarekin?

**EZ**

Badakit zergatik?

**EZ**

**BAI**

Ezer esan diet taldekideei?

**BAI**

**EZ**

Ezer egin dezaket/  
dezakegu ezinegon  
hori gutxitzeko?

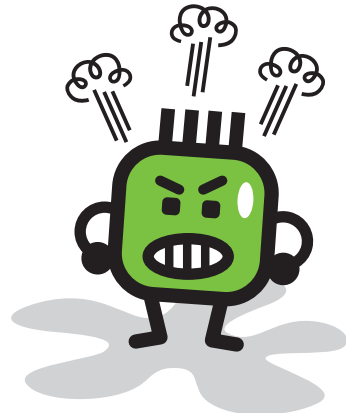
**TALDEKIDEEI ESAN,  
AURRERA EGIN  
BAINO LEHEN**

**BAI**

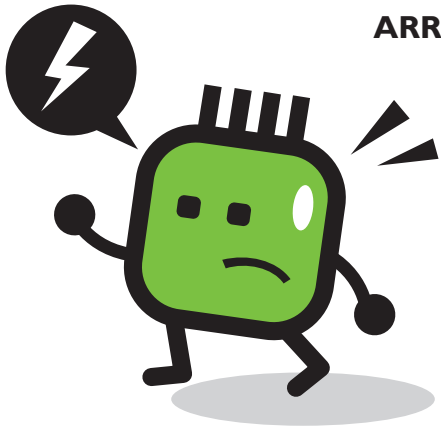
**EZ**

**EGIN DITZAKEGUN  
EKINTZAK  
ANTZEMAN**

**TALDEKIDEEI ESAN,  
AURRERA EGIN  
BAINO LEHEN**



**ARRAZOIAK ANTZEMATEKO  
TALDE-DINAMIKAK  
ERABILI**



#### 4.4. “ISPILU, ISPILUTXO MAGIKOA”: AUTOKRITIKA EGITEKO ETA ALDAKETARAKO GALDETEGIA

***Jokoa amaitutakoan, erregea eta peoia kutxa berera itzultzen dira.***

↳ Italiako esaera zaharra.

Hausnartzeko eta nork bere burua kritikatzeko galdetegi honetan, ez dago errudun sentitzerik. Guztiok gizarte jakin baten araberrako hezkuntza jaso dugu. Gizarte horretan, hain zuzen ere, ondotxo ikasi dugu boterea eskuratu egiten dela (diruaren bidez, eraginen bidez edo trebetasunen bidez) eta, neurri handi edo txiki batean, guztiok eduki dezakegula geure “botere-eremua”. Horrez gain, ondotxo ikasi dugu “agintzeko” gaitasunarekin zerikusia daukan boterea dela gehien baloratzen dena eta agintzeak zentzua duela norbaitek esana betetzen duelako. Era berean, ondotxo ikasi dugu liderrak garenean goragoko mailan gaudela, eta, bertara iristen garenean, ez dugula errealitatea lehengo moduan ikusten.

Ingurura begiratu behar dugu, gure eguneroko bizimodua aztertu behar dugu, botereari buruzko ohiko topikoen gainean hausnartu behar dugu, geure buruaren kritika egin behar dugu, begirada zabaldu behar dugu eta boterea benetan zer den eta zertarako darabilgun ikusi behar dugu. Zer amesten dugu botererik ez daukagunean eta zer egiten dugu boterea eskuan daukagunean? Zer eskatzen diegu boterea daukatenei eta zer ez diegu geure buruari eskatzen boterea daukagunean? Zeren kexu gara erabakitzeko

aukerarik ez daukagunean eta zer aitzakia jartzen dugu erabakiak hartu ahal ditugunean? Ez galdetegia ez emaitzak ez dira zientifikoak. Umore-ukitua duen tresna eskaintzea da helburua, ideiak antolatzen eta aldaketak proposatzen laguntzeko asmoz.

