



Berrikuntza, pertsonak eta partaidetza

Eugenio Moliní-ren ekarpenarekin

*“Benetako partaidetza
edo elkarrekin pentsatu, erabaki eta lan egitearen artea”*



Berrikuntza, pertsonak eta partaidetza

“Benetako partaidetza edo elkarrekin pentsatu,
erabaki eta lan egitearen artea”

Eugenio Moliní

Partaidetzari egindako ekarpenak Adimen Emozionalaren
Partzuergoaren aldetik:

Karitte Alegría, Aingeru Berguices, Ainhoa Bergua,
Isabel Fernández, Asier Gallastegi, Olga Gómez, Txus Imaz,
Nice Lazpita, Enrique Sacanell, Azucena Vega, Cristina Zabaleta
eta Virtualware-ko “Conectando” ekipoa.

Sarrera eta I. Atala Innobasqueko ekipoaren eskutik.

Argitaratzailea: Innobasque – 2012

Berrikuntzaren Euskal Agentzia

Bizkaiko Teknologi Parkea

Laida Bidea 203, 48170 Zamudio

Lege-gordailua: BI-738/2012



Liburu honen edukiak, oraingo edizioan, litzentzia honetan argitaratu dira: Aitortu–Ez merkataritzarako–Lan eratorririk gabe 3.0 Unported (informazio gehiago <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.eu>)

Disenua: Doble Sentido

Imprimaketa: Tecnigraf

"Konturatzeta": norabidearen aldaketa ahalbidetzen duen unea	8
Nondik hasi	12
I. ATALA	16
Pentsatu, egin, ikasi, hausnartu, birpentsatu, desikasi, berritu, berrekitea... ikaskuntza zikloari [Innobasquetik]	
1. Nor garen	17
2. Innobasqueren esperientzia batzuk	22
3. Gogoeta. Zer ikasi dugu esperientziatik?	33
4. Aurrera jarraitzen dugu. Partekatu aurrera egiteko Eranskina. EAE partaidetzarako lur-sail ongarrirua	38
II. ATALA	44
Benetako Partaidetza edo elkarrekin pentsatu, erabaki eta lan egitearen artea [Eugenio Molini-k]	
• Eugenio Moliniren aurkezpena, Azucena Vegak	47
• Eskerrak	56
• Honen guztiaren zentzua	60
• Sarrera	64
• Lehen atala: antolaera prestatu	78
• Bigarren atala: neurrirako prozesu parte-hartzaileen diseinua	116
• Bibliografia iruzkindua	170
III. ATALA	180
Partaidetzarako ekarpenak ikuspegi desberdinetatik [AEPko partaidetza-ekipotik]	
• Partaidetzarako hurbiltze bat partaidetzara gonbidatzen duen pertsonarengandik <i>Txus Imaz Manzanos</i>	181
• Partaidetzak argia ematen dio berriro sugar urdinari <i>Ainhoa Bergua Aristizabal</i>	184
• Partaidetzarako guneak sortzea eta pertsona guztiei ahotsa ematea -gaur eguneko oreka mantentzeko lan egiten dutenak barne- <i>Asier Gallastegi Fullaondo</i>	187

• Partaidetza-prozesuetan ikusmoldeak nola integra daitezkeen eta aldakuntzaren batuta nola mantendu daitezkeen prozesuaren liderrarengan	
<i>Karitte Alegria Mendaza</i>	192
• Partaidetza-prozesuaren bideratzailearen irudia profesionalizatzea	
<i>Isabel Fernández Hidalgo</i>	194
• Konfiantza, atazari zentzua ematen dion osagaia enpresan	
<i>Cristina Zabaleta Portuondo</i>	198
• Partaidetza ingurune kooperatiboan	
<i>Aingeru Berguices Jausoro</i>	202
• Virtualware: pertsonak konektatzen, grinak konektatzen.	
<i>Virtualware-ren "Conectando" ekipoa</i>	207
• Partaidetza, politika eta kudeaketa publikoa	
<i>Enrique Sacanell Berrueco</i>	212
• Partaidetza-sare eta erkidegoetan. Erantzunak baino galdera gehiago	
<i>Nice Lazpita Aseguinolaza</i>	216
• Partaidetzaren inpaktua, emozioa eta jasangarritasuna, ibiltzeko bide berriak	
<i>Olga Gómez Gerbolés</i>	220
IV. ATALA	226
Aurrera al goaz? [irakurlearengandik]	
• Ikaskuntza eta gogoeta	227

AURKIBIDEA

Berrikuntza
Pertsonak eta
Partaidetza

7

∞

Berrikuntza
Pertsonak eta
Partaidetza

“Konturatzea”:

Norabidea aldatzeko aukera ematen duen unea

Gogoratzen al duzu zeure bizitzako uneren bat hartan zerbait garrantzizkoaz konturatu zarelako? Gogoan al duzu nola sentitu zinen? Gogoan al duzu zer gertatu zen? Zerbait garrantzizkoaz ohartzen garenean mundu berri bat irekitzen da gure begien aurrean. Aukeraren, ikasteko aukeraren, aldakuntzaren eta eraldaketaren leihoa irekitzen da.

Eskuetan duzun liburu hau horri buruzkoa da. Konturatzeari buruzkoa.

Kasu honetan, **berrikuntzari, pertsonen eta partaidetzako prozesu eta dinamikei** buruzko gauza garrantzitsuez ohartzeari buruz. Gauza errazez konturatzeaz, irakurketa amaitzean zentzu on hutsezkoak direla irudituko zaizkizu, baina agian gaur armairuaren sakonean dauzkagunak. Eta kontua da, “konturatzen” garenean, era egokian erabiltzen badira, aldatu egiten dute pertsona eta besteekiko harremana. Nahi baduzu, eta bahi badugu bakarrik, aurrerazten dute.

Gauza garrantzitsu hauek:

1. **Konturatu** garapen-eredu berri bat sortu behar dela adimenez eta aurrerapenez interpretatuko duena krisiak azeleratu besterik egin ez duen eszenatoki asaldatu hau. Pertsonak eta haien ikuspegi ugariak kontuan izango dituzten pertsonak, antolaerak eta lurraldeak bakarrik lortuko dute aurrera egitea eta egoera berri honek eskaintzen duen potentziala baliatzea.
2. **Konturatu** partaidetza-prozesuak eranstearen gero eta eskari handiago bat gertatzen ari dela berrikuntzara bideraturik dauden eremu sozioekonomikoko alderdi askotan [ikus eranskina].
3. **Konturatu** partaidetza sustatu nahi badugu, ingurune egokiak sortzen ikasi behar dugula, pertsonen parte-hartzea faboratuko dutenak, partaidetza honek “merezi duelako” sentsazioa faboratuz.
4. **Konturatu** ez dela bakarrik partaidetzatik berritu behar, baizik eta partaidetza egiteko eran ere berrikuntza behar dela. Garatzen dugun partaidetza-prozesu bakoitzetik gogoeta egin eta ikaspena ateratzearen garrantziaz, izan ere berrikuntza-guneak dira ondorengo prozesuen garapenean.

5. **Konturatu** gauza garrantzitsuez bakarrik ohar daitekeela norbera, baina, zenbaitetan beste batzuk horretaz oharturik daude, bidea egina dute, eta beren aurkikuntzak partekatzeke prest daude gure aurkikuntza propioen azeleratzaile bihurtuz.

Ohartu gure nahia (lan honen egileen nahia, zurekin geure esperientzia partekatzea dela, arestiko ikaskuntza bat, eta aurrera jarraitzeko eta berrikuntzaren alde egiteko motibazioa, beren ekarpen hoberenaren ekarpena egin nahi duten pertsonak konektatuz, diseinuaren eta prozesuen, guneen eta partaidetza-dinamiken garapenaren bitartez.

Nondik hasi

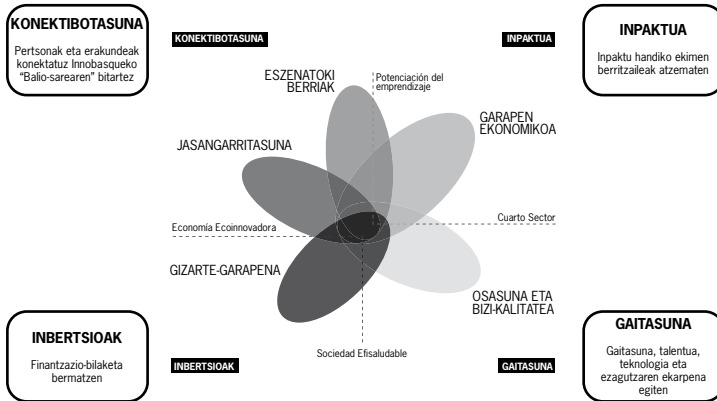
Nondik hitz egin behar dugu?

Pertsonengandik, prozesuetatik, tekniketatik, berrikuntzara bideratutako partaidetza-dinamiken diseinu eta garapenetik, “Open and people driven”: OPENTRIC¹ berrikuntzako proposamen eta eredu desberdinek egiten dituzten ekarpen hoberenen hibridatzeak inpiratu eta eraikitako berrikuntza-metodologiatik.

- Berrikuntza-eredu “irekia” irtenbide publiko eta pribatuak elkarrekin sortzera, eragile sozial eta ekonomikoen lankidetzarekin.
- Euskadiko aukera sozio-ekonomikoetan “zentratutako berrikuntza-eredua, eraldaketa globalen 5 domeinutan: garapen soziala, garapen ekonomikoa, jasangarritasuna, osasuna/bizi-kalitatea eta eszenatoki berriak.

1 Innobasque (2010) Berrikuntza Eredua “Open and people driven”: OPENTRIC. Innobasqueren Berrikuntza Eredua eraldaketa-dinamikei ekiteko”.

4 Arrakasta-faktore gako



1.Laukia. Ekintza Lerro Estrategikoak. Domeinuak eta arrakastako 4 faktore gako.²

Zer eragin nahi dugu?

Jauzi bat ematea berrikuntza hedatzeko moduan, berrikuntzara bideratutako partaidetza-prozesuak eta dinamikak egiten (pentsatzen, diseinatzen eta garatzen) ari diren pertsonengandik

Norentzat da?

Argitalpen hau bereziki pentsaturik dago partaidetza-prozesuen bitartez berrikuntza bultzatzen ari diren pertsonentzat, edo

2 Innobasque (2010) Jarduera-lerro estrategikoen aurkezpena. <http://www.slideshare.net/innobasque/jardunlerro-estrategikoak-lneas-estrategicas-de-accin>

bultzatu nahi duten pertsonengan, nola publikotik hala pribatutik baina prozesu-mota horiek diseinatzen lanean, garatzen /edo dinamizatzen, bideratzaile gisara ari diren pertsonak ahaztu gabe.

Halaber, pertsonarengandik berrikuntza bultzatzen duten pertsonentzat eta partaidetza-prozesu eta -dinamiken parte sentituz, aldez edo moldez, beste ikuspegi batzuk eta egiteko modu batzuk esploratu eta bere esperientziaz gogoeta egin nahi dutenentzat.

Nola dago eraikia kontakizuna?

Pertsona erdigunean ezarri eta hari gidari bat, lau ibiltarte ongi desberdinu proposatzetik hasten gara, baina elkar osatu eta aberasten dutenak dira.

Gainera, ibilbide honetan zehar ez zara bakarra izango, izan ere argitalpen hau bere baitan partaidetza-proiektu bat da. Ibiltarte bakoitzean erredakzio-ekipoko pertsona desberdinen laguntasuna izango duzu. Atal bakoitza autonomoa da, baina besteei konektaturik dago, eta espero dugu guztizkoa atal bakoitzaren batura baino askoz gehiago izatea.

- I. Atala: Lotura bat proposatzen du berrikuntzaren, pertsonaren eta partaidetzaren artean Innobasqueko esperientzia batzuetatik.
- II. Atala: Tresna bat ezartzen du irakurlearen esku garapen jasangarriaren ikuspegitik berrikuntzara bideratutako partaidetza-prozesuak diseinatu eta garatzeko. ("Benetako partaidetza", Eugenio Molini)
- III. Atala: Adimen Emozionalaren Partzuergoan, partaidetzan lanean ari den pertsona-talde baten gogoetak ditu bere baitan.
- IV. Atala: Gonbidapen bat zuk zeure gogoeta propioarekin parte har dezazun.

Testu hauekin dilatatu eta berrikuntza kontzeptua berradierazi egingo dugula partaidetzatik espero dugu. Irakurketak ideien, eta estimulu aski bizi baten ekarpena zuri egitea espero eta nahi dugu .

“Pertsonak egiten dute berrikuntza, eta denok dezakegu eta dakigu berrikuntza egiten horretarako kanalak ematen badira”.

Guillermo Ulacia³

3 Sintetia. Observatorio Global de Economía (2011). Guillermo Ulacia Innobasqueko lehendakariari egindako elkarrizketa . <http://www.sintetia.com/analisis/guillermo-ulacia-presidente-de-innobasque-innovan-las-personas-y-todos-podemos-y-sabemos-in>

I. Atala

Pentsatu, egin, ikasi, hausnartu, birpentsatu,
desikasi, berritu, berrekin...

Ikaskuntza zikloari.

[Innobasquetik]

“Berrikuntzaren nire definizio propioa integratzailea eta helburuzkoa da aldi berean: norbanakoeak, enpresek eta herrialde osoek etengabe beren gero desiratua sortzeko trebetasun bezala definitzen dut”.

John Kao

1. Nor garen?

2008ko urtarrilean aurkeztu zenetik, Innobasquek eredu bat planteatu du, eredu ekonomiko eta sozialaren beharrezko aldakuntzan gizartea bere osotasunean inplikatzeko, eraldaketa-proiektuen katalizagailu izateko Euskadi europar “ERREFERENTEA” izan dadin berrikuntzan 2030. urtean.

4 urteko ibilaldi honetan, Innobasquek lortu egin du berrikuntzaren beharra sozializatzea egunean-egunean beharrezkoagoa gertatzen ari den eraldaketa sozioekonomiko bat bultzatzeko. Eta behar horren enbaxadari bihurtu ditu bere bazkideak, euskal gizarteko 1.000 eragile adierazgarriak, eta definizio horren barruan dago eragile pribatuen gehiengo handi bat (enpresak, GKEak, enpresaburuen eta langileen ordezkariak...) administrazioko ordezkariekin batera (Eusko Jaurlaritza, hiru Aldundiak edo Udaletatik), bai eta Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Euskal Sareko bazkide guztiak, eta gizarte-eragile ugari ere.

OCDE/ELGEk dioen bezala⁴

“Innobasque 2007an sortu zen erregioko berrikuntza-entziazia bezala berrikuntza-sistemari oro har laguntzeko, erregioko lider publiko eta pribatuekin integratutako Zuzendaritza indartsu batekin. Erregio-mailan berrikuntzaren barrutia esploratzeko behararen defendatzaile aktiboa da erregio-mailan, zerbitzu publikoak eta beste helburu sozial batzuk barne direla. Interes-talde pribatu eta publikoak foro desberdinetan biltzea Innobasqueren egiteko nagusietako bat da eta funtzio baliaga-rria gertatzen da erregiorako. ZTBPeke plangintza-zikloekin, eta beste plan garrantzitsu batzuekin lerrokatutako aldizkakotasunarekin, Innobasquek inplikatu egin ditzake interes-taldeak partaidetza- eta prospekzio-ariketatan, zeinek

⁴ Innobasque (2011). Estudios de la OCDE sobre Innovación regional. País Vasco, España. (1ª Ed.). 25. or.

aurkezten baitute aldi berean produktuetara eta prozesuetara bideratuak egotearen abantaila. Erraztu egiten dute adostasuna sortzea lehentasunen eta konpromisoen inguruan eta partaideen arteko lokarriak garatzea indartzen dute”.

Berrikuntzarako esparru bat EAEn

Berrikuntza, gero eta gehiago kontsideratzen da ekonomia sendoagoko, kutsadura gutxiagoko eta bidezkoagoetarako hazkuntza-iturri nagusi.

John Kaok berrikuntzaz ematen duen definizioak, kapitulu honen sarreran datorrenak, Innobasqueren asmozko helburuarekin konektatzen du berrikuntza hori gauzatzen duten subjektuen, “pertsonek” bitartez gorputza hartuz, eta berrikuntzaren dimentsio gako batean kokatzen gaitu: beharrezko baldintzen garapena pertsonak eta eragileek berritzeko aukera izan dezaten.

Pertsona eta eragile guztien gaitasunak eta ekarpenak ekarritz erronkei ekitea da kontua. Helburua pertsonen ahalmena bideratzea da, eta haien artean ezartzen diren harremanak, berrikuntza-prozesuen efizientzia azeleratu eta fokatu-hobetzeko, sorkidetzaren sustatuz, eta erregioarentzat balio bihurtuz (enplegua sortzeko, mozkinak eta/edo kostu-aurrezkoa enpresentzat, administrazioak hiritarregana hurbiltzea eta politikak egokitzea, etab.).

“Crowdsourcing”-a sorkidetzarekin, *bottom-upa top-down*arekin konbinatzea da, taldeak norbanakoekin eta pentsaera kolektiboa pentsaera partikularrekin.

5 Innobasque
(2010) Jarduerako
lerro estrategikoan
aurkezpena <http://www.slideshare.net/innobasque/jardunlerro-estrategikoak-lneas-estrategicas-de-accin>

Pertsonen ahalmena baliatu eta (erkidegoen) artean ezartzen direnak, berrikuntza-prozesuak azeleratu eta efizienteago bihurtzeko. Berrikuntza-kudeaketaren sistema-euskarri malgua.

Pertsonak eta haien arteko harremanak behar ditugu. Pertsonak “atzematea” eta Erkidegoen bulkada.

Pertsonak, antolaerak eta administrazioak “irekian” lan egitea behar dugu. Sentsibilizazioa.

Partaidetza-euskarriak behar ditugu, egoki funtzionatuko dutenak (on eta off line).

Balioetatik jokaten duten pertsonak gizarte berritzaile baterako.

Innobasquen ibilerako lehen urteetan berretsi ahal izan da adostasun argia dagoela "Euskadi "2030 urtean berrikuntzan erreferente" egitearen helburura iristearen inguruan sakonera handiko kultura-aldakuntza bat da, praktikan aldakuntza sozial bat bihurtzen ari dena. Prozesu horretan erabakigarria da balioen era partekatu bat eta hirien gainean errotu eta eraikitzea geroko gizarte berritzailea.

Euskal gizarte berritzaile batentzat proposatutako balioak, espiritu ekintzailea eta sormena sustatuko dituen, "*Balioetan oinarritutako 2030ko gizarte baterantz*"⁶ Liburu Berdean" ageri denez, ez dezagun ahaztu proposamen bat dela, honako hauek dira:

- Ezagutza: lehen gaia
- Lankidetzak: lan-filosofia
- Aldakuntzarako irekiera: jarrera
- Globalizazioa: testuingurua

6 Innobasque (2010).
Hacia una Sociedad Vasca 2030 basada en Valores Innovadores (1ª Ed.) i-Talde de Valores.
<http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1058&idElementoBiblioteca=86>



3.Laukia. 2030ko gizarte berritzaile baterako proposatutako balioak

Balioetatik jokatu behar da oinarri partekatu diren heinean eszenatoki berriko erronken aurrean.

Berrikuntzarako partaidetza bideratu

Guztiok dakigu munduko ekonomiaren bilakaera hamarkada honetan ziurtasungabetasunak eta aldakuntzen abiadurak markatzen dutela. Elkarkonexioak gehitzeak biderkatu egin du sistemaren konplexutasuna. Orain arte balioa zuten kudeaketa-praktika jakin batzuek galdu egingo dute beren balioa.

Ondorioa argia da: Ordena berri hau ezagutzeko, eta haren arabera jokatzeko gai diren enpresek eta herrialdeek bakarrik atera ahal izango dute etekina egoeratik. Inplikaturako alde guztien arteko elkarrizketa iraunkorra aldakuntzei erantzun zalua eman ahal izateko bihurtuko da etapa berri honetako protagonista. Pertsona eta antolaera guztiak berrikuntzari eranstea izango da osagai gakoa abantaila lehiakor desberdingarriak lortzeko.

EAEa, partaidetzarako lursail ongarritua

Partaidetzaz ari garelarik, ezinbestekoa da EAEn dagoen partaidetzarako hurbiltzeetan eta esperientzietan dagoen aberastasuna⁷. EAeko antolaera ugarik bultzatu dute partaidetza eta partaidetza-metodologia desberdinak garatu eta erabili dituzte, partaidetza-formula berriak esploratuz joan diren heinean. Hala ere, diseinurako tekniken garapena eta partaidetza-dinamiken garapena lursail emankorra da eta bere ahalmen guztia esploratu eta garatzeko aukera zabalak dituena, batez ere berrikuntzaren esparruan.

Partaidetzaren esanahirako hurbiltzeak

Garatu diren esperientzia adina definizio daude. Eta lantzeko hartzen diren ikuspegiak adina hurbiltze: barrutia (soziala, enpresarena, publikoa), subjektua (hiritarrak, pertsona langilek, gazteak, emakumeak...), objektua (kudeaketa, kapitala, politika publikoa...)

Begirada partaidetzara fokatzeko, bi proposamenez baliatzen gara: lehenak, partaidetzaren zentzuarekin, prozesuarekin eta inpaktuekin konektatzen du; bigarrenak, pertsonarekin, balioekin eta gizarte ireki batean beharrezkoak diren partaidetzaren inpaktuekin.

Rafael Ajangiz eta Asier Blas-ek⁸ “Zer da parte hartzea?” galderari erantzuten diote hurbiltze baten bitartez, eragite, arduradun bihurtze bezala parte hartzera gidatuz.

7 Eranskina. EAE lursail ongarritua partaidetzarako

8 Hiritarren partaidetzako esperientzien mapa Euskal Herriko udalerrietan. Vitoria-Gasteiz. Eusko Jaurlaritza (2008). Ajangiz, Rafael eta Blas, Asier.

- Partaidetza subjektuak eta taldeak derrigorrean lotzen dituen prozesu bat da.
- Norbaitek zerbaitetan parte-hartzeak halako hori harremanean jartzen du tarteko diren beste batzuekin ere.
- Partaide izateak hau inplikatzen du: eragile-kide, partaide-kide, lan-kide, egile-kide eta erantzule-kide izatea.
- Parte hartzea mekanismo edo prozesu batzuei eranstea da era kolektibo eta kontzientean subjektu edo eragile aktiboez jabeturik geure bizikidetzak kolektiboaren bilakaeran.
- Baina, gainera, prestakuntza- eta ikaskuntza-prozesu ere bada elkarriketa askotarikoan eta akordioen bilaketan interes kolektiboei erantzuten dieten politikak definitzeko.

Horrako horrekiko era osagarrian, Santiago García Etxebarriak, bere gogoeten ekarpena egiten du pertsonak duten parte-hartzeaz⁹.

Parte-hartzeak erakunde baten, enpresaren balioak partekatzea esan nahi du, izaki propio den heinean gizartean; korporazio bezala, balio horiekin identifikatzea esan nahi du eta zentzua ematea, nola erakundeari hala giza ekintzari berari. Hori beste partaidetza-mota bat da, eta bertan balio-proiektu baten barruan integratzea bilatzen da eta ez nagusiki banakoaren edo taldeen interesen defentsaren “harmonizazioa”.

Beraz, partaidetza ez da, ez gehiago ez gutxiago, zentzu baikorrean, pertsonaren rol propioaren ekarpena baino, balioak eta helburuak partekatuz. Norberak, norbanako bezala partekatu egiten ditu edo ez “taldearen” balioak eta, “partekatzearen” mailaren arabera, pertsona integratu eta motibatuzeko gaitasuna izango da.

Gizarte ireki bat “besteak” integratzeak ezaugarritzen du, hau da, irekiera batek pertsonarengan eskura dauden ezagutzen eta trebetasunen ahalmenak hobeto erabiltzeko, talde sozial zabalagoekin partekatuz. Gizarte bat irekitzearen abantaila –eta, printzipioz, globalizazioarena– baliabide urriak hobeki erabiltzean datza, bereziki ezagutza, balioak eta ezagutzak partekatzea eskatuko duen partaidetza bat berekin daramaten antolatze-erak gertatzen badira behintzat. Ezagutza partekatu gabeek ez dute balio sozial handirik.

Gizarte irekia, eta horretara doa gure gaur eguneko zibilizazioa, aurrerapen handi bat da pertsonak jarduera ekonomikoan

⁹ Ezagutza Klusterra (2001). Enpresa parte-hartzailea. Ikusmolde bat pertsonak antolatzean duten paperaz. Zenbait egilek. 24. or.

eta sozialean duen paperarekiko. “Bestea” integratzearekin norberaren gaitasunak eta baliabideak erabiltzeko aukeran desberdindu eta zabaldu egiten dira, eta horrekin behar berri bat sortzen da: zuzentzeko gaitasun berri bat gune irekiagoak efizienteki eskura izateko, zeinak bestalde konplexuagoak baitira, balioen heterogeneotasunarengatik eta baliabide eskuragarrien beharrengatik.

Esanahiaz harago. Ekintzako partaidetza

Partaidetzaz hitz egiten dugunean, pertsonak konektatzeaz ari gara, era borondatezkoan, gure inguruneko auzi gakoiei eta aukera sozioekonomikoei ekiteko lagundu nahi dutenez. Konpromiso-maila altuagoko estadioetan proiektu batekin, partaidetza lankidetzara edo elkarlan bihurtzen da. Ondorioz, aipaturiko partaidetza faboratzeko sortu behar diren prozesuaz, dinamikez eta gunez ari gara, eta hura faboratzen duten teknikez.

2. Innobasqueko esperientzia batzuk

Pertsonen partaidetzak, publikoa eta pribatua erakarriz, Innobasqueren estiloa, teknika eta ekintza markatu ditu, pertsonen ahalmena eranstea ahalbidentzen duena eta haiek eraldaketa-prozesuaren partaide eta protagonista bihurtzea.

Prozesuak, dinamikak eta berrikuntzarako guneak garatzen

Innobasqueren bizitzako lehen urte hauetan, oinarritzko erronketako bat hain zuzen, berrikuntzaren definizio zabal horri ekitea izan da, eragile publiko eta pribatuen baterako lana egituratzeko barruti guztietan, berrikuntzaren lokarri erkideak lotuta, baina dinamika propioak mantenduz beren ekintza-eremu berezietan. Partikularra dena garatu interes erkide baten mesedetan.

Prozesu batean baino gehiagotan garatzen eta pilotatzen ari garen metodologia, ekintza eta ikerkuntza horietako batzuk zehaztuko ditugu¹⁰:

1.i-Taldea, ikaskuntzako gune interaktiboak.

2.WOKA, think tank hedakorra.

10 Ekintza, metodologia eta ikerkuntza bakoitzean xeheki sartzekak, eragile inplikatuak dinamiken berri emateak, bai eta emaitzen berri emateak ere, erabat gainditzen du argitalpen honen asmoa. Informazioa zabaldu eta haietako bakoitzean xeheki sartzeko, Webak eta erreferentziako dokumentuak aipatzen dira.

3. **Berrikuntza irekia politika publikoetan**, politika publikoekiko kontrastea.
4. **Gomendioen katea**, eguneroko berrikuntza.
5. **Minutu 1 berrikuntzarako**, lankidetzaren berrikuntzarako metodologia.
6. **First Lego League Euskadi**, berrikuntza-eskola bat.
7. **Aliantzak**, sektore-taldeen harago.
8. **Lankidetzako argitalpenak**, ezagutzaren sortzaile-kide izanez.
9. **Sare sozialak**, sareko partaidetza.
10. **Openideiak**, on-line tresna bat lankidetzarako.
11. **Ikerkuntza ekintza, UPV/EHUREKIKO lankidetzan**, “berrikuntza-ekipoak” era parte-hartzailean.
12. **Ikerkuntza aplikatua, Gobernantzako i-Taldeak Eudel eta UPV/EHUREKIKO lankidetzan**, “Hiritarren partaidetza eta berrikuntzatik tokiko politika publikoetan”.

1. *i-Taldeak*

Ikaskuntzako gune interaktiboak.

i-Taldeak “Ikaskuntzako gune interaktiboak” partaidetza artikulatuaren hasiera izan ziren Innobasquetik. Lan-metodologia honek eragile publiko eta pribatuentzat bide bat sortzeko aukera eman du funtsezko barrutietan: enpresa-berrikuntza, gizarte-berrikuntza, ekintzaitza, berrikuntza teknologikoa, nazioartekotzea edo komunikazioa.

“Berrikuntza ikaskuntza-prozesu bat da beste norbanako batzuekin interakzioan arazoak ebazten ari diren norbanakoei buruzkoa, zeinek prozesu horretan aplikatu, trukatu, bilatu eta sortu egiten baitute ezagutza.

Hori gertatzen deneko guneak “ikaskuntzako gune interaktiboak dira”. Hori tokian askotan eratu daitezke; zalantzarik gabe enpresetan, horien eta ikerkuntza-ekipoen arteko interakzioan, Gune publikoan, eragile sozialen eta talde akademikoaren arteko ideiak trukatzeko ekintzatan, gizarte zibilaren barruan, belaunaldi desberdinen arteko eguneroko trukean, etab. Ikaskuntzako Gune interaktiboetan faktore baliagarri batzuk identifika daitezke talde-pizgarrientzako laguntza,

pentsamendu- eta ekintza-askatasuna, errealitatearekiko jarrera esperimentalak; norberaren sinesteeekiko irekiera ere bai; diziplina arteko estimulazioa eta esperientzia askotarikoenak; ezagutza eta datu eskuragarri ororako irispidea; baliabide barreiatuak, porroten erabilera tolerantea”.

11 Innobasque (2010)
Gizarte Berrikuntza,
i-Talde Adierazleak

Ander Gurrutxaga¹¹

Emitza bezala, abian jarritako 43 i-Taldeek sortutako kapital intelektuala, 28.100 lan-ordu baino gehiagorekin, zeinetan lan egin baitzuten 1.333 pertsonak Innobasqueren lehen urteetan, funtsezkoak izan dira erakundeen plan desberdinetara helarazi ziren txostenak eta proiektuak sortzeko.

Programak eta proiektuak dinamizatzen eta burutzen izan-dako protagonismoa jarduera-barruti bakoitzari atxikitako lan-taldei edo “i-Taldeen” dagokie. Lantalde horiek dira Innobasqueren jardueraren benetako motorra eta nolabait lan-arloari lotutako borondatezko pertsonak eraturik daude –oro har aipaturiko arloekiko sentiberak diren enpreseiko edo elkarteekiko beren atxikipenetik eratorriak–. Innobasqueren arlo edo barruti operatiboa bakoitzarekin kidetutako “i-Taldeen” kopurua aldakorra da, horrela, berrikuntza teknologikoko barrutiak 9 lantalde operatibo ditu; enpresa-eraldaketakoak 8, ekintzailtzak 7, gizarte-berrikuntzak 8, nazioartekotzeak 4 eta sustapen eta komunikazioak 4.

12 Ekonomiaz No. 74,
2º lauhilekoa, 2010.
Gizate-berrikuntza
lurralde-gobernantzan.

Miren Estensoro eta Mikel Zurbano Irizar¹²

2. WOKA

Think tank hedakorra.

Innobasqueren eta
Euskadiko Autonomia
Erkidegoko eskualde-
sareetako kasuak

WOKA Innobasquek garatutako aplikazio bat da, World Kafe metodologiarena bertaratu guztien iritzia ezagutzea eta haien partaidetza sustatzea bilatzen duena. Ideiak partaideen mahaietan zehar ibiltzen dira eta, prozesuaren amaieran, beste leku batzuetan sortutakoekin bat egiten dira. Wokaren berezitasuna irekieran datza, zeren eta eztabaida-barrutia gune fisiko berean ez dauden, eta antolaera berekoak ere ez diren eragile desberdinei irekitzen baitzaie. Nahiz eta haiek guztiek partekatzen duten galdera

edo erronka bera. Ondorioak lantzeari begira partaide guztien ekarpenak integratzen dira.

Innobasquen bi aldiz erabili dugu Woka metodologia.

Lehena, Woka Crisis¹³ izan zen, 2010. urtean krisiaren inguruan bigarren euskal eraldaketari buruzko debate erabakigarri bat burutzeko. Esperientzia pilotua 2010eko maiatzaren 18an burutu zen aldi bereko 101 topaketa funtzionamenduan jarriz antolabide-inguruetan, eta haietan 5.000 pertsona baino gehiagok parte hartu zuten. Partaidetza-prozesuaren ondorioak hiru lan-ildo nagusitara fokatu ziren: hezkuntza, jasangarritasuna eta komunikazioa, eta “*Krisiaren aurrean jarduteko aukerak, berrikuntzatik eta lankidetzatik*”¹⁴ dokumentuan jasota geratu ziren.

13 <http://woka.euskadi.wordpress.com/>

14 <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1058&idElementoBiblioteca=64>

WOKA EUSKADI MORE THAN 100 ORGANIZATIONS JOIN FORCES ON TO TRANSFORM THE BASQUE COUNTRY.

“Through this initiative we are creating an open collaborative channel for social participation which will enable us as a society to enhance our contribution to the future of Euskadi (the Basque country). It provides society and public opinion with a graphic representation of the alliance between entities of all types, companies, institutions, science and technology stakeholders and individuals.”

*José María Villate*¹⁵

15 https://www.worldcafe-europe.net/frontend/index.php?page_id=119&ses_id=7792f1312fb49bd37308bd67420c8947

Bigarrena, Zahartzearen Woka izan zen, proposamen zehatzak bilatzera bideratua zahartzeari eta adineko pertsoneri buruzko perzeptzioa eta jarrerak euskal gizartean aldatzen lagunduko dutenak. 2011ko azaroaren 25ean 3 topaketa egin ziren aldi berean Bilbon, Donostian eta Gasteizen. Ekitaldietan 200 pertsonak parte hartu zuten gizarte-segmentu desberdinetatik. Topaketa haien ondorioak honako dokumentu honetan jasota geratu dira: “*Zahartze baikorra. Zahartze Wokaren Ondorioak*”¹⁶. Ondorio haiek 7 jarduera-ildotan kokatu ziren eta produktuak eta zerbitzuak, zahartzearen kultura, osasuna, politika publikoak, bizikidetzaguneak, hezkuntza eta prestakuntza, sentsibilizazioa eta komunikazioari buruzko erreferentzia egiten dute.

16 <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1058&idElementoBiblioteca=133>

Epe laburrean Innobasquek bazkide bezala parte hartuko du World Kafe Europa lider duen “European voices for active ageing” europar proiektuan. Proiektu hori “Zahartze Aktibo eta Belaunaldien arteko Elkartasunaren Europar Urtean” kokatzen da, eta toki-, nazio-, eta europar-mailako arduradun politikoei zahartze aktiboaren eta belaunaldien arteko elkartasunaren inguruko politiken gomendio zehatzak egiteko helburua du. Ekimen horrek 6 europar hiriren partaidetza izango du: Praga, Londres, Torino, Estrasburgo, Kolonia eta Bilbo.

3. Berrikuntza irekia politika publikoetan

Politika publikoei kontrastea.

Innobasquetik politika publikoen partaidetza-prozesuen dinamizazioan lankide gara. Partaidetza-prozesuak aktibatu ditugu 14 gizarte-itun eta plan lantzen, gure ekintza Eusko Jaurlaritzako 7 sailetan integratuz: Hezkuntza, Unibertsitateak eta Ikerkuntza; Enplegua eta Gizarte Gaiak; Berrikuntza, Merkataritza eta Turismoa, Lehendakaritza; Ingurumena, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza; Osasuna eta Kontsumoa; Etxebizitza, Herri-lan eta Garraioa.

Adibide gisara, Innobasqueren lankidetzak aipatzen dugu partaidetza-prozesuan EAEn EkoEuskadi 2020ren¹⁷ garapen jasangarriko estrategia eraikitzen, eta bertan partaidetza-prozesuak pisu oso nabarmena izan du estrategia lantzeko egindako eragiketen artean. Eusko Jaurlaritzak partaidetzako gogoeta- eta lankidetzak guneak bultzatu ditu (sorkidetzak aktiboak) iritzi eta jarreraren aniztasuna jasotzeko helburuarekin gazteen, enpresen, gizartearen, erakundearen eta hiritarren ikuspegi orokor har.

Innobasqueren ekarpen nagusietako bat prozesu horretara zalantzarik gabe guneak sortzea izan da gazteriak prozesu horretan parte har dezaten, lanbide-prestakuntza eta unibertsitatearen inguruko 800 gaztek baino gehiagok hartan parte har zezaten.

EkoEuskadi 2020 partaidetza-prozesua praktika on bezala hautatu izan da Erregioen eta Hirien Europar Gailurrean, Erregioen Batzordeak antolatuz “*eragileen, interes-taldearen eta hiri-tarrek berek ahalik eta partaidetza handiena lortzeko egindako ahaleginarengatik*”¹⁸.

17 <http://www.ecoeuskadi2020.net/>

18 <http://www.irekia.euskadi.net/es/news/9725-ecoeuskadi-2020-seleccionada-como-buena-practica-cumbre-europea-las-regiones-ciudades>

Era berean, arestiko 2 kasu bukatu behar dira datorren zikloan:

- Immigrazioaren aldeko Itunak, Enplegua eta Gizarte Gaien Sailak bultzatuak baditu konpromiso estrategiko batean bukatzeko osagaiak bizikidetzaren, gizarte anitza integratuko duen eredu adostu baten alde.
- Etxebizitza Jasangarriaren Birgaitze Plana, Etxebizitza, Ingurumen, Enplegu eta Industria sailek bultzatua, zeinean sartzen baitira praktika hoberenak, eta zeinek ematen baitu irispidea finantza-iturri berrietarako ZTBP 2015en barruan eraikuntza jasangarriak enplegurako eman nahi duen aukeraren oinarriarekin.

4. Gomendio-katea¹⁹

Eguneroko berrikuntza.

Innobasquen jakitun gara berrikuntzaren aktore nagusiak berrikuntzan ari garen pertsonak garena, ez soilik lan-inguruneetan, baizik eta geure bizitzako barruti guztietan: pertsonalean, familiakoan, gizartekoan... Arrazoi horrengatik ari gara Pertsonen Sare bat sortzen, zeinek berrikuntzatik gizarte hobea sortzen lagunduko duten.

Gomendio Katea lankidetzaproiektu bat da, eguneroko bizitzari era berezi edo desberdinean aurre egiten dioten pertsonen aitortza-elementu gisara gomendioa erabiltzen duena. Hartara, katearen hasieran pertsona batek bere proiektuak, kezkek, berrikuntzari buruzko bere ikuspuntua eta gizartearen aurreko bere konpromisoa ezagutarazten ditu. Pertsona horrek, berriz, beste baten gomendioa egiten du eta hala gomendio-kate bat eratu arte.

Gaur egun 5 kate daude abian eta haietan 26 pertsona. Emaitza bezala pertsona bakoitzaren esperientzia berritzaileaz bideoak sortu dira eta "Eguneroko Berrikuntza" argitalpena²⁰.

5. Minutu bat berrikuntzarako

Lankidetzaberrikuntzarako metodologia.

Innobasquek, 2011ko azaroaren 22an, izaera eta neurri desberdinetako 79 antolaera mobilizatu zituen, "minutu bat berrikuntzarako" ekimenaren inguruan. Lankidetzaberrikuntzako

19 <http://blog.openideiak.com/cadena-de-recomendaciones/>

de-recomendaciones/



20 Innobasque (2010). Eguneroko berrikuntza. <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1058&idElementoBiblioteca=103>

ekimen bat da eta bertan erakunde haiei adorea eman zitzaien berrikuntza bat aktiba zezaten ekintzara bideratua eta emaitza zehatzak epe laburrean lortzera. 170 minutu egin ziren edo 8.523 ideia berritzaile eragin dituzten ekintzak, gure antolaerek egunean-egunean aurrean dituzten erronkei irtenbideak eskaintzen dizkietenak.

“Minutu bat berrikuntzarako” berrikuntza irekiko metodologia simple bat da, Innobasquek ex profeso ideiatua, antolaera partaide guztietan berrikuntza-kultura bata ernarazteko emaitzetara, erantzunetara, ekintzetara bideratua²¹.

21 <http://www.unminutoparala.innovacion.com/Innobasque-innova.html>

unminutoparala

innovacion.com/

Innobasque-innova.html

6. *First Lego League Euskadi*

Berrikuntza-eskola.

Innobasquek bultzatzen duen *First Lego League Euskadi* proiektuak Zientzia, teknologia eta berrikuntza sustatzearen helburua betetzen du beste paradigma sortzaile, taldeko interesgarri eta hunkigarri berri batetik. Nazioarteko torneo bat da kirol-gertaldiaren formatuarekin bokazio zientifikoak eta teknologikoak, berrikuntzaren balioak, sormena eta ekipo-lana 9 eta 16 urte bitarteko adinak dituzten gazteen artean sustatzen dituen. Hori guztia erronka edo desafio global baten esparrupean, zeinen irismenak gizateria osoa hartzen baitu bere azpian.

22 <http://www.firstlegoleague.es/>

firstlegoleague.es/

Innobasquetik FLL proiektua garatu dugu “berrikuntza-eskola” deitu dugun orientazio batekin, FLL Euskadi²² hasieratik tresna indartsu bezala nabarmendu zen, sormena eta talentua ikuspegi integral batetik hedatzen duena, proiektuan parte hartzen duten pertsona guztiei berrikuntza-gakoan pentsatzen eta jokatzeko irakasten diena. Gainera, hezkuntza-proiektu argi eta garbi batean enpresatik, ikertegietatik, administrazioetik, familia-elkarteetatik eta, jakina, unibertitate eta ikastetxeetatik datozen eragileak integratzeko aukera eman digu.

7. *Aliantzak*

Sektore-taldeen harago.

23 <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1309>

innobasque.com/home.aspx?tabid=1309

ESPA Sarea. Lanbide Zerbitzu Aurreratuen Sarea²³

Herrialde aurreratuen ekonomia industrialia eboluzionatzen ari da gero eta gehiago ezagutzan oinarritutako ekonomia baterantz.

Gertaera horrek gero eta garrantzi handiagoa ematen die zerbitzu-enpresei, izan ere azken hamarkadetan Europako Batasunean eta gainerako herrialde garatueta jarduera-sektore handi bihurtu baita.

ESPA Sarea Innobasquek abiarazitako ekimen bat da, Euskadiko aholkularitza- eta zerbitzu aurreratuen sektorearen nazioartekotzeari laguntzeko, ezagutza eta sektore horretako enpresen lankidetzak kanpoan saltzearen bitartez.

ESPA Sarearen kasuan sare ireki, autonomo, izaera publikoko, Innobasquek bultzatu, eta lanbide-zerbitzuen 30 enpresak, administrazio publikoko 2 eragilek, 3 klusterrek, elkarte 1, 2 teknologia-zentroak, eta abar batez hitz egin daitezke, hau da, 46 nodo dira 38 antolaera desberdinetakoak.

Enpresa-multzo honek honako gai hauekin zerikusia duten espezialitateak hartzen ditu: politika publikoen diseinua, nazioartekotzea, lehiakortasuna, bideragarritze analisia, kudeaketa ereduak, eragiketa-transferentziak, legeria, berrikuntza eta teknologia, ingeniariaritzak, arkitektura, IT, finantzazioa, estrategia, jasangarritasuna eta ingurumena eta ekonomia ebolutiboa.

Gipuzkoa Berritzen²⁴

Gipuzkoa Berritzen-en asmo estrategikoa sare eraldatzaile baten ekarpena egitea Gipuzkoan berrikuntza bideratuko duena, bertako barruti guztietan. 74 antolaera (administrazio publikoa, enpresa-elkarteak, teknologia-zentroak, enpresak, unibertsitateak eta prestakuntza-zentroak) eta 300 pertsona baino gehiago dira sare horren osagai.

Abian jarri dituen ekimen desberdinen artean, Gipuzkoa Berritzen 8 proiektutan ari da lanean, partaidetza kontzeptua sakondu dutelarik. Haietako batzuk honako hauek dira: The 10 Million Project, Partaidetza (Gipuzkoan badira enpresa batzuk erreferente direnak partaidetza-ereduei dagokienez eta agerian jarri dituzte zer ontasun dituen partaidetzan pertsona, antolaera eta gizartearentzat), Basque Media–Euskal komunikazio-bitartekoak, eta Berrikuntza Estrategiak.

24 <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=205>

www.innobasque.com/home.aspx?tabid=205

8. Lankidetzako argitalpenak

Ezagutzaren sorkidetzan.

Teknologia berriek aukerak eskaintzen dituzte lan- eta ikaskuntza-ingurunea malgutzeko eta horrek lantalde guztietan beharrezkoa kontzeptualizazio-prozesuak faboratu eta bideratzen ditu. Lankidetzako dokumentuak adimen kolektiboko esperientzia berri bat dira, Innobasquek abian jarriak gizartearen ekarpenez lantzen ari den dokumentu desberdinak aberasteko.

Lehen esperientzia pilotua: Lankidetzako laneko koadernoak Laugarren Sektoreaz EAEn.

2011ko abenduaren 1etik 2012ko urtarrilaren 27 arte lehen esperientzia aktibatu zen Laugarren Sektoreari buruzko lankidetzako laneko koadernoan laguntzeko EAEn. Google Docs-en plataformaren bitartez dokumentu horri buruzko ideiak partekatu ahal izan ziren, Innobasqueko Laugarren Sektorearen ekipoak jasotako ekarpenak eta “laugarren Sektorea Euskadin” argitalpenean erantsiak bideratuz²⁵.

²⁵ <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1339>

[innobasque.com/home.aspx?tabid=1339](http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1339)

[aspx?tabid=1339](http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1339)

9. Gizarte-sareak

Sareko partaidetza.

2.0 weba Internet eta haren komunikazio-moduak aldatzen ari da. Innobasquek hura erailteza sustatu du bere eragileen artean, izan ere komunikazio ireki hori palanka bat baita gizartearen komunikazio- eta sentsibilizazio-estrategia hedatzeko.

2008tik lan-eredu berri baten oinarriak ezarri joan dira, ezagutzaren lankidetzako eta kudeaketa irekian zentratuarena, eta horretarako beharrezko tresnak abian jarri dira, lankidetzako erantzen lan egiteko indarrak bateratuz, gaur egun Innobasque 2.0 bezala ezagutzen dena sortuz.

Kasu batzuetan, aurrez aurreko lantaldeak kontsulta-prozesuekin eta gizarte osoaren partaidetzarekin osatzen dira, horregatik 2.0 tresnak partaidetzarako aliatu indartsu bihurtzen dira.

Hala, gizarte-sareak Innobasqueren partaidetza-prozesu guztiek protagonista izan dira eta dira gaur egun (Woka, minutu 1 berrikuntzarako, etab.).

Eraitza bezala, Innobasqueren gizarte-sarea hazi egin da 2011n zehar eta gaur egun 23.000 soslai baino gehiago ditu,

maiztasun-maila oso altuarekin, proposamenak hedatzeko lankidetzan aritzen dira, haien garapena dinamizatu eta tutorepeko egiten dituzte eta, kasu guztietan, ezagutza partekatua sortzen dute Euskadin berrikuntzaren eta haren erronken inguruan.

10. Openideiak²⁶

On-line tresna bat lankidetzarako.

26 www.openideiak.com

Plataforma dinamiko bat eskaintzen duen berritzaileen erkidegoa, Innobasquek antolaera publiko eta pribatuen eskura ezartzen duena, berrikuntza irekia sustatzeko erronka-mota guztiekin aplikatua, zeinetan gizarte eta pertsona bezala, garapen ekonomiko, sozial eta gizatiarrarekin zerikusia duten ekimenak gara ditzakegun (ingurumenekoak, enpresakoak, teknologiakoak, sozialak, kulturalak). Gaur egun, 5.000 pertsona daude atxikirik.

Ideia-merkatua

Ideia-merkatua berrikuntza irekiko gune bat da eta haren helburua zenbait eragilek beren erronkentzat irtenbideak aurkitzearen beharra erkidegoko pertsonen ezagutza eta sormenarekin kontaktuan ezartzea da, izan ere ideien ekarpena egiten dute haiek ebazteko. Erkidegoko edozein pertsonak proposa dezake erronka bat eta irtenbideen ekarpena egin.

- *Erronka saridunak.* Sari bat irabazteko aukera pertsonak eta antolaerak jaurtitako erronkei irtenbide hoberekin proposatuz.
- *Guztien onerako erronkak.* Ikusmoldearen ekarpena egiten du euskal gizarte osoarekin zerikusia duten erronketan, erronkak edo irtenbideak proposatuz edo balioetsiz eta haiek burutzeko lan eginez.

Ekimena abian jarri zenetik guztira 200 erronka baino gehiago aktibatu dira.

11. Ikerkuntza ekintza, UPV/EHUarekiko lankidetzan

“Berrikuntza-ekipoei” partaidetza-eran ekinez.

ANECaK 2011n proiektua onartu ondoren, Innobasquek eta UPV/EHUko Psikologia Sozialeko Sailak lankidetzak-akordio bat

sinatu zuen EAEn aitzindaria izango zen unibertsitate-enpresa proiektu bat garatzeko, berrikuntza-ekipoen funtzionamendua eta maila askotako analisitik antolabide-garapenean haren inpaktua sakontzera bideratua.

Proiektu honetan, enpresak ikerkuntzan eta ezagutza berria sortzen parte hartzea antolabide-garapenerako oinarrizko ataletako bat da.

Ikerketa-proiektua 2012an bukatuko da, eta hurrengo fasea proiektuan zeharreko emaitzak eta ikaskuntzak hedatzea izango da.

12. Ikerkuntza aplikatua, Gobernantzako i-Taldea Eudel eta UPV/EHUarekiko lankidetzak

“Hiritarren partaidetza eta politika publikoen berrikuntza”tik.

Gobernantzako i-Taldea ikerketa-lan bat garatzen ari da Eudel eta UPV/EHUarekiko lankidetzan partaidetza-prozesuetan agertzen diren korapiloei aurre egiteko (eta maila guztietan: politikoan, teknikoan, hiritargo antolatua/banakoa, dinamizatzailak), partaidetza-prozesuetan berrikuntza sustatzeko helburuarekin.

Ikerketa honen azken helburua hiritarren partaidetzaren operatibotasuna, aplikagarritasuna eta errendimendu erreal eta efektiboa hobetzea da politika publikoetan, haien balio erantsia zuhurki baliatzea edozein berrikuntzak berekin dituen prozesu-zailtasunak aurreratuz eta ebatziz. Bigarren belaunaldiko praktika onen eskuliburu bat lortuko da eta tresna tipoen bilduma bat prozesuaren une desberdinetarako. Bide-orri bat osatzea da kontua beharrezko premisak, pausoak, metodoak, aldakuntzak, prozedurak, erantzukizunak, inpaktuak lortzeko erabaki gakoak eta gobernantza demokratiko on deitzen denari kide turiko emaitzak zein diren identifikatzea ahalbidetuko duena: erakunde zko legez kotasuna, zerbitzu publikoaren kalitatea, eraginkortasuna eta efizientzia kudeaketa publikoan, geroa aurreratu eta ikustea, lidergo demokratikoa, adostasuna eta egituratze soziala eta hiritarren inplikazioa eta erantzukizuna gai publikoan indartzea.

Azterlan hau 2012. urtean zehar argitaratuko da.

3. Gogoeta. Zer ikasi dugu esperientziatik?

Esperientzia hau ikaskuntza-iturri garrantzitsu bat izan da prozesuak, guneak eta partaidetza-dinamikak diseinatu eta garatzeko.

Partaidetza-prozesu bakoitza desberdina nola den esperimentatu dugu, nola helburu eta xedetan, nola lortu nahi diren emaitzetan, eta azken hori definitzailea da. Oinarritzkoa da argi izate hasieratik prozesuaren diseinu on bat lantzeko aktibatu baino lehen, garatzeko metodoak eta metodologiak ere askotarikoak izan daitezkeela kontuan izanik, prozesuetako bakoitzera gonbidatzea beharrezkoa den eragile-mota adina edo gehiago.

Norberaren esperientziari buruzko gogoeta patxadazkoago batek eta partaideei beraiei etengabe entzuteak pixkanaka baztertu beharreko elementuak identifikatzeko balio izan digu, mantendu behar direnak, pixkanaka hobetu beharrekoak eta partaidetzan bertan berrikuntza egiteko ideia berriak identifikatzen ere bai, eta horrekin guztiarekin, ikasitako irakaspenak ateratzen, hala nola:

1. *“Ez nazazu zeure helburuetarako erabil, nahiz eta oso goitar eta politik izan”*

Zintzotasuna eta gardentasuna partaidetza-prozesuko asmoarekin. Galdera gakoa hau da: Zergatik aktibatu partaidetza-prozesu bat? Pertsonen partaidetza ez da bihurtu behar botere-jokoen zerbitzurako tresna, eta ez litzateke bihurtu behar prozesuaren helburu mediatiko/politikorako, partaidetza “makillaje” huts egingo duena ere.

2. *“Inork ez luke partaidetza-prozesu bat abian jarri beharko “zertarako?” galdera erantzunda eduki gabe”*

Prozesuaren aurretik ezarritako irtenbideen edo hartutako erabakien aurrean, aukera adimentsu eta praktikoena sentsibilizazio- eta marketin-kanpainak egitea da. Berrero agertzen da hasieratik helburuak argitzearen eta dinamika egokiak finkatzearen beharra antolatzailearen eta partaideen itxaropenak orekatzeko.

3. *“Partaidetza-prozesuaren egiazko ‘jabeen’ lidergoa estimulatzeko, sinesgarritasuna irabazi eta partaide guztien ikaskuntza-prozesua bideratzeko”*

Funtsezkoa da eragileak eta bakoitzaren rolak identifikatzea, bai eta haien arteko laguntza eta lankidetzaren finkatzea partaidetzaren balio-katean bakoitzak proiekturako bere ekarpen hoberena egin dezan.

Dinamizatzaile-rolak prozesuaren kudeaketa teknikoa bere baitan har dezake erabateko inpartzialtasun-jarreratik, sustatzaileari partaidetza-prozesua diseinatzen eta garatzen lagunduz, interes-talde guztiak ordezkaturik egon daitezten eta giro aske eta atseginean beren iritzia adierazteko aukera izan dezaten arduratuz. ‘Aholkularien’ edo ‘aditu independenteen’ rolak lagundu egiten dio prozesuari lan eta azalpen tekniko eta babesekoak burutuz.

4. *“Nik parte hartzea nahi baduzu, esan nola. Emazkidazu partaidetza-kanalak ulergarriak, errazak eta egingarriak izango direnak”*

Partaidetza-prozesuen aberastasuna proposatutako erronka baten inguruan barruti, jatorri edo esperientzia desberdinetako partaideen konexioan datza. Partaideek proposamenak erakarriak sentitu behar dute, borondatez bertaratu behar dute eta ekarpena egin dezaketelakoaz jabeturik. Kasu batzuetan, aurreko lantaldeak gizarte osoari egindako kontsulta- eta partaidetza-prozesuen osagarri dira, eta horregatik 2.0 tresnak partaidetzarako aliatu indartsu bihurtzen dira. Ahalegina prozesua egokitzea bideratu behar da eta publiko-mota bakoitzarentzat zer dinamika garatu behar diren jakitera.