Bestelako itzulingururik gabe, lider onek erabakiak hartzeko ausardia eta gaitasuna izan behar dituztela kontuan hartuta, gure “ispilutxo magikoaren” aurrean jarri eta zintzotasunez erantzun. Erantzun ahala ebaluatu ahal izango duzu zure burua. 10 galdera daude, eta euren aurrean duzun jarrera adierazi behar duzu. 5 erantzunen artean, zure jokabidera, jarreretara eta izaerara ondoen egokitzen den erantzuna aukeratu behar duzu.

**1**↳ **Ni elkarte batean nago. Elkarte xake-taula izango balitz, zer izango nintzateke ni?:**

- a **Erregea. Ni barik ez dago jokorik.**
- b **Erregina. “Nahierara” mugitzen naiz.**
- c **Dorrea. Gordeleku sendoa naiz.**
- d **Zaldia. Nire jauziak zentzua du beti.**
- e **Peoia. Urratsez urrats egiten dut aurrera.**

**2**↳ **Nire ustez, nolako filma da elkarte?:**

- a **Gerrakoa. Nire “borroka-eremua” da.**
- b **Abenturetakoa. Azken gurutzada.**
- c **Mendebaldekoa. Zazpigarren Zalditeria etorriko da nire bila?**
- d **Fikzio-zientziakoa. Eginkizuna: elkarte.**
- e **Erromantikoa. Eztabaiden ondoren, musuak datoz.**

3- Arazoak daudenean, nolako esaldiak esaten ditut behin eta berriro elkarteetan?:

- a Apokaliptikoak. “Akabo. Honaino iritsi gara”.
- b Filosofikoak. “Zozoari zuriak iruditzen zaizkio bere kumeak”.
- c Biblikoak. “Jainkoak badaki ahal dudan guztia egiten dudala”.
- d Zientifikoak. “Xehetasun handiagok aztertu beharko litzateke egoera”.
- e Ekonomikoak/fiskalak. “Denok zerbait egin beharko dugu”.

4- Elkarteetan zereginak banatzen direnean, zer metodo erabiltzen da?:

- a Juan Palomorenaren. “Neuk egin eta neuk jan”.
- b Umeena. “1, 2, 3, 4, 5... eta zure txanda”.
- c Yodarena. “Indarra lagun izan dezazula”.
- d Nahasketarena. “Batean kale, bestean bale”.
- e Traineruarena. “Nor bere lekuan jarri eta arraun egin! Aurrera!”.

5- Elkarteetan zure oheburuan esaera zaharra jarriko balu, zein izango litzateke?:

- a “Gogoko lekuan, aldaparik ez”.
- b “Trumoi handi eta euri gutxi”.
- c “Ez du irauten mailuak ingudeak adina”.
- d “Zuhaitz onak, itzal ona”.
- e “Asko balio du indarrak, gehiago buru azkarrak”.

6- Kritikaren bat egiten didatenean, nolakoa da nire jarrera?:

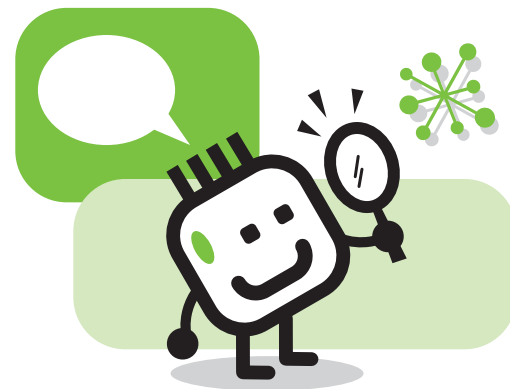
- a Mindu egiten naute.
- b Atsekabetu egiten naute.
- c Ez diet jaramonik egiten.
- d Itzuli egiten diet.
- e Onartu egiten dut.

7- Erabaki garrantzitsuak hartu behar direnean:

- a Burkoari galdetzen diot.
- b Ni neu “zalantza hutsa” naiz, gauza guztien eraginpean nago beti.
- c Nire karguaren bakardadea antzematen dut, larritu egiten nau.
- d Estrategiarako daukadan gaitasuna erakusten dut, pizgarria da niretzat.
- e Erantzukizuna sumatzen dut, erabakia taldean hartu behar badugu ere.

8- Esate baterako, Pernanbukora bizitzera joango banintz, zer izango litzateke elkarteetan?:

- a Anabasa.
- b Oroitzapen polita.
- c Kezka.
- d Esperientzia.
- e Aukera.



### 9- Nire urtebetetzean, zer oparitu diezadake elkarteak txantxetan?:

- a “Oscar” estatuatxoa.
- b *Puxika pilo bat*.
- c *Kaxa bat aspirina*.
- d *Galtzerdiak*.
- e *Pelutxezko hartza*.

### 10- Den-dena hobetu egin daiteke. Hori dela eta, zein izango da elkarteari egingo diozun proposamena?:

- a *Erantzukizun handiagoa*.
- b *Jai gehiago*.
- c *Laguntza handiagoa*.
- d *Bilera gehiago*.
- e *Komunikazio hobea*.

Hona hemen **emaitzak**: errealitatean nor bere ezaugarriak nahastuta dituenek, “ereduak” ez dira garbi-garbiak. Hori dela eta, zenbatu erantzunak eta egiaztatu zer hartu behar duzun kontuan.

#### >Erantzun gehienak “a” badira:

*Inolako zalantzarik gabe, zuzentzeko, antolatzeko eta kudeatzeko jai zinen.* Adorea, indarra eta borrokarako gaitasuna dituzu ezaugarri bereizgarri. Zuretzat oso erraza da taldeak koordinatzea eta zereginak banatzea. Horrez gain, abian jartzen diren erabakiak hartu ohi dituzu. Hala ere, baduzu alde ezkuturik, eta, bertan, kritiken aurrean oso zaugarria den norbait dago ostenduta. Gogor

lan eginda lortutakoa hondatu egingo ote den beldur zara. Eginbeharraren eta justiziaren zentzu handia duzu. Aplikatu itzazu ezaugarri horiek, beraz. Elkarte batean zaude eta egiten dena guztien erantzukizuna da. Ingurura begiratu. Zuk ez duzu egoera, ekitaldi, bilera edo zeregin batzuetan zertan egonik. Gainerako elkar-tekideei utzi behar diezu euren ibilbidea egiten eta euren esperientziak bizitzen. Horrelako liderrek ordaindutako prezioa garestiegia da. Aldaketei ez jarri oztoporik, erantzukizunak banatu eta malgutu zaitez. Pixkanaka-pixkanaka, tentsioa desagertu egingo da eta den-dena errazagoa izango da.

#### >Erantzun gehienak “b” badira:

*Karisma, sormena eta asmamena dituzu, eta giro aparta sortzen duzu inguruan.* Ingurukoek maite egiten zaituzte. Elkarteetako lanerako hain beharrezkoak diren osagaiok, ordea, zure aurkariak dira, talde osoaren interesen ordezkaria zarela ahazten zaizunean. Asmo onak badituzu ere, gehienetan “zeure kabuz” zabiltzanez, arazo asko izan ohi dituzu. Batzuetan, gainera, leialtasuna eta zintzotasuna nahasten dituzu. Zure poztasuna ez ezik, zure artegatasuna edo pasibotasuna ere kutsatzen dituzu, etsita zaudenean. Erantzukizun handiegia da erakundea zure biorritmoen menpe egotea. Erronkak oso gustuko dituzunez, hona hemen erronka: zure aldartearen eta elkarteko proiektuaren arteko aldeak zehaztu. Zer esan ez dakizunean, isildu. Iritzi txarren bat duzunean, ondo baino hobeto pentsatu nola azalduko duzun. Adi egon, taldean hausnartu. Hitz egin baino lehen, entzun. Ez egin ahaleginik mundu guztiaren gustukoa izateko eta elkarteko gainerako per-

tsonen gaitasun eta irizpideetan izan konfiantza. Ezaugarri paregabeak dituzu, eta, beste pertsona batzuekin bat egiten baduzu, erakundea sendotu eta aberastu egingo duzue.