5. *“Pertsona partaideak protagonista senti daitezten egin, libreki beren buruak adieraz ditzatela eta kalitateko debateak eta ekarpenak sor daitezela partaidetza-prozesuaren beraren jasangarritasunezko ikuspegi batetik”*

Errendimendu handiko giroak eta dinamikak sortzea orain balio bereizgarri bihurtzen da partaidetza-prozesuetan, diseinatzaile-rolak paper gako bat jokatzen du. Prozesu

bakoitzean prozesu masibo eta orokortzaileak nahastearen komenientzia edo beste formatu-mota batzuen alde egitea (foro adituak, talde txikiagoak... erabiliz) eta agenda diseinatzea arte oso bat da eta horretarako ezin zenbatu ahal elementu izan behar dira kontuan.

6. *Ez iezadazu denbora galaraz. Batzuetan informazio sektorizatua behar dut eta beste batzuetan informazio orokorragoa”*

Pertsonak egoki parte har dezaten eta partaidetza-prozesu bati balioaren ekarpena eginez laguntzeko informazio garrantzitsua eta sintetikoa behar dute. Pertsona partaideen arteko topaketa-uneak ez dira informazio gehiegi aurkezteko lekua. Garrantzitsua da alde aurretik partaideei informazio garrantzitsu guztia partaideei bidali izana hobeto prestatuak joan daitezela. Jardunaldietan, balio erantsiko azalpenak, laburrak eta harrizko gaitasuna dutenak, atseginak gertatzen dira, zeren eta partaidetza- eta lankidetzaren giro egokia sortzen laguntzen baitute.

7. *“Parte hartu nahi dut, nire partaidetzak zerbaitetarako balio duela ikusten dudana guztietan. Ekarpenez harago, inpaktua”*

Partaidetza-prozesuak entzun zaiela, oharrak jaso direla eta lortutako informazioa landu egin dela erakutsi behar die partaideei. Beraz, ondorio-dokumentu bat landu behar da (output-ak), ugari zabaldu eta partaideek berek hari baliotasuna emanarazi beren ekarpenen isla bezala. Horregatik, follow up laster bat komeri da partaidetza-dinamiken ondoren. Partaidetza-prozesuaren beraren amaierako inkestek ez dirudite nahikoak direnik. Epe bat igaro eta gero jasotako ekarpenek izan duten eraginaren jarraipena lantzea gomendagarria izango litzateke. Horrek guztiak auzi berri batera garamatza: Zer da partaidetza-prozesu baten arrakasta? Zer adierazleren bitartez neur dezakegu partaidetza-prozesu baten arrakasta?

4. Aurrera jarraitzen dugu. Partekatu aurrera jarraitzeko

Esperientzia eta ikaskuntza honetatik, berrikuntzarako bidaia jarraitzera gonbidatzen zaitugu, pertsonagandik eta partaidetzatik.

Hurrengo kapituluan Eugenio Molinik garatutako partaidetza-prozesuei ekiteko proposamen bat aurkezten dizugu: “*Benetako partaidetza. Elkarrekin pentsatu, lan egin eta erabakitzearen artea*”.

Proposamen horren konexioa Innobasquerekin 2010eko abenduan egiten da, Adimen Emozionaleko Partzuergoko²⁷ kideek beste era batean sakontzea iradoki zuten berrikuntzara bideratutako partaidetza, autonomia pertsonalaren ikuspegitik

2011ko ekainaren 28a. Adimen Emozionalaren Partzuergoak “Benetako Partaidetza: partaidetza-prozesuak diseinatu eta bideratzea sistema konplexuetan” lantegia egin zuen Eugenio Molinirekin, eta bertan 40 pertsona baino gehiago izan ziren. Lantegi hura izan zen Eugenio Molinirekin eta haren planteamenduari lehen kontaktu-hartzea. Gerora, pertsona-talde batek Eugeniok ematen zuen “Benetako Partaidetzari buruzko lehen ikastaroa egin zuen 2011ko iraila, urria eta azaroko hilabeteetan.

Hori izan zen gauza garrantzitsuez “konturatzeko” uneetako bat. Inflexio-gune bat. Une horrek posible egin zuen norabidea aldatzea partaidetzaren esanahia ulertzen eta partaidetza-prozesuak diseinatu eta garatzeari ekiteko eran.

Adimen Emozionaleko Partzuergoa²⁸

27 eta 28

Eranskina

EAE. Lursail ongarritua partaidetzarako.

Inolako zalantzarik gabe, partaidetza presente dago gizartean eta enpresa- eta erakunde-ehunean, EAEn. Ukaezinak dira eragile eta esperientzia ugarien esperientziak eta ikuspegiak, zeinetatik ekin baitzaie partaidetzari barruti pribatu, publiko eta sozial desberdinei. Adibide gisara ondoren aipatzen ditugu eragile batzuk, zeinen ibilbidea Alor horretan eztabaida ezina baita eta lagin txiki baten ekarpena egiten du EAEn izan den partaidetza horri buruz.

Enpresa-ingurunean esperientzia ugari dago pertsonen enpresan parte hartzeari buruz izaera eta irismen desberdinetakoak: kudeaketako partaidetza, zeinek eraman baitu honako kontzeptuak sortzera: partaidetza-enpresa, partaidetza-ereduak, partaidetza-zuzendaritza, partaidetza-kultura, finantza-partaidetza etab.

Enpresa soziala eta elkarrekiko lanaren tradizioa, Auzolana eta kooperatiba-mugimendua, bereziki Mondragon Korporazioa itxuratu duten antolaeren esperientziak, nola enpresakoak, hala finantzakoak edo hezkuntzakoak, edo Euskadiko Kooperatiben Kontseilu Nagusia aurreko taldea izan dira eremu horretan.

EAE aitzindaria izan da langileak enpresan parte-hartzeari ekiten eta bultzatzen, hori landu duten eta argitara eman diren diziplina askotako foro desberdinetako azterlanek islatzen dutenez.

- “*Enpresa parte-hartzailea, pertsonen antolaeretan duten paperari buruzko ikusmolde bat*” (Ezagutza Klusterra, 2001).
- “*Enpresa parte-hartzaileak: esperientziak eta hurbiltzeak*” (Ezagutza Klusterra 2003), ULMA, CAF, Jez Trenbide Sistemak, EB-RIM enpresen, edo Euskadiko Kooperatiben Kontseilu Nagusiaren partaidetzarekin.
- “*Pertsonen partaidetza: 7 gako antolaerei balioa eranste*ko” (UPV/EHU, 2005).
- “*Errutina sortzaileak. Ezagutza sortzeko praktika-erkidegoak*” (MIK – Mondragon Ikerketa Kudeaketa, 2007).
- “*Pertsonengan oinarritutako kudeaketa-dinamikak*” (Innobasque, 2010), parte hartzeko bokazio argia duten 80 eragile eta enpresa baino gehiagoren partaidetzarekin: hala nola, Alkorta Forging Group, Ampo, Arteche, Ega Master, Finesse, Ingemat, Lankor, Lazpiur, edo Walter Pack.

- Gipuzkoa Berritzeneko lantaldea eta Aita Arizmendiarrietaren Adiskideak era agortzailean ari dira lantzen langileen partaidetza kapitalean, Partaidetza proiektuaren esparruan.

Antolaeretan hauteman diren kezka eta behar horrekiko sintonian eta informazioaren eta ezagutzaren gizartearen garapenak azeleraturik, pertsonak enpresan parte hartzearen bultzada, zerbitzu aurreratuen ingurunetik sustatua izan da: Hobest, K2K Emocionando, IMH Incess, Ope Consultores, Zubizarreta Consulting, Human aholkularitzak edo Bizkaiko Foru Aldundiako bilgune programako aholkulariak, unibertsitatea edo ikertegiak (GEZKI –Ekonomia Sozialaren Euskal Behatokia, Euskal Herriko Unibertsitatea, Deustu Ekialdea Unibertsitatea, Mondragon Unibertsitatea, MIK). Eta ASLE, Euskadiko Kooperatiben Kontseilu Nagusia enpresa-elkartek. Erakundeek ere behar horren berri eman dute, eta erkidego hau aitzindaria izan da enpresan partaidetza sustatzeko politikak bultzatzen Eusko Jaurlaritzako Justizia, Enplegua eta Gizarte Segurantzako Saila, Gipuzkoako Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ezagutza Gizartearen Saila, Bizkaiko Foru Aldundiko Sustapen Ekonomikoko Sailaren aldetik, besteak beste.

Ingurune publikoan, partaidetza-prozesuen bulkada eta garapeneko ibilbideak eta esperientziak udalerrien, aldundien mailatik Eusko Jaurlaritzaren beraren mailarainokoa besarkatzen du.

Argigarri gisara erreferentziako elementu bat aipatu nahi dut: HIRITARREN PARTAIDETZA ESPERIENTZIEEN MAPA EUSKAL HERRIKO UDALERRIETAN²⁹

Mapa honetan lagin araztua, baina aldi berean osatu gabea dago, 243 mekanismo edo esperientzia zehatzena, 64 udalerritan. Hala ere, kontuan izanik hiritarren partaidetzako mekanismoak bazeudela positiboki jakina zen udalerrien erantzunik ez dela iritsi, eta bederatzi erantzun bakarrik jaso zirela, zeinek aitortzen baitute ez dutela inolako mekanismorik edo partaidetza-esperientziarik azken emaitza bere horretan adoregarri samarra da. Izatez, azterlan honen lehen ondorioa hau da: hiritarren partaidetza hasiera batean uste genuen edo

29 Hiritarren partaidetzaren esperientzia-mapa Euskal Herriko udalerrietan. Gobierno Vasco, 2008.- 1vol; 222pp; 24cms.- (Bilduz).- ISBN 978-84-457-2667-9.- Español. / AJANGIZ SÁNCHEZ, Rafael; BLAS, Asier; PARTE HARTUZ.- Vitoria-Gasteiz Euskal Herriko hiritarren partaidetzako errealitatearen erregistro eta deskripziorako proiektua ezagutzatrukea faboratzeko hari buruzko mekanismoez eta esperientziez ikaskuntza-sareak eta hura hedatzeko, elkar-laguntza eta ikaskuntza egituratzea animatzeko eta, zergatik ez, politika publiko bezala pixkanaka hura ezartzeko

beti sinetsi izan duguna baino errealitate zabalduagoa dela gure herrialdean. Gehiago oraindik, tokiko hiritarren partaidetzako kanal gehien dituen Estatu espainiarreko guneetako bat izan liteke seguru asko. Arazoa, beste toki batzuetan ez bezala, hiritarren partaidetza oso gutxi ezagutzean datza hemen. Ez da landu haren komunikazio-dimentsioa eta kasu askotan oso gutxira arte hiritarren errealitatea era instintuzko batean antolatu dela esan liteke, plangintza eta kontzeptualizazio askorik gabe. Udalerrri batzuetako hiritarren partaidetzako ahaleginak ez izatea oso ezagunak geografia-ingurune hurbilenean azalduko luke horrek.

Rafael Ajangiz eta Asier Blas. Parte Hartuz³⁰

Gobernantzan eta Partaidetzan gakoak diren eragileei dagokienez, Gizarte Berrikuntzako³¹ eragile erreferenteen Mapan hauek aurkitzen ditugu erreferente bezala: administrazioen blogak Administraciones RED-en³², Aprendizak³³, eta Irekia³⁴ ekimena, EAEko erreferente bezala, eta kanpoan ere ezagutua. Ezagutza sortzen UPV/EHU Parte Hartuz (Pedro Ibarra, Francisco Letamendia, Asier Blas etab.); UPV/EHU GUM (Unibertsitateko Talde Diziplina askokoa) Enpresa Kudeaketa Aurreratukoa, Ezagutzaren Kudeaketa eta Gobernantza Publikoa (Arturo Rodríguez), Ekonomia Aplikatu IV. Sailekoa (Federico Valenciano) eta IVAP, UPV/EHU eta Asmoz Fundazioak abiarazitako ikastaroak.

Mapa horretan bertan, Politika Publikoen arloan, erreferente gisa hauek seinalatzen dira IVAP (Administrazio Publikoko Elkartea), Arartekoa (Euskal Legebiltzarraren goi-mandatuduna pertsonen defentsarako EAEko administrazio publikoen politika publikoen jardueri buruz. Ezagutza sortzen Deustuko Unibertsitatea Etika sozial eta politikoa (José Javier Echevarría Mauleón) eta Kapital soziala, Enpresa-kultura eta Lidergoa (Alazne Múgica) gailentzen dira, bai eta zenbait ikastaro ere nola Deustuko Unibertsitateak hala UPV/EHUK abiarazitakoak

Erreferentziako argitalpen eta bibliografia batzuk hauek dira: “Gida praktikoa “nola burutu kalitateko partaidetza-prozesu bat?”, Eudelena, “e-Gobernantza, Hiritarren Partaidetza

30 Hiritarren partaidetzaren esperientzia-mapa Euskal Herriko udalerrietan. Eusko Jaurlaritzako Gizarte Gaien Sailburuordetzako Txostenaren estruktua www.ekoliderrak.net/blog/mapa.doc.

31 Innobasque. Ikerketa-estrategiaren definizioa Euskal Herriko berrikuntzan Gizarte Berrikuntzako eragile erreferenteen Eragileen Mapan © 2010 Deloitte. <http://www.slideshare.net/innobasque/mapa-de-agentes-referentes-en-innovacin-social-de-la-capv>

32 <http://eadminblog.net/>

33 <http://aprendices.wikispaces.com>

34 <http://www.irekia.euskadi.net/>

eta Berrikuntza” Kaleidos.red Fundazioarena, “Praktika onak detektatzeko gida hiritarren partaidetzan”, OIDPrena (Demokrazia Parte-hartzailearen Nazioarteko Behatokia) eta Parte Hartuz-en gogoetak azken urteetako bilakaera ohargarriarekiko lerroan tokiko politika publikoetan partaidetza eta berrikuntzako ebaluaziorako norabidearekin.

Gizarte-ingurunean, EAEn, gizarte-ingurunean, ekimen soziala garatzen paper funtsezkoa du babes sozialeko zerbitzu publikoen garapenak. Gaur egun ere, zerbitzu sozial publikoen kudeaketa (administrazioek finantzatuak) entitate askoren jarduerako erdiko gunea eta batzuetan, bakarra, zeinak garatu baitira parez pare Ongizate Estatuaren garapenarekiko. Partaidetza oso loturik egon da boluntariotzari irabazi-asmorik gabeko sektorean (GKE) Bolunta, Koopera, Emaus, auzo-elkartek eta mugimenduak, Ampas gurasoen elkarteak, okupa mugimendua.

Halaber Gizarte Berrikuntzako Eragileen Mapan eragileak eta partaidetza-esperientziak aurkitzen ditugu Ikerkuntzako barruti ugarietan Gizarte Berrikuntzan. Gobernantzatik, eta Politika Publikoen Partaidetza eta Kudeaketatik harago partaidetza-eragileak eta esperientziak aurkitzen ditugu honako barruti hauetan: Jasangarritasuna, Klima Aldaketa, Ekonomia Soziala, Ekintzailtza Soziala, Mugikortasuna eta Lurraldea, Garapenerako Lankidetzak Sare Sozialak, Etxebizitza eta Hirigintza, Hirugarren Sektorea, Osasuna, Gizarte-zerbitzuak, Bazterkeria Sozialeko Eredua, Hezkuntza, Enplegua, Gizarteak, Zahartzea, Gazteria, Aisia Eredua, Kontsumoa eta ahalmen urritasuna, Enpresa, Genero-berdintasuna, Kulturaren Kudeaketa, Berrikuntza Immigrazioa, Kultura artekotasuna.

Berriki gizarte-berrikuntza eta sormenaren ildotik Creativity Zentrum (talentu sortzailea mobilizatuz), Eutokia eta berrikuntza eta sormena gizarte-ingurunean aktibatzen dute dinamika parte-hartzailea aktibatzetik.

Esperientzia-funts garrantzitsu horretatik ezagutza tazituaren parte handi bat geureganatu dugu eta gaur egun bertatik elikatzen dira esperientzia berritzaileak. Gure esker ona haiei guztiei.

II. Atala

BENETAKO PARTAIDETZA

edo elkarrekin pentsatu, erabaki eta lan egitearen artea

Antolaera eta Sistemen Garapean aholkulari da 1990tik. Lantze estrategiko eta antolabide-eraldaketako diseinu eta kudeaketan espezializatua, zeinen arrakasta espezialitate, ikuspegi eta intereseko aktore askoren mende dagoen. Azken urteotan jasangarritasun, antolabide-erresilientzia eta plangintza adimendunean bere bezeroei laguntzen lan egiten du. Bere esperientzia kondentsatuz **Benetako Partaidetzaren** metodologia garatu du.

Suedian lan egin eta eskuratu du oinarritzko esperientzia, non bizi izan baita 30 urte baino gehiagoz. European, Afrikan eta Latinoamerikan ere prozesuak gidatu ditu. Era guztietako antolaerekin lan egin du: enpresa nazional eta multinazionalekin; nazioarteko erakunde, alde askotako eta estatalekin; GKEekin; udalerrri eta erkidegoekin. Haren bezeroen artean honako hauek dira nabarmentzekoak:

- IKEA, TELIA eta AngloGold – Ashanti Multinazionalak
- Nazioarteko Erakundeak: PNUD (Nazio Batuen Garapenerako Programa) eta EAC (Afrika Ekialdeko Erkidegoa)
- Gobernu-agentziak: ASDI (Lankidetzaren eta Garapenerako Suediar Agentzia), Riksgälden (Zor Nazionala Kudeatzeko Suediar Bulegoa) eta SMI (Gaixotasun Kutsakorren Prebenitu eta Kontrolatzeko Suediar Institutua)
- Finantza-erakundeak: 3AP (Pentsioen Hirugarren Funtsa) eta MISTRA (Ingurumenaren Ikerkuntzarako Finantzazio Funtsa)
- Ikerkuntza-institutuak IRC (International Resilience Centre) eta SEI (Stockholm Environmental Institute)
- Enpresak: Navantia, Loramendi eta Brújula.
- Udalak: Murcia, Palafrugell, Figueres, Norrköping, Motala, ...

2008az geroztik Bartzelonatik hurbil bizi da, eta bertan sortu du Moliní - Partners in Change (<http://molini.es>) eta haren bidez eskaintzen ditu, maila globalean, aholkularitza eta prestakuntzako bere zerbitzuak.

Honako erakunde hauetako kidea da: IAF (International Association of Facilitators), FGO (Swedish Association for Organizational Development Gestalt Practitioners), MARELD



Eugenio
Moliní

(Swedish Network of Systemic Practitioners), eta ÁGORA (Red Española de Profesionales Sistémicos).

Nazioarteko Antolaeren eta Sistemen Garapenean prestatua GISC-ek (Gestalt International Study Centre) prestatua, Kontsulta Sistemikoan KCC-ek (Kensington Consultation Center), Gatazka luzatuen ebazpenean EMU-k (Eastern Mennonite University) eta NFS-ek (Norska Fredssenter) eta Gestalt-en GAiS-ek (Gestalt Akademin i Skandinavien).

"MOLINI, OUTSIDER BAT"

Azucena Vega Amuchástegui (Bilbao, 1958) start up bat da lanbide bat eraiki duena pertsonenganako bere grinatik –duela hogeita hamar urte baino gehiago– RTVEko gidari bezala, eta Euskal Herriko liderrak eta ekipoak entrenatzearen aitzindaria. *Adegí, Vigoko Unibertsitatea, Eutokia, Tknika edo Azti-Tecnaliaren* lankide independente pertsona, ekipo eta antolaera ugari kokatu ditu haien ahalmenaren garapena lortu arte.

Haren praktika entrenatzaile senior bezala 7.000 ordu baino gehiagokoa da, nazioarteko prestakuntza trinko batekin ICF (USA), europar hamar coach kualifikatuenen artean kokatzen du eta haren mentoreak hauek dira: John Whitmore (Ingalaterra), Robert Dilts eta Bob Mandel (USA) eta Alain Cardon (Frantzia). www.azucenavegacoach.com



Azucena
Vega
Amuchástegui

Aurrekariak

Liburuak ez dira mago baten kapelatik sortzen. Izatez, Eugenio Moliníren testua *compost* luzaroan egonkortutik dator egilearen ibilbide profesional, gogoetatsu eta existentzian ikaskuntza eta kontrasteko bi hamarkadatan espektro geografiko zabal batean bizi izan dituelarik Hegoafrikatik Herralde Nordikoetara, Hispanoamerikatik pasatuz.

Bestalde, metodologia antolaera-tapete zabal batean ezarri da eta bertan enpresak, gobernuak eta fundazioak sartzen dira, korronte makinistaren hoberena (hierarkiakoa eta atazan zentratua) eta korronte humanistaren (pertsonek kapital intelektualean, haien pentsatzeko, eta antolaerei ekarpenak egiteko gaitasunean oinarritua) irensten duen moldakortasun bat erakutsiz. Proposamenak kudeaketako *hard* eta *soft* ereduentzako hoberena, bai eta Management tradizionalaren bertikaltasun eta horizontaltasuna kameleoi-ahalmen bat frogatuz, baina irmotasun fin batez asanblada-estiloa baztertzen duelarik.

Askatasuna eta berdintasuna, metodoaren oinarrian

Benetako Partaidetza erronka bat da –probokazio bat agian– *Troiako antolabide-zaldi bat* bezala aurkeztua (bere barruan) frantses-iraultzak ezagutarazi zuen hiru koloreko hazia daramana:

askatasuna, berdintasuna eta agian (ez hain nabaria testuan) senidetasuna.

Ildo horretatik, metodologia ez da errugabea, baizik eta ernamuin eraldatzaile bat du, nola bere kontzepzioan hala edozein sistemari hura aplikatzean. Egileak atsegin izaten du definitzea *Benetako Partaidetza* “*ingurune osasuntsuak sortzen dituen prozesu bat bezala, zeinetan pertsonak parte hartu eta ekarpenak egin ditzaketen atazan fokaturik.*”

Lehen aldiz Moliniri entzun nionean inpaktatu egin ninduen ñabardura baten adierazpenak: “parte hartu, pentsatu eta nahi baduzu ekarpena egin, nahi baduzu bakarrik”. Hau da, borondatezkotasun hutsetik, eta horrek askatasunaren baliora bidaltzen gaitu, eta Mary Parket Follet-ekin konektatzen nau, enpresaren fokapen iraultzailearengatik ezaguna denarekin. Benetako Partaidetzaren zirrikituek Peter Sengek Bosgarren diziplina obran ezagutarazi zituen paradigmatiko batzuetako batzuk gogorarazten dituzte: ikuspen partekatu bat sortzea, ekipoan ikastea eta pentsamendu sistemikoa.

Azkenik, metodologiaren substratu berdintasunezkoaren sakonera ulertzeko, agian badu garrantzia jakiteak egilea hiru hamarkada bizi izan dela Suedian, tradizio demokratiko errotua eta filosofia sozial aurreratua duen herrialdean. Eta liburuaren argitalpena Euskal Herrian gertatzen dela, aldien hasieratik izateko, iritzia emateko, hautatzeko eta askatasunean jarduteko eskubidea aldarrikatzen duen herrialde batean.

Jarraipena, aldakuntza moldakorra eta asmozkoa

Antolaerak hobetzea bilatzen duen ia edozein metodok bezala, *Benetako Partaidetza* –besteak beste– bi zutabe handitan errotzen da: galderak –dena galdera batekin hasten da Charles Handyren arabera–; eta dena moldakorra edo asmozkoa izan daitekeen aldakuntza batekin hasten da, azken hori askozaz interesgarriagoa gertatzen delarik eta ahalmena erakusten duena, zeren desiratik sortzen baita eta ez beharretik.

Hobetu, hazi, gehiago edo desberdin egiteko gogoia. Hitz batean: enpresari eta munduari ekarpena egitekoa. Ildo horretatik, *Benetako Partaidetza* tresnak osatu egiten du panorama

eraldatzaile garaikidea ikusmolde eta ahots original batekin eta nire iritzian baliotsuarekin, Eugenio Molinirenarekin.

Bideratzailearen esku-hartze minimalista

Bukatzeko, *Benetako Partaidetzak* antolaera batean esku hartzen duten faktore ia guztiak sistematizatzen ditu: aktoreak, inguru-baldintzak, ez-negoziagarriak, partaideak, guneak, denborak... eta lan-esparru bat sortzen du, non pertsonak zentzu transzendentearekin parte har baitezakete, beren ekarpenak errealitatea aldatzeko balioko duten konbikzioarekin. Esku-hartzearen estilo horri egileak *smart* (dotore) deitzen dio. Nik *zen* aurkitzen dut bi arrazoiengatik: lehena, metodoaren arazte oso zainduarekin esku-hartzearen ia angelu guztiak begiesten dituelako: eta bigarrena, bideratzaileari paper minimalista bat ematen diolako behaketara, asmora, esku-hartzera eta erretiratzerara mugatzen delako, Molinik doitasun kirurgikoz praktikatzen dituen lau fase.

Antolaera-bideratzaile bezala lan egiten dugunok txunditurik uzten gaitu nolako suhartasunez defendatzen duen bideratzailea desagertzea ahal bezain laster. Molinik "alde batera aldendu" esan ohi du, testu batean baino gehiagotan garatzen duen zerbait eta horrek agian (hobe hala balitz) haren hurrengo liburua itxuratuko du.

Benetako Partaidetza

Elkarrekin pentsatu, erabaki eta lan egitearen artea.

EUGENIO MOLINÍ-k egina

Eskerrak	56
Honen guztiaren zentzua	60
SARRERA	64
1. Hasi aurretik	65
1.1. Atazaren Jabea eta aldakuntzaren Sustatzailea	66
1.2. Prozesuen eta bilkuren Diseinatzailea eta Bideratzailea	66
1.3. Liburu honen egitura	66
2. Erronka estrategikoak	68
2.1. Konplexutasuna eta aniztasuna	69
2.2. La transversalidad y la subsidiariedad	69
2.3. Pertsonak eta antolaerak	70
3. Zer da Benetako Partaidetza?	70
3.1. Prozesu parte-hartzaileak diseinatzeko metodo bat	71
3.2. Balio-sistema bat	72
3.2.1. Pertsonak	73
3.2.2. Antolaerak	73
3.2.3. Asmo-aldakuntza	73
3.3. Lidergo-estilo bat	73
4. Noiz ez erabili	75
LEHEN ATALA	78
Antolaera prestatu	
1. Partaidetza-prozesu bateko aktoreak	80
1.1. Atazaren Jabea	80
1.2. Babeslea: batere ohikoa ez den Jabe bat	81
1.3. Aldakuntzaren Sustatzailea	82
1.4. Zesarra	83
1.5. Bideratzailea	84
1.6. Diseinatzailea: Bideratzailearen alderdi bat	85
1.7. Logistikaria	86
1.8. Partaideak	87
1.9. Adituak	88
2. Ekimena	88

3. Beharrezko baldintzak: antolaera prestatuz	88
3.1. Ataza konplexua, irtenbide ezagunik gabea eta potentzialki gatazkatsua	91
3.2. Jabearen aldetik gogo dago gardentasunez aurkezteko inguru-baldintzak eta Partaideek ahalik eta ongien egingo dutela uste izateko	92
3.3. Ikuspegi, espezialitate eta interes desberdineko Partaideak gonbidatzeko gogo	93
3.4. Interakzio berrien aukera	93
3.5. Segurtasun-bermeak	94
4. Inguru-baldintzak definitu	95
4.1. Partaideak	98
4.1.1. Partaide ezagutzadunak	99
4.1.2. Partaide interesdunak	100
4.1.3. Partaide autonomiadunak	100
4.2. Ataza eta emaitza desiratuak	101
4.3. Maniobra-tartea	103
4.4. Partaidetza-maila	106
4.5. Ondorio desiratuak	111
4.6. Jabearen konpromisoa Partaideekin	112
5. Benetako lidergo parte-hartzailea	113
5.1. Jabearen lidergoa	113
5.2. Partaideen lidergoa	113
5.3. Bideratzailearen lidergoa	114
BIGARREN ATALA	116
Neurrirako prozesu parte-hartzaileen diseinua	
1. Neurrirako diseinua eta metodo estandarrak	117
2. Diseinu-motak eta Bideratzailearen papera haietako bakoitzean	118
3. Diseinu eskalagarriak	121
3.1. Kultura	122
3.2. Prozesua	122
3.3. Gertaldia	123
3.4. Bilkura	124
3.5. Saioa	125
3.6. Aldiunea	125

4. Neurrirako diseinuaren faseak	126
4.1. Prestakuntzak	127
4.2. Irekitze-urratsa	128
4.2.1. Zesarraren irekitzea	129
4.2.2. Jabearen irekitzea	130
4.2.3. Bideratzailearen irekitzea	130
4.2.4. Adituen inputa	131
4.2.5. Irekieretako ohiko hutsegiteak	132
4.2.6. Atazarekin kontaktatzea	132
4.2.7. Ohiko hutsegite batzuk atazarekin kontaktatzean	134
4.2.8. Haserre- eta dolu-saioak	134
4.2.9. Jabearen irmotasuna eta gupida	139
4.2.10. Prozesuaren bahitzaileak	142
4.2.11. Aktoreen arteko hitzarmena	143
4.3. Lan-fasea	144
4.3.1. Orainaldiko jakituria azaleratzea	146
4.3.2. Ikuspegi desberdinetan dibergitzea	147
4.3.3. Proposamen zehatzetan konbergitzea	148
4.3.4. Proposamenak antolatzea	149
4.3.5. Proposamenak lehenestea	150
4.3.6. Hurrengo urratsarekin konprometitzea	152
4.3.7. Ekintza planifikatzea	154
4.4. Itxiera-fasea	155
4.5. Bilkura-ostea	156
5. Diseinu-elementuak	156
5.1. Denbora:	156
5.1.1. Atazaren ziklo hirukoitza	156
5.1.2. Denboraren eta gaitasunaren mugar	158
5.2. Pertsonak	159
5.2.1. Banakako lana	159
5.2.2. Binakako lana	160
5.2.3. Hirunakako lana	160
5.2.4. Ekipokako lana	160
5.2.5. Taldekako lana	161
5.2.6. Talde handietako lana	162
5.2.7. TMega-taldeetako lana	163

	II. ATALA	Berrikuntza Pertsonak eta Partaidetza	55
5.2.8. Osoko bilkuraren aurreko aurkezpenak			163
5.2.9 Taldeak eta ekipoak osatzea			164
5.3. Espazioa			165
BIBLIOGRAFIA IRUZKINDUA			170

Eskerrak

Pertsona askok lagundu didate liburu hau erditze luzean. Aipatzen ez ditudanak arbuia gabe, honako hauen aipamen berezia egin nahi dut.

2002. urte aldera ekin nion liburu honi bueltak emateari. **Göran Garberg**, Stokholm-eko United Spaceskoak akuran utzi zidan, alokairu oso txiki batean, hura idazteko estudio bat. Sei hilabete haietatik irten zena material-kantitate eskerga izan zen, eta bide hartatik jarraitu izan balu 600 orrialdeko munstrokeria bat bihurtuko zatekeena, nire megalomaniaren lekuko eta inorentzat baliagarria izango ez zena.

Lucas Moliní Lantz eta **Gunilla Lantz**-i Eskertu egin behar diet nire alboan jarraitu izanagatik nahiz eta fisikoki bakarrik nire aurrean egon. Ez dut uste oso erraza izan zitzaienik.

Ez nion berriz ekin proiektuari tarteka izan ezik, zeren 2008an Espainiara itzultzean, **Silvia Estevak** sei urte lehenago ekoitzitako materiala ikusi zuen eta hura arindu, ordenatu eta sinpletzera animatu ninduen. Silviari eskertzen diot galtzen nintzenez animatu izana, zirriborro desberdinak irakurri eta zuzendu izana, eta nire umore txarraldiak eta idazteko hartzen nituen bakarraldiak gorabehera nire alde egon izana.

Testuaren atal garrantzitsuena Lordeko Santutegiko bakarraldi batzuetan sortu nuen. Nire esker ona komunitateko kide guztiengana doa, baina **Aita Joanengana** batik bat. Han birsortu duten bake- eta siltasun-giroak, bai eta egin zidaten harrera baldintza gabeak, lagundu egin zidaten neure lanaren azken zentzuarekin harremanean egoten, idazten ari nintzen bitartean: pertsonak bakean lan egin dezaten antolaerak sortzen laguntzea.

Neure irakasleen artean bost nabarmendu nahi ditut bereziki. **Séan Gaffney**, harengandik 1997an gauza garrantzitsu bat ikasi nuen, nahiz eta oraindik ez dakidan esaten zer izan zen. **Birgit Williams**, 2000. urtean arte bat erdi-ireki zidana Open Space metodologia irakastea, eta **Harrison Owen** 2001ean ate horren atzean dagoen mundua erakutsi zidana. Eta azkenik, **Marvin Weisbord**-ek eta **Sandra Janoff**-ek, herenegun, 2009an, gauzak nik ordura arte uste izan nuena baino askozaz sinpleagoak izan daitezkeela irakatsi zidaten.

Zor izugarria dut 22 urtez aholkulari bezala lanean ari izan naizen bezero guztiekiko. Nire zerbitzuengatik ordaindu izanaz

aparte, beren enpresak eta antolaerak eskaini dizkirate laborategi bezala esperimenduak burutu nitzan –arrakastatsuak ez zirenak beti– eta haiek eman didate aukera Benetako Partaidetzaren metodologia garatzeko.

Txell Costa-ri ere neure esker ona adierazi nahi diot, izan ere hilabeteak eman ditu idaztean erabiltzen dudan estilo aldrebesa zuzentzen. Berari zor diot testu hau irakurgarria izatea. Nirekin izan duen pazientzia mugarik gabea izan da.

Eta, azkenik, eskerrak eman nahi dizkiot **Olga Gómez Gerbolés**-i, zeinek testuaren potentziala ikustean, ilusio agortezinarekin lan egin baitzuen Innobasquek argitara zezan, aldi berean aukera emanez niri beste edozein formatutan argitaratzeko.

Honen guztiaren zentzua

Amsterdameko aireportura, lan egitera noan erakundearen egoitzara naraman taxian nago. Taxilaria, Sikh durbantedun bat, bizarra eta seguru asko gerriko paxan labana bat duenak tinko begiratzen dit atzerako ispilutik eta galdetzen dit:

- “Eta zertan aritzen zara?”
- “Enpresei eta antolaerei eraginkorrakoak eta efizienteagoak izaten irakasten diet”. Erantzuten diot esaldi lataratuarekin.
- “Eta zergatik egiten duzu hori?” Galdetzen dit.
- “Zera, ba, ...” Hitz-totelka hasten naiz harriturik.
- “Izango du zentzuren bat egiten duzun horrek!” Berrekiten dit.
- Tira, niri gehien gustatzen zaidana gauza bat da: pertsonak bakean lan egin ahal izatea*”. Erantzuten diot lotsati.
- “Orduan biok kideak gara!” Bota zidan.

Nire harridura esponentzialki gehitzen da. Ez dakit zer esan. Isilune baten ondoren taxilari Sikhak jarraitu egin zuen:

- *Bai. Norbait aireportuan jasotzen dudan bakoitzeko galdetzen diot neure buruari zer egin dezakedan bidaiariak 10 minutuko bakealdian izan dezan nire taxian. Biok gaude bakearen negozioan. Kideak gara!*

Bai jakintsua dela taxilari hau! Ez bakarrik hain bizkor antz eman didalako, nahiz eta horrek bere meritua izan. Oraindik garrantzitsuagoa da jakitea pertsona guztiok dugula bokazio bat eta bokazio bera egikaritu daitekeela lanbide desberdinetatik. Nire lanbidea liburu honetan deskribatu dudana da: aldakuntza-prozesuen diseinuan eta bideratzean aholkulari, zeinen arrakasta espezialitate, ikuspegi, kultura eta interes desberdineko aktore askoren arteko lankidetzaren baitan baitago.

Lanbide askotatik pasatua naiz eta azkenean haietako edozein praktikatzen gera nintekeen: erizain psikiatriko, psikoterapeuta, talde psikiatrikoen gainbegiratzailea, *coach*, gatazketako bitartekari, kultura arteko komunikazioko aholkulari... Lanbide horietako

edozeinetatik jardun nezakeen neure bokazioan, baina ase-
ezintasun jarraitu batek, batzuetan lausoa eta beste batzuetan
nabarmena zenak bultzatu nau behin eta berriz pauso bat ematera,
zerbait berria ikastera edo neure lanbide-jardunbidea birgizatzea.

Orain, atzera begiratzuz, gauza batez ohartzen naiz: nire ase-
ezintasunaren iturria egiten ari nintzena neure benetako bokazioarekin
lerrokatu ez egotean zegoela, baizik eta haren interpretazioekin,
aldioro benetako neure bokazioarekin nahastu izan ditudanekin.

Nik dakidalarik, neure bokazioaz egin nuen neure lehen
interpretazioa desitxuratze handi bat zen: mundua gerran ari da
pertsonek aurka eta nire bokazioa pertsonak trebatzea zen (bai
eta neure burua ere) haren erasoei hobeki aurre egiteko. Atzera
begiratzuz, hori zela nire motibazioa ohartzen naiz, 90. urteen
hasieran psikoterapeuta, talde psikiatrikoen gainbegiratzailerik eta
coach bezala ari nintzenez. Kasu askotan lan bikaina egin nuela
esango nuke, batez ere lan- eta gizarte-egoera oso zailetan bizi ziren
pertsonekin. Baina ere berean aitortu beharra dut, lotsaz, lanbide
honetatik pertsona batzuen sufrimendua areagotu ere egin bide
dudala zorionsuago izaten lagundu beharrean.

Pixkanaka ohartu joan nintzen erresistentzia pertsonalaren
bidea, nahiz eta batzuetan beharrezkoa izan, sarritan pertsona oso
prezio altu bat ordaintzera eramaten zuela.

Nire bokazioaren lehen interpretazio hura eboluzionatu eta
pasatu egin zen, munduaren txarkeriari aurre egiten laguntzetik
pertsonei beren gatazkak konpontzen laguntzera. Baina ez nuen
aurkitu modurik bokazio horri jarraitzeko kontsultan edo ospitale
psikiatrikoetan norbanakoekin lan eginez, aldatu egin nuen neure
lanbidea 90. urteen azken herenean. Mundura, era mesianiko
samar batean irten nintzen neure zerbitzuak kultura-bitartekari
eta gatazka-“konpontzaile” bezala eskainiz

Uste dut lan bikaina egin nuela bolada horretan eta gatazka
oso gogor batzuk konpontzen lagundu nuela. Baina kasu horretako
prezioa neuk ordaintzen nuen, zeren eta jarrera mesianiko batekin
lan egiten nuen eta talde batzuek, boterea zutenek batik bat beren
haserrea bideratzen baitzidaten. Eskarmentaturik atera nintzen
zenbait esku-hartzetatik nahiz eta lan ona egin, begiak ireki
zitzaizkidan. 2000. urtean gaude.

Eta gauza batez hasi nintzen konturatzen: pertsonok, (eta a zer harridura!, neu ere bai!) bakean lan egin eta bizi nahi dugula. Eta kito. Eta hori egin dezaten nahikoa dela eragozpenak kentzea eta bakean uztea norbera erditik alboratuz.

Eta nire bokazioa orain bake-gogo hori bizitzea da neure auzi guztietan. Eta nire lanbidea guneak sortzea da, haietan pertsonak Bakean lan egin dezaten. Nahi badute.

Eta batzuetan atera zaidan tonu borrokalaria gorabehera, jarrera gerrarietara berriz ere erori bainaiz ere, espero dut irakurleak harago ikusi ahal izango duela eta idaztean izan dudana bake-egarria sentitu ahal izango duela.

Sarrera

1. Hasi aurretik

Liburu honek antolaera eta enpresetako partaidetza-prozesuen diseinu eta bideratzeari buruzko lantegi praktikoek duten egitura bera jarraitzen du. Lantegiak eta liburua 20 urtez hiru kontinentetan eta sektore guztietan: pribatua, publikoa, irabazi-asmorik gabeko eta gorantz datorren sektorean lortu dudaneure esperientziaren distilazioa dira, zeinetan elkartzen baitira gizarte-ekintzailletza eta hiritartasun korporatiboa.

Nire lanaren parte handiena sistema ongi definitutuan garatu da (antolaera eta enpresetan), zeinetan baitaude muga argiak eta egitura hierarkikoak. Noiz edo behin lan egin izan dut sistema lausoekin (gizarte-mugimendu edo sareak), zeinen egiturak jariakorrak eta zeinen mugak porotsuak baitira. Lanean izan ditudan proiektuetako nahikoa bi sistema-moten artean nabigatu dute, adibidez hiritartasun-partaidetzako prozesuek (administrazioak hartzen du ekimena eta gizarte-mugimendu, auzo- eta merkatari-elkarte, interes talde, eta abarretan tarteko izaten da) eta aktore askoren arteko konbergentzia-prozesuek (*joint venture* akordioak enpresen artean, *multistakeholder* prozesuak, etab.)

Sareekin eta mugimendu sozialekin lan egiteak, esplizituki edo inplizituki, zera inplikatu du: ezarritako ordena irauliz mundua hobetzeko asmoa. Prozesu horietan nik egindako ekarpenak kausaren aldeko maitasunezkoak izan dira eta egundoko poz pertsonala sortzeko gai dira. Bestalde, inolako diru-sarrerarik ematen ez duten proiektuak izan ohi dira.

Hemen proposatzen dudana metodologia baliagarria da ingurune horietan, baina barruti hierarkikoetan eta sistema definituetan lan egiteko optimizaturik dago. Bai eta barruti mistoetan lan egiteko ere, zeinetan lanak sistema zehaztu eta lausoen artean aritzen baita. Bi proiektu-mota horien artean bada instantzia bat bere ahalmen formala erabiltzen duena partaidetza-prozesu bat abian jartzeko, botere-harremanak aldatzeko asmo txikien ere ez duena eta kanpo-aholkulari bat kontratatzeko baliabideak dituena.

Instantzia batek abian jarritako edozein partaidetza-prozesutan badira aktore definitu batzuk, bakoitza bere atribuzio,

erantzukizun eta atazekin. Aktore horietatik guztietatik badira bi kategoria liburu honetan bereziki hitz egiten diedanak eta hura irakurtzetik etekin gehiago aterako dutenak:

- Atazaren Jabea eta aldakuntzaren Sustatzailea.
- Prozesuaren Diseinatzaile eta bilkuren Bideratzailea.

1.1. Atazaren Jabea eta aldakuntzaren Sustatzailea

Atazaren eta haren emaitzen erantzulea da, zeinek aktore desberdinak gonbidatzea erabakitzen baitu hura ebazten parte hartu eta lagundu dezaten. Kasu askotan, bera da antolaeran aldakuntza sustatzen duena ere eta hori egiteko partaidetza-prozesu bat jarri nahi izaten du abian.

Figura horrekin identifikatzen bazara, **liburu hau baliagarri gertatuko zaizu prozesuak eta proiektuen lider izaterakoan presentzia eta gardentasunarekin, konpromiso-maila altu batean parte hartzera pertsonak gonbidatuz**. Nahigabeak aurrezteko ere balioko dizu, zeren jakin egingo baituzu zer eska diezaiokezun Bideratzaile bati zeure ardurapean dituzun atazak era parte-hartzailean ebatzi nahi dituzunean.

1.2. Prozesu eta bilkuren Diseinatzailea eta Bideratzailea

Kidez kide Jabearekin lan egiten duen pertsona da atazaren alderdi teknikoak partaidetzakoekin integratuko dituen prozesu bat diseinatzeko. Halaber, bilkurak bere presentzia eta trebetasunekin, portu onera eramaten dituen pertsona ere bada.

Prozesuen Diseinatzaile eta Bideratzaile bazara, liburu honekin honako hau ikasiko duzu: **Jabe/Sustatzailearekin lan-itunak finkatzen, atazan fokatutako prozesuak eta bilkurak diseinatzen eta Bideratzaile gisara zeure trebetasunak hobetzen**.

1.3. Liburu honen egitura

Bi atal ditu eta edozein ordenatan irakur daitezke.

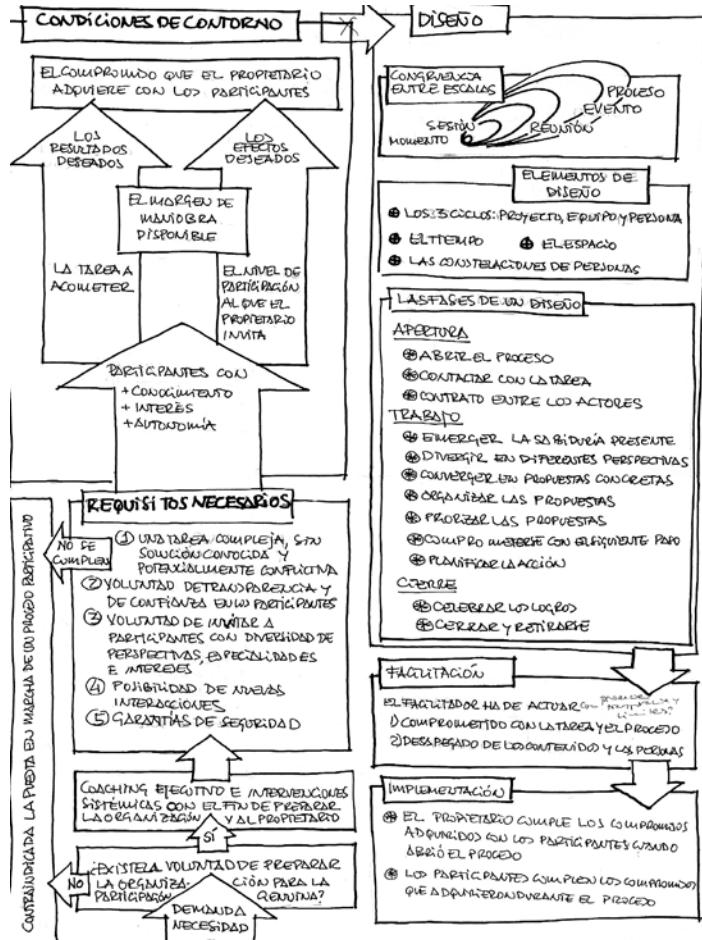
Lehen atalak, “Antolabidea prestatu” izenburua duenak, partaidetza-prozesuen diseinuaren metodologia zer inguruabarretan erabiltzea posible den azaltzen du, eta halakorik ez dagonean haiek nola sortzen diren. Atal hau Jabe/Sustatzaile eta Diseinatzaile/Bideratzaileentzat da berdinez berdin.

Bigarren atalak, “Neurrirako partaidetza-prozesuen diseinua”, tarteko diren aktoreen aldetik errendimendu eta konpromiso handi batera, hau da, Benetako Partaidetzara gidatuko duten prozesuak diseinatzeko jarraitu beharreko metodoa azaltzen du. Baliagarria izango da, bereziki, Diseinatzaile/Bideratzaileentzat, baina bai eta Jabe/Sustatzaileentzat ere, zeinek ulertu nahi baitituzte edozein partaidetza-prozesuren barne-muinak eta, hartara, errendimendurik handiena atera hari.

Liburu gutxiago eta blogerako sarrerak, albisteak eta 140 karaktereko testuak gehiago irakurtzen ditugun garaiotan, irakurketa lasterraren aukera eskaintzea egoki iruditu zait. Modu hori nahiago duena beltzez nabarmentzeko hautatu ditugu esaldiak bakarrik irakurtzen zentra daiteke, izan ere liburua “zentrifugatuko” bagenu aterako liratekeen “pipitak” baitira.

Kasu errealen adibideak letra etzanez nabarmendu ditut. Baliteke norbait harritzea gauzak joan zitezkeen bezain ongi joan ez diren kasuak, edota gaizki joan direnak partekatzea hautatu dudalako. Hautapen horren arrazoia honako honetan dago: neure hutsegite eta porrotetatik gehien ikasi izanean.

Gainera atzera eragin izan didate aholkularitzaren merkaturian erabiltzen den erretorikak, zeinean arrakastak puztu eta hutsegiteak ezkutatu egiten baitira.



2. Erronka estrategikoak

Berrikuntza, sormena eta aniztasunaren gaur eguneko erretorika gorabehera, oraindik ere antolaerek beren kideak esanekotasunera eta uniformetasunera bultzatzen saiatzen dira. Era horretara funtzionatuz ez dute inolako aukerarik gaur eguneko erronka estrategikoei arrakastaz aurre egiteko. Prozesuak diseinatzeko Benetako Partaidetzaren metodologiak aukera ematen die antolaerei konplexutasuna, aniztasuna, zeharkakotasun-izaera, subsidiariorotasuna erronkei arrakastaz aurre egiteko eta pertsonen beharren versus antolaerarenaren artean planteatzen den dilemari aurre egiteko ere.

2.1. Konplexutasuna eta aniztasuna

Errealitatea konplexu bihurtuz doa urrats luzeka eta geure eskura daukagun informazio-kopurua esponentzialki gehituz doa. Hala eta guztiz ere, metodo arkaikoak erabiltzen dira informazioa antolatzeke, hari zentzua emateko, erabakiak hartzeke eta konplexutasunean nabigatzeko. Boladako metodoak baliagarriak ziren antolabide bakarreko pertsona guztiek balio berak partekatzen zituztelako eta bakoitzak bere lekuan egoten zekielako ilusioa artean mantentzeko aukera zegoenean, baina gaur egun ez dute balio ilusio hori, jasanezina baita. Izatez, zenbat eta konplexuagoa ataza, hainbat beharrezkoagoa da espezialitate, ikuspegi, jarrera eta interes anitz dituzten pertsonengana jotzea. Gainera, gero eta pertsona gutxiago dago taldearen edo antolaeraren araura egokitzeko prest daudenak horrek gatazkan jartzen baditu beren balio pertsonal, belaunaldiko edo kulturazkoekin.

Gaur eguneko errealitate konplexuan ezinezkoa da arrakastarekin aritzea ikuspegi, espezialitate, jarrera, interes edo kultura desberdineko pertsonak elkarrekin eraginkorki lan egin dezaten, beharrezko baldintzak ez badira betetzen, beren desberdintasunak diluitu gabe eta beren autonomia pertsonalari eutsiz.

2.2. Zeharkakotasuna eta subsidiaritasuna

Gero eta zaharkituagoak dira antolaera hiper-hierarkizatuak, zeinetan pertsonak organigramako laukitxoetan ezarrita baitaude eta beren lekutik jarduten baitute, besterik gabe. Antolaera horiek zaildu egiten dute sail arteko eta zeharkako lana eta erabakiak hierarkia-maila altuetan hartzea sustatzen dute, sarritan atazak eta kasuko errealitatea hobekien ezagutzen dituzten pertsonengandik urrundurik.

Proposatzen dudan metodologiak erraztu egiten du sail arteko lankidetzak, zeharkako proiektuen eta hierarkia-lerroaren arteko ohiko tirabirak konponduz. Aldi berean, antolaerak hierarkia-mailen arteko tartearak laburtzea ahalbidetzen du, subsidiaritasun printzipioaren arabera funtzionamendua irekiz: maila bakoitzak bere atazei dagozkien erabakiak hartzen ditu.

2.3. Pertsonak eta antolaerak

Enpresa eta antolaera osasuntsuak eraginkortasunaren logikaren arabera arautzen diren bitartean, pertsona osasuntsuak zorientasunaren logikaren arabera arautzen dira. Tentsio hori gaur egun antolabide-logikari lehenetasuna emanaz ebazten da pertsonen kalterako. Hori denbora eta dirua galtzea da, eta gainera, motibazioa eta enplegatuen eta lankideen konpromisoa hondatzen ditu.

Liburu honetan proposaturiko metodologiak ongi darabil bi logiken arteko dilema estrategikoa, eta lagundu egiten du antolaerak beharrezko baldintzak bete ditzan pertsonak antolaera-eraginkortasunezko estrategiarekin lerrokaturik lan egin dezaten, aldi berean beren zorientasun profesionala bilatzeko aukera izanez, berentzat zentzua duten atazatan lan eginez.

3. Zer da Benetako Partaidetza?

Edozein lan-prozesutan argiro detektagarria da pertsona multzo batek aurrera pausoa ematen duen unea elkarrekin lan egiteko, auto-arautuz, auto-antolatuz eta auto-kudeatuz. **Hori da Benetako Partaidetzaren “une magikoa”, lanaren berezko jarrita gertatzen delarik, kanpotiko esku-hartzearen beharrik gabe. Une horretan aretoan daudenek askatasunez hautatzen dute ataza erkidean konprometitzea, aurredefinituriko kokatze bat hautatuz eta ekipoa lan eginez beren autonomia osoari eutsiz.**

Bilkura bat Benetako Partaidetzaren une magikora iritsia dela ohartzen naiz isiltasuna, zentzuz betea gertatzen denean, eta gero haren ondoren Partaideak aurrerantz makurtzen direnean beren buruak elkarrengana hurbilduz, ahots-tonu patxadazko bat hartuz atazan erabat murgiltzen direlarik. “Lortu da!” –pentsatzen dut. Aretoan solemnetasun-giro bat sortzen da– eta berdin dio plan estrategiko bati ekin zaion, milioi askoko kontratu bat betetzeko hobetze-plan bati edo arazo puntual bat konpontzeko.

Benetako Partaidetzara iristea bermatzeko lan metodikoa egin behar da baldintza batzuk betetzeko antolaera prestatuz,

zeinak gabe ez baita gomendagarria partaidetza-prozesua abian jartzea, halako moldez diseinatuz, non kontu egingo baitzaie, bai antolaeraren beharrei eta bai pertsonen beharrei.

Ohikoa izaten da Jabeek uzkurutasunak adieraztea partaidetza-prozesu bat abian jartzerakoan. Ikaratu egiten ditu eskuetatik ihes egiteko ahalbideak eta lehen zeuden baino okerragoa amaitzeak. Kasu batzuetan konbentziturik egon daitezke partaidetza-prozesuak beren erantzukizunaren, boterearen eta antolaeran duten eraginkortasunaren beraren aurka doazela. **Baina, izatez, prozesu horiek buruzagiari eta gidariei laguntzen diete beren erantzukizunak egikaritzen. Aldi berean aukera irekitzen dute Partaideek erantzukizun osoa har dezaten bere atazaren alde, antolaeraren eraginkortasuna lortzen erabat lagunduz eta beren bizitzen gaineko boterea gehituz.**

3.1. Partaidetza-prozesuak diseinatzeko metodo bat

Liburu honek honako honetaz dihardu: lan metodiko hori nola egiten den, antolaera prestatuz eta lan-prozesuak diseinatuz Benetako Partaidetza azaleratzeko aukera emango dutenak. Metodoa optimizaturik dago **a priori Partaideek onartu beharreko baldintza batzuk definitzen dituen hierarkia bat** dagoen inguruneetarako. Hartara, administrazioetan, enpresa pribatu eta publikoetan, erakunde publiko nazional eta nazioartekoetan, eta abarretan ezar daiteke.

Nahiz eta metodoa, liburu honetan deskribatzen dudana bezala, ingurune hierarkikoetarako optimizaturik dagoen, zertxobait egokituz hierarkia formal definitua ez dagoen inguruneetan ere erabil daiteke; sareetan, auzune, hiri eta erkidegoetako herri-mugimenduetan, GKE eta elkarteetan, eta abarretan.

Metodologiak bilkura solteetarako eta prozesu luzeagoetarako balio du: eskala aldatu egiten da, baina ez printzipioak eta ez diseinatze-metodoa ere.