### >Erantzun gehienak “c” badira:

*Pertsona agortezina zara.* Denbora luzea daramazu gailurrean. Zailtasunak eta oztopoak ez dira zure kalterakoak izan. Oso-osoa beharrezkoa zara zure erakundearentzat. Estoizismoa, erresistentzia, borondatea eta eroapena dituzu ezaugarri bereizgarri. Jakin badakizu hortxe zaudela, eta, kosta ahala kosta, konpondu egingo duzula. Gainerakoek atzera egin dute edo zu aurreratu egin zara? Gainerako pertsonak bakarrik ibiltzen ausartzen ez direnez, menpetasunak estutu egiten zaitu eta ez duzu zure lanaz gozaten. Ez zaindu besteak eta zeure burua zaindu. Ausartu zaitez, laguntza eskatu, laguntzaileak bilatu, iritziak eskatu. Ahal duzun guztia egin behar duzu, gaitzazkoen proiektua garatzean zu bezain ezinbestekoak direla sentiarazteko. Oraindik ere, garrantzitsua izango zara. Zure esperientzia eta adorea beharrezkoak izango dira. Gainera, zure erakundea are indartsuagoa izango denez, berak eutsiko dizu eta ez alderantziz. Askoz ere osasungarriagoa da elkartearantz eta zuretzat.

### >Erantzun gehienak “d” badira:

*Elkartea zorioneko dago zu bezalako kidea daukalako.* Gogor egiten duzu lan, ideiak argi dituzu, oso gogoko duzu ikastea, arazoek ez zaituzte estutzen, lana ondo antolatzen duzu eta ondo zehazten dituzu helburuak. Hala ere, lar baloratzen ez zaituztela uste duzu batzuetan? Zure kideen kezak entzun behar dituzu gutxien uste duzunean?

Batzuetan, gainerakoak baino aurrerago zoaz, eta, agerian uzten duzunean, ezinegona sortzen da. Beraz, zure ahalegina balioetsi behar denean, mesfidantza sortzen da. Seguruenik, elkartearen lorpen askok zerikusi zuzena dute zure trebetasunekin. Dena den, lider onek beste pertsonen iaotasuna askatzen eta azalarazten jakin behar dute.

Ezin dituzu xehetasun guztiak kontrolatu. Inguruan dituzun pertsonen ere ekarpenak egiteko, proiektua aberasteko, erabakitze-ko eta erratzeko eskubidea dute. Gainerako pertsonetan konfiantza izan eta gauzen gaineko begirada aldatzen saiatu. Elkarteko proiektua taldearen menpe dagoenez, batera egindako lanak baino ez du zentzurik izango.

### >Erantzun gehienak “e” badira:

*Gomendio gutxi egin ditzakegu, liderra izateko duzun gaitasuna hobetzeko.* Komunikatzeko gaitasun handia duzunez eta egiten dituzun gauza guztietan zure balio-sistemak alderdi gizatiarra kontuan hartzen duenez, jendeak oso iritzi ona dauka zutaz. Taldean lan egiten duzu, arazoak taldean konpontzen dituzu eta erabakiak ere taldean hartzen dituzu. Era berean, elkartea guztion proiektua dela ulertzen duzu. Hori guztiori dela eta, zure elkartean zu ez zara “burua ateratzen duen” bakarra. Lider bat baino gehiago baduzue, egin beharreko bidea errazagoa izango da eta aukera gehiago izango dituzue.

*Oharra: lehenago ezagutu bazintut, koadernoak zeuk idazteko eskatuko nizun!*



### 4.5. PARTAIDETZA SUSTATZEN DUTEN LIDERRENTZAKO HIZTEGI ALTERNATIBOA

#### 4.5.1. Hitzeko hizkuntzari dagokionez

HONEN ORDEZ...

HONAKO HAU ESAN DEZAKEGU...

Presidentea

Koordinatzailea

Zuzendaritza-batzordea

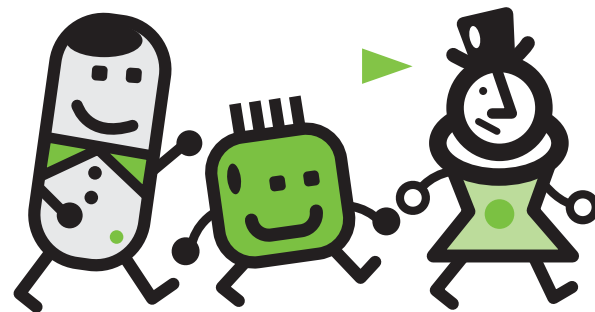
Koordinazio-taldea

Egia esan...

*Hain zorrotzak ez diren esamoldeak. Horrela, beste iritzi batzuk entzungo dira. Esate baterako, "iritzi hau dut honi buruz..."*

Banekien...

*Hitz egiteko orduan, zure iritzia adierazi ez baduzu eta ezer egin ez baduzu, hobe duzu ezer ez esatea. Aurkako iritzia adierazita ere, hitz egin baduzu edo zerbait egin baduzu, konstruktiboagoa da hauxe erabiltzea: "Erratu egin gara. Zer egin dezakegu halakorik berriro ez gertatzeko?"*



HONEN ORDEZ...

HONAKO HAU ESAN DEZAKEGU...

Amaitzeko, laburbiltzeko, azkenik esan behar dut..., azkenez esan nahi dut...

*Ezer ez, berriro. Esan beharrekoa esan dugunean, isildu egingo gara eta kito.*

Bai, arrazoi duzu, baina...

*Bai, arrazoi duzu. Gainera,...*

Ez. Ez nago ados. Hori ez da horrela...

*Nik iritzi desberdina dut horri buruz.*

Hitz egin! Esan zer pentsatzen duzun!

*Taldeak parte hartzeko dinamikak proposatu.*

"Berriak" aurkeztu genituen. "Betikoak" etorri ziren.

*Hona hemen taldean sartu berri diren pertsonak. Juan, Ana... etorri ziren.*

Esperientzia handia daukat holakoak konpontzen...

*Antzeko egoeran, honako hau egin genuen aurreko batean...*



HONEN ORDEZ...

HONAKO HAU ESAN DEZAKEGU...

Haxe egin behar duzu....

Zer egin dezakezu horretarako?

Beti, dena, inoiz ez, ezer ez, inor ez.

Batzuetan, sarritan, oraingoan.

Erratu egiten gara beti.

Berriro erratu gara...

Porrot itzela izan da.

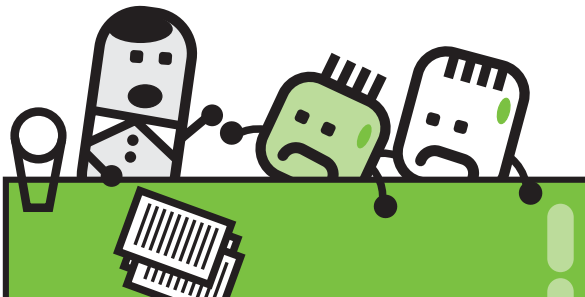
Zailtasunak ditugu...

Inoiz ez didazue entzuten, hitz egiten dudanean.

Une batez entzutea nahi nuke.

Jarduerara ez da inor etorriko.

Seguruenik, jende gutxi etorriko da.