Partaidetza-prozesuek izaera askotarikoa duten atazei aurre egiteko balio dute: **estrategia bihurtu, aldakuntza kudeatu, proiektuak diseinatu, haiek inplementatzea planifikatu, arazoak konpondu edo gatazkak ebatzi.** Ondoren haietako batzuk aipatuko ditut, tresnazkoenak direnetatik estrategikoagoak direnetara:

- Arazo puntualak ebazteko bilkurak.
- Baliabideak hobetu eta optimizatzeke planak abian jartzea.
- Proiektuak planifikatu, monitorizatu eta ebaluatzea.
- Errendimendu handiko ekipoak prestatzea.
- Antolabide-estrategiak formulatzea.
- Misioa, ikuspena, balioak eta antolaera-kulturarekin lan egitea.
- Antolaeren bat egite- eta integratze-prozesuak.
- Zenbait antolaera edo enpresa izaera estrategikoko akordiotara iristen direneko prozesuak.
- Kultura errealitate konplexu, aldakor, zeharkako, anitz, zatikatu eta gatazkatsura egokitzea, zeinean enpresek eta antolaerek baitihardute gaur egun.

Metodologia honekin diseinaturiko prozesuak atazara fokaturik daude, eta horrek esan nahi du ez dutela zuzenean esku hartzen pertsonen barrutietan, harremanetan edo lan-giroan –nahiz eta beti izango dituzten ondorio osasungarriak barruti horietan–. Hori desberdintasun garrantzitsu bat da antolabide-garapeneko metodoekiko, izan ere ondo lan egiteko pertsonak pozik egotea, harremanak onak izatea eta lan-giroa ere ona izatea beharrezkoa delakotik abiatzen dira.

Benetako Partaidetza ahalbidetzen duten prozesuak diseinatze-prozesua alderantzizko kausalitate batean oinarritzen da: elkarrekin ondo lan eginez pertsonak pozikago egongo dira, harremanak hobetu egingo dira, bai eta lan-giroa ere. Horregatik esku hartzen dugu atazan fokaturik. Gatazka jarraitua eta kiste bihurturik dagoen kasuetan bakarrik gomendatzen dut pertsonengan edo harremanetan fokatzen diren antolabide-garapeneko esku-hartzeak; hori bai: esku-hartzean tarteko izango diren pertsona guztien eta bakoitzaren baimen esplizitua lortu ondoren.

3.2. Balio-sistema bat

Boladan dagoen lidergoaren definizio bat honako hau da: “beste pertsona batzuek zuk nahi duzuna egin ahal izateko trebetasuna, haiek beraiek nahi dutena dela pentsatuz”. Jakina erabil daitekeela hemen proposatzen dudan metodologia lidergoa eta haren azpian dauden balioak ulertzeko era horretatik, baina kasu horretan

ez litzateke Benetako Partaidetza gertatuko baizik “Benetako Manipulazio” bat. Benetako Partaidetza gerta dadin ez da aski metodologia ongi erabiltzea: hura azaleratzea ahalbidetzen duen balio-sistema batetik ere lan egin behar da:

3.2.1. Pertsonak

- Pertsonen logika, gizatiar bihurtzen gaituela, geure bizitzako barruti guztietan zoriontasuna bilatzea da. Lan-barrutian guretzat zentzua duten atazekin konprometituz bilatzen dugu. Atazen zentzugabekeriak, bortxak eta manipulazioak, oso mozorroturik badaude ere, gizatasuna kentzen digute.

3.2.2. Antolaerak

- Antolaeren logika, haien izateko arrazoia, helburuak lortzen ahalik eta eraginkortasun handiena bilatzea da. Haiek bilatzean pertsonak gizatasunik gabeko objektu bihurtzen dituzten dinamika batzuk garatzen dira.
- Antolaera bat gizatiartu egiten da pertsonak beren bilaketa helburuak eta antolaeraren estrategia lortzearekin libreki lerrokatzea ahalbidetzen duten neurrian.

3.2.3. Asmo-aldakuntza

- Pertsonak asmoz aldatzen dira nahi dutenean. Aldatzera behartzeko edozein ahaleginek erresistentziak eragiten ditu.
- Antolaerak asmoz aldatzen dira, soilik pertsonen masa kritikoko batek hala nahi duela libreki erabakitzen duenean.

Balio horien ondorio operatibo bat, zeinean oinarritzen baita partaidetza-prozesuak diseinatzeko metodologia hau, pertsonak kontrolatzeko ezintasuna da –nahiz eta egitura batzuk kontrolatzea egingarria izan.

3.3. Lidergo-estilo bat

Benetako Partaidetzara gidatzen duten partaidetza-prozesuek funtsean bi puntutan oinarritzen den lidergo-estilo bat eskatzen dute Jabe/Sustatzaile eta Diseinatzaile/ Bideratzailearengandik:

- Balio propioak, goian agertutakoekin adostasunean egon behar dutenak.
- Prozesuak ebatzi nahi duen ataza.

Paradoxaz, bi puntu horietan bermatuz boterean eta harremanetan bermatu orde, liderrak konfiantzatik eta oparoenetik aritzeko ahalbidea izango du:

- Pertsonak ahalik eta ongien egingo duten konfiantza.
- Elkarrekin pentsatzen duten eta autonomoki erabakitzen duten pertsonak ahalik eta irtenbide hoberenetara iristen direlako konfiantza.
- Partaideek ekarritako irtenbideak onartzea, nahiz eta seguru asko ez izan liderrak nahiko zituzkeenak.
- Pertsonak inoiz ezingo direla kontrolatu onartzea, bai ordea egitura batzuk.

Konfiantzak planteatzen duen erronka hura sortzeko era bakarra fidatuz sortzea da. Beraz, nire gomendioa honako hau da: lider bat ez bada fidatzen, hura egitearen itxura egin behar du. Nire lanaren parte bat Jabeari laguntzea da bere lidergoa egikaritzen Partaideengan bere konfiantza errealaren eta la non bat egin dezaten erakutsi behar denaren arteko ezadostasunak sortzen dion kezka mendean hartuz.

Arusha, Tanzanian nago Garapenerako Nazio Batuen Programaren (NBGM) mandatuz, hiru egunez iraungo duen partaidetza-prozesu bat biderazten. Duela hiru ordu, Afrikako ekialdean energia berriztagarriak ezartzeko estrategia bat hedatzeko plan bat lantzen ari diren 80 pertsona. Nahiz eta behin baino gehiagotan hitz egin dudan prestatze-aldian, atazako bi Jabeen kezka gehituz joan da. Kezka horrek nigana hurbilarazi ditu bilkura eskuetatik ihes egiten ari zaien sentipena niri komunikatzeko eta bilkura norabide egokian birbideratzeko esku-hartze bat egin nahi zutela adieraziz .

Galdetzen diet zer informazio duten bilkura eskuetatik ihes egiten ari zaien ondoriora iristeko. Konturatzen dira informazio hura guztia izaera subjektibokoa dela (kezka, beldurra, txundimena, kontrol eza...). Aretoan gertatzen ari denera beren

arreta zuzentzeko eskatzen diet eta partaideak atazan lanean ari direla ikusten dute, baina ez biei gustatuko zitzaiekeen modura. Gogoratzen dizkiet aldez aurretik izandako gure elkarrizketak metodologiaren atzean dauden balioei buruzkoak. Partaideak zuzentzeak izan litzakeen ondorioez hitz egin dugu, guztiak dira esperientzia-maila oso altukoak, lanean ongi ari ez direlako mezua bidaliz. Kontsiderazio haien ondoren, berek gonbidatutako pertsonengan fidatzea hobe delako ondoriora iritsi dira eta hedatze-plan bideragarri bat formulatzera iritsiko direlako, nahiz eta biek hautatuko zuketenez bestelako bide batetik egingo dutela onartu.

4. Noiz ez erabili

Badira inguruabar batzuk Benetako Partaidetzaren metodologia erabiltzea erabat baztergarri bihurtzen dutenak.

- A priori jakina denean arazoaren irtenbidea edo azken emaitza.

Merkataritza-sail bateko zuzendariak bilkura bat egin nahi izan zuen bere mendeko guztiekin urtearen hasieran. Deialdiko terminoek pentsarazten zuten elkarrekin lan egitera gonbidatzen zituela urte berrirako helburuak finkatzeko asmoarekin elkarrekin lan egiteko. Izatez, bilkura hura zuzendaria aurkezteko izan zen eta bertan zuzendaritzak finkatutako xedeak jakinarazi zituen, azkenean tarte labur bat eman zuelarik galderak egiteko. Partaideak, ilusioz bertaratu zirenak, adorea galduta itzuli ziren xedeak elkarrekin formulatzeko zituzten itxaropenak ez zirela bete ikusirik.

- Ataza edo auzia gatazkatsua ez denean edota iritzi-ezadostasunik sortzen ez duenean.

Erakunde publiko bateko giza baliabideen zuzendariak sailburuak gonbidatu zituen bilkura batera praktika onen gida bat lantzerako, lan-bizitza eta bizitza pertsonala bateragarri egiteko politikak sortuko zituztenak. Bilkuraren gaia galdera bezala formulaturik zegoen: “Zer balio eransten du bateragarri egiteak antolaerarentzat eta pertsonentzat?”. Bilkura politikoki

zuzenaren ospatze bat izan zen, inolako eztabaidarik gabe, eta handik sortutako materialak ez zuen ezer berririk ekarri gida lantzeko. Era eztabaidagarriago batean formulatu izan balitz eta helburuak handinahiagoak izan balira, iritzi-desberdintasun, kontrastea eta ikuspegi berriak sortuko ziratekeen gaiari buruz.

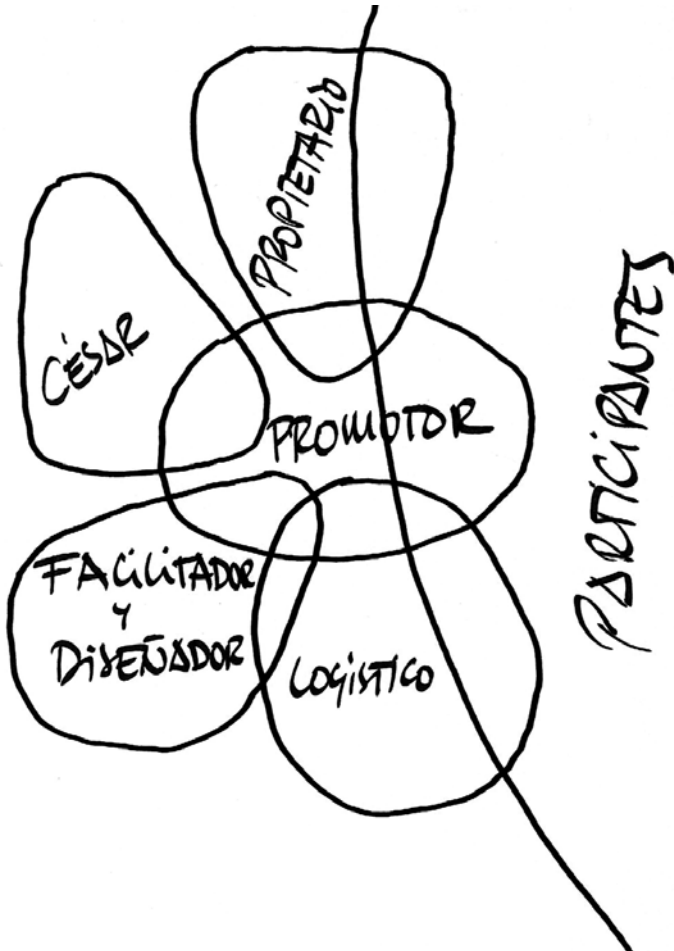
- Aktorerik ez denean ikuspegi, interes eta espezialitate desberdinekin parte hartzeko gogoarekin edo gaitasunarekin. *Udal batek gonbidapena egin zien hiritarrei bilkura parte-hartzaile batera kale bat birmoldatzeaz. Bertara joatea hautatu zutenak merkatarien elkarteko kideak ziren nagusiki. Oso auzo gutxi agertu ziren eta ia inor ez beste interes-taldeetatik. Bilkura oso alde bateratua egon zen, eta proposatu ziren irtenbideek merkatarien interesei bakarrik kontu egiten zieten. Arrazoiak aztertu ondoren bilkurarako hautatutako ordutegiak ezinezko egiten zuela auzoak bertaratzea ikusi zen.*
- Partaideek gehiengoaren aurkako erabakien erantzukizuna beren gain hartzea nahi denean, izatez Jabearen erantzukizun badira ere. *Nazioarteko agentzia bateko zuzendariak proiektuen eta sailen zuzendariak gonbidatu zituen partaidetza-bilkura batera koordinazio-arazo batzuk konpontzeko. Bilkura oso gatazkatsua izan zen, baina azkenean akordiora iritsi ziren –eta zuzendaria oso pozik zegoen horrenbestez–. Bilkuratik irtetea bota zuen: ”Harrapatu ditut! Parte hartu dute erabakian eta orain ezingo dute ez protestatu eta ez ihes egin!”*

Lehen atala

Antolaera prestatu

Partaidetza-prozesu batean aktore desberdinak dira tarteko. Beharrezkoa da antolaera ongi prestatzeko eta Benetako Partaidetza ahalbidetuko duen prozesu bat diseinatzeko atribuzio, ataza eta erantzukizun desberdinak ulertzea.

Marrazki honek aktore desberdinak ilustratzen ditu. Zirkulu batzuk grafikoan teilakatzeak rol horiek pertsona edo instantzia berak burutu ditzakeela esan nahi du.



1. Partaidetza-prozesu bateko aktoreak

1.1. Atazaren Jabea

Jabea atazaren zuzeneko erantzulea da eta aktore bat baino gehiago gonbidatzea erabakitzen du alderdiren bat edo osotasuna ebazten lagundu dezaten. Eskuarki maila altu samarra izaten du “bottom line”aren hierarkia-lerro arduradunean, hau da, enpresako edo antolaerako errendimenduan eta emaitzetan.

Gonbidatzean, Jabeak parte hartzera gonbidatu dituenen eskuetan jartzen du bere burua. Hori ez da ezer berria bere horretan, baina ohikoa baino partaidetza-prozesu begibistakoago bat da eta mozorrotzeko aukera gutxi ditu, izan ere lider baten izen ona beste pertsona batzuen lan onaren baitan dago bai eta bere gaitasunen eta ahalegin pertsonalaren baitan ere.

Jabeak kontratatzen du Bideratzailea/ Diseinatzailea eta, hori egitean, laguntza eskatzen dio nahi dituen emaitza eta efektuetara iristeko. Baina era berean, itxaropena izaten du, oso gutxitan esplizitatua Bideratzaile/Diseinatzaileak enpresan edo antolaeran izen ona irabazten lagundu diezaion. Jabeak bere burua esposatzen duenez gero, Bideratzailearen egitekoa da partaidetza-prozesua abian jartzeak ekar liezazkioken arriskuen eta aukeren azterketa bat egitea.

Jabeak, atazaren arduradun den heinean, berak, irekitzen ditu lan-saioak, Partaideei beraiengandik zer espero den, ataza eta posible dena eta ez dena mugatzen duen esparrua jakinaraziz. Geroago sakonduko dugu hau Ingurune Baldintzei buruz idaztean.

Jabeak azaldu egin behar dio Zesarri (eskuarki bere gainetik dagoen norbait hierarkian), atazaren garrantzia eta partaidetza-prozesu bat abian jartzearen arrazoiak. Ez badio ongi azaltzen, Zesarrak ekimena mehatxu bezala hauteman dezake aukera baten orde eta, haren oniritzirik gabe, prozesua ezingo da abian jarri.

Prozesuan zehar, jabeak beste Partaide batek bezala esku hartu behar du. Haren ekarpenek besteenak baino pisu handiagoa izan ez dezaten eta hierarkitisa neutraltzeko (hierarkiari akritikoki obeditzeko pertsonen duten joera), gomendagarria da Jabeak bere esku-hartzeak dosifikatzea eta besteen proposamenekiko bere jakin-mina aktiboki erakustea.

Agian Partaideak zertxobait kikilduak sentituko dira haren aurrean, baina Jabeak alde egiten badu honako irakurketa hauetarako aukera eman dezake:

- Jabeak alde egiten du bertaratuak ez daitezen ezeroso sentitu eta askatasunez hitz egin dezaten, eta horrek antolieran jendeak pentsatzen duena ez esatea onartzen delako sententzia ematen du.
- Jabeak, edo haren mendeko tarteko agintariren batek ez badu parte hartzen, Partaideek jasotzen duten mezua honako hau da: ataza ez dela garrantzitsua, e zeta haien ekarpenak ere.

Hitz batean, gomendagarria ataza ebazten denak tarteko izatea da, jabea barne dela.

Erakuntza-enpresa batean, atazaren Jabea (zuzendari nagusia) prozesuarekin konprometitu zen –gonbidatuekin kidez kide parte hartu eta lan egin zuen–. Baina ez zuen hori egin zuzendaritzako gainerako kideek, beren mendekoak ez zituztela mugatu nahi argudiatuz. Bertaratuen interpretazioa honako hau izan zen: izatez, beren partaidetzak ez zuela baliorik, eta zuzendari nagusiaren presentzia erabat estetikoa zela, zeren eta buruzagi hurbilenekoek ez parte hartzea hautatu zutelako.

1.2. Babeslea: batere ohikoa ez den Jabe bat

Babeslea jabe bat da, bere baliabideak edo bere erakundearenak prozesu baten zerbitzuan jartzea erabakitzen duena kontrola ezartzeari, prozesua bera gertatuko den esparrua bera definitzeari ere, nortzuk gonbidatu behar diren, landuko den atazari, eta abarri ere uko eginez.

Nahiz eta badiren bideratzaileak jabe mota horrekiko esperientziak kontatzen dituztenak, nik neuk ez dut bakar bat ere aurkitu holakorik. Baina sarritan zera gertatzen zait, badirela jabeak hasiera batean beren buruak babesle bezala ikusten dituztenak, baina galdera banaka batzuk egin ondoren zerbait kontrolatu nahi dutela konturatzen dira, partaidetza- edo lankidetzaren prozesuaren ataza definituz besterik ez bada ere.

1.3. Aldakuntzaren Sustatzailea

Sustatzailearen ataza antolaeran funtzionamendu parte-hartzaile, lankidetzako eta zeharkako bat sartzea da, bai hierarkia-lerroan duen kokagunetik edo *staff*-kokagunetik.

Sustatzaile hutsa, hau da, ez Zesar eta ez Jabe dena, barne-aholkulari bat edo giza baliabideetako bat izan ohi da; hitz batean, aldakuntza berritzaileak sartzea dagokion norbait horretarako botere formalik izan gabe. Horregatik da hain garrantzitsua harentzat aliatuak bilatzen jakitea, interesa piztea eta erresistentziak aliantza bihurtzea.

“Ikaskuntza-ekipoa eta antolaera-garapena”: horrela deitzen zaio multinazional bateko barne-aholkularien ekipoari. Haien funtzioetako bat Jabeengan eragitea da partaidetza-eta lankidetzeta-metodologiak erabil ditzaten proiektu puntualetan, eta errendimendu handiko ekipoak prestatzen. Errealitatean ekipo horrek ez du botere formalik aldakuntzak sartzeko antolaeraren funtzionamenduan, baina ez ezin izaten die erantzun jasotzen dituen barne-eskariei, zeren eta ongi frogaturik geratu baita haien zerbitzuetara jotzen duten Jabeek errendimendu eta emaitza hobeak dituztela, nola proiektu puntualetan hala ohiko beren ekipoetan.

Sarritan Sustatzailea eta Jabea pertsona bera izaten dira:

ekoizpen-buruak produktibitate-arazo bat konpondu behar du eta, horretarako, langileen mikrokosmos bat gonbidatu nahi du irtenbideka bilatzen laguntzera. Aldi berean, atazaren jabea da, zeren eta bera baita ekoizpen-katearen arduraduna, eta aldakuntzaren Sustatzailea, zeren sinetsita baitago arazoa konpondu ahal izango dela era parte-hartzailean lan eginez, lantegi desberdinetan zeharkako lana indartuz eta distantziak laburtuz erabakiak hartzen eta haiek inplementatzen dituztenen artean.

Berak hartzen du Diseinatzailea/Bideratzailea kontratatzeko ekimena prozesua errendimendu handikoa izango dela eta antolaeran nahi diren ondorioak izan dituela segurtatzeko.

1.4. Zesarra

“*Jainkoari Jainkoarena eman behar zaio eta Zesarrari Zesarrarena*”. Lankidetzeta- eta partaidetza-prozesuetan, ‘Jainkoa ataza da **eta Zesarra pertsona bat, hierarkikoki Jabearen gainera dagoena, zeinen oniritzirik gabe ezingo baita abian jarri ezaugarri horiek dituen prozesurik**. Horrek esan nahi du Zesarrari dagokiona eman behar zaiola adeitasunez edo hierarkia-botere handiagoa duelako. Jabeak ematen ez badio, ez du izango Zesarraren onarpenik prozesua abian jartzeko, eta seguru asko interferitu egingo du haren aurrerabidea. Hau gomendatzen dut:

- Haren onarpena lortu eta informaturik edukitzea.
- Askatasuna ematea erabaki operatiboetan tarteko izan Darin lankidetzeta-prozesuaren inguruan.
- Nahi dituen bilkurak, eta prozesua bere osotasunean ireki eta ixteko aukera ematea.
- Arrakastaren erramuak eramateko aukera eskaintzea, edo porrot baten ondorioak beste baten esku uztekoa.

Zesarrak ez du zuzeneko edo berehalako erantzukizunik atazarekiko, baina ongi irtetea interesatzen zaio, eskuarki bi arrazoiengatik: antolaeraren emaitzetan izan dezakeen eragin baikorrarengatik eta berak pertsonalki irabaz dezakeen osparengatik. Pertsona horrek eramango ditu meritua ongi ateratzen bada, baina ez dio gehiegi erasango gaizki ateratzen bada.

Gertaldi parte-hartzaile batean geunden Arushan, Tanzanian, eta ataza Afrikako ekialdean energia berriztagarriak ezartzeko estrategia bat hedatze-plan bat formulatzea zen. Atazaren Jabeak gaituak zituen hasierako uzurtasunak eta erabat murgildua zen lan-saioetan. Amaierara hurbiltzean, lortzen ari ziren emaitzengatik gainezka zeukan suharrak Zesarrari deitzera eramane zuten, EAC (Afrikaren Ekialdeko Erkidegoa) ministro bat, zeinek emana baitzion oniritzia partaidetza-ekimenerako duela urte pare bat lehenago. Ministroari hain interesgarriak iruditu zitzaizkion ondorioak, non bilkura berak ixtea erabaki baitzuen; Jabeak gidoi bat prestatu zion itxiera-hitzaldirako eta bertan hurbiltzen ari ziren akordio garrantzitsuenak jasotzen ziren eta izango zuten eraginaren aurreikuspenak.

Zesarra Sustatzailea izan daiteke partaidetza. Prozesu bat proposatzeko ekimena hartzen badu ataza espezifikoko bat ebazteko edo Benetako partaidetza ahalbidetuko duen norabidean antolaera bideratzea nahi badu, ataza desberdinak egikaritzea jabeen eskuetan utziz antolaeran, zeinen arduradun nagusia baita bera.

Gainera, prozesuan inplikatzeko bada edo erabaki operatiboetan esku hartzen badu, Zesarrek utzi egiten dio halakoa izateari Jabe bihurtzeko.

Ez da komeni Zesarrek bilkuretan parte hartzea, baina ez dago ahalbiderik nahi badu hori eragozteko.

1.5. Bideratzailea

Jabearekin kidez kide lan egiten duen pertsona da atazaren alderdi teknikoak integratzeko erabili beharreko metodologiarekin, neurrirako prozesu bat diseinatuz. Bilkurak egitean partaideei ere laguntzen die atazarekiko lanean.

Bideratzailea ez da inoiz sartzeko hitz egiten ari direneko edukietan; areago, zenbat eta gutxiago dakien edukiei buruz, hobeto egingo du bere bideratzaile-lana. Hori kontra-intuitiboa da Jabe gehientzat, ohituak baitaude aholkulari espezialistak kontratatzen landu beharreko gaian eta ez dute irudikatzen nola erantsi dezakeen balioa gaiaz edo ebatzi beharreko arazoaz ezer ez dakien aholkulariak. Hain zuzen ere, aurkitzen dudan erronka pedagogikoetako bat partaidetza- lankidetzako prozesuetako espezialista batek zer balio erantsen duen azaltzea izaten da, zeinek ezartzen baititu bere trebetasun eta ezagutza guztiak atazaren zerbitzuan inplikatuen lana jariatkorra izan dadin, haiek bai baitakite edukiei buruz.

Dei egiten didaten Jabeek galdetu ohi didate ba al dudan esperientziarik beren sektoreko enpresa edo antolaeratan. Nahiz eta izan, antolaera bakoitza bakarra dela erantzuten diet beti, eta aurretik banku batean edo ontziola batean lan egin, ezin dezaket baieztatu neure solaskidearen bankuaren edo ontziolaren errealitatea ezagutzen dudarik. Eta horrek egiten du Bideratzaile batek egundoko balioa erantsi ahal izatea prozesuko gaiaz ezer jakin gabe, hain zuzen ere sektore oso desberdinetan eta barruti nazional, nazioarteko, multinazional edo transnazional oso

desberdinetan partaidetza- eta lankidetzaprozesuak diseinatzen eta bideratzen lortu duen esperientziagatik.

Bilkurak egitean, **Bideratzaileak jarraibideak markatuko ditu prozesuak jarrita izan dezan, eta Partaideen lanean tarteratzea saihestuko du.** Ahal den neurrian, denborak markatuz esku hartuko du eta beharrezko aginduak emanez Partaideek autonomoki lan egin ahal dezaten. Horretaz landa, edukietatik eta emaitzetatik urrun mantendu behar du, aretoan gertatzen ari denari (lanaren doinuari) kontu eginez, esaten ari direnari (doinua osatzen duten notei) arreta handiegia eskaini gabe.

Laburbilduz, Bideratzailearen egitekoa hau da:

- **Jabeari lagundu**
- **Prozesua diseinatu.**
- **Partaideei lagundu.**
- **Ahalik eta gutxien esku hartu bilkurek jarraipena izan dezaten.**
- **Prozesua atazan fokaturik mantendu.**

1.6 Diseinatzailea: Bideratzailearen alderdietako bat

Gero eta sarriago, nire bezeroek prozesua diseinatzen laguntzeko kontratatzen naute, baina beren antolaerako norbaitek bideratzea nahi izaten dute, eskuarki Aldakuntza Sustatzaile batek. Kasu horietan nire lana honako hau izaten da: **antolaeraren barruko baliabideekin prozesua diseinatzea, Jabeari laguntzea beharrezko baldintzak bete ditzan eta Barne Bideratzaileari aholkua eman bilkurak portu onera eraman ditzan.**

Talde multinazional baten barne-aholkularien ekipoak maila globalean lantze-prozesua bateratzeko mandatua zuen, zeren eta ordura arte taldeko enpresa bakoitzak eta herrialde bakoitzak beren prozedurak jarraitu baitzituzten. Ekipo hark Bideratzaile esperientziadunak zituen, eta horregatik kontratatu ninduten prozesua diseinatzen aholkua eman nierzaien. Behin baino gehiagotan bidaiatu nuen taldearen egoitza nagusira egiten ari ziren lanaz neure ekarpenak egitera.

Antolaeraren barruan Bideratzaile prestaturik ez dagoen kasuetan, Diseinatzailearen lanak bere barruan dauka Barne

Bideratzaileak entrenatzea ere prozesua eramán dezaten. Ona da aukera horren alde egitea baldin eta Jabeak frogatu nahi badu gonbidatuen aurrean partaidetza antolaeraren funtzionatzeko ohiko eran integratzen ari direla –ildo horretatik, Kanpo Bideratzaile bat ekarríko balitz mezua ez da ahalmen berekoa–.

Estatu-agentzia baten urteroko plangintza-prozesuko arduradunak hiru hilabetetik bakarrera laburtzeko mandatua jaso zuen lan hari urtero eskaintzen zioten denbora. Jabe bezala, nirekin kontaktatu zuen lana partaidetzakoa eta lankidetzakoa izatea nahi baitzuen, eta horrek adierazten zidan bera zela Aldakuntza Sustatzailea ere. Diseinatze- eta bideratze-gaitasuna garatzeko, nik zortzi pertsonako ekipo bat eratzea nahi zuen antolaerak hurrengo urteetan prozesua errepíka zezaten.

1.7. Logistikaria

Jarduera bakoitzerako aretoak altzari egokiz hornitzearen arduraduna da, beharrezko materiala ekartzeaz, catering-a koordinatzeaz, eta abarrez. **Logistikariak bere lana ongi egiten badu, oharkabeán pasatzen da,** baina gaizki egiten badu, argítara atertzen da. Beraz, aholkatzekoa da, bilkurako uneren batean, Bideratzaileak edo Jabeak haren lana agerian jartzea, guztien aurrean eskerrak emanez.

Jabeak inbertitu nahi dituen baliabídeen arabera, eginkizun hori **Bideratzaileak berak har dezake bere gain** –eta horrek estres-karga gehigarri bat sortzen du– edo **Partaide batek** –hala bada, logístíka baímentzen díon neurrian bakarrik parte hartzea izango du hoberena–.

Arazo logístíkoak lokamuts bat izan daitezke eta kontzentrazioa galaraz díezaiokete Bideratzaileari.

Ostíral batean irítsi nintzen Arushara asteleheneán hasíko zen hiru egun eta erdíko lankidetzá-gertaldí bat bideratzera. Igande-arratsaldeán lan egin behar genuen zentroaren aurretik ígaro nintzen eta aretoa erakusteko eskatu níon atezainari. Gaitz erdí horí egin ízana, zeren azken orduán, eta asmorik hoberenarekín, norbaitek aldatu egin baitzuen jatorrízko aretoa beste batez, estatusaren íkuspegítik hobeá zelako,

baina askozaz malgutasun gutxiagoa zuen ikus-entzunezko ekipamendua goi-mailakoa nuelako. Ezinezkoa zela jatorrizko aretora itzultzea esan zidaten, hala igande guztia atezainarekin eta haren adiskide batzuekin eman nuen –meza amaitzean haien bila joan baitzen– aretoa, ikus-entzunezko ekipamendua desmuntatuz...

Egoera hura muturrekoa izan zen, baina ohikoa izaten da aretoa egokitu behar izatea Partaideek aktore izan daitezen eta ez entzule soilak, horma argietan kartelak esekitzeko, eta abarretarako. (Espazioa erabiltzeari buruz bigarren atalaren amaieran esango dut zerbait)

Logistikariaren eta Bideratzailearen arteko komunikazioa jariakorra izatea komeni da gertaldi bakoitzaren aurretik, gertaldian zehar eta bakoitzaren ondoren.

1.8. Partaideak

Jabeak gonbidatzen dituen horiek dira. Bilkura batzuetan izaten dira edo prozesu guztian zehar, eta beren ezagutza, esperientzia eta ikuspegiekin laguntzen dute atazan.

Partaideentzako erronkarik handiena prozesua ireki eta gero Jabeak uzten duen botere-gunea okupatzea izaten da: ia kasu guztietan nabarmena izaten da erantzukizun hain handiagatik gonbidapen horrek sortzen duen zorabioa. Izan ere pertsona gehienok mendekoak izatea onartzeko hezi baikaituzte hierarkiak eskaintzen digun segurtasun-promesaren truke (nik hierarkitis deitzen dudan hori), eta kaskarkeria onartzen irakatsi digute taldeak eskaintzen duen babesaren truke (talditis). Oso gutxi gara geure ekintza propioen erantzukizun erabatekoa geure gain hartzeko entrenatu gaituztenak.

Hunkigarria da Benetako Partaidetzaren une magikoaren lekuko izatea, zeinean Partaideen masa kritikoak gaina hartzen baitio durduza horri eta ataza erkidean murgiltzen baita. Une horretatik aurrera, prozesua bere kabuz doa.

1.9. Adituak

Eskuarki beharrezkoak izaten dira adituen ezagutzak landu beharreko gaiari buruzko alderdi teknikoak. Esku hartzeko haien era eta beren jakitearen ekarpena egiteko haien modua funtsezkoak dira eta bi behar polar izan behar dira kontuan:

- Partaideek haien jakintza behar dute eskura dauden baliabideek ahalbidetzen dituzten aukeren eta muga teknikoen, eskakizunen arabera ataza ebazteko.
- Partaideek entzuleria pasibo bihurtzeko joera dute adituen prestazioek gehiegi irauten badute.

2. Ekimena

Jabe batek partaidetza-prozesu bat abian jartzeko ekimenari ekiteko dituen arrazoiak honako hauek dira:

- *Ekimena goitik*: Jabea eta antolaerako beste arduradun batzuk sinetsirik daude partaidetza dela prozedura egokia eta emaitza onak emateaz gainera, ondorio baikorrak izango dituela antolaeran, pertsonengan eta errendimenduan.
- *Ekimena behetik*: pertsona-talde batek, antolaeraren barrutik, erabakiak hartze-prozesuan parte hartzea eskatzen du. Eragiten duten presioa antolaerako goi-geruzetaraino iristen da harik eta botere formala dutenek aukera bakarra partaidetza-prozesu bat dela ondorioztatu arte .
- *Presioa kanpotik*: modak, zuzentasun politikoak, legeriak edo interes-taldeen presioak derrigortu egiten dute partaidetza-eta lankidetzaprozesu bat abian jartzera.
- *Etsipena*: antolaeraren egoera arazotsua da. Usadiozko metodoak emaitzarik gabe probatu ondoren, lankidetzaprozesu baten aldeko aukera egiten da.

3. Beharrezko baldintzak: antolaera prestatuz

Hizkuntza juridikoko ohiko hitzarmenak elkarrekiko mesfidantzan oinarritzen dira eta aldeek hitzarmenaren terminoak beteko dituzten bermea dira (hitzarmen formalak). Onartzen dut hitzarmen-mota horiek beharrezkoak direla hornitzaileen

eta bezeroen arteko merkataritza-harremanen tradizioa eta egitura kontuan harturik. Baina, gainera, **erabat beharrezkoa da partaidetza-prozesu bat burutu ahal izateko, Jabearen eta Bideratzailearen artean konfiantzan eta komunikazio erabat gardenean oinarritutako hitzarmen bat** (konfiantza-hitzarmenak).

Konfiantza-hitzarmen hori finkatzeko Bideratzaileak honako hau behar du:

Ser franco con el Propietario sobre si es conveniente poner en marcha un proceso participativo para encarar la tarea.

- Egiati izan Jabearekin ea komenigarria den partaidetza-prozesu bat abian jartzeko atazari aurre egiteko.
- Lehen unetik balioa erantsi, Jabeari eskaria definitzen lagunduz, hitzarmena formalizatzerira iritsiko den ala ez jakin baino lehen.
- **Balioespen bat egin, Jabearekin batera, beharrezko baldintzak zer neurritaraino betetzen diren eta partaidetza-prozesu bat abian jartzeak izango dituen ondorioak, haietako batzuk bete gabe.**



Grafikoak irudiztatzen du zer harreman dagoen abian jartzen diren lankidetza/partaidetza-prozesu ugarien eta haien

errendimenduaren artean. Gehienak erdipurdiko eta aski direnen arteko zerrendan daude, “partaidetza-linboa” deitzen dudan horretan: penarik eta aintzarik gabe pasatzen diren prozesuak dira, kalterik egiten ez dutenak baina usadiozko beste edozein prozedurak ez bezalako ekarpenik ere egiten ez dutenak.

Errendimendu baxuaren muturrean abian ez jartzea hobe izango ziratekeenak daude. Ez dute soilik emaitzarik ekartzen, baizik eta ondorio ezkorrak dituzte antolaerarako eta pertsonentzat. Prozesu batzuk hain daude gaizki diseinatuak eta bideratuak, non “partaidetzaren infernu” bihurtzen diren. Haietan antolaera eta pertsonak lehen baino okerrago bukatzen dute: inbertsio garrantzitsu bat egin da baina emaitzarik ez emateaz gainera, bestalde, lan-giroa hondatu egin du, motibazioa eskatu du eta Partaideen eta Jabearen artean izan zitekeen elkarrenganako konfiantza ezeztatu du.

Zenbat eta hobeto bete beharrezko baldintzak, zenbat eta hobeto diseinatu eta hobeto bideratu, hainbat handiagoak izango dira prozesuak “Benetako Partaidetzaren paradisura” eramateko dituen ahalbideak, zeinean errendimendu handi bat gertatuko den eta aldi berean pertsonak eta antolaerak lan-giroa, harremanak, motibazioa, konfiantza, sormena... hobetzea biziko duten.

Zenbat eta gutxiago bete baldintzak, hainbat errendimendu gutxiago izango du prozesuak. Beharrezko baldintzak gertatzen ez badira, Jabeak –Bideratzailearen laguntzarekin– erabaki egin beharko du lan egitea merezi duen partaidetza-prozesu baten ideia bete dadin edo hobeto izango den hura baztertzea. Aurrera egitea erabakitzen badu, Bideratzaileak jarduera egokiak proposatuko dizkio Jabeari antolaera prozesu-mota horietarako prestatzeko. Jarduera horietako batzuk honako hauek izan daitezke: coaching exekutibo Jabeari, esku-hartze sistemikoak zuzendaritza-taldean edo antolaerako beste instantzia batzuetan, partaidetza-lidergoko prestakuntza-jarduerak, etab.

Baldintzak betetzen ez badira eta Bideratzaileak zalantzak baditu haiek bete daitezkeelakoaz, beharrezkoa da erabateko zintotasuna. Nahiz eta hitzarmena galtzea ekarri horrek, Jabeari esan behar dio ez jartzeko abian partaidetza-prozesurik.

Partaidetza-prozesu bat burutzeko beharrezko baldintzak honako hauek dira:

1. **Ataza konplexua, irtenbide ezagunik gabea eta potentzialki gatazkatsua.**
2. **Jabeak gardena izateko duen nahia eta Partaideek ahalik eta ongien egingo duten konfiantza.**
3. **Ikuspegi desberdinak dituzten pertsonak gonbidatzeko gogoia.**
4. **Interakzio berrien aukera.**
5. **Ingurune egoki eta segurua..**

Baldintza horiek betetzen diren ziurtasunez jakiteko modu bakarra komunikazio erabat gardena besterik ez da Jabearen eta Bideratzailearen artean:

- **Beteko diren ondoriora iristen badira, konfiantza-hitzarmena itxita dago.** Hemen hasten da diseinatze-fasea, inguru-baldintzen definizioarekin.
- **Baldintzak ez badira betetzen eta aldakuntzak egiteko gogorik ere ez bada** haiek betetzeko beharrezkoak direnak, ezin da abian jarri partaidetza-prozesurik.
- **Betetzen badira, Jabeak baldintzak lortzeko lan egin nahi duela adierazten badu, hurrengo fasera pasa daiteke eta bertan inguru-baldintzak definituko dira.** Praktikan, inguru-baldintzen definizioa, eta antolaera prestatze-lana aldi berean gertatzen dira. Arrazoi pedagogikoengatik, gida honetan bereizi egiten ditut bi lanak hurrenez hurreneko faseak balira bezala.

3.1. Ataza konplexua, irtenbide ezagunik gabea eta potentzialki gatazkatsua

Ataza sinplea bada, seguru asko ez da partaidetza-prozesurik abian jarri beharrik izango: Jabeak egin ditzala funtsezko galderak aktore batzuei eta erabakia hartu ahal izango du.

Dagoeneko irtenbidea ezagutzen bada, ez da haren beharrik izango: Jabeak informatzeko, agintzeko edo buruan duen ideiarekin suhartzeko bakarrik gonbidatu behar du jendea.

Mundu guztia ados badago hasieratik eta ez badago iritzi desberdinik, bada bat ez datorren zerbait: edo ataza ez da behar bezain konplexua edo Jabeak pertsona klonatuak gonbidatu ditu (“berdin pentsatzen duten bi badaude, bat sobera dago”).

3.2. Jabearen aldetik honako gogo hau dago: inguru-baldintzak gardentasunez aurkeztekoa eta Partaideek ahalik eta ongien egingo dutela uste izatekoa.

Inguru-baldintzak Jabeak Partaideen jardunari ezartzen dizkion mugak eta baldintzak dira.

Hurrengo kapituluan luze eta zabal hitz egingo dugu inguru-baldintzei buruz eta haiek formulatzeko moduaz. Baldintza bezala garrantzitsua da Jabeak Partaideei gardentasunez komunikatzeko ahalbidea eta gogoia izatea a priori ezagutu ditzaten Joko-zelaia eta haren arauak. Horrela bakarrik eman ahal izango dute beren baitan duten hoberena.

Bada baldintzetako bat ere Jabeak adieraztea baduela Partaideek ahalik eta ongien egingo dutela fidatzeko duen nahia. Ez da beharrezkoa Jabea jadanik fidatzea, baizik eta aski da fidatzeko duen asmoaren berri ematea. Eta, izatez, ez da beharrezkoa Jabea erabat fidatzera iristea: nahikoa da fidatuko balitz bezala jokatzearekin.

Konfiantza eta gardentasun baldintza hori betetzen ez bada, eta haiek betetzeko konpromisorik ere ez badago, hobe da partaidetza-prozesu bat abian ez jartzea, “partaidetza-infernu” bat sortu nahi ez bada behintzat. Kasu horretan hobe izango da metodo gidatuago batzuen aldeko aukera egitea.

Partaidetza-prozesu bat ireki eta handik bi orduetara ohartu nintzen Sustatzailea oso artega zegoela. Aretoa gora eta behera zebilen, ekipo bakoitzaren begi-zehar begiratu. Kezkaturik, aipatu zidan Partaideak adarretatik zebiltzala eta zuzenago bideratu behar zirela. Gogoratu nion alde zuzenago aurreko lana zuzen egin nuela eta prozesuak baldintza guztiak betetzen zituela. Hala eta guztiz ere ez zen baretzen, horregatik kafetegira eraman nuen coaching exekutiboko saio bat hari egiteko denbora errealean. Azkenik, Partaideez fidatzea zail samar gertatzen zitzaionez gero, nitaz fidatzeko eskatu nion: beste bi orduko tartea eman ziezadala aldakuntza baikor bat lortzeko eta, lortzen ez banuen, hitz egingo genuela esku hartzeko moduaz.

Itzuli ginen aretora eta Jabeak Partaideez fidatuko balu bezala jokatu zuen.

Ordu bete pasatu baino lehenago berriro hurbildu zitzaidan. Irribarre distiratsu batekin, eta gorbata eta alkandoraren iduna askaturik zituela, esan zidan: “Moliní, hau ezin hobeto doa!”

3.3. Ikuspegi, espezialitate eta interes desberdineko Partaideak gonbidatzeko gogoia

Besterik ezean, Jabe askok betiko eta/edo eroso sentitzea ematen dieten pertsonak gonbidatzera jotzen dute. Baina zenbat eta konplexuagoa izan ataza, hainbat handiagoa izan behar du aretoan ordezkaturako aniztasunak. **Jabeak atazari buruz ahalik eta ikuspegi eta iritzi kopuru handiena ordezkatzan duten pertsonak gonbidatu behar ditu, beren artean iritzi kontrajarriak edo Jabearenaren aurkakoak barne direla.**

*Badira aniztasun faltsuak, adibidez, nazioarteko enpresa-ingurune jakin batzuetan aurki daitezkeenak, zeinetan itxurazko aniztasun handia dagoen. Baina, errealitatean, negozio-eskola bereetara joan diren, liburu berak irakurri dituzten, antzeko lan-esperientziak dituzten gizonezkoak dira, eta biltzen diren kontinentea alde batera utzirik, bilkura-areto berdin-berdinetan egiten dute. Gonbidatu klonatuak dituzten partaidetza-bilkurak “partaidetza-linboan” bukatu ohi dira: *Emaitza nahikoak –baina batere sortzaileak ez direnak– eta adostasun goiztiarrak. Gauza on bakarra dute: homogeneotasunak sortu ohi duen kohesioari esker, nekez iritsiko direla “partaidetza- eta lankidetza-infernura”.**

3.4. Interakzio berrien aukera

Betiko pertsona berek, betiko aulki beretan eserita eta betiko mahai beraren inguruan, ez dute ezer berririk sortuko. Inguruabar horietan ideien eta proposamenen komunikazioak eta trukeak ohiko ereduak jarraitzen dituzte, eta osasungarriak edo biziatuak diren alde batera utzita, ez dute albo-pentsamendurako, ideia berritzaileak azalertzeko, ideia zaharrak berriekin polinizatzeko, eta abarrerako aukerarik ematen.

Ohiko dinamika horiek hausteko, eta sormenaren eta berrikuntzaren prozesuari bidea urratzeko bi gauza egin ditzakegu:

- **Ohikoaz bestelako jendea gonbidatu** Bertaratuak atazari buruz dauden ikuspegi desberdinen lagin erreal bat izan dezaten.
- **Gunea birdiseinatu** gonbidatuek bestelako era batez elkarri eragin diezaioten, komunikazio eta interakzioko errutinazko ereduak hautsiz. Kasu batzuetan, aski izaten da aretoa beste era batera altzariz hornitzea jendea mugi dadin, gune guztia okupatu, konstelazio desberdinekin lan egin, eskuarki hitz egiten ez den pertsonekin hitz egiteko, eta abarrerako.

Beharrezko aniztasuna gonbidatzea ezinezkoa balitz edo Jabeak ohikoaz bestelako pertsonak gonbidatu nahiko ez balitu, nire gomendioa partaidetza-prozesua abian ez jartzea da. Era berean, ez dut gomendatzen, edozein arrazoirengatik, ezin bada gune aski malgu bat aurkitu, pertsonak aretoan barrena mugi daitezen konstelazio desberdinetan lan egin ahal izateko atazako alderdi desberdinen inguruan.

Urte batzuk eman ondoren pertsona gakoak errekrutatzeke zailtasunekin, erakunde garrantzitsu bat –haren jatorria Erdi Arotik dator– konturatu zen bere aspaldiko tradizioak zaharkiturik gelditzen hasita zeudela.

Haiekin izan nuen lehen bilkura sei bider bi metroko haritzezko mahai batek ia erabat betetzen zuen areto batean izan zen: Zesarra zen buru, aulki oso apaindu batean eserita zegoela, eta zuzendaritza-taldeko gainerakoek lagun zituela, aulki apalagoetan eserita, bakoitzak zegokion sailaren izena urrezko letra grabatutan zuela. Fitxaketa berriak erakartzeko bilkura hartara gonbidatutako gainerako pertsonak bigarren lerro batean eserita zeuden, hormetan zehar.

Kasu hartan oso begi-bistakoa zen ez zegoela inolako ahalbiderik interakzio berriak sortzeko, eta ingurunea ere ez zela egokia bertaratuen arteko komunikazio-ereduak aldatzea xede zuen bilkura baterako.

3.5. Segurtasun-bermeak

Gauza gutxik paralizatzen eta motibazioa gabetzen dituzte pertsonak segurtasun ez-sentsazioak baino gehiago. Zailtasuna

datza nola arrisku errealetan oinarritutako segurtasun eza nola subjektiboki hautemandakoek paralizatzean. Pertsonak dituzten segurtasun ez-iturriak askotarikoak izan daitezke:

Partaidetza-prozesu batean tarteko diren langileek sentitzen badute beren esku-hartzeek ondorioak izango dituztela hurrengo soldata-berrikustean edo jardunaren ebaluazioan ez dira sentituko aski seguru konfiantzarekin parte hartzeko, zeren eta arduratuago egon baitira ongi geratzen lan ona egiten baino. Hori da ardurarik ohikoena mendebalde aberatsean.

Beste herrialde batzuetan askozaz dramatikoagoa izan daiteke. Afrikako erregio batean, ez zen abiatzen partaidetza-prozesu bat, nahiz eta begi-bistakoa izan Partaideak oso konprometiturik zeudela atazarekin. Azken egunean jakin nuen haietako batzuek –GKEen ordezkariak– tokiko milizien mehatxuak hartu zituztela edozein akordio zapuzteko asmoarekin. Bilkura “hitz egiten jarraituko dugu” beste emaitzarik gabe amaitu zen.

Jabeak eta Bideratzaileak segurtasun ez-sentsazioa gutxitu egin dezakete kezka-iturri direnei buruzko eskura duten informazio guztia Partaideei emanaz. Ongi informatutako Partaideek aukera arduratsuak egin ditzakete lanean inplikaturiko diren konpromiso- eta irekitasun-mailari buruz, horrela segurtasun ez-iturriaren mendean egotea gutxituz.

Harrigarria da ikustea, nola auto-estimua eta auto-konfiantza, diru-sarrera erlatiboak edo absolutuak, erantzukizunak edo atribuzioak, bai eta segurtasun fisikoa ere, pertsonak la non bat egiten duten beren ekintzek izan ditzaketen ondorioez informaturik baldin badaude arriskuan dauden egoeretan beraietan ere.

4. Inguru-baldintzak definitu

Beharrezko baldintzak betetzen badira edo Jabeak antolaera prestatzeko nahia adierazten badu haiek bete daitezzen, hurrengo pausoa eman ahal izango dugu: **inguru-baldintzak definitu, Partaideen jarduera-barrutiari Jabeak ezartzen dizkion mugak direnak. Esateko beste modu bat honako hau da: inguru-baldintzek aldatu behar ez duen hura guztia dutela**

eta proposaturiko irtenbideek bete behar dituzten irizpideak.

Ongi definiturik badaude, Partaideek badute aski informazio autonomiarekin lan egiteko.

Baldintza hauek orekaturik egon behar dute beren artean Partaideen lanean laguntzeko balio dezaten. Mugatzen duten jarduera-gunea ataza ebazteko beharrezkoa izango litzatekeena baino meharragoa balitz, Partaideek honako hau hautemango dute: ezingo dutela lan on bat egin edota fartsa batean esku hartzera gonbidatu dituztela. Haien erantzuna orduan ezaxolatik asaldatzeraino joan daiteke, epe luzera, Jabearenganako mesfidantza gehituz.

Bestalde, inguru-baldintzak gune zabalegi bat zedarritzen badute, prozesua elkarrizketa oso interesgarrien armazoi bihurtuko da, Partaideak jakintsuago irtenaraziko dituen, baina nekez iritsiko da proposamen operatiboak edo emaitza zehatzak izatera. Kasurik txarreanean, solas lotura gabeko zingira batean palastaka ibiliko da prozesua, Partaideen eta Jabearen frustrazio-maila gehituz.

Edozein antolaeratan, enplegatuek atazari buruz jasotzen dituzten aginduak lausoak badira, ezingo dute lerrokatu beren lana antolaeraren helburuekin, baina aginduek gehiegi estutzen badute, interesa, ekimena eta sormena galduko dituzte. Kasurik txarreanean azkenerako jarrera pasiboa izango dute, “zer egin behar dugun esatearen zain egonez”.

Batzuetan, ataza ez badago emaitza zehatz batzuetara iristean, interesgarria izan daiteke bilkuretara gonbidatzea, zeinetan inguru-baldintzen elementu bakarra ataza den (adibidez, arazo erkidearen ikuspen aberatsago bat sortu nahi badugu edo gure nahia interes kontrajarriak dituzten Partaideak jarrera desberdinak hobeto ulertzea bada).

Gune turistiko bateko merkatari-elkarte bateko lehendakariak aparteko bilkura batera gonbidatzen du denboraldi garaian ordutegi jarraitua sartzeko aukeraz hitz egiteko. Sektore turistikoaren eskari historiko bat da merkatari txikiek inoiz kontuan hartu ez dutena, izan ere ixten jarraitu nahi dute eguerdian bazkaltzera etxera joateko.

Gonbidaturik daude bilkurara elkarteko kideak eta joan nahi duten turismo-enpresaburu guztiak. Lehendakariaren hasierako asmoa honako hau da bilkurarako: bi sektoreetako

enpresaburuek (merkataritza eta turismoa) eguerdian irekitzea hitzartzea. Inguru-baldintzez hitz eginez, lehendakaria eta batzordea konturatzen dira Partaideen agindu espliziturik ez dutela, ez eta haiek definitzeko botere formalik ere. Hori ikusirik, bilkura hartan akordiotara iristearen ideia alde batera uzten dute eta ataza honako terminoetan definitzea:

- *Sektore desberdinetako enpresaburuen artean elkarrizketa-giroa sortzea.*
- *Sektore bakoitzak bestearen errealitateaz duen ezagutza sakontzea.*
- *Beste bilkura baterako deia egitea akordiotara iristeko, oraingoan Partaideek emandako aginpidearekin.*

Inguru-baldintzen edukia Jabeak definitzen du Bideratzaile/ Diseinatzailearen laguntzarekin. Lanketa hori, behar izanez gero, partaidetza-mikroprozesu bat bihur daiteke, bertan pertsona gakoek (adibidez, sailtako buruek) esku hartuz.

Ontziola batean, ekoizpen-buruak hobetze-plan bat bat jarri nahi zuen abian hasieratik formulatzera langile guztiak gonbidatuz. Inguru-baldintzak definitzeko lantegi-buru guztiak gonbidatu nahi izan zituen, 12 guztira. Handik atera ziren inguru-baldintzak, eta haien barruan 130 langileak gonbidatzen ziren lan egitera. Haietako inguru-baldintza batzuk honako hauek ziren:

- *errendako langileak gonbidatuko dira parte hartzera, baina azpikontratetakoak ez.*
- *Irtenbideek errespetatu egin behar dituzte lantegien banaketa, zeren bat lekutik mugitzea hobetze-planetik irtengo litzatekeen irabazia jango lukeen inbertsioa baita.*
- *Sindikatuaren akordioz, irtenbideek errespetatu egin behar dute zerrendako langileen eta kontratakoen arteko gaur eguneko ehuneko-proportzioa.*
- *Aginte eta zuzendaritza egitura mantendu egingo dira.*

Inguru-baldintzak gonbitean agertu behar dira eta jabeak Partaideei jakinarazi behar dizkie prozesua irekitzean. Pertsonak konprometitzeko berme hoberena zertara konprometitzen diren jakitea da.

"Joko-zelaia" markatzen duten inguru-baldintzek sei alderdi dituzte:

1. Partaideak.
2. Ataza eta emaitza desiratuak.
3. Maniobra-tartea.
4. Partaidetza-maila.
5. Ondorio desiratuak.
6. Jabearen konpromisoa Partaideekin.

Benetako Partaidetza-prozesu bat txango batera joatea bezalako zerbait da: atazak markatzen du goazen norabidea, eta ondorio desiratuak eta partaidetza-mailak adierazten dute nola gabiltzan (bizkor amaierara iristeko, astiro naturari begira, taldetan edo ilaran), bidearen zabalera maniobra-tarteak markatzen du, eta Partaideak bidea partekatzen duten pertsona kopurua da. Jabearen konpromisoa ahalegina alferrik izango ez delako promesa da.

4.1. Partaideak

Jabeak erabakitzen badu partaidetza-prozesua irekia izatea, hau da, atazari buruzko interesa duen orok parte har dezake, Partaideen taldearen osarari buruzko kontrola askatzen du, inguru-baldintza bezala haiek barruan sartzeko aukerari uko eginez. Hori izan daiteke, adibidez, hiritarren partaidetza-prozesuen kasua, zeinetan gonbidapenak irekiak baitira landu behar den ataza edo gaiarekiko interesa duen edonorentzat. Kasu horietan, emaitza operatiboak lortzeko ahalbideak maximizatzeko, Jabeak beste baldintzekin lan egin dezake: ataza, emaitza desiratuak, ondorio desiratuak, partaidetza-mailak, maniobra-tartea eta haren konpromisoa.

Londresko institutu batek arazo handiak zituen indarkeriarekin eta drogarekin. Ikastetxearen zuzendariak dei zabala egin zin arazo haiek erasanik sentitzen ziren guztiei eta irtenbideak bilatzen ekarpenak egin nahi zituztenei. Hedatze-kanpaina tokiko prentsan egin zen, kale-kantoietan itsatsitako karteletan eta lankide izan nahi zuten denden atean, guraso-, auzo-, eskaut- elkarteen eta abarren bidez. Bai eta udalaren bidez ere. 120 bat pertsona izan ziren bi eguneko bilkuran: ikasleak, gurasoak, irakasleak, auzuneko dendariak, tokiko udaltzainak,

izen handiko pedagogoren bat, udal-irakaskuntzako teknikariren bat, eta auzuneko iman musulmana, apaiz katolikoa eta artzain protestantea.

Bilkurak arrakasta izan zuen izan ere bertan formulatuen planak interes-talde guztien onarpena zuen eta horrek hura ezartzen erabat konprometitzera eraman zituen.

Aldiz, partaidetza-prozesu itxietan Jabeak erabakitzen du nor gonbidatu. Kasu hori izaten da ingurune hierarkikoetan gertatzen diren lankidetzeta- eta partaidetza-prozesu guztietan, sektore publikoan, pribatuan eta sozialean ohikoak izaten direnetan. Prozesua errendimendu handikoa izan dadin Jabeak ahalegindu egin behar du Partaideek ahotsa eman diezaieten atazari buruzko interes eta ikuspegi ugarietako ahotsa ematen. **Aniztasunaz gainera, gonbidatzeko pertsona bakoitzarengan balioesteko hiru irizpideak honako hauek dira: ezagutza, interesa eta autonomia.** Partaide guztiek ez dute hiru irizpideak izan beharrik, baina komeni da bakoitzak hiruetatik bi gutxienez izatea.

4.1.1. Partaide ezagutzadunak

Partaideen masa kritiko batek atazaren gutxieneko ezagutza izan behar du. Ezagutza hori iturri desberdinetatik etor daiteke eta bizipenezko eta emozionalenetik urrunduena eta teknikoeneraino joan daiteke:

- Tratatu beharreko arazoak zuzenean edo zeharka erasaten du gonbidatutako pertsona, kasu honetan, ez da segurua ezagutza teknikoak arazoari buruz izatea, baina bai bizipenezkoak eta emozionalak. Erasandakoen esperientziak kontuan ez dituen edozein irtenbide erresistentzia eta sufrikario oso handiekin inplementatuko da.
- Aditu bat da gaian edo haren alderdiren batean eta Partaideek jakin beharreko ezagutzak ditu erabaki bideragarriak hartu ahal izateko. Ezagutza horiek aurrekontuzkoak, legezkoak, teknikoak, teknologikoak, etab. izan daitezke Komenigarria da Jabeak –Bideratzaileak aholkaturik– antolaeraren barruan beharrezko ezagutza baden ebaluatzea edota kanpoko adituak gonbidatu behar diren. Adituek, nola

kanpokoek hala barrukoek beren ezagutzak Partaideen Zerbitzuen jartzea komeni da, protagonismorik gabe.

4.1.2. Partaide interesdunak

ertsonak beren interesa era oso desberdinetan erakuts dezakete beren atazarekiko. Batzuek suharturik egon daitezke gaiak irekitzen dizkien aldakuntza- eta hobetze-aukeren aurrean. Beste batzuek benetako interesarekin joan daitezke pertsonalki tarteko izan gabe eta arazoak erasandakoa izan gabe ere. Beste batzuek amorrurera erakuts dezakete interesa orain arte gaia eraman izan den modurengatik, eta beste batzuek etsipen erara tratatu beharreko gaiak ezkortasunez erasan dituelako.

Interesa adierazteko era guztiak bidezkoak eta beharrezkoak dira ataza arrakastaz ebazteko. Partaideen ezaxola, adierazi gabeko ezkortasunarekin batera, errendimendu handiaren etsai txarrenak dira.

4.1.3 Partaide autonomiadunak

Partaideek **autonomia** izan behar dute erabakiak hartu eta askatasunez adierazpenak egiteko partaidetza-prozesuan zehar, bortzarik eta ondorio ezkorrik gabe.

Ohikoa da Partaideak lankidetzaren eta partaidetza-prozesu batean interes-talderen baten ordezkariak izan behar duten ideia. Baina Benetako Partaidetza batean amaitzeko gutxieneko ahalbideak dituen prozesu batean pertsonak beren burua bakarrik ordezkatu behar dute. Beste sail, antolaera edo interes-talde batzuetako ordezkariak gonbidatzeko joerak partaidetza-prozesuaren errendimendua urritu egiten du, zeren beste batzuen ordezkari gisa datozen pertsonak ez dute izan ohi proposamenak egiteko agindurik denbora errealean bilkuran zehar: ordezkatzeko dituztenengana itzuli behar dute partaidetza-bilkuran hitz egin denaren berri haiei emateko eta hurrengoan zer esan behar duten aginduak jasotzeko.

Esperientziak honako hau dio: zenbat eta handiago izan beren buruaren ordezkari gisara datozenen kopurua, hainbat eraginkorragoa izango dela partaidetza-prozesua.

Errealitate horrek talka egiten du demokrazia ordezkatzaileren printzipioekin, batzuetan ondoriorik gabe. Baina, zenbaitetan,

adibidez, sindikatuekin negoziatu behar izatera eraman dezake, zeinen indarra kolektibotik baitator hain zuzen eta bere funtzionarioen ordezkatzeko-gaitasunetik. Errealitate horrek badu bere zilegitasuna eta errespetatu egin behar da, prozesuaren errendimendua erasan egingo dela baldin eta:

- Aretoan ez bada pertsonen masa kritiko bat beharrezko autonomiarekin proposamenak egin eta erabakiak hartzeko denbora errealean.
- Ez badira kontuan hartzen interes-talde batzuen interesak, zeinen boterea beren ordezkariak hautatzen dituen kolektibo batetik baitator.

Ez buru eta ez hankarik ez duena honako hau da: prozesuak emaitza ikusgarriak izatea nahi duen Jabe batek, beste sail bateko ordezkariak gonbidatzea edota haiek beren ordezkariak bidaltzea onartzea. Horregatik gomendatzen dut beti Jabeak pertsona jakinak gonbidatzea eta kontuan izan dezala prozedura horrek beste sail batzuetako arduradunengan sor ditzakeen “egoarentzako zauriak”.

Bideratzaile eskarmentudunak lagundu egiten dio Jabeari errealitate askotariko horien artean nabigatzen, autonomiako oreka posible hoberena aurkituz aretoan.

4.2. Ataza eta emaitza desiratuak

Ataza da Jabeak prozesu bat abian jartzeko duen zioa eta Partaideek hartan tarteko izateko duten arrazoia. Sarreran baieztatzen nuen bezala, atazak izaera askotarikoa izan dezake eta mota desberdineko helburuak: estrategizatzea, aldakuntza kudeatzea, arazoak konpontzea edo gatazkak ebaztea. Ataza kontzeptu deliberatuki anbigua da, bere baitan tratatzen duen gaia eta emaitza desiratuak dituena.

Ataza bere konplexutasuna erakusteko eta Partaideen interesa atzemateko eran formulatzea komeni da –bai eta gonbidaturik ez daudenena ere-. Bi planteamendu daude hori egiteko: **ataza problema bezala eta ataza dilema bezala.**

- **Problema bezala formulaturiko ataza:** Problema batek irtenbidea du eta desagertu egiten da hura egikaritzen bada.

Irtenbide egokia hautatzea da kontua eta kito.

Problema bezala formulaturiko atazen adibideak:

- *Nola gehitu ongizatea?*
- *Nola hazi?*
- *Nola gutxitu kostuak?*
- *Nola zentralizatu kudeaketa?*
- *Nola ebatzi hornikuntzen botila-lepoa?*

- **Dilema bezala formulaturiko ataza:** Dilema batek ez du behin betiko irtenbiderik eta harekin bizitzen ikasi behar da. Hura erabiltzen ikasi behar da. Etorkizun-lerroak markatzean tentsio-eremu batean kontserbatu behar dugun/ nahi dunaren eta ez dugunaren artean. *Dilema bezala formulaturiko atazen adibideak:*

- *Nola gehitu ongizatea baliabide naturalak arriskuan jarri gabe?*
- *Nola hazi kohesioa arriskuan jarri gabe?*
- *Nola gutxitu kostuak inor kaleratu gabe?*
- *Nola zentralizatu kudeaketa autonomia operatiboa mantenduz?*
- *Nola ebatzi barne-hornikuntzen botila-lepoak bulegoetan soberakinak metatu gabe?*

Enpresa bateko zuzendaritza-ekipoa ondorio batera iritsi da: dituen erronkei aurre egiteko modurik egokiena erabakiak hartzea zentralizatzea dela. Enplegatu beteranoek trufaz hartzen dute zuzendaritza berria, gogora ekarriz, nola sei urte lehenago, antolabide guztia hankaz gora jarri zen deszentralizatzeo eta, hamabi urte lehenago, zentralizatzeo. Antolaera batean gisa honetako aldakuntza ziklikoak gertatzen direnean dilema bat tratatu delako da –kasu honetan zentralizazioa/deszentralizazioa- problema bat balitz bezala, hau da, behin betiko soluzio bat balu bezala. Horrek zenbait urteko zikloak sortzen ditu eta horietan dilindan ibiltzen da beharretako bati jaramon egiten dion irtenbideen eta bestea zabartzen dutenen artean.

Nirekin harremanetan jarri zirenean partaidetza-prozesu bat

abian jartzeko, zeinen ataza erabakiak hartzea zentralizatzeko erabaki estrategikoa hedatzea izango baitzen, Jabeak problema bat balitz bezala planteatu zuen ataza: “Zer egin behar dugu sail bakoitzean erabakiak zentralizatzeko?”. Jabearekiko nire elkarrizketetan Garbi geratu zen erabaki hori ondoez bati erantzuten ziola: sailek enpresa-estrategiarekin beti lerrokaturik ez zeuden erabakiak hartzen zituztelako zela, eta hori zuzendaritza-ekipoak erabakiak hartzea zentralizatzu konpondu nahi zuen. Nire proposamena, azkenean burutu zena, aldakuntza dilema bat bezala irudikatzea izan zen: “Nola gehitu sailen lerrokatzea estrategiarekin zalutasun operatiboa galdu gabe?”

Ataza dilema bat bezala formulatzearen abantailak honako hauek dira:

- Irtenbide posibleek mugak dituztela informatzen du.
- Presa eta dramatismo kutsu halako bat ematen dio.
- Atazaren konplexutasun ideia bat ematen du
- Zerbait alda dadin aldatzen ez den zerbait behar delako baldintza sartzen du.
- Zabu ziklikoen arriskua minimizatzen du.

Atazaren formulazio hoberen batek eta emaitza desiratuen formulazio hoberen batek egundoko interesa pizten du, korridoreetako solasaldietan, kafe-makinaren aurrean, erratzeko lekuan... agertzen dena, eta horrek gehitu egiten du atazarekiko interesa eta pertsonala hartan inplikatzeko. Inprobisatutako topaketa horiek partaidetza-prozesuaren kalitatearen eta intentsitatearen aurre-zantzu bat dira.

4.3 Maniobra-tartea

Partaideak gartsuki konprometi daitezen eta norabait irits daitezen beharrezkoa da lanerako maniobra-tartea garrantzitsua izatea: estuegia bada, ez duela meerzi konprometitzea pentsatuko dute, zeren eta, izatez, dena a priori definiturik baitago: aitzitik, zabalegia bada Partaideek zeguru asko elkarrizketa oso

interesgarriak izango dituzte eta asko ikasiko bata bestearengandik, baina inolako proposamen operatibotara iritsi gabe –eta hori, zenbaitetan, ezin daiteke nahi dena izan–.

Maniobra-tartea ez direla aldatuko, a priori, erabakitako alderdi haiek definitzen dute.

Makineria astuneko fabrika batean partaidetza-prozesu bat jarri zen abian hobetze-plan bat sartzeko eta, hartara, kontratu milioi askoko baten epeak betetzeko. Jakina zen ekoizpena gehien bizkortuko zuen aldakuntza lantegien birbanatze bat izango zela, zeren eta eremu neurrigabe batean barreiatuak baitzeuden eta makinek ibilbide luze batetik pasatu behar baitzuen barrunbearen baitan harik eta amaiturik egon arte. Baina horrek eskatzen zuen kostua hain zen ikaragarria, non hobetzeko edozein proposamenek ordura arteko banaketa errespetatu behar zuela. Hala jakinarazi zitzairen partaidetza-prozesuan tarteko ziren enplegatuei, inolako arazorik gabe ulertu zutelarik: langileenganako gardentasuna eta maniobra-tartearen definizio ona funtsezkoak izan ziren.

Kasurik gehienetan Jabeak badu gutxi gorabehera ideia bat Partaideek nola hartuko dituzten bere ekimenak, edo ez baldin badu Bideratzaileak lagundu egin diezaioke iragarpen zehatz bat egiten. Ohikoena zera izaten da: **erreakzioak continuumaren lekuren batean egotea, zein baitoa suhar irekitik erresistentzia aktiboraino**. Partaidetza-prozesuaren arrakasta, jakina, nola suhartuak hala erresistenteak inplikatzetik pasatzen da.

Jabeek iritzi desberdinak edo berenen aurkakoak dituzten pertsonekin topo egiten dutenean erresistenteak, desleialak, sabotatzaileak, etab. direla esan dezakete. Desberdintasunen ikusmolde horrek konfrontaziora –gutxi asko irekira– eta prozesuaren eta sartu nahi den aldakuntzaren porrotera eramaten du.

Batzuetan “erresistente” bezala identifikatuak ahotsak Jabeak kontuan izan ez dituen alderdiak adieraz ditzake. Hura ez entzutea estrategia auto-saboteatzaile bat izan daiteke:

Aseguru-empresa bateko zuzendari nagusi berriak aldakuntza-prozesu bat jarri zuen abian bezero berriak atzemateko asmoz.

Komertzial beteranoak ez zeuden haren alde, zeren eta hogeiz urteko beren antzinatasunarekin, nahikoa komisio ematen zizkieten bezero finkoen zerrenda baitzuten ordurako, eta urtero bisita bat egitea aski zuten kontratuak eguneratu eta berritzeko. Eta hala, zuzendariaren aldakuntza-ahaleginek aurrez aurre jarri zuten komertzial beteranoen kolektiboarekin, eta hondatu egin zen lan-giroa. Zuzendari nagusiak dei egin zidan aldakuntza trangotik ateratzeko nahi zuen moduz hitz egiteko.

Une hartara arte, zuzendari nagusiak beteranoen erresistentzia erosokeria eta inertzia bezala interpretaturik zeukan. Proposatu nion iker genezala zer zegoen benetan erresistentzia haren atzean: beteranoek enpresari beren leialtasuna erakusteko zuten modua zen, betiko bezeroek zuten garrantzia azpimarratuz, ez baitziren errentagarriegiak, baina egonkorak ziren.

Ikuspegi berri honekin, zuzendari nagusiak partaidetza-bilkura baterako deia egin zuen ataza dilema bat bezala formulaturik: “Nola atzeman bezero berriak arriskuan jarri gabe komertzial beteranoen eta betiko bezeroen arteko harremanak?” Batera irtenbideak bilatzea hasieran erresistente bezala identifikatu ziren haien suhar zintzoarekin egin ahal izan zen.

Hori adibide bat da ikusteko erresistentziak nola adieraz dezakeen aldatzea komeni ez den hura eta, beraz, partaidetza-prozesuaren maniobra-tartea definitzen duten baldintzatzaileetako bat bezala nola erantsi behar den.

Kontuan izan behar da, zenbat eta konplexuagoa izan ataza eta prozesuak tamaina handiagoa izan, Jabeak aukera gutxiago duela maniobra-tartea definitzeko pertsona gehiago tartean sartu gabe.

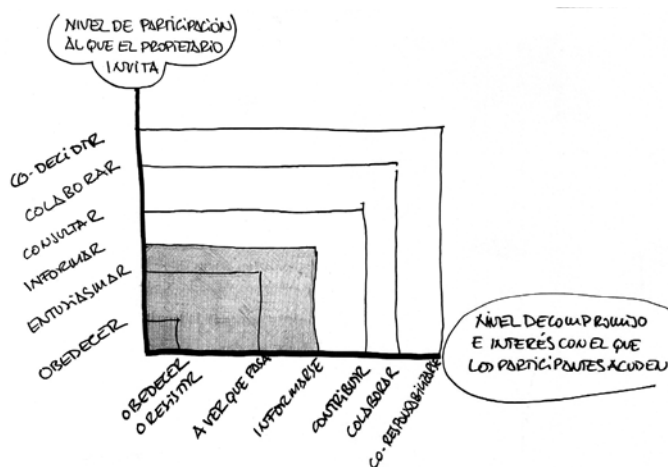
Estatu-agentzia batean, zuzendariak (Jabeak) gobernuaren mandatua jaso zuen bere antolaerak erantzukizun berriak bere gain har zitzen, ordura arte, desegitera zihoazen agentzia baten gain egon zirenak. Hori egiteko pertsona batzuk sartu behar zituen beste agentziakoak eta aholkulari batzuk. Hala, sailburuak gonbidatu partaidetza-prozesuak zuen maniobra-tartea definitzeko, zeinen ataza agentzia berrantolatzea izango baitzen erantzukizun berriak beren gain har zitzen.

Jorratutako gaien artean, langileekin zerikusia zuten alderdi guztiak aipatu ziren: sailetako langileen kopura, kontratatu beharreko aholkularien kopurua, zaintzaileak, etab. Baina tira-bira askoren ondoren ondorio batera iritsi ziren: hobe zela auzi horietaz a priori ez erabakitzea, zeren eta maniobra-tarte txikiegia utziko baitzuen enplegatuen garrantzi pixka batekin beren ekarpena egin zezaten.

4.4. Partaidetza-maila

Liburu honetan partekatzen dudan metodologia baliagarria da lankidetzak eta partaidetza-prozesuak diseinatzeko ingurune desberdinetan, baina testuinguru batzuetarako optimizaturik dago, zeinetan inguru-baldintzak eta gonbidatzen duen partaidetza-maila definitzeko botere formala duen hierarkia existitzen baita.

Neure bezeroei laguntzeko gonbidatu nahi duten partaidetza-maila definitzen honako grafiko hau erabiltzen dut:



Ardatz bertikalak Jabeak gonbidatu nahi duen partaidetza-maila deskribatzen du:

- **Obeditu, suhartu, informatu.** Baliteke Jabearen asmoa dagoeneko hartutako erabakiez informatzea *obeditu* ditzaten edo haiekin *suhartu* daitezen. Erabat bidezkoa da hain partaidetza-maila baxuko bilkuretara gonbidatzea, baldin eta gardena bada asmoarekin. Topaketa mota honek ez du inplikatzeko ezein partaidetza mota aktiborik, jasotako

informazioarengatik suhar edo ezatseginezko adierazpenen bat salbu. Hutsegite aski hedatuetako bat bilkuretara gonbidatzea da eta beraietan “elkarrekin lan egingo dugu” edo “zure lankidetzan behar dugu” esaten da, baina berez Jabeak nahi duena, besterik gabe, informatzea eta suhartzea da. Sarritan desadostasun hori arrazoiketa eta teknika horiek ez ezagutzeagatik izaten da, nahiz eta beste batzuetan berariazko manipulazioen ondorioa den. Edozein kasutan, desadostasunak badaude gonbitak dioenaren eta aretoan benetan gertatzen denaren artean gonbidatuak konturatuko dira eta ondorioz legitimitatea eta konfiantza galduko dute.

- **Kontsultatu.** Kontsultatzea pertsonak gonbidatzea da beren jakintzaren ekarpena egin dezaten, informazio eta ezagutzako funts bat eratuz erabakiak oinarritzeko. Jabeak beretzat gordetzen du azken erabakia, Partaideen ekarpenak aintzat harturik. Kontsulta da inor gonbidatzeko dagoen partaidetza errealeko mailarik baxuena. Jabeak desiratutako emaitzak kontsultara gonbidatzen duen honako hauek izan daitezke;

1. Informazio gordina jaso. abeak (edo hark izendatutakoek) era koherentean antolatzen dute materiala. Horri “ideia-zaparrada” deitzen zaio, besterik gabe. Horretarako ez dago liburu honetan deskribaturiko metodologia erabili beharrik. Nahiz eta partaidetza-maila ohikoena izan, izugarritzko desabantaila bat du, sarritan, inbertsioa errentagarri bihurtzea ezinezko egiten duena: zenbat eta handiagoa izan Partaideen suharra eta konpromisoa hainbat handiagoa izango da sortuko duten informazioaren kantitatea, eta lan handiagoa izango du Jabeak hura antolatu, analizatu eta zentzua emateko. Askotan ez da hori egiten eta inbertsioa hutsean geratzen da. Gainera Partaideen itxaropenei iruzur egiten zaie formalki gonbidatuak izan direlarik beren ezagutzeekin erabakiak hartzera.

2. Analizatu eta zentzua eman informazioari. Inbertsioa ahalik eta errentagarriena izan dadin, kontsulta batean zerbait harago joatea gomendatzen dut: ideia-zaparrada bat egiteaz landa, gonbidatu Partaideak sortu duten

informazioari zentzua ematera, irizpide desberdinen arabera hura antolatuz eta analizatuz (sortzen direneko ikuspegi eta interesen arabera, ekintza-joaira aukerako arabera, edo atazarako garrantzitsua izan daitekeen beste edozein aldagairen arabera). Sarritan proposatzen dut Partaideek ohiko analisi-ereduak erabiltzea haiek antolatzen, AMIA adibidez, proiektuak lehenesteko matrizeak edo Johari-ren beste leiho batzuk.

Jabeak ez du irudikatu ohi zenbait dozena pertsonaren ahalmena elkarrekin lanean, berek sortu duten material bat antolatzen, eta horregatik eskatzen dute ideia-zaparrada soil bat. Nire lanaren parteetako bat hau da: inguru-baldintzak definitzen lan ona egiten badugu, bilkuraren edo prozesuaren emaitzak ikusgarriak izango direla nola informazioaren kantitatean hala analisiaren kalitatean hari erakustea.

- **Lankidetzan aritu.** Lankidetzan aritu. Hurrengo partaidetza-maila pertsonak elkarrekin lankidetzan aritzera gonbidatzea, berek sortu duten informazioaren analisitik harago haiek inplikatur. KAS honetan, erabaki batetik –zeina Jabeak hartua izan bailiteke alde aurretiko kontsulta batean oinarriturik–, ekintza zehatzeko proposamenak egitera, irizpide garrantzitsuen arabera lehenestera eta estrategiak lantzea gonbidatzen dira. Moduren batean haiek ere kontsultatu egiten dira, zeren eta jabeak gorde egiten baitu azken erabakia hartzea. Baina kontsulta soil batekiko aldeak honako hauek dira:
 - Kontsultako ideia-zaparrada batek derrigor aldatu edo sakontzen ez duen pertsonak atazaz duten ideia, irtenbideak bilatzeko eta haien implementazioa planifikatzeko lankidetzan ondorio eraldatzaileak izatera irits daiteke: Partaideek lankide izan behar dute elkarren artean zeharretara (lantegi, sail, antolaera etab. desberdinetako pertsonak) eta bertikalki (maila hierarkiko desberdinetako pertsonak), atazari buruz dauden askotariko ikuspegiak ezagutza sakonduz, sailarteko komunikazioa maximizatuz eta haien artean kontaktu-

sare bat sortuz. Hori guztia beharrezkoa da erabakitakoa inplementa dadin antolaera guztian erresistentzia eta gaizki-ulertze handirik gabe.

- Kotsulta soilean ez zaie eskatzen Partaideei ekintza-proposamen zehatzak egiteko, eta askoz gutxiago haien inplementazioa planifikatzeko. Beraz, Jabea aske sentituko da komenigarritzat dituen erabakiak hartzeko inoren itxaropenei huts egiteko beldurrik gabe. Baina Jabeak lankide izatera gonbidatzea erabakitzen badu, esate baterako proiektuak lehenestea, eta Partaideen gomendioen aurka erabakiak hartzen baditu, oso ongi eta gardenki justifikatu beharko ditu iruzur egin zaiela senti ez dezaten eta berarengan zeukaten konfiantzari kalte egin zaiola.

- **Erabaki-kide izan.** abe batek gonbida dezakeen maila altuena erabakiak hartzekoa da: erabaki-kide izatea. Horrek esan nahi du Jabeak, lankide izatera gonbidatzeaz gainera, pertsona gonbidatuengan uzten duela erabakiak hartzeko almena. Nahiz eta erromantizismoak eraman dezakeen kasu guztietan bilatu beharreko maila erabaki-kide izatearena dela, ez da aholkagarria Jabeak hierarkiaren logikari inoiz ihes egin ahal izango ez dion inguruneetan.

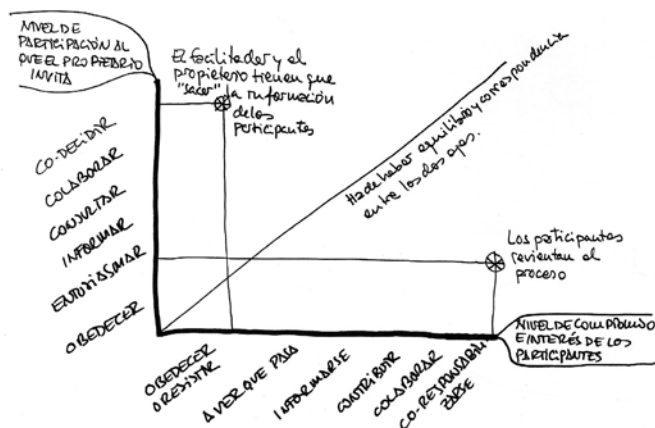
Erabakiak hartzeko printzipio bat baino gehiago bizikide diren inguruneetan –esaterako, kooperatibak–aldi berean presente daude printzipio exekutiboa eta demokratikoa, eta horrek zaildu egiten du Jabea zein den zedarritzea baina zenbaitetan erraztu egin dezake erabaki-kidetza

Grafikoko **ardatz horizontalak** Jabeak uste duenaren arabera Partaideek ekarriko duten suhar eta konpromisoaren mailaren estimazio bat egiteko balio du. Oro har, Jabe guztiek badute susmo bat “tiroak nondik joango diren”. Seguru asko Partaideek ez dute izango konpromiso-maila oso homogenea, eta horregatik Bideratzaileak sailkatze hori egiten lagundu beharko dio:

- Iragarpena baldin bada *gonbidatuak informatzera, ea zer gertatzen den ikustera edo aginduak hartzera (obeditu/erresistitu) etorriko direla*, –zaila izango da atazaren ebazpenean haiei aktiboki parte harraraztea–.

- Atazan zentratutako partaidetza-prozesu bat gerta dadin beharrezkoa da masa kritiko bat *ekarpena egiteko* gogoarekin etortzea (sarritan, oso ondo jakin gabe beren ekarpenek zer eragin izango duten azken erabakietan).
- Pertsonak lankidetzan aritzeko gogoarekin etortzen direnean, haien konpromisoa informazio-ekarpen soil bat egiteaz harago joaten da: gogor lan egiteko prest daude berek sortu duten informazioa analitzatzeko eta proposamen operatiboak, ekintza-planak edo estrategiak egiteko. Jabeturik daude ez zaiela dei egin azken erabakiak hartzera, baina bai ordea erabakiak hartzearen aurre puntu doira iristeko.
- Emaidza distiratsuenekiko kasuetan, partaidetza- eta lankidetzatza-prozesutik sortutako proposamenak hain daude ongi landuak eta lehenetsiak, non lerro horiek jarraitzen ez dituen edozein erabakik Partaideen zilegitasuna eta konfiantza galduko duen.
- Partaideek *erantzunkide* izateko gogoarekin parte hartzen dutenean, pertsonalki erantzuteko prest daudela erabakien kalitateaz esan nahi du horrek.

Ataza arrakastarekin ebatzi dezaketen partaidetza-prozesu bakarrak, eta aldi berean, ondorio baikorrak izan antolaeran honako hauek dira: **jabeak gonbidatzen duen partaidetza-mailaren eta Partaideek daramaten konpromiso-mailaren artean korrespondentzia dutenak.**



Egin ohi diren hutsegiteetako batzuk bi ardatzen artean korrespondentzia faltagatik izaten dira. Adibidez:

- **Baldin eta Jabeak gonbidatzen dueneko partaidetza-maila baino altuagoko konpromiso- eta interes-mailarekin badatoz Partaideak**, seguru asko Bideratzaileak jokatu beharko du animatzaile bezala, haiek aktibatze esku hartuz, mihitik tira eginez edo jarduerak proposatuz, zeinetan motorra ez baita izango Partaideen konpromisoa edo interesa, baizik Bideratzailearen suharra.
- **Baldin eta Partaideak atazarekiko konpromiso- eta interes-maila altuarekin Badajoz, baina Jabeak partaidetza-maila baxura gonbidatzen badu**, bilkura anabasa asanbladazko bat izan daiteke eta bertan ez da izango aukerarik Partaideen arreta norabide erkide batean gidatzeko aretoan igerian dabiltzan energia eta emozio ugariengatik. Hutsegite horrek, sarritan Jabearen eta Bideratzailearen sinesgarritasuna galtzera eramaten du.

Batzuetan egundoko desadostasunak daude Jabeak deialdian edo irekieran esaten duenaren eta bilkuran benetan egiten denaren artean. Adibide oso ohiko bat zera izaten da, lankide izatera edo sortzera gonbidatzen deneko bilkurak, baina, izatez, Partaideek aretoan daudela aurkezpen-kate bat entzun behar izaten dute, eztabaida testigantzazko baten lekuko izan azkenean eta bilkura arenga do sermoi batekin itxiera egiten entzun Jabea.

4.5 Ondorio desiratuak

Atazak **emaitza nabarietara** eramaten duen bitartean –esaterako, arazo bat konpontzera, estrategia bat formulatzera edo hobetze batzuk egitera– lana burutzeko erak, hau da, prozesuaren diseinuak, **ondorio desiratueta, nabariak direnetara** eramaten du – partaidetza-prozesuak lan-giroa, informazio-fluxua, antolabide-kultura, zeharkakotasuna, etab. erasatea nahi dugun erara–.

Edozein ataza ebazteko, adibidez hobetze-plan bat abian jartzea, prozesu desberdinak diseina daitezke ondorio desiratuaren arabera: ez da gauza bera zeharkakotasuna indartzeko prozesu bat diseinatzea enpresa batean edo ekipo espezifikokoak edo erdi-

mailako agintariak sendotzeko diseinatzea, edo komunikazio bertikala bi norabidetan sendotzeko...

Emaitzek lorpenaren poza ematen dute eta ondorioak esperientziaren fruitua dira, elkarrekin batera lan egin izanarena, atazan oso zentratu eta autonomia eta bakartasun guztia kontserbatuz; ekarpena egin izanaren, entzun izanaren, nor bere burua garatu izanaren sentipena da, hitz batean, Benetako Partaidetzaren unea bizi izanarena. Batzuentzat lehen aldiz bizi izan duten esperientzia eraldatzailea da.

Eskuarki Jabeak arreta handia eskaini behar izaten dio atazari eta emaitzei, eta gutxiago ondorioei. Bideratzaileak jakinarazi behar dio prozesu orok ondorioak dituela eta, hasieratik definitzen badira zeintzuk nahi diren, **posible izango dela haiek diseinatzea maximizatu ahal izateko**. Partaideek emaitza desiratuak lortzeko lanean ari diren bitartean, prozesuaren diseinuak lagundu egiten du aldakuntza desiratu sendotzen lan-giroan, antolabide-kulturan, zeharkakotasun-funtzionamenduan, subsidiariorotasunean, eta abarrean.

4.6. Jabearen konpromisoa Partaideekin

Partaideen konpromiso-maila automatikoki gehitzen da, hasieratik komunikatzen bazaie, zer mailalara gonbidatzen diren eta haien ekarpenak nola erabiliko diren, hala saihesten da beren papera testigantza hutsekoa izatearen sentipena (adibidez, Jabeak kontsulta batera gonbidatu baditu, honako hau komunika diezaie: Partaideei haien ekarpenak atazari buruz erabaki ongi informatu bat hartzeko zuzendaritza-ekipoak erabiliko duen materiala izango dela). Jabeak epeak ere komunikatu beharko ditu: material gordinaren Partaideei eskuratzea, noiz hartuko den erabakia, nola komunikatuko den, ondoren lanik izango den...

Oso garrantzitsua da konpromiso hori oso ondo hausnartzea, zeren eta hura ez betetzea, oso justifikaturik egonik ere, partaidetza-eta lankidetzako prozesuaren eraginkortasuna urritu egingo baitu eta eragin ezkorra izango du konfiantza- eta motibazio-giroan.

5. Benetako lidergo parte-hartzailea

Benetako Partaidetzara gidatzen duten prozesuetan mundu guztia da lider: Jabeak lider izan behar duelako bere botere formal egikaritu gabe eta Partaideen erantzukizunean fidatuz, Partaideek beren gain ohiturik ez daudeneko botere bat eta erantzukizun-maila hartu behar dutelako eta Bideratzaileak lider izan behar duelako hitz egiten ari direnaz ezer jakin gabe eta inolako botere formalik izan gabe.

5.1. Jabearen lidergoa

Jabea da partaidetza-prozesu guztiko lider eztabaida ezina. Kronologikoki ordenatzen badugu bere botere formala egikaritzen duela ikusten dugu partaidetza-prozesu ireki duen arte inguru-baldintzak komunikatuz, parentesi artean ezartzen du prozesuan zehar eta itxiera formalki berrartzen du.

Badira kasuak, zeinetan prozesua bizkortu eta haren eragina maximizatzeko partaidetza-prozesu osoa trinkotzen den zenbait egunetako gertaldi batean hurrenez hurreko bilkurekin konstelazio desberdinetan. Hala bada, komenigarria da diseinuak estadioak eranstea, zeinetan Jabeak denborali batez bere gain hartuko duen bere botere formal eta erabakiak hartu ahal ditzan denbora errealean. Lidergoaren hara eta honako mugimendu hori erronka gehitu bat da Jabea eta Partaideentzat, zeren eta “txipa” aldatu behar baitu zenbait alditan.

Litekeena da Jabeak gogor lan egin behar izatea kontrolaren itxurazko galerak sortutako beldurrari eusteko. Bideratzailearen paper hari laguntzea da, gogoraraziz ongi egin duela inguru-baldintzak definitzearen aurretiazko lana eta prozesuan zehar Partaideek ahalik eta ongien egingo dutela fidatu behar dela, hori baita pertsonen berezko joera. Lan egiteko era honetara oso Jabe gutxi daude ohituta, eta horregatik miretsi egin behar da gure antolaeretan eta enpresetan dagoen kontrolaren kulturarekiko eta mesfidantzarekiko desadostasunean egoteko adorea, bai eta norberak dituen mamuei aurre egitekoa ere.

5.2. Partaideen lidergoa

Jabeak bilkura ireki eta inguru-baldintzak aurkeztu dituen botere-hutsune bat sortzen da aretoan. Hutsune emankorra da,

isila, eta bertan Partaideak erantzukizuna beren gain hartzeko aukeraren aurrean daude edo diapositiben aurkezpenekin elikatuak izateko pasiboki itxaroten geratzekoaren aurrean. Aretoan nabaria izaten da tentsioa, Kierkegaard-ek idazten zuen “askatasunaren zorabioa”. Era berean tentsio-une bat da Jabe berriarentzat eta Bideratzaile ez-adituarentzat, zeren eta isilaldia zenbait segundoz luzatzen bada (batzuetan zenbait minututakoa ere izan daiteke) tentaturik sentitzen dira esku hartzera Partaideak abian jartzera animatzeko. Haien isiltasuna errespetatu egin behar dugu, zeren eta itxaronaldian Partaideak pertsona guztiak pairatzen ditugun bi gaitzi aurre egitearen prezioa eta sariak balioesten ari baitira:

- *Hierarkitisa*, bi era kontrajarritan adieraz daitekeena: automatikoki gogoeta egin gabe obeditzeko joera edo buruzagiari beti aurka egitearen joera.
- *Talditisa*: Konformatzeko, bat gehiago izateko, ez desmarkatzeko joera... besteen iritzien aurka ez agertzeko.

Benetako Partaidetzaren magia gertatzea nahi bada itxaron eta fidatu beharra dago Partaideen masa kritikoa batek bere lidergo pertsonala egikarituko duela atazan konprometituz. Partaide asko lehen pertsona abian jartzen den unea zelaira jauzi egiteko suhartasunez eta kemenez. Bilkura abitu da eta Partaide bakoitzak bete-betean egikaritzen du bere lidergoa, inork eta ezerk gidatu gabe –atazarekiko duen bere interesak salbu–.

5.3 Bideratzailearen lidergoa

Bideratzailearen lidergoa atazaren fokapena irmo mantentzean oinarritzen da eta, zernahi gertatzen dela ere, Partaideak irtenbide posible hoberenetara iritsiko direla fidatzean. Halaber, tratatzen ari diren edukiekiko distantzia mantenduz lider izatea ere inplikatzeko du eta Partaideengan emaitzekiko erantzukizuna dagoelako konbentzimendutik jokatzea.

Bideratzailea atazarekin eta prozesuarekin konprometitzen da, eta haren esku-hartzeek bi asmori atxikiko zaizkio:

- Partaideei atazan fokaturik mantentzen lagundu.

- Prozesuari jariakortasuna itzuli Partaideak trangoren batean sartzen badira.

Beraz, esku-hartze minimalistak egitea da kontua: Bideratzaile gisara gehiegi esaten baduzu edukiari buruz iritzia ematearen hutsegitea egin dezakezu, baina labur geratzen bazara, agian zure esku-hartzeak ez dira izango Partaideen eztabaidak atazarantz berrorientatzeko bezain aski indartsuak.

Kasu batzuetan Bideratzaileak menderatzen ditu atazaren edukiak; kasu horietan erronka eduki-mailari inolako ekarpenik ez egitea da, nahiz eta zeure ekarpenek balio izango luketela pentsatu: ez zaude han aditu bezala baizik Bideratzaile bezala Partaideak beren ondorio propioetara irits daitezen.

Estiloari dagokionez, badira Bideratzaile oso aktiboak –sarri esku hartzen dute prozesua jariakorra izan dadin eta Partaideak atazan fokaturik egon daitezen– eta beste batzuk urrunduagoak izaten dira –denborak markatzeko bakarrik esku hartzen dute; bi polo horien artean continuum bat dago, non mugitzen garen Bideratzaile guztiok. **Kasu bakoitzean esku hartzeko era determinatzen duten aldagaiak Bideratzailearen estilo pertsonala, Jabeak gonbidatzen duen Partaidetza-maila eta prozesuaz egin den diseinua dira.**

Partaideek, Jabeak eta Bideratzaileak beren lidergo-papera hartzen dutenean eraginkortasun eta efizientzia handieneko lan-giro bat sortzen da, Benetako Partaidetza deitzen duguna. Lehenago nioenez, ezinezkoa da pertsonak kontrolatzea, zeren eta nahi badute hartzen baitute beren lidergoa –ez dago behartzerik, ez eta hori egitera motibatzerik ere–. Beraz, egin daitekeen gauza bakarra beharrezko eskakizunak betetzea da gonbidatuek arduratsu bihurtzea hauta dezaten, inguru-baldintza egoki batzuk definitu eta partaidetza-prozesu bat diseinatu lanean zehar lagunduko dien egitura bat izan dezaten.

Bigarren atala

Neurrirako prozesu parte-hartzaileen diseinua

Auzi pedagogikoengatik hurrenez hurren azaltzen dut inguru-baldintzak eta prozesuaren diseinua definitzearen lana, nahiz eta errealitatean ia aldi berekoak izan: Hala ere, saihestu egin behar da, ahal den neurrian diseinuek Jabea inguru-baldintzak aldatzera behartzea, zeren eta prozesua atazaren zerbitzuan baitago eta ez alderantziz.

1. Neurrirako diseinua eta metodo estandarrik

Zera gertatzen da: Sustatzaile/Jabe bat, izen berezia duen partaidetza-metodo bat erabili duen bilkura batetik suhartzurik irten ondoren, hura erabiltzen dakien bat bilatzen hasten dela bere antolaeran ezartzeko. Metodoak izen berezia izateak sarritan esan nahi du jarraibidez hornitua, estandarizatua eta erregistratua dagoela. Ez zaio zaila gertatuko Bideratzaile/Diseinatzaile bat aurkitzea, zeinek dirutzak ordaindu ondoren bere burua prestatzeko eta metodoa erabiltzeko lizentzia erosi ondoren, ezker-eskuin aplikatuko duena.

Batzuek metodo jakin bat eta/edo hura ikasten asko inbertitu dutelako, eta beste batzuek modaren sirena-kantuen mendean erortzen direlako (partaidetzaren kontu honetan ere badira modak), errealitatea metodoan errotzearen hutsegiteetan eror daitezke. Hori bera gertatzen da “2.0 lankidetzaren tresnekin” ere, zeini malgutasuna eta zinez sortzaileak diren bilkurek eskatzen duten “banda-zabalera” falta baitaie eta zeinek askotan prozesua nola garatu behar den determinatzen baitute.

Nire gomendioa hau da: arretaz balioetsi metodo estandarizatu bat egokiena den atazarako. Baliteke metodora egokitu behar izatea, baina berez alderantziz izan beharko luke: prozesu bat neurrira diseinatu, buruan duzun ataza burutzeko aproposa den eta inguru-baldintzak definituak dituen.

Badira bilduma oso onak partaidetza-metodo desberdin izen berezidunak, estandarizatuak eta jarraibidez hornituak deskribatzen dituztenak. Baliagarriak dira eremu honetan hasten denarentzat. Esperientzia eskuratu ahala eta maisutasunera hurbiltzean, errazagoa gertatzen da neurrira prozesuak diseinatzea, bezero bakoitzak proposatzen duen atazako beharretara erabat egokituak. Bildumak kontsulta-liburuak izango dira zeure

errepertorioan metodo batzuetako eta besteetako elementuak nahasteko eta horrela diseinuaren artista bihurtzeko. Bilduma orokorrez gainera, badira eskuliburu jakin batzuk bilduma horietan agertzen diren metodo bakoitzerako, eta haiek sakontzeko erabil ditzakezunak¹.

1 Bibliografian partekatzen ditut baldagarrien aurkitu ditudan bilduma eta eskuliburuuetako batzuk.

Itsumustuan ibil ez zaitezzen iruzkindurik daude –iritzi erabat subjektiboekin, noski–,

niretzat izan duten baldagarritasuna partekatuz. Metodoen bilduma hoberenetako bat honako hau da:

DEVANE Tom,

HOLMAN Peggy

(editores). The Change Handbook: Group Methods for Shaping the Future. San Francisco.

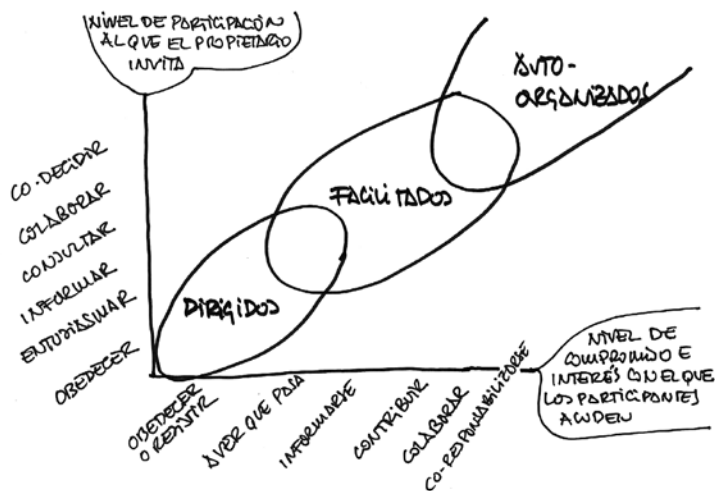
Berrett-Koehler

Publishers, 1999. ISBN

–157675058-2.

Une honetan ez da izango sekretua neurrirako diseinuaren aldeko kartsua naizela. Liburu honekin gidatu egin nahi ditut Bideratzaileak, Sustatzaileak eta Jabeak neurrirako prozesuak diseinatzen ausart daitezzen, metodo estandarren erdipurdiko erosokeria alde batera utzirik.

2. Diseinu-motak eta haietako bakoitzaren Bideratzaile-papera Partaidetza- eta lankidetzeta-diseinuak hiru motatakoak izan daitezke: **gidatuak, bideratuak eta auto-antolatuak**. Horietako bakoitzean Bideratzaileak paper desberdinak ditu.



Diseinu gidatuetan jabeak alde aurretik badaki a priori emaitza. Izatez, zalantzakoa da partaidetza- eta lankidetzeta-diseinu bezala kalifika daitezkeenik; hori bai, sekula ez dute lortuko aretoan Benetako partaidetzaren une magikoa sortzea, zeinean Partaideek

denek batera lan egitera iristen baitira, nork bere autonomia gordez, auto-arautuz, auto-antolatuz eta auto-kudeatuz.

Zenbat eta garbiago izan Jabeak nahi duen irtenbidea, partaidetza gutxiago izango da: asko jota, bilkura berri-emaileak edo motibaziokoak egin ahal izango dira, eta horietan Partaideek beren iritzia emango dute, obeditu/erresistitu egingo dute edo suhartu egingo dira.

Gainera, prozesu gidatuetan Benetako Partaidetzako une magikoa gerta Darin beharrezko lehen eskakizuna ez da betetzen: ataza konplexua, potentzialki gatazkatsua eta irtenbide ezagunik gabea. Kasu horietan gerta daitekeen Benetako Partaidetzaren antzekoena alelua eta asetasunezko erreakzio katarsizko bat da, Partaideen artean Jabea komunikatzen ari zaien mezuarengatik. Baina hori ez da Benetako Partaidetza, haren ordezkari bat baizik, zeren eta jasotako mezuarengatik emozioa inplikatzeko baitu eta ez elkarren artean egindako lanarengatik.

Diseinu gidatuak beste edozein bezain legitimoak dira, betiere atazarako egokiak badira eta komunikazioa gardena bada. Bada inolako legitimitaterik ez duen zerbait: bilkura batera edo prozesu batera gonbidatzearen engainua “elkarrekin lan egingo dugu” pretentsiopean, dagoeneko hartuta dagoen erabaki bat jakinarazi nahi denean.

Diseinu mota horretan ez dago esaterik Bideratzaile bezala duzun papera Partaideekin batera lana bideratzea denik, baizik eta zure egitekoa Jabeari laguntzea dela mezua ongi komunikatzen, komunikazio-aholkulari bat bazina bezala. Batzuetan, diseinu gidatu batek eztabaida bat izan dezake bere baitan Partaideen artean Jabeak azaldu duenaz, nahiz eta maizegi eztabaida sinboliko bat izaten den, hartutako erabakian inolako eragin errealik ez duena. Nik neuk ezetz esaten diet Jabeak eztabaida sinbolikoak nahi ditueneko mandatuei, izugarri deserosoa gertatzen baitzait eragin errealik ez duten diskurtsoak irekitzea.

Ondoren *diseinu bideratuak* aurkitzen ditugu, eskakizun guztiak betetzen dituzten prozesuetarako egokiak eta zinetan Jabeak Partaideak elkarrekin lan egitera gonbidatzen baititu: baliteke kontsultatu nahi izatea, edota irtenbideak bilatzen laguntzera gonbidatzea, edo haietan sortzaile-kide izatera.

Partaideek erantzuteko aukera izango dute –nahi badute– gonbidatuak izan direneko maila berean: ekarpena eginez, lankide izanez edo erantzunkide bihurtuz. Diseinu-mota horrek gida dezake Benetako Partaidetzaren magia sortzera.

Diseinu bideratuetan **zure papera Bideratzaile bezala dilindan ibil daiteke oso aktibo izatearen artean, elkarrizketak moderatuz eta animatuz –edukietan inoiz esku hartu gabe–, edo baztertuagoa, denborak markatzen dituen “zeremonia-maisu” batena bezalako.**

Azkenik, diseinu auto-antolatuetan Bideratzailearen papera jarraibideak emateko prozesua irekitzea da eta, hortik aurrera, bertan egotea aktiboki esku hartu gabe. Jabe eta Sustatzaile batzuek, zeinekin lan egin baitut Bideratzailearen “ez-lan” hori “presentzia ez-sarkari”, “hormako euli”, “katalizagailu isil”... bezala deskribatu dute Izan ere prozesu-mota horrek gutxieneko jarraibide batzuk eskatzen ditu Partaideek atazarekin konprometitzea hauta dezaten, kanpotiko beste inolako esku-hartzerik gabe, berek koordinatzen baitute elkar era espontaneoz, sare batean bezala, guztiak atazaren jabe direla maila berean: inork ez du besteek baino botere edo erantzukizun gehiago.

Jabe gutxi ausartzen dira diseinu horiek “erostera” arriskatutzat jotzen baitutuzte; ulertzekoa da, konfiantza-maila oso handia eta antolaeretan eta enpresetan maiz ageri ez dena eskatzen baitute.

Izatez, diseinu guztiak mistoak dira:

Faseren batean elementu oso gidaturen bat izan dezakete, adibidez, Jabeak inguru-baldintzak komunikatzen dituenean. Berehala prozesu izatera pasatzen dira eta haietan Bideratzaileak aktiboki esku hartzen du aurrera egiteko eta, hala, erditik alde egin eta auto-antolakuntzari pasabidea emateko, izan ere horrek bakarrik gida dezake Benetako Partaidetzara.

Zenbat eta auto-antolatuagoa izan prozesua, gutxiago esku hartuko dute Jabeak eta Bideratzaileak. Kasurik aurreratuenetan nahikoa da Jabeak saioa irekitzea inguru-baldintzak komunikatuz eta Bideratzaileak jarraibide txikiren bat ematea, ondoren, biek erditik alde egin dezaten: lehenak aktiboki bilkuran parte hartzeko eta bigarrenak bere burua baztertzeke.

Aldiz, gonbidatzen deneko partaidetza-maila zenbat eta txikiagoa izan, gauza gehiago kontrolatu beharko dituzte Jabeak eta Bideratzaileak, eta aktibokiago esku hartu beharko dute. Ondorioak kaltegarriak izan daitezke partaidetzaren kalitaterako: Partaideak pasibo bihurtzen dira eta haien erresistentziak disparatu prozesuaren edo bilkuraren errendimenduaren errendimendua urritzearen ondorioarekin.

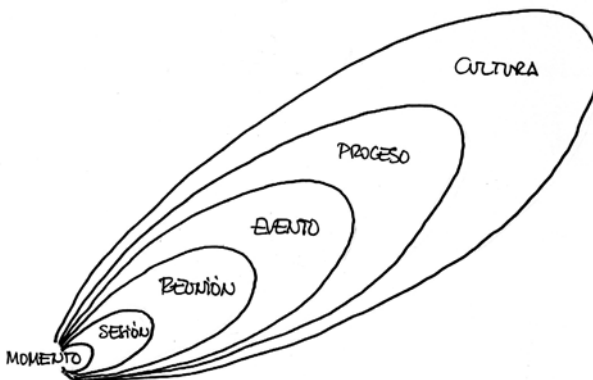
Ohikoena honako hau izaten da: Jabeak eta Bideratzaile eskarmentu gabeak prozesu auto-antolatu bat egiteko beldar izatea, zeren eta pertsonak kontrolatzen ez dituzten prozesu batetik anabasa bakarrik sor daitekeela irudikatzen baitute. Izatez, prozesu gidatuek beldurtu beharko lituzkete, zeren eta zenbat eta gehiago kontrolatzen ahalegindu, handiagoa da prozesua anabasan amaitzeko aukera.

3. Diseinu eskalagarriak

- *Aldiune batek hasiera, erdia eta amaia duen bezala, hasierak, erdiak eta amaia ere hasiera, erdia eta amaia dituzte.*

Lahka Lama

Diseinu-eskala bat baino gehiago daude atazaren korapilatutasun eta konplexutasunaren arabera, emaitzek izatea nahi dugun irismenaren arabera, eskaini nahi zaion denboraren eta bilkurak izatea nahi dugun ondorioen arabera. Jabeei etapa bakoitzean nahi dutena definitzen laguntzeko erabiltzen dudun eredu bat honako hau da:



3.1. Kultura

Bilkuren eta lankidetzaren lanaren kultura, Jabearen erakundearen edo enpresaren dagoena gutxi aztertzen den antolabide-bizitzako alderdietako bat da. Askotan hitz egiten da kultura aldatzeaz lankidetzaren, partaidetzaren, zeharkakotasunaren, etab. handiagorako –hau da, Benetako partaidetzak adierazten duen guztia– baina, izatez, ezer gutxi egiten da sakonean aldatzeko.

Duela zenbait urte lanean ari nintzeneko antolaeren kultura errotik aldatzeko anbizio mesianikoa nuen, baina gaur egun anbizio apalagoak ditut. Nahikoa dut pertsona multzo batek bilkura edo prozesu baten esperientzia izatearekin, zeinean posible izan den emaitza ikusgarriak lortzea elkarrekin lan eginez ataza erkide batean, bakoitzak bere autonomiari eutsiz, auto-arautuz, auto-antolatuz eta auto-kudeatuz.

Antolaera baten kulturak inertzia handia du beti eta luze jotzen du hura aldatzeak. Honetan daramatzadan urte guztietan bere antolaerako 150 enplegatuen kultura sakon aldatu nahi izan duen Jabe bakar batekin lan egin dut. Sei urte behar izan genituen lan asmozko eta metodikoa eginez harik eta antolaera puntu batera eraman genuen arte, non Benetako Partaidetza funtzionamenduaren ohiko era bezala azaleratu zen.

3.2. Prozesua

Prozesua bilkurak kateatze bat da denboran zehar, haietako bakoitza zatikako ataza batean fokatua ataza globalarekiko, eta bakoitza aktore-konstelazio desberdinekin. Partaidetza-prozesu bat proiektu bat bezala irudikatzen du eta hura planifikatu/kudeatzeko Jabearen antolaeran ohituraz erabiltzen diren tresnak erabiltzea oso baliagarria da.

Partaidetza-prozesuek ez lukete 100 egun baino gehiago iraun behar lehen bilkurarekin abian jarri eta itxiera-saioarekin bukatu arte. Arrazoia honako hau da: intentsitate eta inpaktu handiko proiektu bezala irudikatu behar dira: 100 eguneko epean iritsi ez bada emaitza desiratuetara, egunean eguneko jardunak Partaideen denbora eta interesa jan egiten du eta prozesuak oldarra galtzen du.

Denboraldi luze batean egiten direnez gero, aski erraza da lehen bizpahiru bilkurak diseinatzea, baina gerora gertatuko dena

ia ezinezkoa da jakitea. Beraz, **diseinuek sendoak eta malguak izan behar dute**: sendoak emaitzen funtziotan diseinaturiko egitura orokorra manten dezaten, malguak bidean zehar seguru agertuko diren ezustekoetara egokitu ahal izateko –ohikoenek tartean sartzea komeni den aktore berriak aurkitzearekin dute zerikusia, inguru-baldintzak aldatzeko beharrarekin eta emaitzak eta ondorio desiratuak berrikustearekin (sekula ez du izan prozesuaren ataza globala aldatu beharraren ezustekorik, baina ez dut uste erretiroa hartuko dudarik hori gertatu gabe)–.