#### 4.5.2. Hitzik gabeko hizkuntzari dagokionez

HONEN ORDEZ...

HONAKO HAU ESAN DEZAKEGU...

Taldean hitz egiten dugunean, eragin handiena dutenei baino ez diegu begirutzen.

Aurrean ditugun pertsona guztiei begiratu behar diegu.

Norbaitek hitz egiten duenean, buruaz uko egiten dugu.

Uko egin gabe entzun behar dugu, harik eta beste pertsonak bere azalpena amaitu arte.

Batzarretan, eragin handiena duten pertsonak elkarrekin jesartzen dira.

Beste pertsonen artean jesarri behar dira.

Biltzeko eremuak zine-aretoan ba-geunde bezala antolatzen ditugu.

Eremuak biribilean antolatu behar ditugu.

Norbait hitz egiten ari denean, txu-txu-mutxuka ari gara albokoarekin.

Adi-adi entzun behar diogu hitz egiten ari den pertsonari.

Etenik gabe hitz egiten dugu.

Diskurtsoan, tarteak sartu behar ditugu, beste pertsona batzuek ere hitz egiteko aukera izan dezaten.

Aurkibidea





# 5

## Ondorioa

Aurkibidea

**K**oadernoaren hasieran, menderakuntza aipatzen genuen. Orain, hainbat eta hainbat orrialderen ondoren, zer esan ugari dago oraindik.

Hala ere, bidezkoa da amaieran liderrak eurak aipatzea. Hona hemen gure agurra. Jabekuntza zoriontsua izan dezazula.

**L**ehenengo eta behin, gure erakundeak gure bihotzen arabera zuzendu behar ditugu

55

**I**maginatu, asmatu, ilusioz bete eta, batez ere, senaren arabera jokatu.

**D**enaren gaineko zalantza izan, sentitzen dugunaz izan ezik.

**E**gin beharreko ibilbidea ahaztu gabe, uneoro hasi beharra dago.

**R**obotak izango ez bagara, pertsonak zaintzen ez dituzten arauak hautsi behar ditugu.

**G**ogo betez jokatu, lagundu, babestu eta maitatu egin behar dugu.

**O**rain eta beti, Itakara doazen itsasontziak hartu behar ditugu.

**A**di ibili eta pentsaera globalizatu. Izan ere...

**K**ontuan izan beste lidergo bat posible dela.

Hemen ez dago saiakerarik... Egin egingo dugu?

## BIBLIOGRAFIA

- ↪ FERNANDO CEMBRANOS, José Ángel Medina. (2003) “Grupos Inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo”, Popular argitaletxea.
- ↪ SHARMA, Robin S. (2003). “Las 8 Claves del Liderazgo del Monje que Vendió su Ferrari”. Grijalbo argitaletxea.
- ↪ GARCIA PRINCE, Evangelina. (1997). “Derechos políticos y ciudadanía de las mujeres. Una vía género sensitiva y paritaria al poder y al liderazgo”. CMF, San José.
- ↪ PEARSON, C. (2004). “Despertando los héroes interiores”. Libro Guía argitaletxea. Bartzelona.
- ↪ GOLEMAN, D. (1996). “Inteligencia Emocional”. Kairós argitaletxea.

56

## WEB ORRIAK

[www.revistainterforum.com/espanol/articulos/070802artsoc.html](http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/070802artsoc.html)

[http://webs.uvigo.es/pmayobre/textos/marcela\\_lagarde\\_y\\_de\\_los\\_rios/el\\_feminismo\\_y\\_la\\_mirada\\_entre\\_las\\_mujeres\\_marcela\\_lagarde\\_rios.doc](http://webs.uvigo.es/pmayobre/textos/marcela_lagarde_y_de_los_rios/el_feminismo_y_la_mirada_entre_las_mujeres_marcela_lagarde_rios.doc)

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/liderazgo.htm>

[http://www.euram.com.ni/pverdes/Articulos/Evangelina\\_garcia\\_176.htm](http://www.euram.com.ni/pverdes/Articulos/Evangelina_garcia_176.htm)

→ **Bilduma honetako:**

**1. alea: BATZARRAK**

Nola amaitu behin betiko batzar gogaikarriekin.

*Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldívar*

CRAC, 1999.

**2. alea: PROIEKTUAK**

Nola eraman zure ideiak praktikara, inguru-minguruan ibili gabe.

*Carlos Paradas, Fernando de la Riva.*

CRAC, 2000.

**3. alea: EKIPOAK**

Nola lan egin elakerrekin, errietan hasi gabe.

*Cristina Bustos, Antonio Moreno*

CRAC, 2000.

**4. alea: ELKARTE SAREAK**

Indarrak batu emaitzak gehitzeko.

*Fernando de la Riva, Antonio Moreno*

CRAC, 2002.

**5. alea: ELKARTEEN KOMUNIKAZIOA**

Hitz egitea ez da elakarri aditzeko modu bakarra.

*Lita Gómez Terrón, Antonio Moreno. CRAC.*

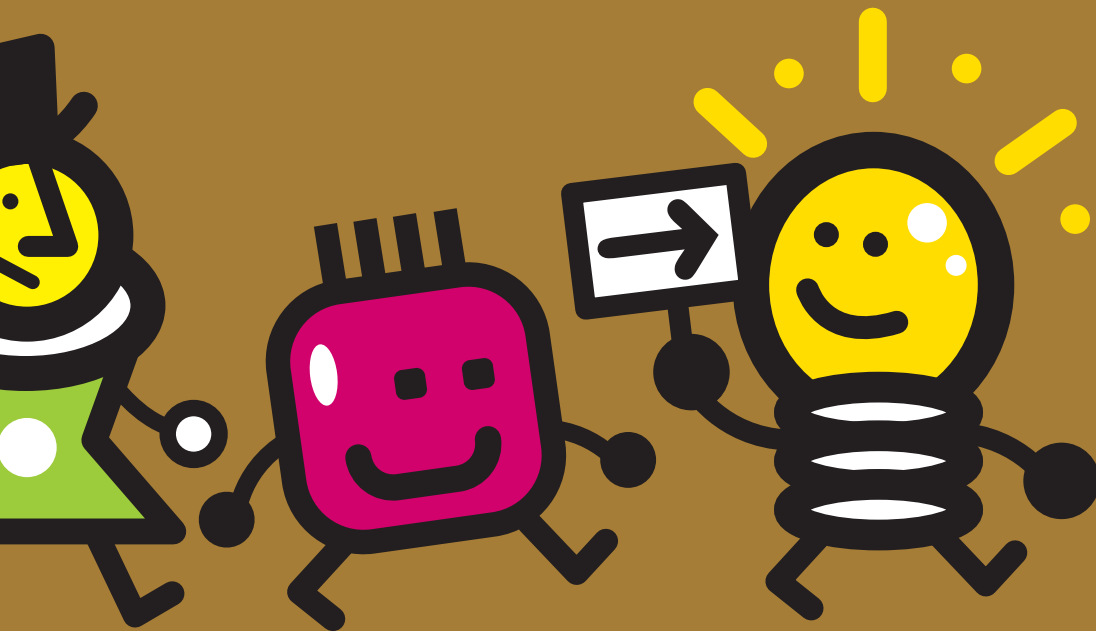
EDEX, 2003.

**6. alea: 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, **Elkarteetako liderrei** buruz hitz egiten da, bai eta elkarteetako botereari eta prozesuei buruz ere. Hain zuzen ere, prozesu horiek partaidetzan oinarritu behar dira, norbaitek “esana eginez agintzera” lortu behar dute eta kide guztiei ekimenerako eta erantzukizunerako esparrua eskaini behar diete.

Hasiera

Aurkibidea