3.3. Gertaldia

Emaitza ikusgarriak ematen dituzten diseinuak prozesu oso bat gertaldi bakar batean integratzen dutenak dira, **100 eguneko prozesu batean egingo litzatekeen guztia 3-5 egunetan trinkotuta**. Arreta eta zehaztasun handia eskatzen dute inguru-baldintzak eta gertaldiaren diseinua definitzearen aurretiazko lanean, baina sariak ikusgarriak izaten dira.

Gertaldiaren abantailetakoa bat hau da: Jabeak aktore garrantzitsu guztiak elkarturik eduki ditzakeela hiru edo bost egun bitartean, eta horrek sinergia oso indartsuak sortzen ditu. **Gertaldi baten segida parez pareko eta serieko bilkuratan datza (aktoreak konstelazio desberdinetan taldekaturik daudela), osoko bilkurak egitean, bilkura berriak konstelazio berrietan eta ataza berriekin, osoko bilkura...** eta hala behin eta berriz. Gainera, gertaldiak lastertasunez aurrera egin dezan **bilkura exekutiboak izan behar ditu bere baitan, zinetan Jabeak eta haren ekipoak erabakiak hartu baitituzte denbora errealean, eta dokumentazio-zerbitzu aurrerratu bat pixkanaka lortzen diren emaitzak banatzeko**.

Gertaldiak konplexutasun handiko atazei aurre egiteko balio du, emaitza lasterrak eta berehalako inpaktukoak lortuz. Gertaldi batekin aurre egiten zaien atazetako batzuk honako hauek dira: kultura eta funtzionamendu desberdineko bi antolaera integratzea, estrategia berri bat formulatzea aldakuntza dramatiko eta bat-batekoen aurrean ingurunean (krisia irakur bedi) edota presa handi samarreko proiektu bat diseinatu eta planifikatzea.

Gertaldiaren desabantailarik handiena Partaideak gertaldi osoa zehar elkarturik eduki behar izatea da, eta horrek esan nahi

ez direla egongo ohiko beren postuetan. Hori ez da beti posible izaten eta oso kostu handia eragin dezake.

3.4. Bilkura

Egun bakarreko bilkura batean lor daitezkeen emaitzak aldatu egiten dira honako hauek arabera:

- Partaideen prestaera, motibazioa eta itxaropenak
- Partaideen kopurua.
- Aretoaren baldintzak.
- Inguru-baldintzak lantzen egin den lanaren kalitatea.

Nire historialean denetik dago

Alde batetik, bilkurak bideratu ditut eta beraietan ixten ari zen aldi estrategiko baten analisia egin da eta etorkizunerako eszenatoki bat baino gehiago formulatu dira –antolaerarako desiragarritasun– eta gertakortasun-terminotan ebaluatuz–, hiru dimentsioko AMIA bat diseinatu da eszenatoki desberdinekin eta, analisi hori guztian oinarrituta, estrategia bat formulatzen hasi da aldi berrirako

Hori egingarri izatearen arrazoietakoa bat Partaideen taldearen tamaina eta osaera izan zen; kasu honetan 20 ziren: enpresako zuzendaritza-kideak (6) hurrengo maila hierarkikoarekin eta antolaerako pertsona gako batzuekin (14). Talde txiki bat izatean gaitasun estrategikoko batez besteko altu samar batekin aurreratze handia egin ahal izan genuen

Adibide honen desabantailak? Hierarkia-estamentu altuetakoak bakarrik ziren Partaideen osaera eta kantitatea, eta horregatik enpresaren parte handi bat ez zegoen ordezkaturik. Ondorioz, bilkuraren ondoren langileen gainerakoak 20 pertsonatara murriztutako taldean formulaturiko strategiaren ontasunez konbentzitzearen ataza geldoa burutu behar izan zen. Bazterturik sentitzen zirenez gero, bilkura estrategikoan irabazitako denbora motibazio-lanean eta erresistentziak erabiltzen galdu zen estrategia implementatzeko fasean.

Beste abagune batzuetan egun bakarreko bilkurak bideratu ditut antolaerako hierarkia-maila guztietako 120 bat pertsonarekin (harreragileak barne zirela), eta haietan

bakoitzak zeukan informazioa jaso da ixten ari zen aldi estrategikoaz, antolatu, analizatu eta ondoriotara iritsi da. Kasu honetan Jabeak ez zituen 120 gonbidatu 120ak aktiboki inplikatzera lantze estrategikoaren prozesuko hurrengo faseetan, zeren eta ordurako lortuak baitzituen nahi zituen efektuetako bi: lehena antolaera guztiaren ikuspegiak jasotzea zen (kasu hartan 600 bat enplegatu zituen haren mikrokosmosa) eta bigarrena, estrategia lantzearen parte on batean parte hartu zutelarik, berena bezala bizi izan zezatela inplementatzerakoan, hartara, ulertu ezinak eta erresistentziak erabiltzeko beharrezko denbora murriztuz.

3.5. Saioa

Prozesu bat bilkura sail batez osatzen den bitartean, bilkura lan-saioen segida bat da. Bilkura batek bere ziklo propioa duen bezala (hasiera, erdia eta amaiera, bakoitza dagozkion faseekin), saioek ere badute. Jabeak eta Bideratzaileak Partaideei saio bakoitzaren hasieran ematen dizkieten instrukzioetan oso labur eta zehatza izan beharra dago, bilkura bat irekitzean bezalaxe.

3.6. Aldiunea

Ongi diseinatu eta bideratutako bilkura ia guztietan Benetako Partaidetzaren aldiune magikoa iristen da, eta hartan Partaideek:

1. Elkarrekin lan egiten dute ataza erkide batean
2. Nork bere gain hartzen du erantzukizuna.
3. Bere gogobetetasuna eta bere ekarpenen balioa maximizatzeari segitzen dio.
4. Beren autonomiari eusten diote talde-presioa eta obedientziarekiko.
5. Auto-arautu, auto-antolatu eta auto-kudeatu egiten dira, erakunde bakar bat bezala funtzionatuz.

Hori gertatzen den bakoitzean hunkitu egiten naiz Suedian udazkenaren hasieran bezala, eserita txori-aldra bati begira nengoenean nola prestatzen zen hegoaldera migratzeko. Hegaldu eta berriz pausatzen ziren behin eta berriz. Espezie bereko beste txori batzuek ikusten zituzten urrunetik eta haiengana elkartzen

ziren. Eta, ezin iragarritzko aldiune batean, denak aireratzen ziren, ziri modura jarri eta... hegaz hasten ziren! Horri deitzen diot Benetako Partaidetzaren aldiune magikoa. Une horretan pertsonak, sarritan lehen aldiz elkarrekin lan egitearen esperientzia bizitzen dute beren autonomiari uko egin gabe, gertakari horrek aldatu egin dezake pertsona batzuen bizitza (niri aldatu egin zidan) eta antolaera baten kultura. Aldiune horietan hartzen du nire lanak bere zentzu betea.

Herrialde aberats eta pobreen ordezkariak, bai eta NDF eta Mundu Bankuak parte hartzen ari ziren energia berriztagarrien eremuan hirugarren munduan inbertsioen estrategia definitzea atazatzat zeukan gertaldi batean. Itxierako ekitaldian, “dictablanda” bateko goi-funtzionario batek jaiki, eta emozio handiarekin esan zuen: “Eta esperientzia honen ondoren, nola itzuliko naiz ni neure ministeriora, neure askatasun faltara?”

4. Neurrirako diseinuaren faseak

Ataza handiegia izango litzateke niretzat diseinu posible guztien gida xehe bat hemen idaztea. Horregatik, eta argitasun arrazoiengatik, adibide hipotetiko baten zoko-mokoetan zentratu nahi izan dut: bi eguneko bilkura baten diseinuan, zeinetan 90 pertsonak parte hartzen baitute ataza korapilatsu bat konpontzeko baina ez izaera estrategikokoa, zehatz esateko hobetze-programa bat makineria astuneko muntaia-kate batean. Espero dut hemendik aurrera jakingo duzula hemen partekatzen dudana erabiltzen eskala desberdinetan diseinuak egiteko, estrapolagarria baita.

Diseinu guztiek prestaera batzuk eskatzen dituzte, irekiera bat, lan-saio batzuk eta itxiera bat, haietako bakoitza bere fase desberdinekin. Denak ez dira ezinbestekoak: haiek barne-hartzea zirkunstantzien arabera egongo da eta inguru-baldintzekin egindako lanaren emaitzaren arabera. Faseak honako hauek dira:

Prestaerak

1. Eskakizunak bete.
2. Inguru-baldintzak bete.
3. Bilkuraren logistikari kontu egin.

Irekiera

4. Bilkura ireki.
5. Atzarekin kontaktatu.
6. Aktoreen artean kontaktua.

Lana

7. Oraingo jakituria azaleratu.
8. Ikuspegi desberdinetan dibergitu.
9. Ikuspegi desberdinetan dibergitu.
10. Proposamen zehatzetan konbergitu.
11. Proposamenak lehenetsi.
12. Hurrengo pausoarekin konprometitu.
13. Ekintza planifikatu.

Itxiera

14. Lortutakoa ospatu.
15. Prozesua itxi eta aldendu.

Bilkura ostea**4.1. Prestaerak**

Oso ohikoa da gai hauetan esperientzia gutxi duten Jabeek eta Bideratzaileek uste izatea lana bilkura diseinatzean hasten dela. Baina kontua da liburu honen lehen atalean deskribatu dudan lan xehea egin gabe edozein diseinuk *happening* bat izaten geratzeko arriskua du edo Bideratzailearen edo Jabearen eskuetan leher egitekoa; bi kasuek dinamitatu egiten dituzte aktore garrantzitsuak gonbidatzeko aukerak inplikazio altuko bilkuretara, gutxienez epe ertainera.

Segurutzat ematen du, bada, beharreko eskakizunak betetzeko pausoak emanda daudela eta inguru-baldintza egokiak bete direla

Hurrengo pausora goaz: logistikara. Nabarmendu gabe pasatzen dena da hoberena: nabarmentzen denean zerbaitekin utz egiten du eta ataza interferitzen ari da. Logistikari buruzko kontsiderazio batzuk.

- Aretoak egokia izan behar du, zabala, eta hormek argiak edo, besterik ezean, mekanismoren bat dutenak posterrak, panelak... esekiz joateko Partaideek beren lanaren emaitzak denbora errealean ikusiz joan daitezten.
- Aretoak malgua izan behar du saio desberdinetan era desberdinez altzariz hornitu ahal izateko.

- Nik neuk nahiago izaten dut teknologia-maila baxuena erabili mundu guztiak ez baitu beharrezko trebetasuna 2.0 lankidetzako tresnak erabiltzeko. Horien ikaskuntza-kurba luzeegia izan ohi da inbertsioak merezi dezan
- Ordenagailuak sarean eta pantaila handien irtenbideak oso baliagarriak izan daitezke pertsonen kopurua handia bada, baina teknikak hutsegiterik gabe funtzionatzea eskatzen dute.
- Fruta eta edaria eskura behar da aretoan. Ez da aski programatutako pausaldiekin Benetako Partaidetzaren aldiune magikoa gertatzea nahi bada. Aldiune hori hurbildu ahala beharrezkoago bihurtzen da Partaideek auto-arautzea eta beren beharrak kudeatzea arretarik eskaini gabe pausaldi programatu, aretorik uraren bila irtetea, etab. baldintzatzaileei.
- Beharrezko materialak eskura egon behar du aretoan. *Low-tech* bilkura bat bada post-itak, zinta itsaskorra, errotulagailuak, rotafolioak, etab. izango dira. *Hig-tech* bada ordenagailu elkarri konektatuak, wifi, proiektzio-kanoiak, inprimagailuak, pantallak, etab. izango dira.

Bilkura konplikatuenetan logistikaz bakarrik arduratuko diren pertsonak izatea komeni da, nahiz eta libre geratzen zaizkien aldietan beste edozeinek bezala parte har dezaketen. Bideratzaileak logistika eramaten ere aritu behar badu estres-maila bat gehituko du eta prozesuari adi egotearen lana konplikatuko dio.

4.2. Irekiera-fasea

Bilkuraren irekierak lana atazan foka dadin beharrezko oinarriak ezartzea du xede. Hau da egin behar dena:

- Partaideei lanerako behar duten informazioa eman, batez ere inguru-baldintzak komunikatu.
- Lotura pertsonal bat sortu Partaide bakoitzaren eta atazaren artean.
- Partaideak lanean hasteko presta daudela segurtatu.

Irekiera-jarduerak sei dira eta hurrenkera honetan egin behar dira:

1. Zesarraren irekiera.
2. Jabearen irekiera.
3. Bideratzailearen irekiera.

4. Adituen inputa.
5. Atazarekin kontaktatu.
6. Aktoreen arteko kontratua.

Beri ez da beharrezkoa Zesarrak bilkura irekitzea ez eta adituen inputa egotea ere, dena zirkunstantzien baitan dago. Gainerakoak ezinbestekoak dira edozein diseinutan.

4.2.1. Zesarraren irekiera

Lehen ataleko 5 zenbakia kapituluan nioenez (*Benetako Partaidetza lortzeko lidergoa*), Zesarra da, protokolozko arrazoiengatik bilkura formalki ireki behar duena. Zesarrik ez dagoen kasuetan edo, halakorik bada, baina bilkuran zuzenean parte hartu nahi ez badu, Jabea da zuzenean irekitzen duena.

Ohikoa da Zesarrak bilkurako gaiaz ideia lauso eta azaleko bat izatea, horregatik askok eskertzen dute Jabeak irekieran tratatzeko puntu batzuen zerrenda egitea. Egoera hori ideala da, horrela Jabeak segurtatu baitezake Zesarrak esango duena maila estrategikoan ataza hobeto kokatzen lagunduko duela, protokolozko hizño batzuk izan beharrean mantatxo busti bat ezarriko dutenak Partaideen suharraren gainean.

Konta dezaket zer gertatu zen behin nazioarteko erakunde bateko zuzendari nagusia bilkura bat irekitzera etorri zenean programa-zuzendariak –atazaren jabeak– prestatutako oharrekin. Andre hura igo zen podiora, jantzi zituen betaurrekoak, begiratu zien oharrei, tolestu zituen eta lagun arteko tonuan esan zuen:

“Jaun-andreok: honen guztiaren arduraduna neu naiz. Baina, jakina denez, buruok, zenbat eta gorago egon, gutxiago laguntzen diogu lan operatiboari. Programa-zuzendariaren bitartez badakit bilkura hau gure helburu estrategikoekin lerrokaturik dagoela eta aretoan daudela lana egiteko pertsona egokiak. Horrekin nahikoa dut. Konfiantza osoa dut gogor lan egingo duzuela datozen hiru egunotan eta iritsiko direla emaitza desiratuak. Zorte on eta itxiera-saioan ikusiko dugu elkar”.

Beri ez da beharrezkoa Zesarrak bilkura irekitzea ez eta adituen inputa egotea ere, dena zirkunstantzien baitan dago. Gainerakoak ezinbestekoak dira edozein diseinutan.

4.2.2. Jabearen irekiera

Jabea bere irekieran orientatzeko Inguru Baldintza guztiak jasotzen dituen honako jarraibidetik ibiltzeko gomendatzen diot:

"Hemen zaudetenok gonbidatu bazaituztegu honengatik izan da: interesa, ezagutzak eta beharrezko autonomia baduzuela uste dugulako honako hauetarako:

- *X atazan lan egiteko.*
- *A, B eta C maniobra-tartearekin.*
- *Bilkuraren emaitza desiratuak Y dira.*
- *Bilkurak izatea nahi dugun ondorioak Z dira.*
- *Zuekiko nire konpromisoa honako hau da: lortuko dituzuen emaitzak honako MMM eran tratatuko ditugula eta PPP hurrengo epean."*

Sarrera honen ondoren, Jabeak hitza ematen dio Bideratzaileari. Une horretatik aurrera, ahal den neurrian beste edozeinek bezala parte hartuko du bilkuran. Prozesu ideal batean, bere Jabe-papera berreskuratuko du bilkuraren itxieran.

Diseinua gertaldi bat bezala irudikatzen bada Jabeak ekipo exekutibo batekin lan egiten du denbora errealean erabakiak hartzeko Partaideak materiala ikuspegi, proposamen, etab desberdinekin lantzen ari diren neurrian, dokumentazio horrek laguntza emango du erabakiak hartzerakoan.

4.2.3. Apertura del Facilitador

Jabearen irekiera argi eta garbi jarraibidez horniturik dagoen bezala, Bideratzailearena aldagai askoren mende dago eta zaila gertatzen zait eredu bat definitzea. Ondoren bere hitzaldian sartu beharreko adierazpen batzuen zerrenda eskaintzen dut:

- *Diseinua euskarritzen duten balioen kondentsatze oso laburtu bat.*
- *Norberaren interesaren eta norberaren ekarpenen erantzukizuna islatzen duten jokabideei buruz zerbait esan.*
- *Bilkura arautzen duten erregelak, halakorik bada.*
- *Bilkuraren egitura.*
- *Diseinua eta atazaren integrazioa.*
- *Bideratzailearen funtzio propioa.*

Izatez, liburu oso bat idatz daiteke Bideratzailearen jarreraz eta nola eragin dezakeen bere presentzia hutsez bilkuraren joairan².

4.2.4. Adituen inputa

Batzuetan, Jabeak uste izaten du Partaideen ataza burutzeko informazio tekniko beharko dutela, antolaeran ez dagoena edota Jabeak gidatzen duen barrutiaz kanpoko sailen batean dagoela.

Normala da adituek sortzen zaien edozein aukera baliatu nahi izatea biltzea hainbeste lan kosta zaien ezagutzak partekatzeko. Nahi horrek talka egiten du jendaurreko esku-hartzeak ahalik eta laburrenak izan behararekin Partaideak entzule bihur ez daitezen.

Eskuarki, Bideratzaileak ez du izango zuzeneko irispiderik adituengana eta Jabearen bitartez helarazi beharko die partaidetza-bilkuraren filosofia –horregatik segurtatu beharko du Jabeak ulertzen dituela mota horretako bilkura baten eskakizunak–. Kasu batzuetan, Diseinatzaile/Bideratzaileak zuzeneko irispidea izango du adituengana haien ezagutzak partekatzeko eskaintzen zaien denbora laburraren arrazoa azaltzeko; kasu horretan Jabearen agindu esplizitua eskatu beharko du haiekin hitz egiteko, zeren eta bere baitan ez baitu inoiz aginterik izango haien esku-hartzeei muga jartzeko. Bere ahalegin guztiak gorabehera, aditu guztiak ez dute ulertuko partaidetza-prozesu bateko beren ataza ez dela dakiten guztia banatzea baizik eta:

- Partaideek beren ataza egin eta emaitza desiratuetara irits daitezen hertsiki beharrezkoa dena azaltzea.
- Edo bilkura guztian partaidetza-lanean tarteko izatea Partaideen kolektiboaren eskura beren ezagutza jarriz –Jabea haien saria ordaintzeko prest baldin badago behintzat–.

Sarri gertatzen da adituak Bideratzaile/Diseinatzaileak proposatutako rola onartzea eta hitzartutako bost diapositibatatik... hogeita sei aurkeztera pasatzea podiora igotakoan. Denbora kostatu izan zait ez dutela gaizakeriaz hori egiten ulertzea, baizik eta partaidetza-lan batean ematen zaien rola hain delako desberdina ohituta daudenarekiko, non kosta egiten zaien ulertzea lehen bizi izan ez badute. Hala ere, denei ez zaie gustatzen, batez ere karrera akademiko bat edo hizlari bezala.

2 Askok dira

Bideratzailearen jarreraz idatzi dutenak, besteak beste, Marvin Weisbord eta Sandra Janoff Don't just do something, stand there! beren liburu miresgarrian, nik honela itzuliko nukeen horretan: "Ez egin zerbait, hutsa egizu!". Beste liburu oso on bat: El espíritu del liderazgo, Harrison Owen-ena. Biak aipatzen ditut Bibliografian, liburuaren amaieran.

4.2.5. Irekieretako ohiko hutsegiteak

Zesarrak bost minutu baino gehiago erabiltzen baditu, Partaideak entzuleria bihurtzen dira eta zaila izaten da haiek pasibotasunetik ateratzea.

- Zesarrak atazarekin zuzeneko garrantzia ez duten gauzez hitz egiten badu.
- Jabeak 12 minutu baino gehiago erabiltzen baditu, Partaideak berriro entzuleria bihurtzen dira edo interesa galtzen dute.
- Jabeak ez baditu ongi azaltzen inguru-baldintzak edo ez bada behar bezain gardena, Partaideek ez dute sinetsiko gauza benetan doanik.
- Bideratzaileak 10 minutu baino gehiago erabiltzen baditu, Partaideek interesa galtzen dute.
- Bideratzaileak ez badu metodoa ongi azaltzen, Partaideek interesa galtzen dute edo jolas bat bezala hartzen badute.
- Aritu bakoitzak 10 minutu baino gehiagoko aurkezpen bat egiten badu edota zerbait aurkeztu behar dutenen artean ordubete baino gehiagoko batura egiten badute, Partaideak entzuleria bihurtzen dira eta asko kostatzen da pasibotasunetik haiek ateratzea.

4.2.6. Atazarekin kontaktatu

Fase hori Bideratzailearen erantzukizuna da. Nire ikuspegitik, bilkuran egindako jarduera guztiek, bai eta kontaktu-fase horretan ere, atazarekin, emaitza desiratuekin edo ondorio desiratuekin lerrokaturik egon behar dute.

Bideratzaile bezala, fase horretan gertatzea nahi duzuna honako hau da:

- Partaideek beren atxikipena atazan fokatzeari.
- Partaideek beren pertsona osoa aretoan presente izatea.

Prestaerak ondo egin badira eta gonbitak ongi komunikatu badu ataza eta zer eratako topaketa den, Partaideak ohikoa dena baino kitzikapen-maila altuagoarekin iritsiko dira bilkurara. Kitzikapen hori hasiera batean desfokaturik dago eta “flotakorra” da, eta horrek urduritasun bezala bizi araziko du eta, antsietate

bezala ere bai. Hori normala da eta horrek ez luke asaldatu beharko ezein Bideratzaile, zeren eta artean interes-objektua aurkitu ez duen kitzikapen batek eragindako emozioak baitira.

Hala eta guztiz ere, Bideratzaile batzuk deseroso sentitzen dira erreazio horren aurrean, eta horregatik nahiago izaten dute giro lasai bat eta harreman onekoa sortuz antsietate-maila eraistea. Bideratzaile horiek pertsonak elkar ezagutaraziz fokatzen dute kontaktu-fase horretako lana, eta “izotz-haustaile” deitutako jolasekin ere bai. Egia da jarduera-mota horrek urduritasun-eta antsietate-maila eraisten duela, baina Partaideek atazan inbertitzeko duten energia-kantitatea ere gutxitzen dute.

Aretoan erabat presente egoteak zer esan nahi duen ulertzeko era asko daude izate guztiarekin ekarpena egiteko. Garrantzizkoa da Bideratzaileak bi funtzio betetzen dituzten ereduak aurkitzea: eroso sentiarazten dutenak eta erabat presente egon daitezen pertsonak motibatuzeko balioko dutenak.

Erabiltzen ditudan erduetako bi honako hauek dira:

- Pertsonak bi hemisferio ditugu burmuinean: bat analitikoagoa eta bestea intuitiboagoa. Gutako bakoitzean haietako bat da nagusi; izate guztiarekin bilkuran presente egoteak nagusia ez den hemisferiorako ere irispidea izatea esan nahi du. Arrazoiketa horretatik, ariketa bat agintzen dut Partaide bakoitzak atazarekin kontakta dezan hemisferio batetik eta bestetik.

“Nola irudikatzen duzu ataza ebatzia izango duen Etorkizuna bat?” gisako galderek hemisferio intuitiboari dei egiten diote, aldiz, “Zer iritzi duzu...? Galderek hemisferio analitikoaren erabiltzera motibatzen dute.

- Pertsonok lau adimen ditugu (erraietakoa, emozionala, kognitiboa eta espirituala) eta, antolaeren barrutian kognitiboa saritzen da funtsean. Partaideak erabat presente egon daitezen, beharrezkoa da ariketaren bat egitea lau adimenenetatik atazarekin konekta dezaten.

Adibidez, “Zer zentzu du atazak zuretzat?” (espirituala), “Zer erronka eta aukera inplikatzeko ditu atazak?”, Zer eskatzen dizu gorputzak atazarekiko?” (erraietakoa).

- Badira beste eredu landuago batzuk Kolb, Myers-Bryggs edo Eneagramaren ikaskuntza-estiloenak bezalakoak, oso baliagarriak direnak garapen- eta lidergo pertsonaleko tresna bezala, baina nire ikuspuntutik, konplexuegiak dira testuinguru honetan erabiltzeko eta Partaideek haietan hasita dauden inguruneetarako erreserbatzen ditut.

Laburbilduz, nire gomendioa honako hau da: fase honetan egiten dituzun galderek eta lanek Partaideak beren arreta atazan eta/edo atazarekiko erlazioan zentratzera gonbida dezatela beren alderdi desberdinak erabiliz.

4.2.7. Ohiko hutsegite batzuk atazarekin kontaktatzean

- Bideratzaileak denbora gehiegi eskaintzea fase horri, eta horrekin Partaideek pentsatuko dute bilkura “itxurakeria” bat dela ataza erreal bat ebaztera zuzendurik egin beharrean.
- Bideratzailea Partaideen kitzikapena, urduritasuna eta antsietatearekin ikaratzea eta “ariketa “izotz-haustaileren” bat proposatzea erlaxa daitezen.
- Bideratzaileak ariketa korapilatsuak proposatzea, zeinetan ez baita begi-bistakoa atazarekiko konexioa.

4.2.8. Haserre- eta dolu-saioak

Prestaera-lanean, Jabeak eta Bideratzaileak eginak izango dituzte gogoetak Partaideen erreakzio posibleez inguru-baldintzak entzutean irekiera-bilkuran. Jakina da pertsona edo talde bakoitzak bere erara erreakzionatuko duela. Bideratzailearen lana Jabeari azpitalde eta pertsona desberdinen erreakzioak zein izango diren balioesten laguntzea da, ahal den heinean.

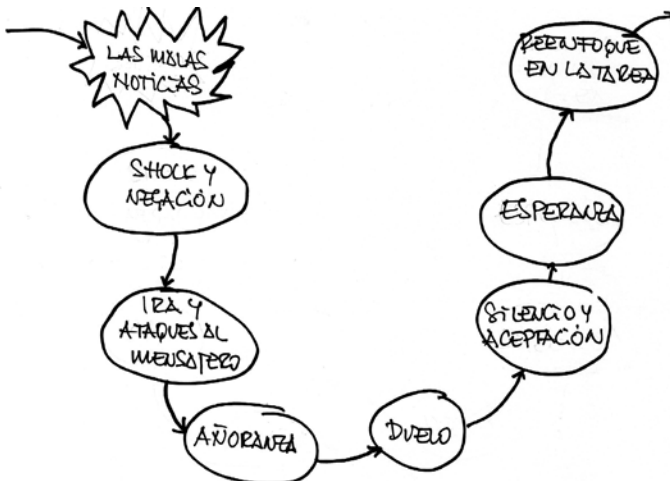
Honako zerrenda-eredua erabili izan ohi dut Jabeari Partaideen erreakzioen balioespena egiten laguntzeko:

1. Suhartasun unibokoarekin.
2. Interes gutxi-asko zuhurrarekin.
3. Desakordioarekin.
4. Erresistentzia gutxi-asko irekiarekin.
5. Haserrearekin.
6. Shockarengatiko ulertezintasunarekin.

Atazan fokatze-pausoa eta hartan lanean hastea ez da posible Partaideen masa kritiko bat egon dadin arte, zeinak egongo baitira Ietik 34ako mailei dagozkien gogo-egoeratan egongo baitira aurreko zerrendan. Pertsonak 4-5-6 moduetan erreakzionatzeko izan ditzaketen arrazoiak bat ugari izan daitezke: ustekabeen datorkielako, albiste txarrak direlako, entzun dutena beren interesen kontra doala hauteman dutelako, prozesuak nola erasango duten ez dakien aldakuntzak suposatzen dituelako edo erasan ezkorra emango diela uste dutelako, edo inertziaz besterik gabe.

Masa kritiko horren tamaina ez da a priori definigarria, baizik eta Bideratzaileak, Jabarekin batera, balioetsi beharko du masa kritiko hori baden ala ez. **Shock-egoeran edo haserreturik dauden Partaide gehiegi dauden ondoriora iristen badira, haserre eta doluzko saio bat diseinatu beharko da, zeren eta albiste txarrak eman bezain laster atazan fokaturik lan egitera pasatzen bada, pertsoneri erreakzionatu eta haiek digeritzeko astirik eman gabe, kiste bihurtutako erresumin-hondar bat da, ezaxola-, motibazio ez- eta etorkizunean sabotaje-iturri dena.**

Haserre eta doluzko saioek bizitza pertsonalaren barrutian ezin hobeki azterturik dagoen ziklo bat jarraitzen dute. Gure bizitza ezkorki erasaten duenean pertsona guztiok jarraitzen dugun zikloa da –bizitza pribatuan izaki maitatu baten heriotza, bereizte bat, etab. izan daiteke–.



Haserre eta doluzko geure ibilbidean honako fase hauetatik pasatzen gara:

1. Albiste txarrak jasotzen ditugu.
2. Lehen erreakzioa ukapenekoia izan ohi da: “Hau ezin dakidake niri pasa... Ezin daiteke egia izan...”
3. Gero erasora pasatzen gara albiste txarren iturriaren aurka.
4. Ondoren, lehen-min edo mirazko fase bat bizi izaten dugu: “Gogoan al dituzu garai on haiek...?”
5. Ondoren doluari ekiten diogu, kontuan izanez mirazko iragana ez dela itzuliko eta “jaregin” egin beharko dugula.
6. Isiltasun-fase batean sartzen gara, zeinean pixkanaka onartu egiten baitugu gerora desberdina izango dela, baina oraindik hura nolakoia izango den inolako ideiarik gabe.
7. Etorkizun zorionsu bat posible den itxaropena sortzen da.
8. Etorkizun berri hori errealitate bihurtzeko lan egitera pasatzen gara.

Edozein gertaera traumatikoaren aurrean, zikloa korritzen ez duten pertsonak iraganari atxikitzen zaizkio eta ezin dira etorkizuna berrira bideratu. Psikoterapeuten kontsultak urteak lehenago egin beharko zituzketen haserre eta doluzko prozesuak egin behar dituzten jendez beterik daude.

Lanbide-barrutian, partaidetza-prozesu bat abian jartzea albiste txarrekin has daiteke. Izan ere, inguru-baldintzen parte bezala, baliteke Jabeak eragin ezkorra duten aldakuntzak komunikatzea eta parte hartzera gonbidatutako pertsoneri gaizki eroriko zaizkienak.

Pertsonak ezingo duteatazarekin kontaktatu ez baitaie uzten ziklo gutzia elkarrekin egiten. Hori egiteko nire era hiru fase ongi definituren arabera egitea da:

1. *Ukapena eta haserrea.* Albiste txarrak hartzean pertsonak sinesgogortasunez erreakzionatzen dute eta ukatu ere ukatzen dute gertatzen ari zaiena egia izan daitekeenik. Handik denboraldi batera (batzuetan minutuetara, beste batzuetan orduetara) haserretu egiten dira eta sarritan amorru hori Jabearengana zuzentzera. Fase horretako gauzarik garrantzitsuena Jabea irmo egoteko gai izatea

da Partaideen kolektiboaren aurrean ordurako hartutako erabakiekin. Ageriki ezagutzeko gai izan behar du erabakiak pertsoneri eragin diezaiekeen kaltea, begietara begiratzuz. Izatez, onarpena asko arintzen du albiste txarrak dakartzan pertsonak ulertzen dituela ondorioak ikusteak, gupida duela, erasandakoen samina, dolua edo sufrikarioarekiko sentiberatasun hori erreala denean eta ez manipulatzailea haien onarpena lortzeko.

Teknikoki, modu asko daude hori posible izan dadin gune bat sortzeko. Horietako bat osoko bilkuran egitea da: Jabeak “zaparrada jasaten du” osoko bilkuraren aurrean, inolako iragazkirik gabe eta Bideratzaileak eman diezaiokeen laguntzarekin soilik. Kasu horretan, garrantzitsua da Partaideek, uneoro, beren haserrea, denik eta bortitzena dela ere, Jabeak eutsi egingo diola, Bideratzailearen laguntzarekin eta bilkuraren egiturarekin.

Beste era honetan ere egin daiteke hori: Partaideak taldeka bildu eta beren haserrea eta saminak formulatzera une egokian gonbidatuz, gero Jabearen aurrean adierazteko. Diseinu-mota hori ez da hoberena, geldotu egiten baitute zikloaren ibilbidea, baina gomendatu egite dut Jabea, dudarik gabe, haserrea jaso eta gupidarekin hura edukitzeko gai ez denean.

Badira kasu korapilatsuagoak eta horietan Partaideek beste Partaide batzuegana zuzentzen dute beren haserrea. Hori ere konpon daiteke, eta badira teknika egokia horretarako, baina liburu oso bat beharko nuke gaien sartzeko.

Garrantzitsua da gogoratzea, baldin eta teknikak ez badira erasandakoenganako gupidatik erabiltzen, Partaideak atazan itxaropen eta ilusioz lan egitera inoiz birbideratzen lagunduko ez duten manipulazio bihurtzen direla, eta horrela antolaerak ez duela bere errendimendu handia berreskuratuko.

2. *Mira eta dolua.* Iristen da bilkuran aldiune bat, zeinean Bideratzaile bezala, ohartzen bainaiz Partaideen esku-hartzeen tonua aldatzen hasia dela. Haserrez beterik egotetik

antzinako garaiez lehen-minez hitz egiten hasten dira. Batzuetan beharrezkoa izaten da Bideratzaileak pixka bat azeleratzea prozesua, mira eta doluaren fasera pasatuz eskuhartze haserretuak entzuten diren bitartean.

Teknikoki, kontua da dinamikak agintzea, zeinetan pertsonak beren iraganeko denborako beren esperientzia parteka dezaketen (adibidez pasarteak kontatuz, pertsonak eta gertaerak gogoratuz, arrakastak eta erroreak iruzkinduz...). Historien truke horrek egituratua izatea komeni da, aldi berean, atzean uzten denaren eta irekitzen ari den etorkizunerako kontserbatzea komeni denaren material bat izan dadin analisi bat egiteko.

3. Ezarian-ezarian aretoan isiltasun emankor, gogoetaz bete gertatzen da. Eskuarki, ez da deserosoa Bideratzaileak ezagutzen badu, zertaz doan baldin badaki eta jardueraz eta solasez betetzearen tentaldian erortzen ez bada. Hemen Bideratzaileak lagundu egin behar dio Jabeari eserita jarraitzen, Partaideen gainerakoekin isiltasuna partekatzen; horrela bakarrik da posible itxaropen-sentimendu bat azalratzea, agian oraindik bestelako etorkizun bat posible dela. Taldean mugimendu sotilak irakurtzeko esperientzia eta gaitasuna hil edo bizikoa da Bideratzaileak determina dezan bilkurako hurrengo fasera, presenteen arteko kontratuarena pasatzeko aldiunea iritsi den.

Haserre eta doluzko saioetan gertatu ohi diren hutsegite ohikoenak honako hauek dira:

- Haserre eta doluzko sainaren gainetik jauzi egin: inguru-baldintzen azalpenetik zuzenean etorkizuneranzko berrorientatzera joan.
- Albiste txarrak ostiraleko azken orduan eman jendeak bere etxean haietan gogoeta egin dezan asteburuan.
- Jabea behar adina prestaturik ez egotea “zaparrada pairatzeko” eraso gabe eta atzera egin gabe.
- Mira eta doluaren fasean, lehen-minaren melankolia partekatzen ez uztea, edo beharrezko dolua ez dezatela egin

hura askatzeko. Nire gomendioa honako hau da: jendeak bere emozioak eta iritziak ageriki adieraz ditzala, edo taldean: elkarren artean partekatu behar dituzte.

- Isiltasun eta itxaropeneko faseetan, badira behar adina denbora ematen ez duenik, edo eta isiltasuna aitorten triumfalistaz bete nahi duena.

4.2.9. Jabearen irmotasuna eta gupida

Neure ibilbidean oso pertsona gutxi ezagutu ditut irmoak izateko gaitasuna dutenak gupidarekin era naturalean. Inguru-baldintzak definitzeko lanean haserre eta doluzko bilkura bat beharrezkoa den ondoriora iritsi bagara, Bideratzaileak coaching-saio batzuk egin beharko ditu Jabeak gaitasun hori gara dezan: haserrea eta dolua gupidaz eta irmotasunez entzutea. Entrenamendu hori roleplay gisara eman ohi dut, batzuetan haren ekipoko pertsonak Partaide haserretuena egitera gonbidatuz.

Komenigarria da Bideratzaileak eta Jabeak hitzartzea nola eman behar dioten elkarri laguntza denbora errealean bilkuran zehar. Ezinezkoa da gerta daitezkeen egoera guztiak aurreikustea, baina arrisku ohikoenak honako hauek dira: Jabeak kordokatzen hastea presioaren aurrean eta justifikatzen hastea, bere burua defendatzen, erasotzen edo hartutako erabakia erretiratzen. Laguntza horrek har ditzaken moduetako batzuk honako hauek dira:

- Bideratzailea Jabearen alboan egotea bakarrik gerta ez dadin (debekaturik dago belarrira hitz egitea, zeren horrek oraindik gehiago piztuko baititu errezeloak).
- Jabearen edo Bideratzailearen proposamenez, pausaldi bat egin dadila bilkuran intentsitate emozionaletik zertxobait aldentzeko, arnasa hartu eta berriz ere atazan zentratzeko. Aldi berean Partaideei presio pixkaren bat jaregiteko aukera ematen zaie korridoreetan elkarrekin hitz eginez.
- Bideratzailearen edo Jabearen proposamenez, time out (denbora hil bat) egin dadila eta, aretotik irten gabe, biek izan dezatela jendaurreko solasaldi bat gertatzen ari denaz. Kasu horretan garrantzitsua da Jabea gizatiarra izatea, zaugarritasuna, hoztasuna edo helezintasunaren muturretan erori gabe. Hori, bai, laguntza horrek Jabeak eta

Bideratzaileak heldutasun-maila muturrekoa izatea eskatzen du. Nik neuk bi aldiz bakarrik erabili ahal izan dut, biak 20 bat Partaidetzako taldeekin eta bietan emaitza bikainak lortu dira. Ez dakit zer gerta litekeen talde ugariago batekin erabiliko balitz, baina ez dut uste gomendagarria denik.

- Batzuetan Bideratzaileak parte hartu behar du Jabearen ordean eginez, presioa bortitzegia delako harentzat –aukera hori ez da batere gomendagarria–. Esku-hartze horren arriskua honako hau da: Jabearen agintea kalteturik geratzea Partaideen begietan, horregatik Bideratzaileak oso fin irun behar du bere esku-hartzeek aginpidea hari ez kentzeko eta Jabeari lehenbailehen itzuli behar zaio lidergoa.
- Partaide batzuen erreakzio haserretuek ustekabean harrapatzen badute Jabea eta Bideratzailea haserre eta doluzko bilkura bat ibilian bertan inprobisatzea beste erremediorik ez da izango. A priori hitzartutako akordioan mantentzea erreakzio ezkorrak kapsulan sartzea da aurrerago aktibatzearen arriskuarekin axolagabekeria eran edo, lanari egindako sabotaje aktibo bezala.

Erritmo desberdinak izaten dituzte pertsonak haserre eta doluaren zikloa korritzean, baina, sarritan, ezinezkoa ziaten da azkeneraino itxarotea guztiek korri dezaten. Nahikoa da Partaideen masa kritiko batek hori egin izana, zeren eta horiek etorkizunera orientaturik lanean hastean, azeleratu egiten baita atzeratuen prozesua.

Bost kontinenteetan egoitzak dituen ingurumen-ikerikuntzako institutu bateko zuzendariak bilkura estrategiko bat diseinatu eta bideratzeko kontratatu ninduen egoitza guztietako enplegatu guztiekin –guztira, ehunen bat–. Bilkuraren zioa, bi egun iraungo zuena, suediar gobernuak agindutako ikerikuntza-programa batzuen eskakizunak betetzeko beharrezko aldakuntzak abian jartzea zen.

Inguru-baldintzak definitzearen lana zuzendaritza taldea osoan zela egin genuen. Ondorio batera iritsi ziren: ezingo zituztela bete institutuak betiko bere deszentralizazio-mailari eusten bazion, eta hori inguru-baldintza bezala formulatu zen.

Hartara, bilkura diseinatu nuen, handik irtengo zen ondorioa zuzendaritza-taldea indartzea izan zedin.

Esperientziak esaten zidan zentroarekiko autonomia-maila handiarekin lan egitera ohitu diren ekipoak sekula ez dituztela ongi hartzen zentralizatzeko-ahizeak, hartara, haserre eta doluzko saioa bat beharko zela irudikatu nuen. Horregatik bereziki azpimarratu nuen zuzendaritza-taldeak gogoeta egin zezala balizko erreakzioei buruz eta haien gogortasunaz. Baina adostasuna hau izan zen: nahiz eta inguru-baldintza hori ez zen izango egoitza guztien gustukoa beste kontinente batzuetan, mandatua interesgarriena zen eta finantrazioaren zenbatekoa hain handia, non uste baitzuten ez zela izango arazorik inguru-baldintzak onartzeko.

Aurkako erreakzioa hain indartsua izan zen, non institutuko zuzendariak baztertu egin baitzuen inguru-baldintza eta zuzendaritza-taldearen proposamen bihurtu zuen. Bideratzaile bezala niretzako ondorioa oso kaltegarria izan zen: zeren eta egindako nire diseinuak ez baitzuen balio bilkura azken onera eramateko inguru-baldintza hura gabe. Denbora errealean inprobisatu behar izan nuen, eta oraingoan ezin izan nuen ildora berriz ekarri bilkura bigarren eguneko goizera arte.

Hitz batean, kalkulu-hutsegite bat izan zen.

Partaide izan naizen edo bideratu dudana haserre edo doluzko ezein bilkura kontsidera daiteke arrakasta biribil ez eta porrot erabateko ere, baldin eta arrakastaz ulertzen bada pertsonak suhartasunarekin ateratzen direla eta porrotez dena hankaz gora dela bukatzen dutela. Bilkura horiek arrakasta dute Partaideen masa kritiko batek itxaropena badu, ataza erkidean lan eginez, beren ekarpenek zerbaiterako balioko dutela –eta itxaropena inoiz ez da adierazten pozkarioz, baizik eta isiltasunez eta ahots txikiz–; hau da, behar adina abandonatzen du haserre, shocka eta lehen-mina atazari interes gutxi asko zuhurretik, desakordiotik edo erresistentzia gutxi-asko irekitik aurre egiteko prestatuturik

Batzuetan pertsonaren bat trangoan geratzen da zikloaren hasieran eta ezinezkoa izaten zaio bere haserre edo dolua jaregitea: Partaide horiek eskura dagoen baino denbora gehiago beharko

lukete iragana jaregin eta etorkizun berriari aurre egiteko. Baina, oso hotza badirudi ere, Bideratzaileak atazan fokaturiko prozesuari egin behar dio kontu eta ez pertsona banakoei; beraz, bilkuraren hurrengo fasea agintzeko masa kritiko prestatua behar du atazan fokatzeko, nahiz eta haietako batzuk artean prestatuak ez egon.

4.2.10. Prozesuaren bahitzaileak

Badira pertsona batzuk, atazarekin eta inguru-baldintzekin inolako zerikusirik ez duten arrazoiengatik (izan liteke aspaldiko liskarreatatik, garbitu gabeko kontuengatik edo ebatzi gabeko auziengatik) **bilkuraren hasieran esku hartzen dutenak haren jariora eragotziz**. “Prozesuaren bahitzaileak” edo “partaidetza-gunearen inbaditzaileak” deitzen diet halakoei. Kasua da partaidetza-prozesuak eskaintzen dien aukeraz baliatzen direla beren irainak aieratzeko, prozedurak, inguru-baldintzak, autoritatea, etab. auzitan jarritz.

Bideratzaileak eta Jabeak oso fin irun behar dute pertsona hiriek suposatzen duten arazoari aurre egiteko, zeren eta hurrengo fasea eragotz baitezakete –nahiz eta hura egiteko masa kritikoa egon–. Izatez, hiru modu bakarrik daude hura erabiltzeko; lehen biek beti dituzte ondorio kaltegarriak eta hirugarrenak arrisku garrantzitsua du berekin.

1. Bideratzaileak utzi egiten die bilkura bahitzen, eta gonbidatuen gainerakoak sumindu egiten dira ez dietelako ezer egiten geldiarazteko. Partaideen eta bahitzaileen suminak geldiarazi egin dezakete lana, eta kosta egingo da horri kontra egitea.
2. Bideratzaileak bahitzaileari muga bat ezarritik esku hartzen du, Partaide batzuentzat “agintaritzaren biktima” izatera pasatzen dena, zeinen alde jarriko baitira –isilean edo ez– Bideratzailearen aurka. Ondorioa honako hau da: lana geldiaraztea eta aurrera egitea neketsua izatea.
3. Bideratzaileak galdetzen du ea dagoen pertsona gehiago bahitzaileak bezala sentitzen edo pentsatzen duenik, eta elkarrizketa partaidetzazko eta egituratua ahalbidetzen du jarrera desberdinen artean. Ongi ateratzen bada, elkarrizketak azkenerako zerikusia izaten du atazarekin;

gaizki ateratzen bada, azkenerako bahitzaileak planteatu duen gaia tratatzen da, atazara birgizatzeo aukerarik gabe, eta horrek esan nahi du bilkura bahiturik bukatzen dela.

Egin edo ez egin, beti duzu arrisku bat. Esperientziak eta egoera bakoitzaz egin dezakezun balioespenak bakarrik jakinaraziko dizu zer den egokiena –edo kalte gutxienekoa–.

4.2.11. Aktoreen arteko hitzarmena

Atazarekin kontaktatu ondoren, Partaideak prest daudela lanari ekiteko, eta horrek suposatzen duen erantzukizuna bere gain hartzeko ziurtatu behar da. Baldin badago baietz dioen masa kritiko bat, aurrera jo ahal izango dugu.

Hurrengo pausoa emateko jarrerarik dagoen jakiteko zuzeneko galdera hau egin daiteke besterik gabe:

Uste al duzue litekeena dela emaitza desiratueta iristea aurkeztutako inguru-baldintza eta Partaide presentekin?

Erantzunak inkesta edo esku altxatu gisara biltzen dira. Aurrena altxa dezatela eskua eskatzen da ehuneko 75 eta 90 bitarteko aukerak daudela uste dutenak, 50 eta 75en artean, 25 eta 50 artean, azkenean ehuneko 25 aukera baino gutxiago daudela uste dutenekin bukatzeko. Baldin eta nahikoa pertsonak uste badute posible dela, badugu lan-hitzarmen bat eta lanari ekin diezaiokegu. A priori ezinezkoa da masa kritiko hori kuantifikatzea, baina nire ohiko baremoa (zirkunstantzien arabera alda daitekeena) esku altxatuen banaketa normal bat izatea da. Masa kritikorik ez bada oso litekeena da inguru-baldintzak kalkulatu izana: edo emaitza desiratuak anbiziotsuegiak dira dagoen maniobra-tarterako, edo Partaideak ez dira egokiak, edo denbora murriztegia da...

Egoera hori lokamuts bat izan daiteke, Jabearentzat batik bat, baina errazagoa da trago txarra pasatzea baldin eta aurretiaz aukera horretaz eta kasu horietan jarraitu beharreko prozeduraz hitz egin bada:

- Bilkura ezeztatzea ez da aukera egingarri bat, kostua oso altua izango bailizateke denbora eta dirutan egindako inbertsioa galtzean, Jabearen sinesgarritasunaz eta izen onaz ez hitz egitearren.

- Neure esperentziaz diot, egin daitekeen aukera bakarra bilkura jarraitzea dela ataza aurredefinituan fokaturik, ohartaraziz Partaideei irtenbideak bilatzean inguru-baldintzatan egon daitezkeen desadostasunak irten daitezkeela. Aukera horrek hau eskatzen du: Jabeak jaso ditzala gradu batzuk gehiago Partaideengan eta irtenbide hoberenak proposatzeko haien gaitasunean duen konfiantza-mailan inguru-baldintza aurrez finkaturik gabe. Eskuhartzea honelako zerbaite izan daiteke.

”Orain arte geneukan informazioarekin, bazirudien inguru-baldintzak egokiak zirela. Badirudi kalkulu-hutsegite bat egin dugula. Ezin ditugu berrikusi orain, eta horregatik bilkura honen atazetako bat proposamenak egitea izango da ataza betetzeko inguru-baldintza egokiak zein izango liratekeen ”.

4.3. Lan-fasea

Bilkurako parte honetan zuzenean egiten da lan atazen gainean emaitza desiratuak lortzeko.

Diseinu baten irekierak (ireki, kontaktatu eta kontratatzea) eta irekierak (ospatu eta ixtea) kanon finko samarrak ditu, eta horregatik Bideratzaile gisa zailtasun handirik gabe garatu ahal izango duzu eta haiekin eroso sentituko zara ia abagune guztietan erabiltzeko. Baina partaidetza-bilkurako tarteko partean lan egiten da zuzenean atazaren gainean horregatik gertatzen zait ezinezko a priori fase bakoitzerako teknika berezi batzuk proposatzea. Teknika egokiak aldagai gehiegiren mendean daude:

- Jabeak gonbidatzen duen parte-hartze mailaren mendean.
- Lanaren abiapuntutik eta Jabeak bilkuran lortu nahi duen azken puntuaren mendean. Hurrengoak hainbat puntu izan daitezke nola abiapuntukoak hala helduerakoak: informazio-bilketa, haren analista, proposamenak formulatzea, haiek lehenestea, erabakiak hartzea, ekintzen plangintza.
- Atazak duen konplikazio teknikoko mailaren eta kalitate tekniko hertsiko irizpideetara doitzeko beharraren mendean.
- Jabearen antolaerak erabili ohi dituen ereduaren mendean, informazioa, haren analisisa eta erabakiak hartzea antolatuzeko.

- Ohiko prozesu operatiboen mendean, zeinetan bilkurako emaitzak sartuko diren.
- Atazaren tamaina eta konplexutasunaren mendean: ez da berdin arazo puntual bat konpontzeko bilkura bat edota kultura-aldakuntza baten prozesua abian jartzekoa, ez eta proiektu bat planifikatzekoa da antolabide-estrategia bat formulatzekoaren parekoa ere.

Bilkura bateko lehen lan-saioetarako erraz samarra da jarduerak planifikatzea eta, teknika estandarrak erabiltzea bera ere. Baina lanak aurrera egin ahal, Bideratzaileak sortzailea izan beharko du, partaidetza-teknikak asmatuz abian saio bakoitzaren hasieran aurrekoan sortu diren emaitzak sartzeko. Gainera, komenigarria da Bideratzailea nahikoa malgua izatea saio bakoitzeko diseinua kudeaketa-metodoekin eta ereduekin Jabearen antolaeran eskuarki erabiltzen direnak integratzeko. Horrek jakin-minezko dosi handi bat eskatzen du Bideratzailearen aldetik, zeren eta kasurik gehienetan, kontua ez da Jabearen antolaerak ebaluaziorako, kudeaketarako eta abarrerako tresna berriak ikastea, baizik eta emaitzetara irits dadila haren ohiko tresnak erabiliz. Diseinatzaile/Bideratzaile eskarmentudunak eransten duen balioa oraingo honetan era partaidetzako eta lankidetzakoan egitea da.

Eman diezazukedan gomendio hoberena honako hau da: informazioa metatu, hura analizatu, hura planifikatu, proiektuen abioa monitorizatzeko, emaitzak neurtzeko, kalitatea kontrolatzeko, adierazleak definitzeko, erabakiak hartzeko, estrategiak formulatzeko, etab. antolaeren eta enpresen munduak erabiltzen duten eredu munduan murgil zaitezela. Partaidetza-prozesuko atazaren arabera kontua izan beharko dituzu operazio horietako bat edo gehiago erdiko partea diseinatzerakoan.

Baina gogora ezazu Diseinatzaile/Bideratzaile bezala eransten duzun balio zeure esperientzia eta ezagutza dela bere horretan, horregatik ez zeuk egin horretatik guztitik jakin behar duzula uste izatearen hutsegitea –nik neuk egin nuen hori duela urte batzuk–. Behar adina jakin behar duzu lan egingo duzun antolaeretan eta enpresetan ohikoenak diren operazioen logikaz galdera adimendunak egin ahal izateko Jabeari kokatu eta diseinatzean

lanean ari zaretenean. Aldi berean, Jabeak ezagutzen ez dituzun ereduak erabili nahi dituzenean, argi eta garbi aitortu beharko diozu.

4.3.1. Orainaldiko jakituria azaleratzea

Lan-fase honen diseinuak lagundu egin behar die Partaideei atazaz duten ezagutza –inplizitua eta esplizitua– formulatzen.

Idea-zaparraden (*brainstorming*) teknikak baliagarriak dira baina, orokorrean, emaitzak mugatuak dira, zeren eta ez baitie laguntzen pertsonen ezagutza esplizitu eta arrazionala baino harago joaten (burmuinaren ezker-hemisferioa). Badira beste teknika batzuk Partaideei laguntzeko ezagutza implizitu eta ez-arrazionalera iristen; nire gogokoenak *storytelling* kontakizunean oinarriturik daude: pertsonen atzarekin zerikusia duten istorioak, gertaerak eta egoerak kontatzen dizkiete elkarri, eta bitartean besteek arreata handiz entzuten diete kontalariari galderak egiteko (nola pentsatzen zuen gauza bat egitean, erabaki bat hartzera eraman zuten seinaleak, etab.). Oso garrantzitsua da entzuten ari direnek sakontze-galderak egitea hutsegite arruntetan erori gabe:

- Iritziak eman.
- Analizatu bere solaskidea partekatzen ari dena.
- Norberaren proposamenak galdera bezala mozorrotu.
- Hutsegiteak eta trinkotasun ezak aurkitu.

Aldez aurretik pentsatu behar da informazioa biltzeko era hura antolatzeko eta hurrengo faseetan baliagarria izan dadin.

*IKT enpresa bateko zuzendari exekutiboak honako hau eskatu zidan: lantze estrategikoko prozesu bat diseinatu eta bidera nezala. Hasierako bilkuretako bat berarekin egin nuen, lehendakariordearekin eta haren bezeroen eta hornitzaileen zuzendari exekutiboekin: 18 pertsona guztira. Nola aurretiazko lanena erabakia zuten beren estrategiaren ardatz nagusia beren bezeroei laguntzea izango zela teknologiarekiko arazoak konpontzen, bilkura hark **emaitza desiratuen** artean informazioa jasotzea zuen honi buruz:*

- Beren bezeroek eta hornitzaile estrategikoek beren aurrean hurrengo sei urteetan ikusten zituzten negozio-erronkei

buruzko informazioa jasotzea eta teknologia haiek konpontzen lagun ziezaiekeela nola ikusten zuten.

- *Sektoreko enpresa berritzaileena bezala beren jarrera mantentzen jarraitu bere kudeaketari zegokionez.*
- *Konektore bezala kokagune on bat landu hornitzaileen eta bezeroen sare zabal batean.*

Bilkuraren **ondorio desiratuak** bertako guztiek balioko zerbait jaso zutela sentitzea.

Partaideek beste guztien ezagutzara iritsi zitezten eta beren ezagutza tazitua partekatu bilkura diseinatu nuen bakoitzak aukera izan zezan bere enpresaren etorkizuneko historia kontatuz barrua hustu zezan nola ikusten zuten esanez. Kontakizunaren eta galderen saioaren ondoren, goian aurkeztutako printzipioen arabera, lan-saio bat izan zen, zeinean ataza teknologiak nola lagundu ziezaiekeen ikustea baitzen beren aurrean ikusten ari ziren negozioaren erronkak. Gardentasun-erakustaldi batean, guztiek entzuten zuten dena eta guztiek zuten informazio bererako irispidea. Hala lortu ziren bete-betea emaitza eta ondorio desiratuak.

4.3.2. Ikuspegi desberdinetan dibergitu

Aretoan presente zegoen informazioa formulaturik zegoen puntura iristean, antolatu egin behar da zentzua emateko. Fase hori diseinatzea da kontua Partaideek bereizi ahal dezaten ea ikuspegi dibergenterik dagoen eta bera baitan duten balioa deskribatuko duten terminoetan haietako bakoitza formula dezaten, konparaziorik gabe, kritikarik gabe eta besteekiko erreferentziarik gabe. Bideratzaile bezala jarraibide hauek eman behar dizkiezu eta zergatikoa azaldu:

- *Ikuspegi desberdinen abantailez eta desabantailez hitz egitea saihestu formulaturik egon baino lehen, zeren eta arrisku handia baitago ikuspegi bateraezinetatik eztabaidan amaitzekoa, haiek zein diren ere jakin gabe.*
- *Adostasun goiztiarraren bilaketa saihestu, desberdintasunak eta haiek sor ditzaketen tentsio posibleak saihestuz.*
- *Ekintza-proposamen goiztiarrak egitera pasatzea ekidin, zeren eta atazaren ikuspegi zatiko batena oinarriturik egongo baitira.*

Gure antolaerek eta enpresek ekintzaren lehentasuna nagusitzen dutenez gero gogoetaren kaltetan, Jabeak eta Partaideen parte handi batek antsietate handia bat sentituko dute ohi baino bira gehiago eman behar izatean aukera desberdinei. Bideratzailearen lana egoera horretan ikuspegi desberdinak definitzearen atazan fokaturik egoten mantentzea da, oraindik hautatzera edo planifikatzera pasatu gabe.

Ataza teknikoagoetan baliteke irtenbide zuzen eta erratuagoak izatea, baina plangintza-atazatan zailago da hori determinatzea. Eta ataza estrategia bat formulatzea bada, ezinezkoa da zuzena eta okerra bereiztea: kontua beti maila oso altuko ziurgabetasunarekin erabakiak hartzean datza. Erakundeen parterik handienak, besterik ezean, ziurgabetasuna eraistera jotzen dute aukeren kopurua alde aurretik gutxituz, nahiz eta badakigun, zenbat eta handiagoa izan ziurgabetasun-maila, handiagoa dela aukera bat baino gehiago izatearen beharra haien artean aukera egiteko.

Fase honetako emaitza desiratua Partaideek elkarri baimena ematea iritziak, ikuspegiak eta, interes dibergenteak berak ere adierazteko, eta horiek mamiturik gera daitezela dokumentazioan eszenatoki desberdin, proposamen desberdin edo ekintza-bide aukerako bezala. Fase honetako ondorio desiratua lan-giro bat sortzea da berriz elkartzean lelo honen pean: “Dibergentziak aberastu egiten gaitu, ez gaitu zatikatzen”.

4.3.3. Proposamen zehatzetan konbergitzea

Eskuarki uste bat izaten da: ekintza-proposamenak egiteko, irten diren ikuspegi guztien artetik bat hautatu behar dela. Zenbaitetan egia izan daiteke, baina eskuarki, antolaera batek funtzionatzeko duen gaitasunak, ikuspegi desberdinen aberastasuna bere baitan hartuz, horrek egiten du hain zuzen bizi, sortzaile eta berritzaile. Horregatik nire gomendioa fase hori diseinatzea da, halako moldez, non ekintza-proposamenak ikuspegi desberdinetan oinarriturik baitaude oraindik pertsona haietako batean ados jartzeko beharrik ez dutela.

Aretoan izango dira pertsona batzuk konbentziturik daudenak ataza ulertzeko era baten edo beste baten bertuteez, eta izango dira horrela pentsatzen ez duenik ere. Kontua da bi pertsona-kategoria horientzat diseinatzea.

Teknikoki egingarria da diseinu bat, zeinek ahalbidetuko duen talde bat eratzeko era batekin edo bestearekin ados daudenei, zeinean lan egiten duten beren ekintza-proposamen batean oinarritutako aukera batean, eta aldiz, iritzi argi bat ez dutenak aukera izan dezaten mahai desberdinetan zehar ibiltzeko informatuz eta mahai batzuk beste mahi batzuetako informazioz polinizatzen.

Halaber, baliagarria da proposamen bat defendatzen dutenak besteen deabruaren abokatu zintzo izatera eta, berena defendatu gabe, haietako bakoitzean ikusten dituzten abantailak eta eragozpenak formulatzera.

4.3.4. Proposamenak antolatu

Aurreko fasetik sortzen diren proposamenak bata bestearikiko erlazioan antolatu behar dira eta agian, aldagai batzuekiko erlazioan, zeinek nolabait ere haietako bakoitzak adieraziko duen nola eta zenbat laguntzen duen ataza ebazten.

Prestaera-fasean, Diseinatzaile/Bideratzaileak asko lan egin behar du Jabearekin –edo hark izendatuko dituenekin– aldagai haiek definitzeko.

zendariarekin lan egiten zuen prozesu bat diseinatuz, zeinean parte hartuko baitzuten makineria astuneko ekoizpen-kateko pertsona gakoekin. Ataza honako honetan zetzan: ekoizpena bizkortzeko sartu beharreko hobekuntzak ikustean. Fase hori diseinatuz, Jabea ondorio batera iritsi zen: inpaktuko bi aldagai garrantzitsuenak honako hauek zirela:

- *Aldi berean unitate batean baino gehiagotan lan egiteko gaitasuna.*
- *Unitateak kateko geltokietatik pasatzen zireneko abiadura. Bilkuraren fase horretara iritsita, bi aldagaiak koordinatu-ardatz bihurtu ziren, zeinen gainean ezar baitzitezkeen proposamen guztiak, batean edo bestean zuten inpaktu handiagoaren arabera.*

Lanaren emaitza antolatzeko taldeen era horrek ikuspegi orokor bat ematen zuen proposamen desberdinak elkarrekin nola erlazionatzen ziren eta hobetze desiratuaren ekarpena nola egiten zuten.

4.3.5. Proposamenak lehenestea

Proposamenak antolaturik daudenean haiek lehenesteko ordua da. Eta hori irizpide batzuen arabera egin daiteke, honela egon daitezkeelarik:

- Jabeak a priori definituak –edo hark izendatuko dituenek–.
- Denbora errealean definiturik bilkurak izango dituen saioetako batean.

Bere irekieran, Jabeak garbi utzia izan behar du, gonbidatzen den partaidetza-mailak erabakiak hartzea bere baitan daraman ala ez. Hori ez bada argi geratzen, lehenestea erabaki bat dela Partaideek pentsatzearen arriskua dago, Jabeak egiten dien kontsulta baten orde ez erabaki hobeki informatu bat hartu ahal izateko.

Bilkura kontsultakoa den kasuetan –gehienak izaten dira–, emaitza desiratuetera helduak izango dira fase hori osatutakoan. Hortik zuzenean pasatzen da bilkura ixtera.

Makineria astuneko ekoizpen-katearen aurreko kasuan, Jabeak, lantegi desberdinetako buruzagiekin batera, jadanik antolatutako proposamenen leheneste-irizpideak bi aldagairen arabera izango zirela erabakita zeukan:

- *Inplementatze-lastertasuna: berehalakoa, epe laburrekoa, erdi epekoa eta epe luzekoa.*
- *Inplementatze-kostua: zerotik hurbileko kostua, hobetze-prozesuari esleitutako aurrekontuaren barruan, aurrekontutik kanpo.*

Partaideak, margo-kodeen bitartez, bi aldagai horien arabera lehenetsi zuten.

Jabeak jakitun izan behar du prezio oso handia ordaindu beharko duela mesfidantza eta desengainu erara, baldin eta hartuko duen erabakia lehenestetik irtendako gomendioen aurka badoa.

Low tech leheneste-teknikak simple samarrak izaten dira, nahiz eta aldagai asko izan proposamen kopuruaren arabera, irizpide eta Partaide kopuruaren arabera. Sinpleenetako bat datza Partaide bakoitzak koloretako pegatinak hartzean (kolore bat leheneste-irizpide bakoitzeko) eta irizpide horietako bakoitza ongien betetzen dituzten proposamenetan itsasten ditu, bere iritziaren arabera. Leheneste-tekniketako batzuk beste batzuk baino sortzaileagoak dira.

Ingurumen-ikerkuntzako proiektuak finantzatzea xede zuen fundazio batek mundu guztiko berrogeita hamarren bat aditu gonbidatuak zituen egun pare batez ekarpenak egitera erakundearentzat izaera estrategikoa zuten bi auziri erantzutera:

- *Zeintzuk izango dira ingurumen-arazo larrienak 2050ean?*
- *Zer ikerkuntza-arlo lehenetsi beharko dira orduan?*

Kasu honetan, leheneste-irizpidea honako hau zen: “Nola banatu beharko litzateke ikerkuntza-arloka fundazioak lukeen kapitala 2050ean proiektuak finantzatzeko?”. Fundazioaren Jabeak eta arduradun finantzarioak 2050ean eskuragarri izango zen kapitalaren iragarpen bat egin zuen eta zenbat esleituko zen finantzaziora urte horretan. Partaide bakoitzak kapital horren berrogeita hamarren bat jaso zuen bost milioi euroko billetean eta lehenetsi egin zituen arloak, zeinetan berak inbertitu nahiko zukeen kapitala.

Billeteak sei zero eta milioiak hitza erantsi genion bost euroko billete baten zuri-beltzeko fotokopiak ziren eta alderdi bakarretik eginak (bietatik balira legez kontrakoak lirateke); oraindik geratzen zait kopiaren bat oroigarritzat; tamalez ez dira egiazkoak...



4.3.6. Hurrengo urratsarekin konprometitzea

Partaidetza-prozesu gehienak kontsultakoak dira, eta horregatik erabakiak ez dira aretoan hartzen, gero baizik, zuzendaritza-taldean. Ondorioz, konpromiso-fase hori ondorengo bilkura batean gertatzen da Jabeak erabakiak hartu eta gero.

Abagune batzuetan denbora errealean iristen da erabaki batera, adibidez erabaki-kidetza eta erantzukizun-kidetzako bilkuretan (ikus *Partaidetza-maila*, lehen ataleko 4.4. kapitulua) edo diseinua gertaldi bat den kasuetan eta zuzendaritza-ekipoak bilkurak egin ditzake denbora errealean erabakiak hartuz joateko.

Nolanahi dela ere, **hurrengo urratsarekiko konpromisoa erabakiaren ondoren dator, eta ez da hori bezalakoa. Konpromisoa banakoa da eta honetan datza: pertsonak esplizituki eman behar duten lehen urratsa komunikatzean erabakia inplementatzeko beren egunean eginekora itzultzean antolaeran.**

Ez ba beti erraza Partaideentzat ikustea (eta formulatzea) haietako bakoitzak egin beharreko hurrengo urratsa zein den, horregatik da garrantzitsua Bideratzaileak lan-dinamika motaren bat eratzea elkarri lagundu diezaioten. Lan hori norberaren erantzukizuna eta pertsonen autonomia diluitzen ez duten teknikekin egin daiteke: banako gogoetak, bikotekako, hirunakako edo ekipokako (6-8 pertsonako) lana.

Partaidetza-maila altuenetan –Partaideak erabakietan sortzaile-kide eta erantzunkide izatera gonbidatzen den haietan-, erantzukizuna hartzeko era askozaz aurreratuagoak egin daitezke.

Nazioarteko irрати-kanal baten zuzendariak (16 hizkuntzatan emititzen zuen) bi eguneko gertaldi bat nahi zuen strategiaren inplementatze-plana egiteko –hura jadanik formulaturik zegoen irрати-telebistaren zuzendaritzak– hurrengo hiru urteetarako. Hala gonbidatu egin zituen Partaideak (berrogeita hamarren bat) erabakitzaille-kide izatera inplementatze-ekintzetan eta hura egikaritzen erantzule-kide izatera.

Emaitza desiratua hau zen: bilkuratik nahikoa proiektu kopuru irten zitezela estrategia inplementatzeko, proiektu bakoitza eta haren ekipoa gidatuko zuten pertsonen izenak definitzeaz gainera.

Inguru-baldintzekiko lanean desiratzen zuen ondorioetako bat ordura arte kazetariak eta teknikariak erakutsia zuten erantzukizunaren eta bakoitzaren ekimen maila gehitzea zela garbi geratu zen. Horretarako inguru-baldintzak oso ongi definitzea proposatu nuen eta irekiera Partaideei komunikatzea honako lau eskakizun hauek beteko zituzten proiektu guztiak abian jarriko zirela, beste eztabaidarik gabe:

- *Inguru-baldintzak bete zitzatela.*
- *Norbait izan zedila proiektuaren arduradun izatera konprometituko zena.*
- *Bost pertsonako ekipo bat era zedila arduradun horren inguruan.*
- *Bilkuratik hurrengo bi asteetan plangintza bat eta hura betetzeko beharrezko baliabideen azterlan bat aurkez zezatela hura egikaritzeko (inguru-baldintzetan mugak zeuden hari buruz).*

Konpromisoaren fase honen diseinua honako hau zen: Partaide guztiak zirkuluerdi batean eserita zeuden poster bat baino gehiago eserita zeuzkan hormara, bilkuran landu zuten proiektu-proposamen bakoitzeko bat. Isiltasunean, altxatu egiten ziren proiektu batez arduratzen konprometitu nahi zutenak (beti proposamena lantzen parte hartu zuen norbait) eta zegokion posterrean ezartzen zen; inor arduradun bezala konprometitzen ez ziren proiektuak berehalakoan erortzen ziren. Ondoren “azoka” bat egin zen eta bertan nahi zuten guztiak hormara joaten ziren eta galderak egiten zizkieten proiektu bakoitzaren arduradunei. Informazio-beharra asta geratu zenean, amaitu egin zen merkatu txikia, proiektu bakoitzaren arduradunak izan ezik, berriro zirkuluerdian eseri ziren. Erabateko isiltasunean, proiektu batekin konprometitu nahi zutenak altxatu, izena eman eta arduradunaren alboan geratzen ziren; eskakizunak betetzen ez zituzten proiektuak erori egiten ziren.

Azkenean zazpi proiektu geratzen ziren lehen hiru eskakizunak betetzen zituztenak. Laugarrena bete ahal izateko, ekipoek aldiune bat izan zuten erabakitze nola, noiz eta non bilduko ziren planifikatzeko.

Sarritan protestatzen du Partaideren batek esanez hurrengo urratsa definitzearen lan hau konstelazio homogeneousan egin beharko litzatekeela errealitatean dauden ekipo edo sailen arabera. Nire ohiko erantzuna izaten da bilkuraren estadio honetan Partaide bakoitzaren konpromiso banakoa bilatzen dugula. Haiek adierazten duten lana plangintza-lan bat dela, hurrengo fasean egingo dena.

4.3.7. Ekintza planifikatzea

Berez fase honek liburu oso bat eskatuko luke bereizian, zeren eta behar bezalako partaidetza-plangintza bat nahi izango balitz, bilkura espezifiko bat behar da, eta batzuetan plangintza-prozesu oso bat ere bai.

Baina esan dezakedan gutxia honako hau da: Diseinatzaile/Bideratzailearen lana fase honetan datzala, beste edozeinetan baino gehiago, bere partaidetza-metodoak eta -teknikak antolaerak eskuarki erabiltzen dituen plangintza-tekniken eta ereduaren zerbitzura jartzean.

Niretzat partaidetza-prozesuaren fase neketsuena da, zeren eta denbora-inbertsio handia eskatzen baitu bezeroaren jarduerak edo negozioa ezagutzeko, bai eta erabiltzen dituen plangintza, kudeaketa eta monitorizatzeko-metodoak ere.

Izan ere, eskuarki, Jabeak ez du izaten astirik integratze-lan horri eskaintzeko, gai horiek guztiak ongi ezagutzen dituen eta partaidetza beren errutinetan nola integratu ikasteko interesa duten pertsona-talde bat izenda dezan saiatzeko naiz. Jabeaz bestelako Sustatzaile bat dagoen kasuetan oso komenigarria da pertsona hori ekipoko kidea izatea.

Eraikuntzako aurrefabrikatuen enpresa batean etengabeko hobekuntzako Kaizen programa³ bat abian jarri nahi zuten, eta horretarako etengabeko hobetze-kudeaketan espezializatutako aholkularitza bat kontratatua zuten. Prozesua ohikoa baino era parte-hartzaileago batean abian jartzeko asmoa zuten, eta aldi berean, partaidetza-prozesuak diseinatzen ikastea.

Jabearekin (fabrikako zuzendaria) bilkura bat egitera eraman ninduten eta bertan giza baliabideetako pertsona bat ere bazegoen –geroago Sustatzaile bezala identifikatu nuena-, zeinek lan handia egingo baitzuen kudeaketa-metodo parte-hartzaileagoak enpresan sartzeko. Topaketa amaitu zen

3 Kaizen enpresa batean etengabeko hobekuntzarako estrategia edo metodologia bat da, batik batik TOYOTARI atxikia, eta bertatik mundu guztira hedatu da.

jabearen agindu esplizitu batekin: eratu nezala Kaizen-en espezialista zen aholkulariarekin, plantako bi arduradunekin eta nire ekipoko bi pertsonarekin ekipo bat; hala lan egin genuen elkarrekin partaidetza-prozesua diseinatzen eman beharreko pausoetan oinarrituz, Kaizen metodoaren arabera, “Lean Manufacturing”-en sarrera planifikatzeko.

Kaizen-en espezialista diren aholkularien arabera, plangintza-prozesuak beren metodo tradizionalekin lortzen zituzten antzeko emaitzak lortu zituzten. Aldea, zioten, plan guztiaren inplikazioa zen etengabeko hobetze-prozesua planifikatzen; ondorioz, desagertu egin ziren ia erresistentzia guztiak eta ohikoa baino ezarpen bizkorragoa gertatu zen.

4.4. Itxiera-fasea

Nire gomendioa prozesuen eta bilkuren irekieretan eta itxieretan arreta bera jartzea da (gauza gutxi daude emaitza ikusgarriak lortu dituen bilkura edo prozesu bat baino tristeagoak ezer egin ez balitz bezala disolbatzen bada). Ospatze- eta itxiera-ekintzatik oso laster pasatzearen arrazoia gure antolaera eta enpresetan nagusi den joera da ekintza gogoetaren gainetik, eta borroka ospatzearen gainetik lehenetsiz. Bideratzailea kultura horren mendean eror daiteke diseinuan, ospatzeko edo itxiera egiteko beharrezko denbora sartzea ahaztuz edo, sartu badu ere, bere diseinu propioa ez errespetatuz.

Itxiera-faseak bere barruan hartu behar dituen bi jarduerak **lortutakoa ospatzea** (lortutakoaren balioespen errealista egitean datza, non Partaideak gai diren elkarrekin pozteko iritsitako lorpenengatik) eta **itxiera bere hartan**. Bideratzaileak ospatze-jarduera berezi batzuk egitea hauta dezake, baina ohikoena bi jarduerak (ospakizuna eta itxiera bera) aldi berean honako jarraibidearen arabera egitea da:

- Egindako lana eta iritsitako emaitzengatik poza edo pozik ezaz zerbait esateko aukera dute nahi duten guztiek, eta bilkuraren ondoren irekitzen den etorkizunaz.
- Nahi duten guztiek beren sentsazioa edo emozioa adieraz dezakete bilkuran edo prozesuan lana burutu den erari buruz.
- Jabeak itxi egiten du lan-bilkura lortutako emaitzak eta haiek egikaritzeko konpromisoa iruzkinduz.

- Bideratzaileak zerbait iruzkintzen du nola ikusi duen lan-giroa eta hark izandako ondorioak, uneoro saihestuz ezer esatea lan-konpromisoaz eta lortutako emaitzez.
- Hala badagokio, Zesarrak egiten du protokolozko itxiera.

4.5 Bilkura-ostea

Bilkuraren ondoren oso garrantzitsua da Jabeak bere konpromisoak betetzea:

- Emaitzak esan diren bezala erabiltzea.
- Epeak bete daitezela.
- Materiala bertaratuen eskura egon dadila.

Hura ez betetzeak automatikoki baliogabetzen du Partaideen aldetik edozein arrakasta-sentsazio, automatikoki gehitzen ditu inplementaziorako erresistentziak eta beste partaidetza-prozesu batzuk abian jartzeko ahalbidea erre egiten du.

5. Diseinu-elementuak

Bideratzaileak lanerako dituen hiru diseinu-elementuak honako hauek dira: denbora, espazioa eta pertsonak.

5.1. Denbora.

Diseinatzailearen trebetasunetako bat denborari jarraibidea egoki ezartzea da atazarekiko oro har eta fase bakoitzarekiko ere berezian, bai eta gonbidatzen deneko partaidetza-maila eta Partaideak datozen konpromiso-mailarekiko. Jarraibideak zurruneziak badira, Partaideen pasibo izatera eraman dezakete, aldiz, malguegiak badira eraman dezakete bilkurak elkarrizketa oso interesgarriak baina emaitza operatibo urriak sortzera.

5.1.1. Atazaren ziklo hirukoitza

Baliagarriena zaidan eredu neure diseinuen denbora-jarraibideetarako puntu doiak aurkitzeko atazaren zikloa da, zeinek bestalde hiru ziklo eranstean baititu sistemako maila desberdinetan:

- *Pertsonaren zikloa*, atazarekiko interesarekin hasi eta ongi egindako lanaren pozarekin eta atsedenera erretiratzearekin amaitzen dena. Ataza baten aurrean pertsona bat pasatzen

deneko faseak honako hauek dira: interesa – emozioa – ekintza – poza – erretiratzea.

- *Proiektuaren zikloa*, behar baten identifikazioarekin edo proiektu-ideiarekin hasten den eta haren itxierarekin amaitzen dena helburuak lortu eta gero. Eredu asko daude hura deskribatzeko; nahiz eta generiko batek honako faseak bere baitan hartuko lituzkeen: identifikatu-programatu-diseinatu-finantzatu-egikaritu-monitorizatu-ebaluatu-bururatu.
- *Ekipoaren zikloa*, ekipoa eratzearekin eta ondorengo identitate-bilaketarekin hasten dena, bai eta haren barruan kide bakoitzak duen lekuarekin. Haren deuseztapenarekin amaitzen da ataza bete ondoren. Eredu bat baino gehiago daude ziklo hori deskribatzen dutenak; nire gogokoenetako bat Tuckmanek, 60. urteetan formulatutako klasikoa da: formatu-aztoratu-normalizatu-errendimendua eman-disolbatu (*form – storm – norm – perform – adjourn*).

Liburu honen xedeetarako ez dago ziklo bakoitza sakondu beharrik, baizik eta nahikoa da hasiera eta amaia kontuan izatea.

Hona hemen hutsegite batzuk hiru zikloak arrastoz kanpo joan daitezkeela adierazten dutenak:

- Bilkura bat zerbait egikaritzeko asmoarekin hasten da, baina ekipoko kideen arteko harremanak aztoraturik daude eragimen eta botere gaiengatik.
- Pertsonak errendimendua ematen jarri nahi izaten dira artean behar adina egin ez denean atazarekiko haien interesa iratzartzen.
- Bilkura deuseztatu egiten da ekipo-kideek ongi egindako lanarengatik poz sentsaziorik izan gabe.
- Pertsonak pozik daude egindako lanarekin bilkura itxi baino askozaz lehenago, izan ere pertsonak gogaitu arte luzatzen da.

Diseinatzaile/Bideratzaile bat ez da Jainkoa eta ezin du era deterministan diseinatu, hiru zikloak erritmora errenditzeko asmoarekin haren fase guztietan. Gauza bat egin dezake saio bakoitza, bilkura bakoitza eta prozesu bakoitza (gogora ezazue prozesu eskalagarrien arrazoiketa, bigarren atal honetako 3.

zenbakiko kapituluan) zikloetako bi gutxienez erritmora errendituz hasi eta bukatu daitezten haren faseetako edozeinetan.

Adibidez:

- Partaideen atazarekiko interesa piztu behar edo ideia guztiak elkarrekin identifikatuz.
- Ekipo edo pertsona-talde bat aztoraturik badago eragimen eta botere gaiarengatik, aztoramenduan sortzen duen energia atazan fokatu, hala gehitzeko proposamenen aniztasuna.
- Detektatu pertsonak poz-gune batera hurbiltzen ari diren ongi egindako lanarengatik eta bideratu haien poza bat etorri dadila emaitza erreal batzuekin.
- Ospatu iritsitako emaitzak pertsonak erretira daitezten, zeren hori baita hurrengo saioan interes indartuarekin itzultzeko era bakarra.

5.1.2. Denboraren eta gaitasunaren mugan

Badira pertsonak beren gaitasunen mugan eta denbora doiarekin hobeto lan egiten dutenak. Nire esperientzia honako hau da: Benetako Partaidetzara eramaten duten errendimendu handiko prozesu jariakorrak, haiek direla, zeinetan pertsonak:

- Beren gaitasun teknikoaren mugan lan egiten baitute, eta horrengatik egiten dute ikasiz eta ikasten dute eginez.
- Denbora doia dute –eta urri samarra ere bai– emaitza desiratueta iristeko.
- Beren atazen zentzua dute berentzat eta badakite nolako ekarpena egiten dioten beren ahaleginekin prozesuaren eta antolabidearen ataza globalari.

Hirugarren irizpidea Jabeak berretsi egiten du irekieran, baina lehena eta bigarrena Diseinatzaile/Bideratzailearen erantzukizunak dira, eta haien arabera diseinatu behar du. Partaideek atazaren garrantziaren kontzientzia izatea da kontua, eta, gerta ohi denez, haren presakotasunarena. Hori bai, Bideratzaile bezala zeure asmoak era gardenean erakutsi behar dituzu eta azaldu zergatik ematen dizkiezun 22,5 minutu 30 eskatuko liekeen ataza baterako.

5.2. Pertsonak

Partaidetza eta lankidetzako lanaren printzipioetako bat inguruan dauden ikuspegi, espezialitate, interes etab. guztiak aretoan ordezkaturik egotea da; Marvin Weisbord eta Sandra Janoff-ek “sistema osoa aretora ekartzea” deitzen diote horri. Izatez, beti ez da egingarria izaten esakune hori zehatz-mehatz betetzea, baina ezinbestekoa da aretoan ikuspegi eta iritzi desberdinak dituzten pertsonak izatea, eta oraindik hobeto kontrajarriak badira eta potentzialki gatazkatsuak (ikus beharrezko eskakizunak liburu honetako lehen ataleko 3. kapituluan).

Bilkura bateko fluxua zenbait saiota da izaten da eta bertan Partaideek tamaina desberdinetako konstelaziotan lan egiten dute, banakako lana bikotekako, ekipokako, talde handietako eta mega-taldeetako lanarekin txandakatuz. Atazaren eta hiru zikloen eskakizunak kontuan harturik, konstelazioen segida zuzenak izugarri lagunduko dio bilkura edo prozesuaren fluxuari.

Kontuan izatea komeni da kontsiderazio hauek garrantzi handiagoa dutela prozesu bideratuetan eta gidatuetan (ikus bigarren atal honetako 2. kapitulua diseinu-motei buruzkoa). Baina zenbat eta auto-antolatuagoa izan prozesua, gutxiago erabaki beharko da a priori Partaideek lan egin beharreko konstelazioak; kasu horretan konstelazioak eratzeko jarraitu beharreko irizpidea hau da: **animatu Partaideak beren interesa jarraituz erantzen duten balioa maximizatzen: konstelazio batean ez baduzu ikasten ez ekarpenik egiten, zoaz beste baten bila hori egin dezazun!** Gomendio on bat da.

5.2.1. Banakako lana

Baliagarria da Partaideentzat bakarrean gogoeta egitea lanean sortu den proposamenen bati buruz eta saioetan ideia propio jadanik eratu batekin sartu ahal izatea. **Partaide bakoitzak erretiratzeko aukera izan dezan eta bere kokagunea findu dezan balio du horrek.**

Goizegi erabiltzen bada Partaideen artean zatikatze-sentsazioa sortzen lagundu dezake eta, ondorioz, gero gehiago kostako da taldea kohesionatzea ataza erkidearen inguruan.

5.2.2. Binakako lana

Baliagarria bi pertsonak elkarri lagundu diezaioten bakoitzak bere ikusmolde berezia sakondu eta jarrera pertsonal bat definitzeko atazako edozein alderdiri buruz. Diseinuaren fase bakoitzari dagozkion bilkuren eta lan-saioen hasieran erabili izan ohi dut.

Litekeena da aginduak ematea bestea era egokian partekatzen ari den informazioa norberak apunta dezan hurrengo faseetan sartu ahal izateko. Kasu horretan jarraibide bat eman behar da elkarri txandaka elkarrizketa egin diezaioten.

Teknika hori garatzeko inspirazioa hierarkitisa eta talditisa desaktibatuzko, eta “erabaki hoberenak elkarrekin pentsatzen duten eta autonomoki erabakitzen duten pertsonak hartzen dituztela” Surowieckiren esakunea errealitate bihurtzeko moduen bila nabilela etorri zitzaidan⁴.

4 SUROWIECKI,

James. Cien mejor

que uno. Barcelona:

Ediciones Urano, 2004.

ISBN 8479535911 ISBN:

9788479535919

Behin batean, 30 pertsonako bilkura oso bat diseinatu nuen binakako lana bakarrik erabiliz, bikote-aldaketa bizkorrekin (10 minutuoro). Ataza antolaeraren ikuspena, misioa eta balioak formulatzea zen. Eraitza zoragarria izan zen nola kalitatean hala eraitza desiratura iristeko behar izan zuten denbora errekorrengatik.

Gaur-gaurkoz ez dut aurkitu inolako desabantailarik metodo honetan. Zuzen era bilita fase guztietan, zirkunstantzia guztietan eta ataza guztietarako balio du.

5.2.3. Hirunakako lana

Baliagarria zehatz-mehatz jaso nahi denean Partaide bakoitzak atazaz duen ikuspegia. Hirukoteko kide guztiak txandaka elkarrizketagile, elkarrizketatu eta erregistratzaile bihurtzen dira.

Hirukoteak ez du izaten nahikoa aniztasuna ataza bat elkarrekin ebaztea gomendatu ahal izateko, baina bai pertsona bakoitzak bere posizio findu eta ongi islatua gera dadin.

5.2.4. Ekipokako lana

Ekipoak 5 eta 8 pertsona artekoak izaten dira; tamaina egokiena da ataza erkide bat egiteko, zeren eta pertsonari zaila gertatzen

baitzaie beren autonomiari eta erantzukizunari eustea elkarrekin lanean ari diren bitartean.

Ekipo bati konplexutasun handiko atazak gomenda dakizkioke eta proposamen ongi landuak formulatzera iristea espero daiteke. Funtzio-banaketa bat izatea komeni da: lan-saioa eramango duen lider bat, esaten ari direna erregistratuko duen norbait, denborak markatuko dituen norbait eta, hasieratik, osoko bilkuran egingo den aurkezpena pentsatuz joango den norbait (bilkuraren diseinuak aurkezpenak aurreikusten baditu, noski).

Ekipo batek zortzi pertsonaren tamaina gainditzen duen unean ekipoaren eraginkortasuna bere osoan murrizten duten talde-dinamikak hasten dira sortzen, zeren eta banakoaren erantzukizuna diluitu eta pertsonak autonomiatik lan egitea zailtzen baitute.

5.2.5. Taldekako lana

Taldeak 9 eta 20 pertsonaren artekoak dira. Egokiak dira adostasuna sortzera zuzendutako saioetan atazaren alderdiren bati buruz, baina ez emaitza ikusgarrietara iritsiko diren itxaropenarekin lan egiteko. Ekipo bati bezain ataza konplexuak gomenda dakizkioke, baina ezingo duzu espero haien lanaren emaitza harena bezain landua izaterik. Talde batek inoiz ezingo du ekipo batek bezalako errendimendua izan.

Marvin Weisbord eta Sandra Janoff-enganetik (Future Search⁵ metodoaren asmatzaileak) jaso nuen talde horien errendimendua eta auto-kudeaketa gehitzeko inspirazioa, honako funtzio hauek izenda ditzaten irakatsiz:

- *Bideratzailea*: Ez da ekipo bateko liderra bezala, ez baitu emaitzarekiko erantzukizunik, baina badu bilkura eramateagatik denek ekarpenak egin ditzatela eta elkarriketa begirunetsuko giroa, ez eztabaida, manten dadin segurtatuz.
- *Idazkaria*: Esaten ari direna jasotzen du. Batzuetan garrantzitsua izaten da esaten den guztia erregistratzea eta, beste batzuetan, nahikoa izaten da lortzen ari diren ondorioak erregistratzea.
- *Aurkezlea*: Taldearen lana osoko bilkurari aurkezten dio. Lana gainerako guztiengana iristea haren sormenaren eta komunikazio-gaitasunean egoten neurri handi batean.
- *Denbora-markatzailea*: denborak markatzen aritzen da.

5 WEISBORD, Marvin; JANOFF, Sandra. Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities. 2ª ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1995. ISBN 978-1576750810

5.2.6. Talde handietako lana

Talde handiak 20 eta 120 pertsona bitartekoak izaten dira. Partaidetza-bilkura gehienek tamaina horretako talde bat bilduko dute gutxi-asko.

Osoko bilkura baten saioa dagoenean, Partaide guztiak batera direla, elkarren aurpegiak ikusteko moduan aretoan altzariak ezarrita egotea komeni da. Forma hoberena biribil bat da eta mahairik gabea: horrela bakarrik ustiatzen da osoko bilkurak eskaintzen duen almena ataza erkidearen inguruan erkidegoa sortzeko; tamaina horretatik aurrera zirkulu zentrokideak izatea komeni da.

Bideratzaile eskarmentudun bakar batek gida dezake tamaina horretako bilkura bat metodo eta teknika egokia erabiltzen baditu. Partaideak saioan daudenean, lan egiten dute, eta osoko bilkuran daudenean ikasitakoa, lortutako emaitzak eta prozesuari buruzko inpresioak partekatu egiten dituzte. Bideratzailearen arduraren da saio mota baten eta bestearen arteko igarobideak markatzea, eta hori era esplizituan egitea.

Partaidetza-bilkura bateko ia lan guztia konstelazio txikiagotan egiten da baina oso komenigarria da 1-2 osoko bilkura egunean behin egitea Partaideek bistaratu dezaten ataza-erkidego bat direla eta lorpen kolektiboaren sentsazioa izan dezaten.

Osoko bilkuretan garrantzitsua da esateko zerbait duen orok egin ahal izatea, erantzungo zaion arriskurik eta, are gutxiago, ezeztatuko duten arriskurik izan gabe. Benetako Partaidetzara bideratutako prozesu batean osoko bilkura ez da inoiz eztabaidagune izaten: gogoetak besterik gabe partekatzeko balio izaten du.

Pertsona gehienek osoko bilkurei buruz duten esperientzia oso txarra izaten da, zeren eta eskuarki podiotik esan denaren entzule pasibo eta hartzaile soil bezala tratatzen baitute, testigantzazko izaera duen galdera-txandaren batekin. Osoko bilkura bat irekitzean ez bada eskaintzen pertsonak pentsatzen dutena esateko aukerarik, asanblada-dinamikak garatzeko arriskua izaten da, eta horietan elkarrizketa oro desagertu egiten da eta ongien artikulatuek eta haserretuenek lortzen dute hitza. Horregatik diseinatu behar dira osoko bilkurak pertsona guztiek ezeztatuak izateko beldurrik gabe hitz egiteko moduan.

5.2.7. Mega-taldeetako lana

Gero eta sarriago gertatzen da Jabe batek areto beran bildu nahi izatea bere antolaera guztia; aretoan 120 pertsona baino gehiago direnean mega-taldez hitz egiten ari gara.

Haiek erabiltzeko beharrezkoa da Bideratzaile profesional bat baino gehiago izatea zenbait osoko bilkura parez pare eraman eta haien arteko dinamika gurutzatuak sor ditzaten. Hau gomendatzen dut: bilkuraren hasieran gutxienez, oso bilkura erabateko bat egitea –aretoak horretako aukera ematen badu–. Hartara, Partaideak ohartuko egingo dira sortzen ari direnaren eskergatasunaz eta erkidegoaren botereaz ataza erkide batera bideraturik. Zirraragarria da ikustea nola mega-talde bat Partaideen masa eragabe bat izatetik autonomoki funtzionatzera pasatzen den organismo bat, pertsona bakoitzak bere autonomia eta erantzukizun osoa gordetzen dituelarik.

Gainera, diseinu oso aurreratuak aplikatzen dira, zeinetan laguntza teknikoak erabiltzea gomendagarria den informazioa transmititu, antolatu eta argitaratzeko.

Nik dakidanez egin diren bilkura handienak 21st Century Town Meeting izenekoak dira, Carolyn Lukensmeyer nire irakasleak diseinatu eta bideratuak America Speaks-eko³ Bideratzaileekin. Ulertua dudanez zenbaitetan 5.000 pertsonataraino bildu dira estadioetako hareetan (ez harmailetan, ez bailukete balioko Benetako Partaidetzarako) beren hiriaren etorkizunaz lan egiteko.

Nik neuk bakarrik lan egin dudan pertsona kopuru handiena 300 partaidekoa izan da; Uppsala-ko Gizarte Foro batean izan zen eta, zera esan nezake, nahiz eta ongi atera zen, ez nukeela berriz halakorik egingo beste Bideratzaile batzuen lankidetzarik gabe.

5.2.8. Osoko bilkuraren aurreko aurkezpenak

Saio bateko emaitzak hurrengoarekin kateatzeko erabiltzen dira eta bertaratuen artean informazioa barreiatzeko.

Ni ez naiz aurkezpenak taldetan eta ekipotan aurkeztearen aldekoa, zeren eta, oro har, oso balio konparatu gutxi eransten baitute haietan egiten den denboraren inbertsioarekin. Sarritan

gauza bakarra lortzen da: errendimendu handiko lan-giro batek halakoa izateari uztea, Partaideek galdu egiten dute interesa eta kosta egiten da hura berriz lortzea.

Osoko bilkuraren aurreko aurkezpenak, nahiz eta teknika erabili izan, ez dute errespetatzen erantzukizun banakoaren printzipioa, zeren eta inplizituki behatu egiten baitute Partaide bakoitza eserita informazioa entzuten egotera (baina ez derrigor hari adi), agian ez baitzaio interesatzen edo garrantzi gutxikotzat jotzen baitu.

Badira teknika batzuk informatu pertsonak beren burua eta besteak informatzeko beharraz arduratzera animatzen dituztenak, eta beren interesaren arabera auto-arautzeko berezko joera errespetatzen dutenak. Gogokoenetako bat ideia- eta proposamen-merkatuarena da, oro har azoka baten modura funtzionatzen duelarik: kontatzeko zerbait duenak badu bere geralekua eta entzun nahi diotenak hara hurbiltzen dira.

5.2.9. Taldeak eta ekipoak osatzea

Taldeen eta ekipoen osaera aldatu egin daiteke saio desberdinetan. Bideratzaile bezala hautatu egin beharko duzu osaera homogeen edo heterogeen baten artean, saio bakoitzaren atazaren eta emaitzen eta ondorio desiratuen arabera.

Saio batean sail edo erregio bereko pertsonak elkar daitezke Jabeak lortu nahi duen ondorioa sailak edo erregioak sendotzea bada, edo emaitza desiratu sail edo erregio bakoitzak bere ikuspegiaren ekarpena egitea bada ataza erkidera.

Beste saio batean sail eta erregio desberdinetako pertsonak nahas daitezke ekipo eta talde desberdinetan baldin eta emaitza desiratu sail arteko edo erregio arteko arazoak konpontzea bada, edo zeharkako lana indartzea.

Gauza bera egin daiteke aretoan dauden hierarkia-maila bakoitzarekin ere.

Harrigarria da zeren berri izaten duen zuzendari nagusiak lehen aldiz esertzen denean harreragilearekin, eta nola aldatzen den harreragilearen jarrera lehen aldiz ulertzen duenean bere lanak nola laguntzen duen enpresaren markairudia sortzen.

Baldin eta Jabeak antolaerako operazioen ekosistema guztiko pertsonak gonbidatzea erabaki badu, hornitzaileen, bezeroen eta enplegatuen talde edo ekipo homogeenak egin ditzakezu, beren ikuspegitik, beren kezka edo proposamenak egin ditzaten saio batean. Hurrengo saioan nahastu egin ditzakezu talde homogeenetako aurreko lanean gertatuko ez liratekeen sinergiak lortzeko.

Batzuetan irten egin behar da bidetik eta kategorizazioak egin, batere garrantzirik ez dutenak, adibidez lekuko zaharrak eta enplegatu berriak bildu, emakumezkoak eta gizonetzkoak, autoz lanera iristen direnak eta garraio publikoa erabiltzen dutenak... Aniztasuna eta bateragarri bihurtzea giza baliabidetako gai estrategikoak diren garaiotan, konstelazio atipiko horietatik sortzen den informazioak itzuli garrantzitsua eragin dezake ataza bat hautematean.

5.3 Espazioa

Bilkura egiten deneko areto edo gelaren ingurune fisikoaz ari naiz. Honako ezaugarri hauek izan behar ditu:

- Nahikoa zabala izan behar du Partaide guztiak biribilean eserita osoko bilkurak egin ahal izateko.
- Malgua izan behar du dinamikoki lan egiteko –adibidez, mahaiak baztertu gune desberdinak sortzeko, tamaina desberdinetako konstelazioekin lan egiteko, interakzio berri eta espero gabeen aukera emateko, ad-hoc bilkurak inprobisatzeko aukera izatea, etab. –
- Hormak materialak eseki ahal izan behar dira edo, besterik ezean, beste dispositibo batzuetan, hala nola bionbo edo erakustokietan.
- Diseinuak hala eskatzen duen kasuetan, beharrezko teknologiarako irispidea behar da.

Peñitas, Nikaraguan lan egin nuenean, Partaideen lana esekita zegoen hormak ura jariatzen hasi ziren ekaitz tropikal baten ondorioz. Stockholmeko bilera ere aipa nezake, non mantentze-teknikariak aretora sartu nahi baitzuten mahaiak beren lekuetan ezartzera, oso nahigabeturik baimenik gabe

atera genituelako; edo Madrilekoa ere bai, non debekatu egin baitziguten paperak ezartzea hormetan urtebete bakarrik zelako margotu zituztela.

Gune egokia aurkitzea arazotsua izaten da arrazoi batengatik baino gehiagorengatik:

- Edukiera handieneko gelek antzoki, zinema-gela edo anfiteatro egiturak izan ohi dituzte, partaideak ikusle bihurtuz eta partaidetza eta lankidetza ezinezko bihurtuz.
- Gela argia eta lauek zutabeak izaten dituzte eta biribilean eserita elkar ikusiz osoko bilkurak egitea saihestu egiten dute.
- Oturuntzetarako prestatutako aretoek hiru desabantaila izan ohi dituzte:
 - a) Ez dute izaten beharrezko elementu teknikorik –ikus-entzunezko sistema, horma argiak, etab. –.
 - b) Mahaiak biribilak izaten dira, eta hori ona da, baina handiegiak izaten dira 5 eta 8 pertsona bitarteko ekipo batentzat. Horrek konplikatu egiten ditu konstelazioen matematikak saio desberdinetan.
 - c) Oturuntzetan ezartzen dituzten zamaurik eta apaindurarik gabe mahiak eta aulkiak apaintzeko, denak itxura higatua izaten du, serio lan egitera gonbidatzen ez duena. Zamau eta lore-sortak ezartzeak ere ez du balio, besteak beste inork ezin duelako idatzi zamau bigunen ganean.
- Hitzaldietarako gela bereziek ez dute izaten beharrezko malgutasunik partaidetza-bilkuretarako. Gainera, mahaiak laukizuzenak izan ohi dira: bateratu daitezke laukiak erazteko eta hartara ekipotan eta taldetxotan lan egin, baina hankek traba egin dezakete eta pertsonak azkenerako lan kolektiboa egiten diharduten mahaiaren erditik urrunegi kokatzen dira.
- Beste areto-mota ugari izaten da, ikertzea merezi dutenak, besteak beste, hiritar-zentroak, baina, oro har, aurkitzen denak ez du adorerik ematen.

Ez da beharrezkoa lan-saioak osoko bilkuren areto berean izatea, baina nik nahiago dut, horrela hobeki sortzen baita “errendimendu handiko ataza-erkidegoaren” kontzientzia.

Ehunen bat partaidetza-bilkura diseinatu, kudeatu eta bideratu ondoren –horietatik hamarren bat laguntza logistikoarekin–, behin ere ez da gertatu nik nahiko nukeen bezala egotea altzariz horniturik egotea aretoa. Horregatik agertzen naiz handik ordu batzuk lehenago behar dena konpontzeko astia izan dadin eta lasaitu eta bilkuraren irekierarako kontzentratzeko.

Batuetan ezinezkoa izaten da nahikoa denborarekin aretora sartu ahal izatea Palma de Mallorcan gertatu zitzaidanez, non nire ekipoko kide batek eta biok 120 aulki berrantolatu behar izan baikenituen antzoki-formatuan zeudenak bi zirkulu zentrokide eratzeko. Ziurta nezake bilkura irekitzean zerizkidan izerdi-tantak eta takikardia ez zirela urduri nengoelako.

Lokamuts logistiko txarrena 2006an izan nuen. NBBP (Nazio Batuen Garapenerako Programak) eta EAC-en (Ekialde Afrikarrekoko Erkidegoa) eskariz partaidetza-bilkura bat diseinatu nuen hiru egunez 80 pertsonarentzat “Scaling up Energy Services in East Africa” estrategiaren operazionalizazio-plan bat egiteko xedearekin eta haren helburua honako hau zen: nazio batuen Milurtekoaren Helburuekin Afrika Ekialdeko Erkidegoko herrialde kide guztiei (Kenia, Tanzania, Uganda, Ruanda eta Burundi) 2020rako energia eta erregai modernoan iturrietako irispideak hornitzea.

Afrika Ekialdeko Erkidegoak eta Ruandak Arusha, Tanzanian gizateriaren aurkako Krimenentzako Auzitegiaren egoitza partekatua zuten eraikinean egitekoa zen bilkura.

Diseinatze-lanekoan telefono eta e-mail bidezko harremanean egona nintzen bilkura egitekoa zen aretoaren arduradunekin. Argazkiak, planoak eta aretoaren, altzarien eta ikus-entzunezko ekipoaren neurriak bidaliak zizkidaten. Informazio harekin marrazki batzuk bidali nizkien azalduz nola nahi nuen egotea aretoa altzariz hornitua.

Arushan aurkitzea ezinezkoa zen materiala zegoenez gero, 1.000 €-ko balioz erosi nuen eta gurekin etorri zen hegazkinez (“gu” energia gaietan adituak diren europarren ekipoa eta ni neu gara). Burutik pasatu ere ez zitzaigun egin paperak bete

beharko genituenik irten baino lehen material hori inportatu ahal izateko, baiian halaxe zen, eta horrek geldiarazi egin gintuen zenbait orduz Arushako aireportuan. Gainera, materiala garraiatzea ordaintzeaz gainera, isunen eta tasen artean 2.000 € inguru gehiago utzi behar izan genituen.

Bilkura astelehen goizean hastekoa zen. Aurreko ostegunean iritsi nintzen Arushara bilkura osoan bideratzaile izango ziren lan-ekipoak entrenatzeko ostiral eta larunbatean. Igande goiza libre neukan eta aretoa ikustera pasatzea bururatu zitzaidan. Eraikin guztian polizia zaindariak eta asteburuetako arduraduna besterik ez zegoen. Eskaileretan gora gindoazen bitartean oso adeitsuki kontatzen zidan tamaina hartako bilkurarako bere buruzagiek areto hoberena uztea erabaki zutela: Afrika Ekialdeko Erkidegoaren osoko bilkuren aretoa. Alarma-argi guztiak piztu zitzaizkidan, eta gora iritsi ginen bezain laster, nire susmo txarrenak berretsita geratu ziren. Aretoa bikaina zen baina guztiz desegokia partaidetza-bilkura baterako: masai gerrarien estetikan oinarritutako dekorazio batek inguratzen zuen June erraldoi bat ikus-entzunezko bitarteko aurreratuenekin eta bozkatze-sistema elektronikoekin. Kable guztiak lurretik pasatzen ziren eta lehendakaritza-podiora ilaran begira etorrira zeuden 200x90 cm-ko mahai beltzetaraino igotzen ziren kanaltxoetan barrena Hasiera batean izan nuen aretoa ikusteko nire ahalegin guztiek talka egin zuten jasotako aginduen errespetuarekin. Gainera, ezinezkoa zen haien nagusiei igandean deitzea.

Tira-bira luzeen ondotik galdetu nion, ia itxaropenik gabe, ea beste era batera ezar ote zitezkeen altzariak. Nire harridurarako, gizon hark aurpegia alaitu zuen beste proposamen batekin –Europako edozein tokitan ezinezkoa zen erreakzio hura–:

- Bai, litekeena da, baina nik neuk bakarrik ezin dut egin – esan zuen.

- Bi gara – erantzun nion.

Mahaietako batera hurbildu zen, askatu zituen kable batzuk lurzorutik eta altxatzen laguntzeko esan zidan. Kintalak pisatzen zituen...! Eta 60 bat mahai ziren!

*Baina mezatarra jaitsi eta lagunak Ezar ditzaket laguntzera-
esan zuen*

-A, eta zenbat kostako da hori? – galdetu nuen.

- 100 USD nahikoa izango dira.

*Azkenean eman nizkion 100 USDak, itzuli zen bost gizon
gehiagorekin eta hiru ordutan altzariz horniturik genuen
berriro areto guztia bilkuraren beharren arabera –eta bide
batez, esan dezadan egundoko arrakasta izan zela.*

Espazioa erabiltzea zailtasun logistiko handienetako bat da. Zortea baduzu jabeak ondo moldatzen zaren Logistikari baten gastua ordaindu nahi duelako, sekulako zama kenduko diozu zeure buruari; bestela, zuk zeuk Diseinatzaile/ Bideratzaile bezala egin beharko duzu lan hori.

Bibliografia iruzkindua

ALEXANDER, Cristopher. *The Timeless Way of Building*. Oxford: Oxford University Press, 1979. ISBN 0-19-502402-8

Xarmagarria da "hiri ona" azaleratzen duen prozesua deskribatzeko duen eran. Honela deskribatzen du prozesua: eraikitzeke modu denbora gabea, lortu ezin daitekeena, eta soilik gertatzeko baimena ematen bazaio gertatzen dena". Arrazoiketak liburu honetan jarraitzen ditudanen antzekoak dira Benetako Partaidetza, auto-antolaketa, auto-arauketa eta auto-kudeaketa zer diren komunikatzeko. Liburu hau 2006an oparitu zidaten Margareta eta Lars Marmgren-ek Skagerrak ondokoan duten etxean, Gotenbugen kanpoaldean. Margareta, 1992an, sistema konplexu bateko eskuhartze batzuetan laguntzera eraman ninduen lehen aholkularia da. Egundoko esker ona diot, izan ere nik ezagutzen ez nuen mundu baterako atea ireki zizkidan: Antolaeren eta Sistema konplexuen garapenari aplikatutako Gestaltarena.

BENS, Ingrid. *Advanced Facilitation Strategies: Tools & Techniques To Master Difficult Situations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. ISBN 0-7879-7730-6

Nagusiki teknika-liburu bat da, nahiz eta hasieran zerbait lantzen duen Bideratzailearen jarreraz. Itxuraz oso erraza, baina nabari da Ingriden badakiela zertaz idazten duen eta esperientzia du. Niri balio izan dit nire sormena lur jota egon den egunetan. Batzuetan ondo dator errezeta-sorta bat izatea.

BOHM, David. *On dialogue*. Londres, Nueva York: Routledge, 1996. ISBN 0-415-14912-6

Fisikarien arteko beste bat da, Einstein bezala, zientziaz harago zerbait gehiago bazegoela konturatu zen. Liburu honetan bere esperientziak kontatzen ditu elkarrizketa-taldeekin, zeinetan egitura pixka batek elkarrizketa oso konplexuak azaleratzeko aukera ematen baitzuen, zentzuz beteak, eta ikaskuntza-maila altu batera eramaten zutenak. 90. urteen erdi aldera irakurri nuenean elkarrizketa integrala azaltzeko erak hunkitu egin ninduen, elementu kognitiboei emozionalei, erraietakoei eta espiritualei garrantzi bera emanaz. Artean asmatu gabe zegoen adimen emozionala!

BUBER, Martin. *Dialogens Väsen: Traktat om det Dialogiska Livet*. Ludvika: Dualis, 1993. ISBN 91-87852-15-2

Liburu hau Berlingen argitaratu zen lehen aldiz 1932n, Hitler Alemaniako Kantziler bihurtu eta handik urte betera. Martin Buber, Gabriel Marcelekin batera, existentzialista esperantzatsuetako bat zen, zeinek Sartrek eta Camusek ez bezala, adibidez, zentzua aurkitzen baitzion existentziari. Ez dut aurkitu gaztelaniaz liburu hau, baina alemanetik itzulitako izenburua honako hau litzateke: "Elkarrizketa-erkidegoak Bizitza dialogozkoaren tratatua". Oinarritzkoa elkarrizketaren sakonera existentzialak ulertu nahi ditua-narentzat komunikazio-era bezala

BUNKER, Barbara Benedict y ALBAN, Billie T. *Large Group Interventions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996. ISBN 0-7879-0324-8

Liburu honetan talde handien esku-hartzeen garapenaren historia labur bat egiten da gero hamahiru metodo aurrez egituratuen deskripzioetara pasatzeko; haiek ere laburrak dira. Hamar urte geroago beste bat askoz hobea idatzi zuten. Politia da bien jabe izatea bi kideren pentsamendua nola hamarkada batean bilakatu eta sakondu den ikusteko

BUNKER, Barbara Benedict y ALBAN, Billie T. *The Handbook of Large Group Methods*. San Francisco; Jossey-Bass, 2006. ISBN 0-7879-8143-5

Hamar urte geroago, egile berek idatzi zuten honako hau, askozaz aurrerratuagoa. Antolaerek eta sistemek dituzten errokez egiten dituzten analisiak onak dira. Liburuaren bigarren atalean giro desberdinetan landu dituzten kasuak kontatzen dituzte: antolaera nabarmen sakabanatuak, kirisiko antolaerak, ingurune politikoki polarizatuak, interes-talde dibergenteekiko erkidegoak, ingurune kultura askokoak, multinazionaltan funtzionatze-patroi berriak sartzen, etab. Oso interesgarriak kasu guztiak.

CHAMBERS, Robert. *Participatory Workshops: a sourcebook of 21 sets of ideas and activities*. Londres: Earthscan, 2002. ISBN 1-85383-863-2

Nire ikuspuntutik, liburu hau partaidetza-hezkuntzaren eta ahalduntzearen tradizioetik abiatzen da. Tradizio horretatik dato-

zenek ekarpena egiteko asko dute, batez ere urte gehiago daramatzatelako partaidetzaren gai horretan atazan fokaturik ari garenok baino. Baina haien proposamenak itzultze-lan bat egin behar dute, zeren eta ez baita gauza bera diseinatzea eta bideratzea pertsonen partaide gisara ikasteko xede nagusiarekin edota emaitza eta irtenbide operatiboak lortzera irits daitezzen diseinatzea.

Gainerakoan kontsulta-liburu bikaina da elementu tekniko oinarri-zkoenen azalpenak aurkitzeko, esaterako areto bat altzariz hornitzeko era desberdinak eta haien ondorioak.

COOKE, Bill y KOTHARI, Uma. *Participation: The New Tyranny?* Londres: Zed Books, 2001. ISBN 1-85649-794-1

Liburu-zerrenda honetan ezin zitekeen falta izan “deabruaren abokatua”. Egileek, partaidetzaren aurka egon gabe, auzitan jartzen dute haren erretorika gaitz guztien panazea gisara, partaidetzaren abokatuek urteetan zehar bete gabe utzi dituzten promesei arreta zuzenduz. Eredu desberdinetan barrena dabilta eta horietan partaidetza erabiltzen da, adibidez, nazioarteko lankidetzan eta garapenean, baliabide naturalen erkidego-kudeaketan edo enpresa-kudeaketan. Azken eremu horretan ibilbide historiko bat egiten dute eta partaidetzaren erroak aurkitzera garamatzate giza ahalmenaren aldeko mugimenduaren jatorrietan, 1930 urte aldera.

Ezinbestez irakurtzekoa.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Finding flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life*. Nueva York: Basic Books, 1997. ISBN 0-465-02411-4

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Good Business. Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. Nueva York: Viking Penguin, 2003. ISBN: 0-670-03196-8

Deitura ahoskaezina duen jaun honek bere bizitza guztia ikertzen eman du ea zergatik pertsona bat fluxuan sartzen den bat egin ez bere burua hemen eta orainarekin –lanean ari dela edo operaz gozatzen dagoela–. Hemen aipatzen ditudan haren liburuetakoko bakoitzean gai berari buruzko Alberdi zertxobait desberdinak aurkituko dira. Fluxu-egoera nik Benetako Partaidetza deitzen dudu-

naren oso antzekoa da: pertsonak auto-arautzen, auto-antolatzen eta auto-kudeatzen hasten direnean sartzen direneko egoera.

GHAIS, Suzanne. *Extreme Facilitation: Guiding Groups Through Controversy and Complexity*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2005. ISBN 0-7879-7593-1

Suzanne Gais-ek Bideratzailearen rolaren alderdi desberdinez idazten du: balioez, jarreraz, trebetasunez, gaitasunez, auto-ezagutzaz, eta abarrez. Egoera desberdinak deskribatzeari ere ekiten dio, zeinetan Bideratzaileak erronka bat senti baitezake eta bere rola bertan behera uzteko arriskua ere bai. Gomendatzen dut.

FRANKL, Viktor E. *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder, 1979. ISBN 84-254-2331-7

Viktor Frankl erreferente bat izan da duela 20 urte haren idazkiekin harremanetan jarri nintzenetik. Kontzentrazio-esparru batean izandako esperientzietatik filosofia oso bat garatzen du gizaki izatea zer den, zentzu-antsia eta nola galtzen dugun geure gizatasuna geure bizitzaren zentzua bilatzeari uko egitean. Liburu hau gida bat izan da eta askotan itzuli izan naiz bertara neure lanaren zentzua galtzen ari nintzela sentitzen nuenean.

HAMMOND, Sue Y Joe Hall. *The thin book of appreciative inquiry*. 2a ed. Plano, Texas: Thin Book Publishing Co., 1998. ISBN 978-0966537314

Appreciative Inquiry (Diálogos Appreciativos) es una forma de enfocar el cambio prestando atención a lo que funciona en vez de a lo que haya que arreglar. También es un método pautado para llevar procesos de cambio. No es el primer método que sale con este enfoque pero sí el que más éxito ha tenido dado su buen empaquetamiento. El "Cape Cod Model" de Sonia Nevis es más antiguo, pero no se ha preocupado de empaquetarlo ni de venderlo. Simplemente lo hace y lo enseña en GISC.

HEMMATI Minu, *Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability: Beyond Deadlock and Conflict*. Londres, Earthscan, 2002. ISBN 1-85383-980-5

Minu Hammati irakurtzea agerpen bat izan zen. Ingurune super-komplexuetako prozesu multiaktoreen eremuan sartu ninduen eta erreferente bat izan da ordutik. Haren arrazoiketarik partaidetza-prozesuen eta multikide-prozesuen arteko desberdintasuna formulatzen hasi nintzen. Deskribatzen dituen prozesuen eta analizatzen dituen adibideen konplexutasuna txundigarria eta abailgarria da. Liburu honek laguntza handia eman zidan Afrikako nazioarteko erakundeentzat lanean ari izan nintzen garaietan

HOLMAN, Peggy, DEVANE, Tom y CADY, Steven. *The Change Handbook: Group Methods for Shaping the Future*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999. ISBN 1-57675-058-2

HOLMAN, Peggy, DEVANE, Tom y CADY, Steven. *The Change Handbook: Definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2007. ISBN 978-1-57675-379-8

Holman eta abarrek bi aldiz egin dute, eta dakidalarik hiru-garrenari ere ekin diote: partaidetza-metodo aurre-jarraibidedunen gida hoberena. Ez zait ezer hoberik bururatzen: eduki egin behar da, EZINBESTEKO DA. Nik 1999ko lehen bertsioa eskuratzea gomendatzen dut eta 2007ko bigarrena, izan ere metodoak irizpide desberdinen arabera antolatzen dituzte. Egileak joan den urtean argitaratu zuen "Emergence" liburua; ez dut izan oraindik irakurtzeko aukerarik baina Errege Magoen nire zerrendan dago.

JUSTICE, Thomas. *The Facilitator's Field Book: Step-by-Step Procedures, Checklists and Guidelines, Samples and Templates*. Nueva York: Amacom, 1999. ISBN 0-8144-7038-6

Teknika-laburbilduma bat, partaidetza-bilkura bateko fase desberdinetan erabiltzekoa. Thomasek proposatzen dituen teknikak oso zehaztuak dira: nola galdetu, zer galde-sorta proposatu, ariketa bakoitzaren aurretik komunikatzeko arauak, etab. Ona irudimenak laguntzen ez digunerako baina kontuz, zeren eta hartaz abusatzeak ad-hoc bilkurak diseinatzeko gaitasuna atrofiatzera eraman dezake.

KANER, Sam, LIND, Lenny, TOLDI, Catherine, FISK, Sarah y BERGER, Duane. *The Facilitator's Guide to Participatory Decision Making*. Filadelfia: New Society Publishers, 1996. ISBN 0-86571-346-4

Oinarrizko beste liburu bat eremu honetan hasera doanarentzat. Gainera, nire balio dit noizean behin orriak iraultzeak arreta eskaintzea utzi diedan oinarrizko gauzekin konektatzeko.

NEVIS, Edwin. *Organizational consulting: a Gestalt approach*. New York. Gardner Press. 1987. ISBN 0-89876-124-7

Uste dut argi geratu dela nire lanaren fokatzeko filosofiko eta teorikoak bi iturritatik edaten duela: Gestalt eta Sistemika. Ed Nevis, 2011ko maiatzean zendu zen nire irakasle maiteena eta Gestaltaren oinarrizkoen sarrarazi ninduen Antolaeren eta Sistemen garapenari aplikaturik. Hau da haren hazi-liburu. Ez da beharrezkoa partaidetzaren eremuan lan egin nahi duten guztientzat baina bai antolaeren Gestalt ikuspegia ulertu nahi duen guztientzat. Niretzat pentsaezina litzateke egiten dudana bezala lan egitea Ed-en irakaspenik gabe, zeinengan konbikzio existentsialista sakon batzuk bizikide baitziren beren buruaren erantzule ziren eta bere buruaren erantzule bakarrik ziren pertsonak eraikitako erkidegoen ontasunekiko FEDE handi batekin.

NEWSTROM, John y SCANNELL, Edward. *The Big Book of Team Building Games: Trust-Building Activities, Team Spirit Exercises, and Other Fun Things to Do*. Nueva York: McGraw-Hill, 1998. ISBN 0-07-046513-4

Noizean behin ikusiko dituzue atazarekin inolako loturarik ez duten jolasak proposatzen dituzten Bideratzaileak. Hau izango litzateke kontsultatuko luketen liburuetako bat. Eskaut-kanpamentuetako monitoreek duten maila bera du: denboralditxo bat pasatzeko ariketak eta ezer gutxi gehiago. Nahiz eta onartu behar dudana probatua dudala proposatzen dituzten dinamiketaren bat...

OWEN, Harrison. *The Millenium Organization*. Maryland: Abbott, 1994. ISBN 0-9618205-4-3

OWEN, Harrison. *Open Space Technology: A User's Guide*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997. ISBN 1-57675-024-8

OWEN, Harrison. *The practice of peace. International Open Space Community*, 2003.

OWEN, Harrison. *El espíritu del liderazgo*. Oxford University Press. 2001 ISBN 970-613-637-1

Ezin dut irudikatu neure jarduera profesionala Harrison Owenen eraginik gabe. Bi alditan izan dut aurrez aurre ezagutzeko aukera eta beti inpaktatu izan nau sakonki hura lanean ikusteak. Antolaeren kudeaketaren fokatzeko metafisikoaren figura zentrala da. Open Space Technology metodo aurre-jarraibideduna asmatu zen (nahiz eta berak esan interferitzeari utzi besterik ez ziola egin eta berez bakarrik gertatu zela). Hemen aipatzen ditudan lau liburua elkarrekin lan egiteko gaitasuna duten pertsonen zuzenduriko lan-eremuak dira kanpo-interferentziarik gabe irtenbideetara iristeko.: auto-arautuz, auto-antolatuz eta auto-kudeatuz.

PRETTY, J., GUIJT, I., THOMPSON, J. y SCOONES, I. Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide. Londres: International Institute for Environment and Development, 1995. ISBN 1-899825-00-2

Beste teknika-liburu bat irudimen-agorraldiko egun baterako, hau ere partaidetza-pedagogia eta ahalduzko eremuko. Baina hau matxardekin hartzeko da ez badugu kutsatu nahi geure burua darion kutsu paternalista eta neo-kolonialez.

SCHUMAN, Sandy (ed). The IAF Handbook of Group Facilitation. Best Practices from the Leading Organization in Facilitation. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 2005. ISBN 0-7879-7160-X

Beste liburu handietako bat. IAF Bideratzaileen elkarte handiena da mundu guztian. Hogeita hamahiru Bideratzailearen ekarpenak dakartzan liburua, bakoitzak kapitulu batekin gehien bat arduratzen duten bere laneko alderdiekin: nola sortu adostasuna, nola garatu lankidetzak-harremanak bezeroekin, interfazea bideratzearen eta konplexutasunaren teoriaren artean, inprobisazioa, bilkura birtualak, etab. Kapitulu batek ere ez du galerarik, nahiz eta hasi ga-bearentzat zail gerta daitekeen hari gidaria aurkitzea.

SCHWARZ, Roger, DAVIDSON, Anne, CARLSON, Peg, MCKINNEY, Sue. *The Skilled Facilitator, Practical Wisdom for Developing Effective Groups*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. ISBN 0-7879-6494-8

Liburu honek ez du jorratzen espezifikoki partaidetza talde handietako bilkuren eta prozesuen zentzuan, baizik eta Bideratzailea bezero-sistemarekiko kontaktu bizian lan egiten duena. Oso baliagarria eta perla mordoa duena, adibidez, Bideratzailearen jarrera Myers-Bryggs erabiltzean, Bideratzailearen jarrera goi-kargu publiko bazara, desberdintasun kulturalak Bideratzailearen pertzepzioan, etab. Liburua talde-lana da hogeiren bat egileren artean. Oso aberatsa.

SUROWIECKI, James. *Cien mejor que uno*. Barcelona: Ediciones Urano. 2004. ISBN: 9788479535919

Surowiecki "adimen kolektibo" esamoldea erabili zuen lehentariako bat da. Bitxia badirudi ere, gaur egun erabiltzen duten askok, nire ikusmoldean, haren ikerkuntzetan garrantzitsuena eta kontra-intuitiboena dena saihesten dute: erabaki hoberenak elkarrekin iritzi, interes eta ikuspegi aniztasun handiz osatutako taldeetan pentsatzen duten pertsonak hartutakoak dira. Gainera, elkarrekin pentsatu eta gero, bakoitzak autonomoki erabakitzen du.

WEISBORD, Marvin y JANOFF, Sandra. *Don't Just Do Something, Stand There! Ten Principles for Leading Meetings That Matter*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2007. ISBN: 978-1-57675-425-2

WEISBORD, Marvin; JANOFF, Sandra. Future Search. *An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. 2ª ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1995. ISBN 978-1576750810

Weisbord eta Janoff dira "Future Search" metodo jarraibidena asmatu zutenak. Aipatzen ari naizen egileen lehen liburua haien bideratze-filosofiari buruzkoa da; aldiz, bigarrena metodoaren deskripzio bat da, pausoz pausoz egina. Bietako batek ere ez du galerarik.

Benetako partaidetza

edo helburu bezala desagertu eta bitarteko soil izateare artea

Eugenio Moliní-k idatzia

III. Atala

Partaidetzarako ekarpenak

ikuspegi desberdinetatik

[AEPko partaidetza-ekipotik]

PARTAIDETZARAKO HURBILTZE BAT

PARTAIDETZARA GONBIDATZEN DUEN PERTSONARENGANDIK

Psikologian Lizentziatua Salamankako Unibertsitate Pontifikalaren aldetik. GGBB.etan masterra (EHU). Espezialista Administrazio Publikoan (EHU). Coach Ontologiko Newfield Consulting-en aldetik. EFQM Ebaluatzaile Euskaliten aldetik. 25 urteko esperientzia Vitoria-Gasteizko Udalean lan-arlo desberdinetan: Gazteen Enpleguko Psikologo, Hautespen Psikologo, Hautespen eta Antolabideko zerbitzuen arduradun eta gaur egun Kalitate Zerbitzuko Arduradun. FEMPeKo (Udalerrien eta Probintzien Espainiar Federazioa) Modernizazio eta Kalitatearen ekipo teknikokoa da, bai eta Q-epea ekipokoa (Bikaintasunaren aldeko Euskal Erakunde Publikoak) eta Innobasqueko Adimen Emozionalaren Partzuergokoa (AEP)



Txus
Imaz
Manzanos

Gure antolaeretan “barne-gogobetetzearen inkestak” burutzen ditugunean sarritan aurkitzen ditugu emaitza defizitarioak partaidetzaren sailean. Pertsonak diote ez direla erasaten dituzten erabakien partaide sentitzen. Ia ez dietela kontsultarik egiten iritzia eskatzeko eta horregatik atzarekin duten konpromiso-maila txikiagoa dela.

Bestalde, arlo jakin bateko gidari, buru edo arduradunek antolaeraren barruko pertsonak (berdinei, lankideei...) kontsulta egitearen beharra edo komenientzia planteatzen dutenean edo kanpokoei (bezeroei, hornitzaileei...) eskuarki beldurrezko emozioa sentitzen dute. Partaidetza-prozesu bateko jabeak edo sustatzaileak prozesua “kontrolatu” behar bihurtzen du beldur hori, eskuetatik ez ihes egiteko beldur.

Partaidetza-prozesu bat irekitzearen zorabioa, beldur ulergarria eta arreta sustatzailearen edo jabearen aldetik proposamen metodologikoetan aliatu handiak aurkitzen ditu erronka horri arrakastarekin aurre egiteko.

Batzuetan partaidetza-prozesuko sustatzailearen rola ez dator bat jabearenekin eta aldakuntzak, hobekuntzak, berrikuntzak... sartzeko erronka hartzen du bere gain, horretarako aginpide

formalik izan gabe eta zirkunstantzia horietan funtsezkoa gertatzen da aliatuak identifikatzea, neutralak mobilizatzea eta kontrakoak berrorientatzea, edo aldakuntzako palankak identifikatzea bihurtzen den hori.

Jabeak ataza baten zuzeneko arduradun bezala une jakin batean aktore desberdinak gonbidatzea erabakitzen du, haren alderdiren bat ebazten lagundu dezaten, beren boterearen parte baten lagapena eginez eta partaidetzarako bidea irekiz. Haren barruan debate bat ezartzen du partaidetza-prozesu bat abian jartzearen aldekoak eta kontrakoak pisatuz.

Aldakuntzarako erresistentziaren aldagaia ez da pentsatu behar jabearen figuran bakarrik gertatzen denik, halaber, eta ez gutxitan, parte hartzera gonbidatueta aurkitzen dugu. Eta egoera horietan jabe/sustatzaileak zer aldatu nahi ez den argiro zehazteko aukera aurkitzen du eta partaidetza-dinamikan eztabaidagai ez dena. Partaidetza-prozesuaren aurrekoetan partaideengandik zer espero den ikusarazteko une aurkitzen dugu, burutu beharreko ataza eta posible den eta ez dena zedarritzen duen esparrua.

Edozein kasutan partaidetzako gogoeta-prozesuak egokiak dira aukera bat baino gehiago kontrastatzeko antagonikoak ez direnean, interes-talde desberdinenen kezkek eta beharrei entzuteko eta debatitzeko gunea emanaz. Partaidetza nola gaur eguneko arazoei eta egoerei ekiteko hala gero eszenatokiei aurrea hartzeko.

Arazo-lerroko partaidetza formula dezakegu: *zer egin dezakegu halako edo bestelako auzi hobetzeko? Edo dilema bat planteatzearen lerroan, nola hobetu dezakegu hau beste hau errespetatuz edo beste hau okerragotu gabe?* Dilema-planteamenduaren aldeko aukera egiten badugu lagundu egiten diogu jabe/sustatzaileari aldakuntzagai zaigun hura mantentzeko partaidetza-prozesu bat bezala tratatua izan daitekeen hartan zentratzeko. Baretu egingo dugu ziurgabetasuna eta beldurra hasierako blokeo-emozio bezala edo partaidetza-prozesu bat hasteko ezezko bezala.

Horretarako, jabearen edo sustatzailearen atzetako bat antolaera bateko pertsona guztien eta interakzioan aritzen deneko beste batzuekiko gaitasun sortzaile eta erlaziozkoa garatzea da. Komunikazioan eta pertsonen arteko lankidetzan fokaturiko kudeaketa-dinamikak esperimentatuz.

Gainera, partaidetza-prozesuan aholkagarria da, beste edozein partaide bezala jabea parte hartzera animatzea, ekimena berak bakarrik ez hartzeko arreta izanez eta besten proposamenen aurrean entzute aktiboko jarrera izanez.

Sustatzailearen abentura oldartzekoa da, bidea urratzekoa pertsonengan fidatzeko gogoarekin eta esakune batera joz: "jakin dakigula uste dugun baino gehiago dakigu". Geure antolaeretan berrikuntza egin nahi badugu gune bat, aukera bat eman behar dugu partaidetza-estilo berriak sortzeko, oinarritzat pertsonenganako errespetua eta konfiantza dutenak.

"*Ausartu zaituzte!*"-en kantua errebindikatzen dugu "*bai, baina*"-ren formulazioa "*zergatik ez?*" formulaz trukatu. Hartara erantzunkidetasunez partekatzeo aukera irekitzen arituko gara. Baldin eta nahi badugu geure antolaeretan konfiantza bizi eta partekatzea konfiantza-guneak sortu behar ditugu, konfiantza lehen pertsonan praktikatu behar dugu. Eta ekimen hori beste soslai eta roletan baino gehiago partaidetza-prozesuaren jabearengan eta sustatzailearengan eskuetan dago

Partaidetzaren bide zirrara garri honetan ez gaude bakarrik, profesionalen irakaspen eta ikaskuntzak ditugu, zeinek bere proposamen bereizgarri eta berriekin gero eta gehiago hurbiltzen baikaituzte partaidetza-prozesu gogobetegarrien diseinu eta garapenera.

LA PARTICIPACIÓN VUELVE A DAR LUZ A LA LLAMA AZUL

Ainhoa
Bergua
Aristizabal

Goi-teknikaria Industria Harremanetan (Goi Profesionalak Prestatzeko Alcalá de Henaresko Unibertsitateko Fundazioa). Gizarte Lanean Diplomaduna. Life & Executive Coach European Coaching Center-ek ziurtatua. Ekipo Rolen Belbin metodologian kreditatua. Obesitaterako Coaching Ontologikoan Espezializatua. Profesional independente bezala lan egin du gizarte-ekintzaren barrutian, gaur egun bere jarduera coaching pertsonal eta taldekoan eta Prestakuntzan zentratzen duelarik.

Istorio bat kontatuko dizuet.

Urruneko leku batean familia bat bizi zen etxe zahar batean. Sugar urdin bizi eta distiratsukoa zuten ilunpetan argi egiten ziena. Gauero familia sugarraren argiaren inguruan biltzen zen eta negu minarengatik pasatzen zuten hotza nola konpondu eztabaidatzen zuten. Sugarrak parte hartu eta lagundu egin nahi zien baina beti esaten zioten hura han argi egiteko zegoela eta ez beste ezertarako.

Inoiz ez zuten kontuan izan beroa emateko zuen gaitasuna eta izan zitzakeen erabilerak. Inoiz ez ziren gai izan haren ahalmena ikusi eta baliagarri izan zekien hura bideratzeko. Sugarra bere ahalmen guztia erakutsi ahal ez izatean moteldu egin zen eta argia ematen jarraitu zuenarren inoiz ez zen hain bizi eta distiratsua izan.

Neure lanbide-bizitzan askotan bizi izan dut eta ikusi izan dut sugarraren egoera bera antolaera asko eta askotarikoetako langilerian. Gaur egun etengabe entzuten da hitz egiten giza faktoreaz enpresan eta antolaeretan, baina errealitatea hau da: kasurik gehienetan faktore horren ahalmena ez dela zaintzen ez baliatzen.

Antolaera-modetan langileriak bere lana eta antolaerarekin bere konpromiso- eta inplikazio-maila jasotzera bideratutako diskurtsoak eta gaikuntzak aurkitzen ditugu, baina kasurik gehienetan arinkeriak jokatzen dute eta izan lezaketen eragin baikorra hil egiten da biharamunean.

Efektu desiratu hori lortzeko antolaera bateko pertsonengan beharrezkoa da bakoitzak bere motibazioak, nahiak eta behar

pertsonalak antolaeraren misio, ikuspen, helburu eta estrategiekin lerrokatzea.

Puntu honetan ematen diot baliotasunik handiena “Benetako Partaidetza” proposamenak planteatzen digun metodoari, zeren eta, Steven Coveyk *“Jende oso efektiboaren 7 ohiturak”* liburuan antolaera-misioari buruz: *“partaidetzarik gabe ez dago konpromisorik”*.

Era egokian fokaturiko partaidetzak gune bat irekitzen du, non prozesu horretara gonbidatutako partaideari hautatzeko askatasuna ematen baitzaio, zeren eta haren partaidetza nahi izatearen edo ez izatearen eta auto-kudeaketarako heldutasunean baitan egongo baita beti, eta kontzeptu horiek ez dira agertzen antolaera batean ezarpeneko kudeaketarako eta obedientziarako joera handiagoa duen antolaera batean. Horri gehitzen badiogu partaidetza-inguruneak segurua izan behar duela partaidearentzat egoera bat aurkitzen dugu, zeinean norbanakoak askatasun osoa eman bailiezaiokie bere ahalmenari antolaeraren misioa, ikuspena eta helburuekin lerrokatuko duten gako pertsonalen ekarpena eginez. Hori prozesu nobedadetsu eta indartsua da partaidearentzat ohiturik ez dagoen protagonismo bat hartzea ahalbidetzen baitio, baina zeinari era naturalean erantzuten baitio, zeren ez baitago parte hartzen irakatsi beharrik.

Sugar urdinak bezala, pertsonak parte izan behar dugu (parte hatu) inguratzen gaituen horretan, lan-barrutia barne dela. Mendiari hondar-ale txiki baten ekarpena egiten dugun unean, zeinean baitoaz konprimaturik “zipean” gure balioak, ideiak, beharrak eta motibazioak prozesuarekiko gure konpromisoa eta inplikazioa milaz biderkatzen da, aldi berean antolaeraren produktibitatea biderkatuz.

Mundua, teknologia eta informazioa aldatu eta abiadura zorabiagarrian aurrera egiten ari diren une honetan antolaerak ezin du jarraitu orain arte bezalako metodo berak eta pertsona bakoitzaren aniztasunean, espezialitatean eta moldakortasunean berma daiteke gaur eguneko konplexutasun handiagoari aurre egiteko.

Antolaeran, nahiz eta mota horretako prozesu batek egundoko ahalmena esan nahi duen, sekulako beldurra zaio kontrola

galtzeari, egoera deskontrolatzeari leku askoz txarragora eramanez, ibai bati nire lursailetatik igarotzen utzi eta uztak aurrean eramatea bezalako zerbait izango litzateke. Hala ere, prozesuan gertatuko diren baldintzak zeintzuk izango diren modu argi eta laburrean definituko dituen alde zurretiko lan berekin duen metodologia bat erabiltzen badugu, ezabatu egiten dugu arrisku beldurgarri hori. Ibaiaren paralelismoa jarraituz zera esango genuke: ibaia beste lursail batzuetara joan dadin presa bat ezarri beharrea, edo kasu txarragoan gainezka egin dezan berriro lursaila suntsituz, bideratu egiten dugula geure ibaia gure soro guztiak ureztatzeko, gainera hari libreki jariatzen utziz.

Azkenik, honako hau aipatu nahiko nuke: partaidetzaren inguruko ideia eta metodologia berriek gune bat irekitzen dutela, nonugar urdinak berriro bizitasunez distira egingo duen. Bide berri bat irekitzen da prozesuen kudeaketan, oso beharrezkoa dena ez bakarrik gaur eguneko errealitatea kontuan hartuta baizik eta onura eta ahalbide handien ekarpena egiten du, nola antolaerarentzat hala norbanakoentzat, aldakuntza abagunezkoetarako ez ezik egiturazkoetarako ere abiapuntua ezarriz.

Bizipen-mailan galdetzen diot neure buruari partaidetza-era berriak esperimentatu ondoren nola den posible udaberria bezalakoa izatea ez nahi izatea, aurrena ernamuin txikiekin agertzen dan indarrez azaleratzeko berdetasun ikusgarri batekin.

**PARTAIDETZARAKO GUNEAK SORTZEA ETA PERTSONA GUZTIEI
AHOTSA EMATEA –GAUR EGUNEKO OREKA MANTENTZEKO LAN
EGITEN DUTENAK BARNE–**

Ikuspegi sistemikotik komunikazioan, prozesu pertsonaletan eta antolaeretaoetan espezializatutako aholkularia. Gizarte Hezkuntzako Diplomaduna, psikoterapeuta sistemiko, gainbegiratze/coach, PNLan eta antolaera-konstelaziotan eta coaching sistemikoan. Esperientzia dut Bizkaiko hirugarren sektorean hezitzaile eta kudeatzaile bezala. Gaur egun enpresa eta antolaera batekin baino gehiagorekin lankide da prestakuntza-programekin, ezagutzaren kudeaketarekin, partaidetzarekin, lankidetzeta-lanarekin eta web 2.0. tresnekin. practitioner-korapilatzen.com-



Asier
Gallastegi
Fullaondo

*“Ez bota errua zeure buruari –esku-hartu zuen Enderrek-
Arrotz batek bakarrik ikus dezakeen gauza mota hori da.*

“Hildakoen ahotsa”, Orson Scott Card

*“Ezerk ez gaitu gehiago zigortzen besteen aurrean geure
koherentziako hutsegite batek adina”.*

“Ritmo lento”, Carmen Martín Gaita

Modu batera edo bestera beti prozesuak laguntzen lan egin dut. Pertsonalak, familiarrak, antolaerakoak, erkidegokoak... Gogoan ditu neure lanbideko lehen pausoak, informazio, datuz eta emozioz betetako topaketa bizizko kate bat bezala. Informazio asko eta hura ordenatu, lehenetsi eta zentzuz hornitzeko aukerarik gabe. Ni taldearen parte nintzen eta mundutik bidaiatzen ari ginen dena geure haragietan bizipen bihurtuz. Baina argazkiak ateratzen bazenituen, galdu egiten ziren, usainak, zaporeak... nahastu egiten nituen, oroitzapena anabasazkoa zen eta ekarpenak egiteko leku bat aurkitzeko nire gaitasuna, marraztu gabeko helmuga bat zen hasieran eta saio eta hutsegitezko ariketa etengabea, gero.

Nire behar pertsonalak azaleratu egiten ziren entrenamenduko pauso bakoitzean. Helburu, neure burua ulertzea. Izan ere dantza

honetan musika, solfeoa, erritmoak, bikotekidea, pausoak eta nire oinak ordenatzeko zaila zen amalgama baten atal ziren.

Denbora igaro da “Benetako Partaidetzaz” ikaskuntza-programa bat amaitu genuela. Poliedriko gogoratzen dut, aurpegi asko eta oso desberdinekin. Koru greko bateko ariketa bat balitz bezala idazten ditut lerro hauek terapia sistemikoko saio batean. Argia piztu eta kristalaren atzean geunden terapeuten taldea ikusten zenean bezala eta orduan geure erraiak irekitzen genituen erresonantziak, oihartzunak partekatzeko, gure bizitza- eta lanbide-esperientzian ikusten ari ginena probokatzen baitzigun. Hemen doaz nire ekarpenak, beraz:

Proposamenaren “benetako” deiturarekin liskarrean aritu nintzen. Beste batzuek proposatzen genuen guztia hitz horrekin erlatibizatu balitz bezala zen, paradoxa irizten nion errealitate batean atal desberdinak integratzearen aldeko apustuarekin batzean.

Gaur “zurruntasun” hori aurkitzen dut lankidetzan hasi naizen beste antolaera batean. Lana lehen topaketa ireki eta parte-hartzailea baino aste batzuk lehenago hasten da. Esparrua negoziatzea funtsezkoa da prozesua garatzeko. Inguru-baldintzak negoziatzean jokatzeko da prozesua. Proposamenaren laguntza honako galdera hau: “Zer da kontrolpean eduki behar duzun hori?” Eta hori argi dagoenean, orduan bota ditzakezu gainerako gaiak. Kontrolatu bota ahal izateko.

Hormarik ez badago zaila da sekretuak izatea, langeletako kristalek ideiak jasotzeko arbeltzat erabiltzen badira, kontuak aldizka partekatzen badira...

“Askatasuna bada edo ez da”. Hau da erlazio-proposamenean bat etortze eskrupulutsu batera gonbidatzen duen esakunea. Errotikoa aurretikoetan, arauak definitzean, aldakuntzarako indarrei lekua emango dien eta ez mugitzea defendatzen dutenei... prozesu bat sortzeko

Geroago gertatuko denarekin jariatzeko. Konfiantza betean, zer egin behar dakitenek egingo dutela eta baldintzak aldatze hutsak gonbidatuko dituela pertsonak askatasun eta erantzukizunean mugitzera.

Eta funtzionatu egiten du. Batzuetan ekipo eta dinamika batuetara hurbiltzeko eta haietatik aldentzeko saioa egiten dut.

Magia du honako hau egiaztatzeak: norberak sudurra erakusten duenean adituarengan iraulitako itxaropenez betetako korridore bat agertzen da. Atzera pauso bat ematea da eta bakoitza berriro atazarekin konektatzea. Esperientzia baikorrak kateatzea bilatzen dugu partaidetzarako eta askatasunerako.

Uste dut sarritan proiektu luzeetako gure lana hasierako baldintzak zaintzea dela. Bada oso sarri errepikatzen den fantasia bat; ni gainean banago, dena askoz hobeto joango da. Antolaerako pertsona jakin batzuegan egiten du durundi baina sistemaren behar batez hitz egiten du. Zerbait oso bizkor zihuan edo zarata egiten hasten ari zen eta orduan garrantzitsua da entzutea eta informazio horri leku egitea. Edo oraindik ez diogu eman denborarik beste gabe eta prozesuaren parte horretan gaude, non atsegin genukeen leku ezagunera itzultzea zorabio hutsarengatik.

Lankide nauen beste antolaera batean hilabete bat baino gehiago behar izan genuen definitzen nola antolatuko zen ekipo txiki bat barne-ekintzaitzarako. Igarotzen dira hilabeteak eta aurrez finkaturik ez zeuden pausoak harramazka hasten dira. Denbora faltak batzuetan eragotzi egiten digu harramazka horiei kontu egitea. Errore bat da. Gakoak dira horiek.

Proiektu baten jarraipeneko tarteko dokumenturen bat egiten dudanean gune bat sartzen dut zailtasunez hitz egiteko. Horiek gainera partekatu egiten ditugu. Antolaeraren barruan, jakina, ez bakarrik jabetza eta kudeaketarekin, sarritan kanpoan ere bai; blog korporatiboa, diru-laguntza justifikatzeko memoriak...

Esperientziak esaten dit zailtasun horietatik eta horiei aurre egiteko ariketatik proiektu berriak agertzen direla, efizientzia eta kalitatea hobetzen laguntzen dutenak.

Eta jakina, aurrera egiteko harramazka behar dugu. Ariketa honek indar batzuei eta haien kontrakoei leku emango dien leku "helmuga" batetik bakarrik lagundu dezake. "Integrazioa osasuna da" dioen printzipio horrek gidaturik, eta konbentzitura, aldatzeko indar egiteak berehalaxe konpentsazio-zirkulu bat sortzen duela, energia berarekin denak zegoen bezala jarrai dezan, bi norabideei leku bat ematea bakarrik geratzen zaigu.

Dilema erabiltzea bereziki gustatzen zait erresistentzia atazaren definizioari eransteko. Mugimenduaren indarrak konpentsatu

nahi izate horren sakoneko arrazoiak zein diren entzun eta leku bat ematea aldakuntza-proiektuaren parte bezala, hori da bidea. “Erresistentzia aldakuntzari norabidea ematen dion marruskadura da”.

Batzuetan zera entzuten dut, pertsonak eta haien gaitasunak gordeta edukitzeko armairu mordo bat duten antolaerak izatea gustatuko litzaigukeela edo antzeko zerbait. Kreatzailearen atea irekitzea produktua merkaturatzeko edo geldotzeko unean. Hodeik gela inguratzen dutenean bere leize-zulora itzuli eta test-egileak ekarri, profil kritikoa eta ikuspen komertzialarekin, zapata handiekiko pertsonak erreleboa emango liekete hirian harat-honat ibiltzeko eta bezeroekin kontaktatzeko... Errealitatea hau da: denak bizikide direla espazio/denbora berean. Eta aniztasunaren ontasunak eta soslai osagarrien arteko lanak nahikoa literatura du euskarrizat. Soslain heterogeneotasuna ustiatzeko beharrezko ahalegina onarturik dago.

Baina, zer egiten dugu Gauss-en kanpaiko muturreko balioak okupatzen dituzten pertsonekin? Antolaera eratzen dugun pertsonen ezaugarrietako edozein neurtzearen emaitza den hori.

Gure antolaeren mugetan pertsonak beste errealitate batzuekiko kontaktuan aurkitzen dira. Sarri askotan berria, berritzailea... dakartenak dira. Hitzek glamour-a dute baina horietako asko konplexuak dira denbora jasateko. Batzuetan lekuz kanpo bezala entzuten dira, erdiko atazetatik deskonektatuak, orain tokatzen denetik... Sistemaren seinale bezala ahots guztiei leku bat egiteko ariketa honek begirada eskarmentu gabeaz, eranste berrien ekarpen birjinazko eta errugabeaz, antolaeraren jatorriak ohoratzen jarraitzen duen kritika basatiez baliatzeko ere on zaigu.

Eta, mutur bat marrastuz, norbaitek ez bazuen ongi egiten bere lana eta azkenean kanporatzen badute, beste pertsona bat etorriko da grafikoan haren lekua hartzera.

Atazan zentratutako eta beste batzuen alboan lanean ari diren pertsonak

Zerbaitetan entrenaturik baldin banago talde-dinamikak ikusten nago. Programan zehar lagundu gintuen eta aurkezpeneko

lehendabiziko erronda amaitu bezain laster forma hartu zuen esaldi honekin konektatzen dut: “motibazio sostengatua min batetik, kontrapasio batetik abiatzen da”. Eta zentzu handia ematen dit. Eta are gehiago behar pertsonalaren ideia motor bezala atzarekin lerrokatzen badugu proiektu honetan.

Era honetan talde bat ekipo bihurtzen duen ataza, moduren batean, dinamiken aurkitzailearen figura izatetik gune baten bideratzailearenera birkokatzen nau, non bakoitzak bere nahia eta atzarekin konektatu ahal izango duen. Konfiantza jendeak atazari buruz duen pasioaz sortzen da. Ez dago gehiago jakin beharrik.

Gogoia dut Eugenio Molinírekin izandako elkarrizketa bat prestakuntza-programa egin baino lehen, elkar ezagutu genuen artisau-aholkularitzako topaketa bateko testuinguruan. Sareari buruzko ideien ekarpena egiten ari zen antolaerei kontrajarrita, zentzun handia mean zidatenak eta gero Bizkaiko hirugarren sektorean elkarteen elkarre batzuk laguntzeko laguntza eman didatenak. Sare bat iraupen gutxiko antolaera-forma zela edo antzeko zerbait zen. Beren pasiotik parte hartzen duten pertsonen elkartze bat. Antolaera burokratizatuenetan pertsonak utzi egiten diote beren argi propioz distiratzeari.

Hau da nire erronka, gure erronka, testuinguruak eraikitzen lankide izatea, zeinetan pertsonak beren pasioekin konektatuko duten, atzarekin lerrokatuko diren eta distiratuko duten. Dirdira pertsonala eta kolektiboa izango da.

**NOLA PARTAIDETZA PROZESUETAN IKUSPENAK INTEGRATU
ETA ALDAKUNTZAREN GIDARITZA MANTEN DAITEKEEN
PROZESUAREN LIDER DENARENGAN**



Karitte
Alegria
Mendaza

Filosofian eta Hezkuntza Zientzietan Lizentziatua MBA Sports Management batekin bere prestakuntza osatu duena. Ezagutza eta esperientzia handiak plangintza estrategikoan, pertsonen garapenean, gatazken eraldaketan, berrikuntza eta partaidetzako proiektuen kudeaketan. Profesionalki orientazio-programak eta karreraren kudeaketa garatzen hasi zen eta gero zenbait enplegu-antena gidatzera pasatu zen. Gerora kudeaketa-eredu berriak ezartzeko proiektuen lider izan da eta lanbide-karreraren garapena errugbiko bere karrerarekin bateragarri egin ditu, eta bertan VI. Naziotako sei txapelketatan eta munduko bi txapelketatan parte hartu du. Gaur egun kirol-sektorean antolabide-garapeneko proiektuen zuzendaritza bateragarri egiten du enpresa pribatuarekin.

Antolabide-aldakuntzan eta proiektu berritzaileak garatzen lan egin ondoren eta indarrez fidatu ondoren, besteak beste, pertsona, ekipo, pentsamendu sistemiko eta plangintza estrategikoko alderdi metodologiko oso zentratuetan –nola egoeraren diagnosian hala ikuspeneren formulazioan ikuspuntu guztiak eranstea bezala ulerturik– eta 20 urtez goi-mailan praktikaturako kirolak ematen duen ahalegina eta diziplinatik zaildutako neure eskarmentuaren ondoren, benetako partaidetzaren metodologia aurkitzeak BARETASUNA ekarri dit.

Baretasuna, prozesuan zentratzen lagundu didalako protagonista bakoitzari laguntzen ahalegintzea atazarekiko oinarritzko bere rola definitzen eta emaitzaren erantzukizunetik jaregiten lagundu didalako.

Garen bezala ikusten omen ditugu gauzak, ez diren bezala eta begiratzeko erabiltzen dugun prismaren arabera ere aldatzen omen dira.

15 urteko lanbide-esperientziaren ondoren, zeinean azken hamarkadan, nola enpresa-barrutian hala administrazio publikoarenean, beren proiektuak garatzen lagundu didan goi-

gidariei, enpresaburuei eta politikariei, zinez ausartzen naiz esatera, galdera horrek ez duela erantzun erraz eta sinplerik.

Prozesu liderdunen partaidetzaz hitz egiten badugu, modu batera edo bestera, enpresaburuen edo/eta politikarien eskutik, ondorioen beldurrarengatik eragindako uzkurtsunekin topo egin dut. Beldur horiek lasaitzea izan da seguru asko partaidetza-prozesu bati ekin aurretiko lehen pausoa, eta horretarako, lan-ingurunea, mugak edo gonbidapen partaidetzaren esparrua definitzeak PROZESUAN ALDA EZIN DAITEZKEEN ETA ALDATU BEHAR EZ DIREN alderdiak nagusiki ulertu eta zaintzea eskatzen du. Orduan ulertzen dugu nola egin dezakegun aurrera aldakuntza posiblea aldakuntza desiratuaz bestelakoa den hori dezifratzera.

Asmo-aldakuntzari indarren orekatik ekin behar zaio eta horrela ulertzen dugu nola den beharrezkoa erresistentziak prozesuaren atal direla, jardueraren ertza markatzen digutela eta arretea eskaini behar diegula, gainerako indarrei bezala ingurune hori definitzerakoan.

Auziaren arima, koska kokatze hori definitzea da hain zuzen, hau da: ekin beharreko ataza, emaitza desiratuak, espero diren efektuak, rolak, gonbidatzen diren horiek, maniobra-tartea (alda ezin daitekeena) eta emaitzarekiko konpromisoa.

Azken bi puntu horiek dira lekukoa itzultzen diotenak prozesuaren lider denari, zeren eta hori egiten duenak beti baitu emaitzarekin zer egin behar den erabakitzeko ahalmena.

“Indarra, erresistentzia, ataza, sistemaren maila desberdinetatik entzutea, ikuspena, asegabetasuna, aldatzen dena, irauten duena...” kontzeptu berri eta berrituak partaidetza-prozesuak eta antolabide-aldakuntza pentsatu eta ulertzeko nire moduari erantsita daude dagoeneko.

PARTAIDETZA PROZESUKO BIDERATZAILEAREN IRUDIA PROFESIONALIZATZEA



Isabel
Fernández
Hidalgo

Masterra enpresen zuzendaritzan. Coach Exekutibo Profesional bezala kreditatua, EEC eta ICF (ACTP) bezala, eta Coach Ontologiko bezala Newfield Consulting-en aldetik. Haren lanbide-jarduerak lau fokapen osagarri integratzen ditu: prestatzailea, aholkularia, coach-a eta hizlaria. Haren grina egin eta izateko era efektiboagoak aurkitu, komunikatu eta transmititzea da. Ikaskuntza eta eraldaketako prozesuak bideratzen gozatzen du pertsona eta antolaera efektiboagoak eta afektiboagoak lortuko dituztenak, konfiantzako guneak sortuz erlazionatzeko era berriak kudeatu eta garatzean bikaintasunaren bitartez.

Kontzientzia hartu eta bideratutako proiektu batzuetan arrakastan edo porrotean eragina duenari izena ezartzea lehen pauso handi bat da. Ondoren erantzukizuna norbere gain hartu eta zintotasunez honako hau galdetzea: Zer gertatzen da pena eta aintzarik gabe pasatzen diren prozesuetan, kalterik egin ez baina ezer desberdinaren ekarpenik egiten ez duten haietan? Lortu al dugu lortu genezakeen guztia? Edo kontratua galtzea esan nahi badu ere, Jabeari prozesu hau abian ez jartzeko esan behar al diot beharrezko eskakizunetakoren bat betetzen ez bada?

Emozioak eta jarrerak pertsona bideratzaileengan

Bizitzea egokitu zaigun ingurune aldakorrean, pertsona bideratzaileok fidatu eta gogoratu beharra dugu sistemek irtenbideak aurkitzeko gaitasuna dutela eta beren burua berrasmatzeko gauza direla. Eta eraldaketa hori antolaera bakoitzaren, ekipo bakoitzaren eta pertsona bakoitzaren barrutik bakarrik aktibatzen da.

Pertsona bideratzaile batek antolaerari egin diezaiokeen ekarpenik handiena bere erantzun propioak aurkitzeko gaitasuna garatzea da eta ez berak dituenak erakustea bakarrik. Horretarako konfiantza-guneak sortu behar ditu partaidetza “jariatzea” lortzeko.

Zintzotasunaz eta konfiantzaz gainera, entzutea eta umiltasuna ezinbesteko ezaugarriak dira partaidetza-prozesuak diseinatu eta haietan lan egitean.

Entzun, Entzun, Entzun gero asmoa, esku-hartzea eta erretiratzea definitzeko. Eta gure entzuteko era entzun. Prozesuak bideratuz: Zein da jaramon gehien egiten diodana sistema entzuten dudanean? “*Entzun globala, nazionala, operario-soziosistema, sail artea, saila, talde-ekipoa, azpitaldea, triada, diada, pertsonartekoa, banakoa, barne-bizitza...*” Diseinuaren aurretik beharrezkoa da gelditzea sistema desberdinak entzun eta bideratzaile bezala geure burua behatzeko zer hobespen edo gabezia ditugun hutsunea betetzeko.

Pertsona bideratzaileak partaidetzan jaria kortasuna lortzeko umiltasun handia behar duela sentitu dut, kontua ez baita nork bereganatzea, norbere buruari entzutea, distira egitea, baizik eta laguntzea, itzalean zirikatuz epaitu gabe. Eta aldi berean bizkortasuna behar da, argitasuna eta efizientzia, hegazkin bat hegaldi betean konpondu beharko balitz bezala gu geu barruan gaudela eta aldi berean egoerak eragiten dituen emozioak kudeatuz.

Jarrera eta egoera emozional horiek beharrezkoak dira pertsona eta antolaera mota guztietara malgutasunez egokitzeko eta batzuetan antolaerak berak erabiltzen dituen ereduak, metodologiak eta tresnak erabiltzeko. Sistemaren beraren baliabideetan fidatuz, eta sistema bakoitzak bere kezkentzako erantzuna baduen uste osoarekin, nahiz eta une batzuetan haiek ez ikusi.

Partaidetza-prozesuetan guneak diseinatu eta sortzeko era bat dugu pertsonak pentsatu, sentitu, erabaki eta jokatzeko era berriak esperimenta ditzaten. Gune horiek lortzeko, pertsona bideratzaileak antolaera eta sistema bakoitzaren ariman errespetua eta umiltasunarekin sartzearen artea garatu behar du berak nahi duenera laguntzeko

Pertsona bideratzaileen beldurrak

Hala eta guztiz ere, partaidetza-prozesuak bideratzeko erronkaren aurrean, batzuetan pertsona bideratzaileok, pertsona aditu bezala eroso sentitzen garen eta geure erosotasun-guneak ongi mugitzen

garenok, geure bereizkuntza, tresna, sinesteekin moldatuz, Beldurrarekin topo egiten du.

Geure bideratzaile-paperean geure barne-bizitza proiektatzen dugu; zer gertatzen zait niri talde kontra-mendekoen (desafiatu, mesprextatu, eraso) edo mendekoen (losintxatu, limurtu, obeditu -hori ere erresistentzia-era bat da-) egiten dutenen aurrean? Zein da nire erantzuna? Borroka, ihesa, paralisia edo men egitea?

Funtsezkoa da pertsona bideratzaileak jakitea nola hasten den sentitzen bere finkatze edo beldurretako batekin talka egiten ari dela. Ezereztua izateko, urritasuna, baztertua izateko, babesgabezia, absurduarekiko beldurra al da?

Beldur horiek atazatik aldentzen nautela aitortu eta onartzea interesgarria da, aldi berean behatzen.

Partaidetza prozesuen pertsona bideratzaile bezala lan egin nahi bada

Badira pauso eta gaitasun batzuk pertsona bideratzaileak partaidetza-prozesuetan garatu litzakeenak.

Hizketan egitea: Kezkak, beharrak, nahiak eta bezero bakoitzaren testuingurua entzutea, horiek markatzen baitute proiektu bakoitzaren diseinua, garapena eta esku-hartzea. Ikertu partaide den sisteman edo sistemetan zer ari den gertatzen. Lehen elkarrizketetan interesgarria da aurkitzea zein den posible den asmo-aldakuntza eta zeintzuk diren antolaeraren “ezin uko eginezkoak”, zeren eta haiek aldatuz gero haren esentzia aldatu egingo bailitzateke. Halaber jabeturik egon ezinbestez zer aldakuntza gertatuko den, zernahi egiten delarik ere.

Diagnosia eta Diseinua egin: Hizketatu eta behatu sistemari egin dakioken balio erantsia identifikatu eta definitzeko. Funtsezkoa da pertsona bideratzaileak bere buruari galdetzea ea betetzen diren pertsonak fidatzeko eskakizunak. Guneak diseinatu eta sortu pertsonak esperientziak bizi ditzaten eta pentsatu, sentitzeko era berriak esperimenta ditzaten, jarduteko era berrietara eta ondorioz emaitza berrietara eramango dituztenak. Hori lortzeko garrantzitsua da beharrezko baldintzak sortzea

interes-talde desberdinak integratzeko, partaidetza-maila handiena segurtatuz markatutako helburua iristeko.

Esku-hartzea: Esku-hartzean, bideratzaile batzuek beren suharrarekin eta lagundu eta ekarpenak egiteko gogoarekin, aldakuntzaren aldeko eragile bihurtzeko arriskua dute. Neu ari ote naiz erresistentzia sortzen? galdera ona da.

Ez dagozkion beste paper batzuk bere gain hartzean datza arriskua. Pertsona bideratzaileak sostenga litzakeen printzipio batzuk izango lirateke sistemak badakiela eta bezeroa dela erabakitzen duena, etorkizuneko ekintzaren edukian ez esku-hartzean ez sartzea zainduz

Itxaron isiltasuneko “tentsioan” partaidetza “produktiboko” unea batzuetan sortzea, nahiz eta zenbaitetan intuitu edo sentitu irtenbidea badakizula. Horregatik, prozesu batzuetan hobegarria da edukiak ez jakitea jarraibideak markatze-lana hobeto egiteko prozesuak jariatzeko eta pertsona partaideen lanean interferentziak saihesteko.

Ospatu eta Itxi: Batzuetan pertsona bideratzaileok ahaztu egiten gara erretiratze on bat diseinatu eta lorpenak ospatzeaz. Bai eta bere ekarpena esanguratsua izan den zintzotasunez galdetzea ere, hurrengo prozesurako ikaskuntzak erantsiz. Emaitzen jarraipen bat burutzea, zeren eta emaitza oro hazten jarraitzeko abagune bat baita beti.

KONFIANTZA, ENPRESAKO ATAZARI ZENTZUA DION OSAGAIA

Cristina
Zabaleta
Portuondo

Prestakuntza eta entrenamendua lehen aipaturiko eta ICF, International Coach Federation-ek kreditatua Coaching Koaktiboko ereduan The Coaches Training Institutuen (CTI), Kalifornia, USA, (www.Thecoaches.com). “Antolaerentzako Gestalt” en prestakuntza (143 ordu) Gestalteko Euskal Eskolan, bai eta Eneagraman eta Nortasun Tipoetan Claudio Naranjoren Eskolan (SAT).

Haren lanbide-ibilbidea aholkularitzaren barrutian garatu da postuak diseinatu eta hauteste-, prestakuntzako kudeaketa-, kalitate- eta RSC arloan.

Tradizionalki, gure antolaerak egitura hierarkikoko ereduaz izateak ezaugarritzen ditu, non itxuraz, ez dagoen konfiantzarako lekurik.

Bestalde, pertsonak eta antolaerak sineste batzuk ditugu, eta horietan oinarriturik jokabide batzuk gertatzen dira eta haietatik emaitza batzuk eratortzen dira.

Tradiziozko antolabide-kulturan, joan den mendeko sineste mekanizistetan jatorria izaki, helburua kontrolatu eta iragartzeko ezagutzearen helburua dago. Ezagutzeko metodoa analitikoa da, eta fenomeno konplexuak haien osagai txikiagotan banatzean datza.

Esparru horretan sortzen dira halaber sineste arrazional- eta ekonomikoak eta bertan, heldu arduratsu baten abstrakzioa erabakitze bideratzen da bere baliagarritasuna maximizatzeko, beti arrazionala eta kuantitatiboa denetik definiturik dagoena, bere onura propioan bakarrik pentsatuz.

Planteamendu horietan oinarrituz, eta denbora luzean, pentsamendu-mota horrek arrakasta handia izan du, hala ere, fenomeno sozial, ekonomikoek eta pertsonen beharrek bilakaera bat izan dute. Aldakuntza horrek era erabakigarrian erasan du pertsonen eta antolaeren arteko harremana.

Izatez, gaur egun gizarteak eta gizakiak ageri duten arazo handietako bat beren behar errealak zein diren konturatzeko

gaitasuna galdu izan da, oinarrizko beharrez harago, eta zein den bere zentzua antolaeraren barruan.

Norbere buruarekin kontaktuan jartzea egiazki zer sentitzen, desiratzen duen konturatzeko eta antolaeraren esentziarekin konektatzeko, lehen pausoa da pertsonak eta antolaerak integratzeko.

Bestalde, pertsonok eta antolaerek sineste batzuk ditugu eta haietan oinarriturik jokabide batzuk gertatzen dira eta, ondorioz, emaitza batzuk, baina zer gertatzen da auzitan jartzen baditugu sineste arrazional eta ekonomizista horiek giza izaeraren behar berrien argitan atazarekin harremanetan jarrita?

Gizakia beti bere onura bilatzen ari da besteen bizkarretik.

Benetako interesa, lankidetzeta edo elkartasuna ez direla existitzen esan nahi al du horrek? Edo onura batera iristea ahalbidetzen duen neurrian bakarrik existitzen dela?

Pertsonak pizgarri ekonomikoz motibaturik daude eta beti onura ekonomiko handiagoa ekarriko dion zentzuan jokatuko dute beti. Zer gertatzen da oinarrizko behar fisiologikoak eta segurtasunekoak aseta daudenean? Zer esan behar sozialez, egoarenaz eta garapen pertsonalaz?

Sentimenduak definizioz irrazionalak eta ezin iragarritzkoak dira, horregatik kostatzen ahala kostatzen saihestu egin behar da antolaerari interesatzen zaion kalkulu arrazionalen interferitza

Zer da pertsona baten emaitza, zeinengan disoziatzen baitira osagai emozionala eta arrazionala, zeini erreprimitzen baitzaizkio emozioak eta gaitasun arrazionalarengatik saria ematen baitzaio? Nola jokatzen du pertsona batek emozionalki bere atazarekin konektaturik dagoenean, hartaz gozatzen duenean, hura ulertu eta hartaz grinatzen denean?

Pertsona esentzialki eragile pasibo bat da antolaerak manipulatu, motibatu eta kontrolatzeko.

Baina, pertsonak irizpide propiorik eta kritikatzeko gaitasunik gabeak al dira?

Bere sentimendu irrazionalengatik, pertsonak funtsean ez dira diziplinako gai eta bere burua kontrolatzeko.

Benetan, sentimenduak eragozpen al dira gure atazarako? Benetan, pertsonak ezgaiak al dira diziplinarako eta bere burua kontrolatzeko eta norbaitek esan behar al die zer egin eta zer ez?

Eta galdera garrantzitsuena hau da: zer gertatzen da zabaltzen bada gizakiaren izatasunaz dugun kontzepzioa lanarekiko? Zer gertatzen da antolaerako kideak etsai bezala kontsideratzeari uzten bazaio eta haiengan lankide bezala pentsatzen bada?

Konfiantza eta zentzua.

Pertsona bere bizipen propioarekin kontaktuan jartzen denean, aldakuntza berez gertatzen dela aurkitzen du, ahaleginik gabe, atazari zentzua eman diezaiokeelarik.

Testuinguru horretan konfiantzak paper erabakigarria jokatzeko du, konfiantza “kontrola jare egitea” bezala ulertuta, Eugenio Molinik definitzen eta irakasten duen bezala. Baliteke hori egitean zorabio halako bat sentitzea, hutsartera erortze bat, baina prozesu askatzaile bat ere bada, eta bertan nor bere buruarekin kontaktuan sartzen da eta bertatik harreman- eta esperientzia-era berriak agertzen eta aurkitzen dira eta, garrantzitsuagoa dena, ia ahalegin eta plangintzarik gabe, aldakuntza faltsu, ez integratuetara jo beharrik gabe atazan dugun geure zentzuaren aurka joan gabe.

Hau da iraultza metodologiko eta zeharkakoa, (antolaera guztia inplikatur) benetako partaidetzaren metodologiarekin proposatzen dena, pertsona bakoitzari ahotsa emanez, zentzu banako eta kolektiboz hornituz ataza eta ekipoari konfiantza emanez ahotsa banakoak entzuteari inoiz uko egin gabe.

Planteamendu horretatik antolaera lerrotatuak sortzen dira, nola helburuetan hala guztien nola bere kide guztien balio banakoetan. Antolaera efektiboak, zeren bila dabilten badakitenak, auto-antolatzen direnak eta beren helmugak lortzera eramaten dituen atazara bideratzen direnak. Esfortzurik

gabe, pertsonen esentzia propioetik eta antolaera propioetik era naturalean jariatzen dena.

INGURUNE KOOPERATIBOKO PARTAIDETZA

Aingeru
Berguices
Jausoro

Antolaera Eraldaketako Eragile bezala Eugenio Molinirekin prestatua, berarekin aritzen da lankidetzan esku-hartzeko proiektutan enpresetan, antolaeretan eta lantegietan errendimendu handiko eta aldakuntza-kudeaketako ekipoak sortzen. *Open Space* motako partaidetza-prozesuen bideratzailea da.

Egurraren gremioko artisautzako bere enpresaburu-lanarekin konbinatzen du zeregin hori, Musikologia bezalako beste jarduera batzuekin, doktoregai da Historia Sozial Garaikidean, Gestalt Psikoterapeuta eta Yoga Instruktoorea.

Oraindik ez da urtebete munduan proiektio handia duen industriaren saileko Euskal kooperatiba bateko bezero kudeatzaileak kontaktatu zuela gurekin. Antolaera horrek, egitura-krisiaren hasierako inpaktua bete-betean jasan ondoren une oso zailak bizi izan zituelarik, bizirik irautea lortu zuen gastuari eusteko eta soldatak gogor murrizteko politika zorrotz baten ondoren, garai hobeez aldi estimulagarri berri bat ekartzearen zain. Egiatan, krisiak areagotu egin zuen sektorearen eta konkurrentziaren parte baten estualdia, ezin izan zuen jasan halako uzkurraldia eta itxi egin behar izan zuen galera handiagoak ez metatzeko.

Merkatuan behar adina nitxo oraindik geratzen zenez gero, batzuentzat gune onartezin bat izan zenak gure enpresarentzat (kasu honetako enpresa) aparteko aukerako leiho bat ireki zuen, izan ere gauetik goizera, eskarien zerrenda era oparoan gehitu zen. Baina gero eta sarriago gertatzen denez, bere bezeroek presio egiten zuten entregak ahalik eta denbora laburrenean izan zitezen, zeren, bestalde, edozein berandutze eta atzeratze aurreikusitako gabeek eragin ezkorra baitzuen bere merkatu-kuotan. Hitz batean, espero arloaren berrorientatzeak espero ez zuen ostertze espero gabeen kokatu zuen gure bezeroa, zeinek behartzen baitzuen ekoizpena hamar hilabetez bikoiztera behartzen baitzuen eta entrega-epenean estutasun ezin negoziatuzkoan

Honaino kontatua aholkulariak taldea gainbegiratze-saiotako prozesuetan bekainetarako murgiltzen bailara haren ezkutuko

asmoetan. Gure hurrengo pausoa atseginez honako hau galdetzea izango litzateke: “Zein da bezeroaren agindua? Erantzuna honako hau litzateke: “Zuzendaritzako pertsonak oso fidagarriak dira, profesional kualifikatuak, baina kohesio gutxi dago. Langileria (jabeak guztiak, kooperatiba baita) jende aktiboa baina, giro triste samar motibatua dago, ez lanarengatik beragatik, baizik soldaten murrizketengatik eta antolaeraren eta iragan distiratsuaren eta orainaldi motelaren pisuak eragiten duena. Lagundu al diezagukezue aldakuntzaren bat sartzen antolaeran bi arazo horiek konpontzeko eta urtearen amaieran bazterra jo ez dezagun?”

Hemendik aurrera profesionalen lantaldea, kasu honetan “aholkulari junior” bezala mozorroturik, talde txikitari banatzen da atazan murgiltzeko. Konfabulazio sekretu bat balitz bezala, haietako bakoitzak arreta jartzen dio antolaeran gertatzen ari bide denari, sistema inplikatuaren eta haien harremanen maila desberdinak analizatzen saiatzen da, hipotesi bat definitzen saiatzen da gertakari objektibo posibleen kopuru handiagoan oinarriturik edo informazio gehiago erreklamatzeko du, une horretara hartu ez dela nahikoa kontsideratzen badu. Ahal den bezala puntu hori ebatziz (izan ere informazioak eman du goi-kargu batek daukan denbora mugatua eta garestia dela) antolaeran esku-hartzearekin lortu nahi dena planeatzen zentratzen gara.

A priori denak balio du, bakoitzak asmatu egin dezake, baliabide eta motiboen background-a aplikatu, edo arestian ikasitakoa, esperimendatua, norberaganatua eta birdefinitua... Denak balio al du? Tira, esate bat da. Aholkulari alkimistaren laborategiko gunean balio du. Kanpoan, bezeroarekin eta haren antolaerarekin aurrez aurre, testuingurua beste bat da. Praktika zabartu batera edo zorrotasun falta batera lerratuko duen konfiantza-gehiegikeria batek, eragin lezake dinamika berak begirune handirik gabe bideratzailea proiektutik kanpora katapultatzea eta emaitza hau izango da: une horretatik eskura geratuko dela bere neke guztiak hurrengo bezeroari eskaintzeko, halakorik baldin badu. Bestalde, zurruntasun gehiegiak helduen balio propioa kolektiboak murriztarazia sentitzen lagunduko du, eta bere gaitasunean, eta trebetasunetan eta maniobra-tarteetan duten konfiantza auzitan jartzen ari direla; proposamen

zentzugabe batzuek areagotu egin ahal izango dituzte pitzadurak gune pertsonal eta profesionalen artean eta nahi ez diren beste maila batetik gorantz datozen beste batzuk azaleratzea, eta hala behin eta berriz.

Komenigarria da ez ahaztea partaidetza-prozesuak erabili behar dituen aholkulariaren lanbide-fintasuna operazionala dela, mota karismatiko, oldarkor, neutral edo baltsamozkoa dela.

Aurrekoa erabaki ondoren, bezeroaren eta haren antolaeraren txanda da, formatu txikian, banaketatan ongi hedatuak, edo bere osotasun guztian, partaideak bere atazez arduratzen direnean irtenbidearen parte handi bat haiengan errotzen delako konfiantzan gu instalatuz. Horregatik, proiektuaren jabearekin kontratua argiro zehatu zelarik eta esku-hartzeen proposamena eta haien ondorioak azalduz, elur-bola biraka doa.

Jarduera desberdinen adibide batzuk Zuzendaritza Kontseiluarekin bilkurak egitea izango lirateke haien efizientzia hobetzeko, partaidetza-teknikekin beharrezko atazetan lan egiten duten bitartean; antolaeraren osotasuna edo parte bat inplikatzeko bere burua pentsatzen sektore-optika batetik edo barne-banaketa bakoitza fokatzeko, edo mailaka, funtzioka, ekoizpen-prozesuen arabera, hobetze-ahalbideei buruz zeharka gogoeta egiten.

Eta horien guztien lehen xedeetako batzuk informazio lehenetsia lortzea izan liteke era kolektibo eta parte-hartzailean. Segidan, lortutako informazioarekin berrelikatu egingo litzateke Zuzendaritza Kontseilua bere eduki propioak lantzeko, arau berriak, eman beharreko pauso berriak, beren kategorizazioak beren ikuspen partikularretik. Ondorengo beste pauso batzuk emaitzen batera hori guztia itzularaztea izan liteke kolektibo handiagora asmo-proposamen ez hain informatibo eta erabakigarriagoekin gehiago digeriturik, etab.

Zehatzegia eta alferrikakoa izango litzateke leku honetan hedatzea zehatzagoa den zerbaitean lur hartuz, zeren horretarako baitago liburuki honetako testu nagusia eta “zesarrari zesarrari dagokiona”. Hori bai, gauza bat uste dut komeni dela esatea, nola enpresetan hala antolaeretan izan dudanean neure esperientziatik hain espezifikotasuna alde batera utzita, partaidetza-prozesuen bitartez haien barne-unibertsoari buruzko gogoeta, gaurko

egunean, gutxienez, astingarri bihurtzen da barne-energia handi bat mobilizatzearen zentzuan. Energia hori batzuetan aski izaten da impasse-, atrofia-, paralizatze-egoerak gainditzeko eta, nola ez, arrakastazko heriotza ere bai beste erronka berri mota bat fokatzeko.

Aurreko digresioak ahantzarazi eta abandonarazi egin dit bezeroak eta haren antolaerak tartean jarraitzen dutelakoa. Abian doan kolektiboa bere atazetan murgiltzen den bitartean, aholkulari araztuak multzoari darion zurrumurrua entzuten du, pertsonen artean gertatzen ari den elkarrekiko erlazioan sortutako dinamikek distilatutako fluxua behatzen du eta mugimenduan dagoen sistemako energia horren ibilbidea katalogatzen du. Ez dira alferriki denak sintoma erreferenteak eta gakoak beren proposamenen bikaintasuna eta kolektiboaren ahalmena ebaluatzeko. Parez pare, kasua hala denean, proiektuaren jabea sostengatzen du hurrengo faseari aurre hartuz.

Amaieraren aurretik, sarritan irekitzen da talde-gune bat, zeinean partaide guztiek aukera baitute libreki adierazpenak egiteko ihardespen-txandarik gabe, eta proiektuaren jabearen itxierarekin bukatzen da. Iruzkintzeko ideia posible bezala bilkuran ikasitakoa edo esperimentatua iradokitzen da, lanaren kalitateaz ebaluazio arin bat egitea, etorkizun-itxaropenak adieraztea antolaerarekiko erlazioan tratatuaz, edo beste edozein gai. Eskuarki bezeroak dar-dar egiten du parlamentu horiei aurre egitean zeren eta kosta egiten baitzaio hondamendizko eszenatokien ur-jauzia gainditzea, zeinetan ikusten baitu antolaera bere pertsonaren aurka armatan altxaturik. Baina, berriro, kolektiboaren arautzea garaile ateratzen da eta salbuespen gisara soilik, iritsiko da ura ibaira: aldeztu aurretik mehatxu bezala ikus zitekeena tenperamentua sakatze sotil bat bezala transmutatzen da eta antolaeraren beste adierazpen-era bat, zeinetan norbanakoek haragitzen baitituzte hartan pilpiratzen diren joera desberdinak.

Gauzen beste ordena batean, gehiegizko idealistaren hutsegitean eroriko nintzateke bideratzailearen boterea gehiegi balioetsiko banu auzi hauetan, direla partaidetzazkoak edo beste izaera batekoak, zeren eta gauza bat dakigu: pertsonak beti beren interes propioa jarraituz lan egiten dutela. Bestela

esateko, inplikaturako kolektiboa bere gain hartuko du edo ez bere erantzukizuna bere gaitasunen garapenean, fokatuta edo ez proposaturako atazetan, agian okaztatu egingo ditu ezkutaturako deabruak erronka berrietan fokatzeko aurretik pauso bat emanda edo, besterik gabe, efizienteki lan egingo du bere ahalbideen neurri guztia emanez, faktore askoren funtziotan, zeinen artean aurreko lilurak eta deslilurak aholkulariekiko jarduera-mota horiekiko ez baitira eragimen gutxienekoak. Begi-bistakoa da nekez iristen garela egoera birjinazkoan dagoen antolaera batera.

Albiste baikor bat gauden garai hauetarako: 2011ko abenduaren amaierako datan, irudikatutako enpresa –baina ez da irudikatua– bete zituen bere helburuak eta gaur egun haren eskarizrendak badirudi 2012rako beste ekitaldi on bat segurtatzen duela, %40ko gehitzeekin bere irabazietan ekoizpenaren %20 batekin bakarrik. Hatzak gurutza ditzagun.

VIRTUALWARE: PERTSONAK KONEKTATZEN, PASIOAK KONEKTATZEN

Virtualware konpainia bat da eta zerbitzuak eta produktuak garatzen ditu errealitate birtual, multimedia eta errealitate handituko teknologian oinarrituak.

2004an eratua, teknologia berrien eta errealitate birtualaren barrutian asmo handiak zituzten ekintzaile batzuen eskutik jaio zen Virtualware.

Virtualware erreferentzia bihurtu da aplikazio desberdinetarako eduki interaktiboan edukiak garatzeko Espainiar merkatuan.



Virtualware-ko
"Conectando"
ekipoa

Jatorria. "Conectando" eta partaidetza

Virtualware-n hurbiltasuna, gardentasuna, entzutea eta eraikitze kolektiboa beti izan dira funtsezkoak. Norbaiti organigrama marrazteko eskatzen diozunean eskailera gutxi dago, izen-ilara luze batek hartzen du marrazkiaren parte handi bat, ekoizpeneko jendea da...

Duela urte pare bat antolaera hazten hasi zen. Proiektu eta ekimen bakoitzean bazkide/jabeen presentzia oso bizi batean oinarritutako eredu zaila izaten hasi zen.

Une hartan kudeatzaile berri bat, eta gero eta langile gehiago, guneak sortzen hasi ginen galtzen ari ginen zerbait faboratzeko; pertsonen arteko konexioa. Gaitasun, prestakuntza, esperientzia eta kontaktu-sare handiko ekipo bat genuela konturatzen ginen baina ez zegoela behar bezain konektatua, edo hobeto esateko uste genuen hobeto aritu gintezkeen arlo bat zela.

Bat etortze mordo bat izan zen pixkanaka proiektuari forma eman ziona CONECTANDO deitzen dugun proiektua. Hiritarren partaidetzarako software batean ari ginen lanean eta prozesu hartan proposamenarekiko egokiak ziren eta une hartan sentitzen genuenarekin ongi egokitzen zirela ziruditen balioak eta metodologia ezagutuz joan ginen.

Proposatzen genituen jardueretako batzuk (neurri handi batean alderdi "analogikoagoak" berreskuratzea –batzarrak, esperientziak

sistematizatzeko bilkurak... – enpresa oso “digitalizatu” batean) orokorgarriagoak izan zitezkeela eta beste helburu batzuk lortzen lagundu zezaketela ikusi genuen. Forma pixka bat gehiago eman, esparrua ezarri genion abian jarritako ekimen batzuei eta ostertzak eta tresnak planifikatu genituen konexioak indartzeari begira. Hori zen gakoa, KONEKTIBOTASUNA.

Eta hala proposamen bat sortzen da, eta nola eta zer era egokian elkarren eskutik ibili beharrekoak direlarik. Hori da proiektu honen gako garrantzitsuena, eragin nahiko genukeenaren eta gertatzen denaren arteko tartea prozesua eraikitzen jarraitzeko aukera da.

Partaidetza aktibatzen

Beta fase bat ia iraunkorra duten proiektuekin lan egiten dugu, antolaerako pertsona guztien ekarpenetara irekita daudenekin, burutapenik egin gabe baizik pertsonen behar, jakite eta intuizioetatik abiatuz beharrak detektatuz.

Guneak sortzen ditugu pertsonak parte har dezagun, geure ikusmoldearen ekarpena egiteko, gaur gertatzen ari denari eta bihar gertatzean nahi dugunari buruz informazio gehiagora iristeko, eta geure pasioak, beharrak eta jakitea proiektu partekatuago baten zerbitzuan jartzeko. Gure lan-proposamena elur-bola baten antzeko zerbait da. Gai errazetatik hasten gara eta horiek beste batzuetara eramaten gaituzte, beti orekan, konplexu, energia, behar, lehentasun, erritmo... artean.

Antolaeraren barruan komunikatzeko dugun moduaren behaketa eta analisitik abiatzen gara hasieran eta nolabait gure historiaren atal diren beste eragile horiekin aritzeko dugun modutik; hornitzaileak, bezeroak, aliantzak...

Marketin eta komunikazioko jendeak lanari ekin genion eta kaleratu genuen webgunea, bloga proiektu kolektibo gisara birplanteatu genuen, soslaiak twitter-en eta orrialdea facebook-en eguneratze- eta interakzio-maila oso handi batekin. Izan ere sare sozialean Internet berri honetan SAREratzea ariketa ona da 2.0 balioz blai egiteko.

Era barnekoago batean, informazioa birkokatu eta irisgarri bihurtzearekin zerikusia zuten proposamenak abian jarri genituen,

zerbitzaria egituratuz, berrordenatuz proposamen adostu berri batekin ...

Bulegoak aldatu eta era partekatuan diseinatu genuen geure gune berria. Bazegoen gehieneko aurrekontu bat eta lanari ekin genion. Bileretarako ezinbestekoak ziren gune itxiak utzi, “relax” gune bat altzariz hornitu genuen...

Ate irekien jardunaldi bate gin genuen eta bertan ekipo bakoitzak gune bat egokitu zuen bere proiektu arrakastatsuenak partekatzeko. Jokoak, hegaldi birtualak... Egun batean geure familia eta adiskideei ireki genien bulegoa eta beste egun batean bezero, hornitzaile, beste enpresa batzuekin topo egin genuen...

Lan-giroko lehen inkesta bat diseinatu eta bete genuen, gero beste bi alditan errepikatu duguna. Pertsonen zaintzan lehenespenezko helburuak ezartzeko balio digu... Ariketa horietako bakoitzetik erronka eta ekimen berriak sortzen dira.

Partaidetza-gosea; jasangarritasuna eta barne-ekintzailtza

Itxia badirudi ere duela urtebete baino gehiagoko lan-giroko inkestan partaidetzarekin zerikusia zuten alderdiak berriro balio baxuekin agertzen ziren. Datu horrekin batera, bitxiak gertatu ziren beste bi ekarpen. Alde batetik jasangarritasunaz eta ingurumenarekiko errespetuaz ari ziren alderdiek ere ondoeza adierazten zuten eta bestetik zenbait pertsonak ekimen-motaren bat proposatzen zuten edo Virtualwareko langileen proiektu ekimenak esploratzeko lekuak.

Eduki horiek eta partaidetza-eskaria gurutzatuz bi proiekturen lehen bilkura baterako deia egin genuen eta gaur egun indar handia dute antolara: Virtualgreen eta Proiektu propioak.

Virtualgreen:

Enpresa alderdi “berdeenarekin” konektatzeko eta ingurumenarekiko haren harremana kudeatzeko ekimen bat da barne-ekintza txikitari; birziklatze-paperontziak ezarri ziren, berdintasunari buruzko alderdiak lantzen ari gara produktuan eta prozesuan inpaktatzeko asmoarekin “5S”en metodologia ezartzeko dinamikak, etab.). Ekintza horietako batzuek (hala nola produktuen garapenak edo berdintasunaren kudeaketak) inpaktu bat dute kanpoari begira.

Talde horren azken-aurreko ekintza ginkana bat da non balioesten ditugun geure laneko mahaiak txukuntasuna, pertsonalizazio-maila eta ekipo bakoitzari zaintzea dagokion landare baten osasunaren arabera. Antolaera guztiaren mahaiak dira bai eta Londres, Madril eta Zaragozakoena ere.

Proiektu propioak:

“Proiektu propioak” sailak aukera ematen du jendeak bere kezkak adierazteko eta garatu nahiko lituzketen proiektuetan tarteko izateko.

Aurrena “proiektu propioak” kontzeptua bera definitu behar izan zen, esparru nahikoa argi bat sortu pauso bakoitzerako baimena eskatzen ibili beharrik ez izateko. “Muga” ekimenetatik sortzen dira, ez erditik, helburu estrategikoetatik edo proiektu kontratatuetatik.

Hemendik negozioa eragiten duten ideiak sortu dira. 70.000 euro eragin dira garapenak egiteko aukera ematen badute argi eta garbi negozioa eragin dezaketenak.

Baina hori ez da bukatzen. Virtualintra-rekin hasi ginen ibiltzen, dagoeneko prestatzen ari gara hurrengo batzarra...

Idea batzuk gogoeta gisara

- Bat ez etortzeek aurrera egiten laguntzen digute. Bada errepikatzen den dinamika bat. X astebetez behin eta berriz elkartzen gara erritmoa, ekintzari... buruzko gelditze edo zalantza bati buruz gogoeta egiteko. Gure esperientzian une horiek funtsezkoak dira posizioak integratu eta jarraitzeko.
- Pasioekin konektatzen dugu. Ekimen horietako partaidetza borondatezkotasunetik abiatzen da Pertsonak proiektuei batzen zaizkie eta haien beharrek eta desberdin jokatzeko gogoak eragindako jardueretan parte hartzen dute.
- Antolaera eraikitzen dugu jolasean. Serious game-rekiko gure apustuarekiko era egokian, gure proposamenetan bada erronka eta alderdi ludikoenik ere.
- Orain guneak diseinatzen ditugu era autonomoan parte hartzeko. Jadanik ez da beharrezkoa norbaitek gune baten egokitasuna planteatzea jendearen informazioa jasotzeko

erakusketa bat amaitzean, dagoeneko antolaerako dinamiken barruan sartuta dago.

- Irekiera: Prozesua eta emaitza kontatzen ditugu. Testu hau amaitzean post batzuen helbideak aurkituko dituzue blog batean baino gehiagotan eta horietan prozesua partekatuz goaz. Guretzat geure burua behartzeko modu bat da sistematizatuz gogoeta egitera eta ekimenarekiko beste ikusmolde batzuk entzuteko ere bai.

Azkenik gogoratu nahi dugu proiektua Bizkaiko Foru Aldundiaren Sustapen Ekonomikoko Sailak diruz lagundu duela eta kanpo-aholkulari gisara Asier Gallastegik laguntzen gaitu (www.korapilatzen.com).

Esteka batzuk

- <http://virtualware2007.blogspot.com.es/2010/05/conectando-primeros-pasos.html>
- <http://virtualware2007.blogspot.com.es/2010/05/conectando-personas-ideas-experiencia-y.html>
- <http://korapilatzen.com/2010/11/17/un-proyecto-de-conexion-entre-personas-y-procesos-conectando-en-virtualware/#>
- <http://korapilatzen.com/2011/04/10/tiempo-liberado-para-proyectos-propios-frente-a-tiempo-presos-para-proyectos-vendidos/#>
- <http://virtualware2007.blogspot.com.es/2011/10/equipo-conectado-verde.html>
- <http://virtualware2007.blogspot.com.es/2012/01/gamificacion-motivar-orden.html>

PARTAIDETZA, POLITIKA ETA KUDEAKETA PUBLIKOA

Enrique
Sacanell
Berruenco

Zientzia Politikoetan eta Soziologian Lizentziaduna Deustuko Unibertsitatetik. Sektore publikoan burutu du bere karrera, eta bertan gidaritza-funtzioak bete ditu. Administrazio publikoaren kudeaketaren bikaintasuna ezartzen aditu, Coach bezala ziurtaturik dago Newfield Consulting eta Monterreyko Unibertsitatetik (Mexiko). International Coach Federation-en (ICF) kide da eta ingurune politikoetako coaching-ean espezializatu da Coaching-eko Europa Eskolatik. Gaur egun profesional **Z_UA_V_UV_eVSVRJRJR_VXV_UFŽ**

“Politika da gizarte-barrutian paralizatze-inpresio gehien ematen duena; aldakuntza itxuratzearen instantzia izateari utzi dio gelditasuna administratzen den leku izatera pasatzeko”. Biribiltasun horrekin mintzo da Daniel Innerarity (Filosofia Politiko eta Sozialeko Katedraduna eta Ikerbasqueko ikertzailea *Claves de la Razón Práctica* aldizkarian berriki argitaratutako artikulu batean “La política después de la indignación” izenburupean. Eta politikak bizi duen egoera hori indar bihurtzen da haren berrikuntzarako. Asko eta asko gara asegabe sentitzen garena gure demokraziek hartu duten bidearekin. Politikan aritzen diren pertsonen parte handi batek ere sentipen hori partekatzen dute. Hala ere, suminduraz harago, badirudi ez dela erraza panorama hori aldatzeko bideak aurkitzea.

“Ez gaude politikaren heriotzaren aurrean baizik eta beste era batera irudikatu eta praktikatzera behartzen gaituen eraldaketa baten erdian”, planteatzen du Innerarityk, baikortasun-hatsa ezarriz aurreko diagnosiaren erdian. Hain zuzen “beste era batera praktikatzeko” horretan, “Benetako Partaidetza” proposamenak aparteko garrantzia hartzen du.

Hiritarren partaidetzaz demokraziari bizi berri bat emateko eraz, hura legitimatzeko estrategiaz bezala hitz egiteak ez da batere berria. Hala ere, kontzeptu horri hustuz joan da gero bete ahal izan ez diren itxaropenak sortuz joan den heinean; politika garatuen elementu periferikoen partaidetzara irekitzeko

erabili den neurrian, dagoeneko hartutako sakonera handiagoko erabakien apaingarri huts bihurtuz; “parte hartu” kontzeptuaren aterkipean esanahi oso desberdinak sartu diren neurrian: informatu, kontsultatu, sortzaile-kide izan edo erabaki-kide izan.

Badira bi premisa funtsezkoak direnak partaidetzak politika beste era batean egitera lagundu dezan. Haietako lehena balioak dira, bigarrena, metodologia. Balioetatik islaturik geratzen da pertsonak parte hartzen dutela... baina nahi badute. Eta parte har dezaten egiten den edozein ahaleginek erresistentzia sortuko du. Horrek planteamendu “paternalistak” bertan behera uzteko beharra planteatzera garamatza; jendeak parte har dezan erabili beharreko metodoei buruzko digresioetan agertzen dira planteamendu horiek. Ez da tresna-kontu bat, gakoa datza jendeak nahi izatean, pertsonak parte hartzea erabakitzean. Leku horretan kokatzen du debatea benetako partaidetzak.

Beste premisak modu batekin, metodologia batekin du zerikusia. Hartatik funtsezkotzat jotzen ditudan bi alderdi azpimarratu nahiko nituzke: partaidetza-prozesuaren hasiera baino lehenagoko lanaren garrantzia eta, hartatik eratorritako bezala, partaidetza gertatuko deneko esparrua eta mugak argi uztearen erabakigarritasuna.

Aldez aurreko lanak behar batera garamatza: partaidetza-prozesua garatuko den barrutian erantzukizun gorena dutenek paper hori bere gain eta dagokien lekua hartzearen beharrera. Leku horretatik esplizitatu egin behar dute, lehen unetik, zer partaidetza-motara deitzen ari diren, porrot egingo duten itxaropenak sortzea horrela saihestuz eta pertsonak parte hartzea eta inplikatzeko erabakiarazteko gai den mezu bat bidaliz.

Hala, bada, partaidetzaren planteamendu berri batek gure demokraziek, gure politikak behar duten aldakuntza sakonari lagundu diezaioke. Aldakuntza horri Antonio Gutiérrez-Rubik “La política vigilada. La comunicación política en la era de Wikileaks”, bere liburuan politika parte hartu bezala definitzen du. Politika parte hartua izango da edo ez da izango, edo hainbesteko legegabetze-hutsarte batean eroriko da, non zaila gertatzen den irudikatzea gizarteak nola estaliko duen.

Bestalde, gizarte konplexu batean, zeinean ez baitago arazoentzako erantzun errazik, beste begirada batetik, partaidetza

erantzun-kidetzarako dei bat ere bihurtzen da, Ronald Heifetz-ek “lidergo moldakor” deitzen duen lidergo-mota baten beharra azpimarratuz: “Talde baten mobilizazio-prozesua errealitate ziurtasun gabe bati aurre egin diezaion eta gaitasuna berriak garatu ditzan erronka moldakorrei arrakastaz aurre egiteko”.

Kudeaketa publikoaren ikuspegitik, gizakia zentzua ematen dioten jardueretan inplikatzeko delako sinestearen inguruan eraikitzen da partaidetzari emateko begirada berri bat.

Nahiz eta administrazio publikoak, hiritarrei zerbitzatzera bideratutako eta interes publikoak gidaturiko antolaera den heinean, irudi balezake ere bereziki lerraturik dagoela antolaera-guneak sortzera bateragarritasun horri erantzuten diotenak, praktikan nagusiki pertsonentzat “bizitzeko lurralde ez atsegin” bezala agertzen da. Planteamendu berrietatik partaidetza astingarri on bat izan daiteke eta tresna bikaina “zentzu” handiago bat sortzeko hartan lanean ari diren pertsonen zereginean, leku nuklear, kontraesankor bat eskuratuz partaidetzak administrazio askotan duen sektore-izaerarekin. Esparru horretan, galdu egiten dute zentzua Sailek, Arloek, Hiritarren Partaidetzako Zerbitzuek. Zeharkakotasunak bide ematen dio integritasunari, partaidetzak bertan behera utzi behar du zeharkako borroka kudeaketa publikoaren bihotzera txertatzeko. Inplikatzeko, motibatzea, hiritarren zerbitzuan lan egitea erabaki duten pertsonen duten hoberena ateratzea, ez da lortzen pertsona horiek hori egitea erabakitzen eramango dituen ingurune egokia aurkitzen ez badute.

Hori eraldaketa sakon bat izan daiteke. Erronka, desafio zirrarragarria eta neurrigabea izan daiteke. Kultura politiko eta antolabidekoa aldatzea behar dugu. Eta horretarako ahaztu egin behar dugu ikasitakoa. Gaur denaren parte gara, horretan lagundu dugu. Kontua ez da hobetzea, beste leku batetik begiratzea da kontua eta haren arabera jokatzeko eta horretarako des-ikasi egin behar da ikasitakoa, segurtasun ezaren bidetik barneratu, nolakoaren segurtasun ezean. Konbikzioaren jauzi-ohoretik eraiki behar dugun hutsarte batera salto egin behar dugu. Eta lurralde berri horietan zehar ibiltzeko ez digute balio lehen genituen mapek. Bertan behera utzi behar dugu nire lurraldearen, nire aurrekontuaren, nire Sailaren, Planaren, Partaidetza Arautegiaren segurtasun faltsua.

Partaidetza ikuspegi ezeroso horretatik. Irtenbide tekniko eta erantzun sinpleak eskatzearen aurrean erantzuten galderekin: partaidetza zertarako, zer mugarekin, zer esparrutan, noraino zaude prest entzuteko... haserretzen duten erronkak dira eta prest egon behar dugu haietarako. Planteamendu eta errealismo gutxiko itzaropenei uko egitea eragin behar dugu partaidetzarekiko erlazioan, haiek asetzen ahalegindu gabe planteatutako gaia ikuspegi tekniko soiletik, mota bateko edo besteko metodologia parte-hartzaileetatik ebaztea posible balitz bezala. Eta horrek ezeroso jartzen du, jartzen gaitu eta irtenarazi egiten gaitu 'nork ditu erantzunak', 'nork daki zertaz doan hau' lekutik. Eta entrenamendua falta zaigu.

PARTAIDETZA SARE ETA ERKIDEGOETAN. ERANTZUNAK BAINO GALDERA GEHIAGO



Nice
Lazpita
Aseguinolaza

Industria Ingeniaria. Garapen pertsonal eta ekipo-laneko aditu. Prestakuntza: Coaching Transformazionala Coaching sistemikoa eta antolabide-konstelazioak, ekipoen Coaching-a, PNL, Spiral Dynamics, Mugimenduko Ikaskuntza, Alba Emoting, U Teoria, Belbin ekipoko rolak, Dinamika Espirala eta Benetako Partaidetza. 14 urteko esperientzia dut Industria ETEen gidaritzatzaile postuetan. Aholkularia eta coach sistemikoa, enpresa-eraldaketa prozesuak laguntzen dituen pertsonen bitartez. Aldakuntza-prozesuak edo norbanako-, ekipo- edo antolaera-mailako garapena laguntzen dituen aditua. Norgara Garapeneko bazkide zuzendaria.

Sare eta erkidegoekiko neure esperientzia kontatuko dut, eta nola partaidetzarekiko neure lanak erantzunak baino galdera gehiago nola planteatu dizkidan; hau da, sakontzeko bideak.

Gaur egun goraldi bat bizi dugu, bizi dut sareak edo lankidetzak, lan-, laguntza-, truke-, etab. erkidegoak sortzen. Erantzun adimentsu bat da, nahiz eta ez beti efizientea izan ziurgabetasunari, interkonektibotasunari, konplexutasunari eta gutako bakoitzaren kontaktu/pertenentzia/segurtasun- beharrari aurre egiteko.

Sare horietako asko kideen borondatezko partaidetzan oinarritzen dira, zeinek gainera autonomia-maila handi bati eutsi nahi baitiote, kuasi-independentzia bati ez denean. Beste batzuk hala kanpora irekitzen diren antolaera sustatzaile baten hedapenak dira.

Partaidetza artikulatzeko moduaren baitan egongo da sare horien eta haien efizientziaren bilakaera. Galderak hasten dira. *Zeinek du legezketasuna inguru-baldintzak finkatzeko sare batean? Nor da jabea?*

Sare bat sortzen dugunean, haren osakideen partaidetza aktiboa sustatzea izaten da helburu nagusietako bat. Bilatzen duguna partaide aktibo eta konprometituak bada (hau da, bilatzen dugun konpromiso-maila), erabakikidetzak-maila altuko sare bat egituratu beharko dugu (gonbidatzen dugun partaidetza-maila).

Eta hemen sortzen da *lehen dilema*:

Nola sustatuko dut sare bat konpromiso-maila altu batekoa autonomiari eta osakideen borondatezko ekarpenari eutsiz?

Edozein proiekturen hasierako faseetan beharrezkoa da proiektuari tira egingo dion, haren konfigurazioa eta mugak erabakiko dituen masa kritiko bat batzea. Hasierako masa kritiko horrek gutxieneko egituraz eta konpromisoz hornitzen du sarea abia dadin eta sare edo erkidego horren erabakietako batzuei aurre egin diezaien:

irekia ala itxia?

Sare batzuek beren arrakasta eta beren hazkuntza irekiak izatean, sartzeko eta irauteko baldintza baxuetan oinarritzen dute. Kasu askotan horren ondorio badira partaide batzuek hartzeko bakarrik daudenak, edo aurkezteko bakarrik (helburu banako soilarekin). Irauteko sare horiek etengabe ezitia hornitu behar izaten dute bere kideak erakartzeko.

Beste batzuek nahiago dute itxita iraun, sartzeko eta irauteko baldintza handiagoekin. Egonkorrak izan ohi dira eta hasierako konpromisoak abiapuntuan oztopo batzuek gaintitu ahal izatea egiten du. Bestalde zailtasun gehiago dituzte hazten eta birsortzen eta “sektarizatzeko” arriskua dute.

egonkorra edo suntsikorra?

Landu beharreko ataza iraunkorra edo aldi baterakoa izatearen arabera.

sendoa (nodo konektatzaile bat baino gehiago) edo hauskorra (nodo konektatzaile bakarra)

Prozesu-logikaz eta ahaleginak ekonomizatzeko sare askok konektore bakarra dute, eskuarki sustatzailearengandik hurbil dagoena (bera izan da hasierako faseetan ahalegin eta konpromiso gehien inbertitu duena). Horrek zaugarri eta mendeko bihurtzen ditu, eta azkenean sareko “alma mater” den konektore hori bera bihur daiteke haren mugapen goren (botila-lepo).

Barez, badirudi egokiagoa dela nodo konektatzaile bat baino gehiago izatea. Horrek koordinazio-behar handiagoak, baliabide

gehiago eta, horregatik, konpromiso gehiago izatea dakar, askotan eskura ez daudenak.

Bigarren dilema:

Sare bat sortzearen fasean, gogora dezagun borondatezkoa eta suntsikorra izateko ahalbideekin, ohikoa izaten da sustatzailea aritzea partaidetza-prozesuko bideratzaile gisa (baliabideen ekonomia).

Nola izan sustatzaile (proiektua abiatzerakoan asmozko inplikazio batekin) eta bideratzaile (eduki eta pertsonekin loturarik gabe, eta ataza eta prozesuarekin konprometitua)?

Aukera interesgarri bat, baina partaideen gaikuntza halako bat berekin duena, bideratzaile-kidetza da.

Hirugarren dilema:

Nola izan gune/kanal/euskarri trukea gerta dadin eta aldi berean ataza batera bideratua?

Zertarako sortzen dugu sare edo erkidego hau? Zein da haren xedea? Zein da haren ATAZA?

Proiektu edo antolaera oro ataza baten inguruan finkatzen da, zentzua eta orientazioa emanez. Sareek ba al dute atazarik? Edo askotan guneak prestatzea baizik ez ote dute egiten truke hori gerta dadin?

Atazak eragiten du partaidetzara eta haren inguruan konpromisoa eraikitzen da. Zenbat eta argiago izan sareen ataza hainbat errazagoa izango da haietan parte hartzea.

Sareek egitura ahul edo suntsikorrek dituztenez gero, denbora igaro ahala taldeetara (erlaziora bideratuak eta identitate erkide baten inguruan sortuak edo partaideen arteko antzekotasunez bideratuak) edo ataza batera bideratutako hierarkietara lerratze joera izan dezakete.

Hortik dator honako esaera “elkartu euskaldun batzuk eta zerbaitez gogoberotzen direnean “txoko” (elkarte gastronomiko bat) edo elkarte bat sortuko dute. Badirudi egitura egonkorragoa den mota horretan erosoago, seguruago sentitzen garela eta partaidetza (nahiz eta askotan ez izan benetakoa) artikulaturik dago.

Erronka oraindik ere honako hau da: sare ireki, aldakor, moldakor, ebolutibo, anizkun eta barne-hartzaileak finkatzen ikastea, gaurko eta geroko konplexutasunari eta ziurgabetasunari hobeki aurre egiteko aukera ematen dutenak. Horretarako benetako partaidetzak zantzuak ematen dizkigu haien gainean sare horiek diseinatu eta abian jartzeko.

Antolaerek edo pertsonak bezala sareek ere bizi-ziklo bat dutela intuitzen dut eta haietan estadio desberdinetatik igarotzen direla: suharra eta konpromisoa funtsezkoak diren hasieretakoetatik ordena eta kontrola ere beharrezkoak izaten hasten diren beste ondorengo batzuetara.

Sareetan parte hartzen ikasten hastea besterik ez dugu egin eta zenbat eta lehenago ikasi aukera gehiago irekiko ditugu.

Horretan ari gara.

PARTAIDETZAREN INPAKTUA, EMOZIOA ETA JASANGARRITASUNA. IBILTZEKO BIDE BERRIAK



Olga
Gómez
Gerbolés

Ekonomia Zientzian lizentziaduna, Erregio eta Hiri Ekonomian espezializatua. Berrikuntzaren kudeaketa antolaeretan. Breakthrough. Enpresa-lehiakortasuna eta erregio-garapena. Teknologia eta berrikuntzako kudeaketan aditua. Partaidetzarako metodologiak. Sormena eta Berrikuntza. Benetako Partaidetza. 1999an Enpresa Kudeaketarako Ezagutzaren Klusterrean sartu zen. Harrezkero lanean aritu izan da ezagutza-arlo desberdinetan, berrikuntzarekin lotuta, pertsonengan oinarrituriko kudeaketan, enpresetako pertsonen partaidetzan, kapital intelektualaren neurketan, ezagutzaren kudeaketan, lankidetzaren sareetan, teknologia eta berrikuntzaren kudeaketan, pertsonengan oinarritutako kudeaketa-dinamikatan. Adimen Emozionalaren Partzuergoa koordinatzen eta dinamizatzen du 2005ean hura sortzea bultzatu zuenetik. Gaur egun Innobasqueko Enpresa Berrikuntza Arloko kidea da.

Ezagutzaren Klusterrean eta gero Innobasquen sartu nintzenetik, lantaldeak, berrikuntza-ekipoak, ikerkuntza ekintza-ekipoak, sare tematikoak, irismen eta tamaina desberdineko partaidetza-prozesuak aktibatu eta dinamizatu ditut ezagutza- eta berrikuntza-arlo desberdinetan, eta ingurune desberdinetan, hasi enpresakoetatik eta publiko eta sozialetarainokoak. Parez pare, urte horietan zehar partaidetza-formula desberdinak ezagutu eta esperimentatu ditut, estandarrenak direnetatik hasi: World kafe, Open Space, Elkarrizketa Balioesleak, ekipo auto-kudeatuak... eta dinamizatu ditudan talde eta sareetan “ad-hoc” ideiatuz eta sortuz joan naizenetaraino. Beste eragile batzuek antolatutako partaidetza-prozesuetan gonbidatu bezala ere parte hartu dut.

Ez dakit esperientzia asko ala gutxi den. Gauza bat badakit: 13 urte bizi izan direla aurkikuntzak egiten, pertsoneri, partaidetzari eta berrikuntzari buruz gauza garrantzitsuen kontzientzia hartzen, etengabeko ikaskuntzakoak eta guneak eta dinamikak sortzeko saio eta errakuntzakoak, proposatutako xederako ahalik

eta eraginkorrenak izateko eta prozesu haietan tarteko ziren pertsonengan azterna baikorren bat uzteko.

Gaur partaidetzarekiko inflexio-gune baten gaudela sentitzen dut. Pendulu-mugimenduaren legea inoiz baino presentean daukat eta gizarteko barruti askotan nabari dut, egunean-egunean. Hessel eta Morin-ek “El camino dela esperanza”³⁵ beren liburuan egiten dituzten planteamenduekiko sintonian, zera ikusten dut: pendulu-mugimendu horrek nola garamatzen ezerezetik, urritasunetik, ugaritasunera, gehiegikeriara. Partaidetzaren barrutian, ezagutzaren eta berrikuntzaren sorreran, informazioaren eta ezagutzaren gizartea bultzatzen ari zaigu pertsona guztien gaitasunak kontuan hartzeko behar larria ordena berriak planteatzen dizkigun erronkei aurre egiteko. Enpresetan, eredu hierarkikoetatik pertsonengan oinarritutako kudeaketa-dinamiketara igarotzeko joerak dinamika³⁶ parte-hartzaileagoak garatzera garamatza, maila publikoan gobernantza aktiboago bat planteatzen da hiritarrak kontuan izango dituen, gizarte-berrikuntzak³⁷ pertsonen partaidetza eskatzen du.

Badut sentipena partaidetzak ez duela hain erraz bere burua jaregingo pendulu-legearen mendean ikusetik, haren kontzientzian hartzen ez badugu behintzat eta behar den kasuetan balaztari eskua ezartzea kontzienteki nahi ez badugu. Uste dut horrek lagundu egin liezagukeela orekatik hurbil dauden posiziotan kokatzen. Dena ez da partaidetza, eta denak ez dauka izan beharrik ere. Hemen doaz horri buruzko gogoeta batzuk.

Emaitzak, inpaktuak eta ondorioak

Partaidetza aktibatzen den bakoitzean eta norbait zerbaitetan parte hartzea gonbidatzen dugunean, dela lantalde batera, proiektu batera, partaidetza-prozesu batera politika publiko baterako, ez da nahikoa gertaldia egitea. Partaidetza-prozesuarekiko gogoetak balantze osoa bat egitea inplikatzeko du honako honetaz:

- Zer emaitza tekniko izan ditugu?
- Zer ondorioa eragin dira parte hartu duten pertsonengan?
- Zer inpaktu izan dituzte prozesu horiek? Zer gertatu da? Aldakuntzarik eragin al dute?

Areago, estutzen badugu honako hau a posteriori posizio erreaktibo bat da. Uste dut dagoeneko ez dela aski zabaltasunez

35 El camino de la esperanza. Una llamada a la movilización cívica. Stéphane Hessel y Edgar Morin. Destino Paidós. Ediciones Destino S.A. 2012.

36 Pertsonengan oinarritutako kudeaketa-dinamikak

37 Innobasque (2011). Gizarte Berrikuntzako Estrategia. Aukera-leiho bat Euskadirentzat.

prozesu bat ebaluatzea. Beharrezkoa da amets egitea, aurreratzea. “Helburu-bilaketa” teknika bezala prozesuaren beraren diseinuan, parte inplikatu guztiek (sustatzaileek eta dinamizatzaileek), ahalegin sortzaile bat eta geroa aurreratze-ahalegin bat egin behar dugula egoera, sortu nahi dugun geroa bistaratzeko, abian jarri nahi ditugun ekintzekin aldatu nahi duguna ikusteko. Horregatik erantzun ditzakegu honako hiru galdera simple hauek eta diseinuaren prozesuari erantsi haiek lortzen laguntzen duten elementuak edo ekintzak.

- Zer emaitza tekniko izan nahi ditugu?
- Zer ondorio eragin nahi ditugu parte hartu duten pertsonengan?
- Zer inpaktua izate nahi dugu prozesu horiek? Zer nahi dugu gertatzea? Zertarako balio behar du prozesu honek? Zerbait aldaraziko al du?

Niretzat, hau da lehen urratsa. Horiei erantzuteko gai ez bagara, uste dut auzitan jarri beharko litzatekeela partaidetza-prozesu bat aktibatze beharra. Nahiz eta garrantzi gutxikoa dela iruditu.

Partaidetzaren emozioa

38 Pertsona osoaren paradigma. Stephen R. Covey. 8º Hábito. De la efectividad a la grandeza. Paidós Empresa.2004.

39 Ingeniería Humanística para el desarrollo de personas y negocios. Javier Elorriaga y Tomás Elorriaga. <http://www.ingenieriahumanistica.com/>

Stephen Coveyren “Paradigma de la persona completa”³⁸ obrarekin 2006an izan nuen neure lehen kontaktua Javier Elorriaga-ren³⁹ eskutik. Hala ere urte batzuk igaro behar izan dute harik eta planteamendu horrek zentzu betea hartu duen arte nola maila pertsonalean hala profesionalean. Pertsona osoa kontsideratzeak ez du soilik alderdi fisikoa edo kognitiboa soilik inplikatzeko, baizik eta emozionala, erlaziozkoa, sortzailea eta helburu-bilatzailea. Planeamendu horrek inplikazio garrantzitsuak ditu edozein barrutitan partaidetza-prozesuak aktibatu, diseinatu eta garatzeko. Parte hartzera gonbidatzen ditugun pertsonak ez doaz beren ezagutzekin soilik, beren ideiekin, beren kezkekin, beren motibazioekin, beren aspirazioekin, beren oroimenarekin eta beren bizkar-zorro emozionalarekin doaz. Egingo diren planteamenduek, partaidetza-prozesuen komunikazioak eta garapenak aktibatu edo balaztatu egin dezakete ahalmen hori kausa jakin batean zerbitzura jartzea. Gaur inoiz baino gehiago horretaz jabeturik egon behar dugu kanalizatu eta egoki kudeatzeko.

Mario Alonso Puig doktoreak gogoeta interesgarri bat egiten du Ovidio Peñalverren “Emociones colectivas” argitalpenaren sarrera bezala eta ideia horrekin konektatzen du. Argitalpen horretan emozioak eta ekipoetako emozio-giroa alderdiak lantzen dira. Puig-ek liburuako edukiak aipatzen ditu: “Gogoeta zabal eta sakona, sarri askotan bizi garen eta moldatzen garen inguruneek konturatu gabe gure pentsatzeko, sentitzeko eta jokatzeko moduan nola inpaktatzen duten erakusten duena”.

Niretzat ondorioa argi dago. Inguruneak inpaktatu egiten gaitu eta zenbaitetan, egoki ez zaintzematik, pertsonen emozionaltasuna erasaten dugu haiek geroko partaidetza-prozesuetan tarteko izatea hipotekatuz. Partaidetzaren ingurunea zaintzeko asmoaren arabera, nola prozesua mugitzen duena hala bideratzen duena, hala parte hartzera gonbidatuko ditugun pertsonena, nire iritzian, auzitan jartzeko izango litzateke prozesu hori aktibatzea.

Partaidetzaren jasangarritasuna

2011n “EcoEuskadi 2020”⁴⁰ Euskadiko garapen jasangarriaren estrategia lantzeko partaidetza –prozesuko Innobasqueren diseinu eta dinamizazioko ekipo-kide izan nintzen. Esperientzia aberasgarri eta bakarra izateaz aparte, elementu berri baten ekarpena egin zidan gogoetarako eta ekintzarako partaidetzari dagokionez: Partaidetzaren beraren jasangarritasuna alde ekonomikotik, sozialetik eta ingurumenekotik.

- *Ikuspuntu ekonomikotik*, lanteatzen zaidan dilema partaidetzaren errentagarritasuna da. Ordu-inbertsioa prozesu horrek duen inpaktu errealarekiko gehiegizkoa gerta daiteke ez bakarrik helburuak betetzeari dagokionez (txosten bat eskuan dela bukatzea) baizik eta prozesu horrek eragiten duen inpaktu errealarekin eta eragiten duen aldakuntza errealarekin. Gauza bakarra jarri nahi dut mahaiaren gainean: beharrezkoa dela ahalegina egitea inbertsio horrek merezi duela bermatzeko. Ideia horren azpian dagoen oinarritzko printzipioa honako hau da: erabateko errespetua zor zaiola besteen denborari, eta norberarenari. Bestela..., berriz diot, hobe izango da norberaren eta inoren baliabideak ez alferrik galtzea.

40 www.ecoeuskadi2020.net

41 El futuro del
management. Gary
Hamel. Pag. 207. Paidós
Empresa. 2007.

- *Ikuspuntu sozialetik*, parte hartzera gonbidatutako pertsonengan eta eragileengan jartzen dut fokua. Hamel-ek⁴¹ dio “Managementaren bigarren mailako arazoan 4º zkia: Posizio alde bateratuek eta gidarien arreta ezak ikuspuntu kontrajarriekiko erabakiak gaizki hartzera eramaten dute gidarien aldetik. Ondorioz 4, erronkak hau planteatzen du: “Nola segurtatu erabakiek zintzoki islatzen dutela antolaeraren ezagutza kolektiboa? Nola egin jakituria kolektiboaren batura?” Zalantza handiak izaten ditut edozein egoeraren edo erronkaren aurrean, mundu guztia gonbidatzeko beharra sentitzen dugunean. Barne-hartzaileak izan behar dugu ekarpenen bat egiteko zerbait deun guztiari parte hartzeko aukera eman behar zaio, bereizteko gai izan behar dugularik planteatzen diren gaiek nor erasaten duten, nork duen ezagutza, nork egin dezakeen erresistentzien edo zalantzen erakarpena, nork ezar dezakeen balioa. Idei ditzagun horretarako mekanismoak. Honen azpian erantzun-kidetzaren printzipioa dago, nola sustatzaileen aldetik hala partaideenetik.

42 Simplicidad. Edward
de Bono. Ediciones
Paidós Ibérica S.A.2000.

- *Ingurumenaren ikuspegitik* prozesuaren euskarri bezala erabiltzen ditugun baliabideetara bideratzen dut gogoeta. Gune fisikoetatik, mugikortasun-beharretara, erabiltzen ditugun material eta teknologietara. Hemen sormenera, birziklatzera, materialak berrerabiltzera, eta zergatik ez, Edward de Bonok defendatzen duen “Sinpletasunera”⁴² IKTek gainera balio handiko tresnak dakartzate edozein pertsona, leku edo uneraren ekarpenak bideratzeko. Erronka tresna egokiak erabiltzean datza, haiek irisgarri eta adiskidetsu bihurtzean eta on-line partaidetza hori dinamizatzean aurrez aurreko partaidetza bezala. Gauzak desberdin egitea da kontua besterik gabe.

Partaidetzako ekimen orenen jasagarritasuna mahaiaren gainean izan daiteke kostata ahala kostata partaidetza-prozesuak aktibatzen oldartzea saihestea lagundu diezaguke eta partaidetzako behar errealetan zentratzen.

Partaidetzan ez du balio edozerk, ez eta edozein modutara ere. Teknikez, gidez, jarraibideez eta metodologiez harago badira presente egon behar duten balioak, emozioak, jarrerak, eta oinarrizko printzipioak. Gaur partaidetza ulertzeko eta kontzienteago egiteko era berri baten aurrean gaudela sentitzen dut, tarteko diren pertsonak errealki eraldatuko dituen, haiei emozio baikorrak eragingo dizkiena eta jasangarritasun-irizpideak beteko dituen. Atazaren inpaktua, pertsonen emozioak eta prozesuaren jasangarritasuna gako berriak dira niretzat, partaidetzan kontuan hartzekoak. Uste dut horrek pendulu-mugimenduaren legea minimizatzerantz eraman gaitzakeela, oreka desiratuaren inguruan kokatzen lagunduz.

Nire iritziz hau da aukera. Berdin egiten jarraitu edo partaidetza beste era batera egiten ikasi. Nik neuk azken aukera horri helduko diot.

IV. Atala

Aurrera al goaz?

[irakurlearengandik]

Ikaskuntza eta gogoeta

Ibilbidearen puntu honetara iritsita ibiltarte berri batean sartzen gara orain, zure ibiltartean, hori korritzea neketsu samarra izango da baina egitea baliagarri gertatuko zaizu ikaskuntza pausatzeko, baina batez ere zeure bizitzan eta zeure lanbide-zereginen balioa errealki ekarriko dizun harekin geratzeko.

Pentsaera

- Balio izan al dizu zerbait garrantzitsuaz ohartzen?
- Pentsamenduren bat aldatu al dizu?
- Zer ideia berri sortu zaizkizu?

Emozioa

Zer emozio eragin dizu ibilbide honek?

- Poza planteamenduekin sintonian nagoelako.
- Tristura prozesu batzuetan askozaz hobeto egin zitekeela jabetu naizelako
- Ziurtasun gabetasuna eta zalantza hau ote den jarraitu nahi dudana bidea edo ez.
- Sakontzen jarraitzeko gogoia. “Gehiago jakin nahi dut”.
- Zorrotzagoa izan nahi dut partaide naizen partaidetza-prozesuetan.
- Beste batzuk...

Ekintzarako ikaskuntza⁴³

Orain, partaidetza-prozesu edo –dinamika berri bat abian jarri beharko bazenu pertsonak eta/edo eragileak konektatzeko erronka berritzaile bati ekiteko

- Zer ez zenuke egingo?
- Zer mantenduko zenuke?
- Zer hobetuko zenuke?
- Zer egingo zenuke berririk?

43 “Esquema de las cuatro acciones”-etik egokituta. “La estrategia del océano azul” W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Management. Verticales de Bolsillo (2008)

Komunikazioa. Partekatu aurrera egiteko

Zeure gogoetak partekatu eta ikaskuntza jarraitu nahi al duzu?

@innobasque

Adimen Emozionalaren Partzuergoa hemen:

- http://www.linkedin.com/groups?gid=2438450&trk=hb_side_g
- <http://www.facebook.com/#!/ConsortioInteligenciaEmocional>

