

# TALDE OSASUNA

2025 / Urria



DONOSTIA  
SAN SEBASTIÁN

Nork emandako ikastaroa

**HARAGO**

[www.harago.eus](http://www.harago.eus)



## ELKARTEENTZAKO IKASTAROAK

**Aurkezpen honen helburua, elkarteei informazio orokorra eskaintzea da.  
Testu honek dibulgazio xedea du soilik eta ez du izaera ofizialik.**

[www.donostia.eus/partaidetza/formazioa](http://www.donostia.eus/partaidetza/formazioa)

# Helburuak

- 

- 

L

T



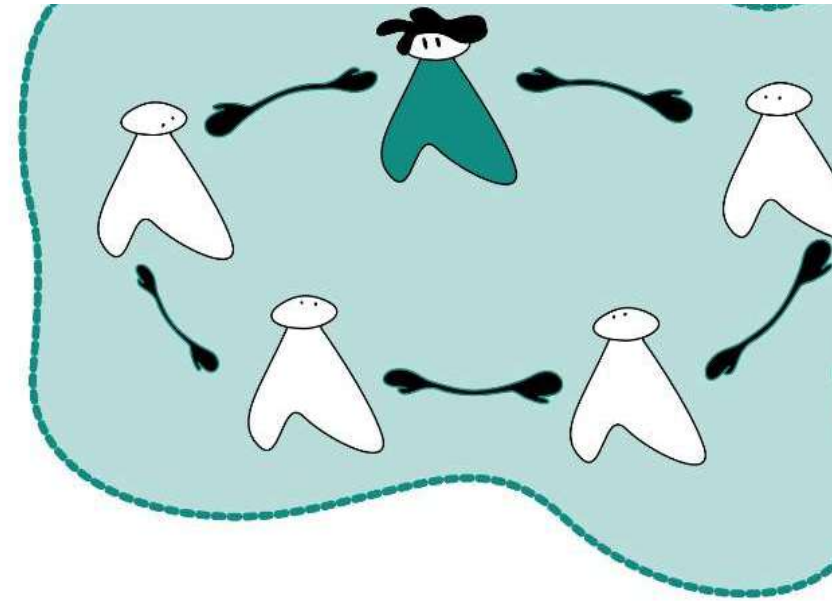
# Gai-ardatzak

- 
- 
- S
- 



Segurtasun psikologikoa esperientzia bat da, anitza, bakoitzak ezberdin bizi duena eta antolakunde kulturarekin lotura duena.

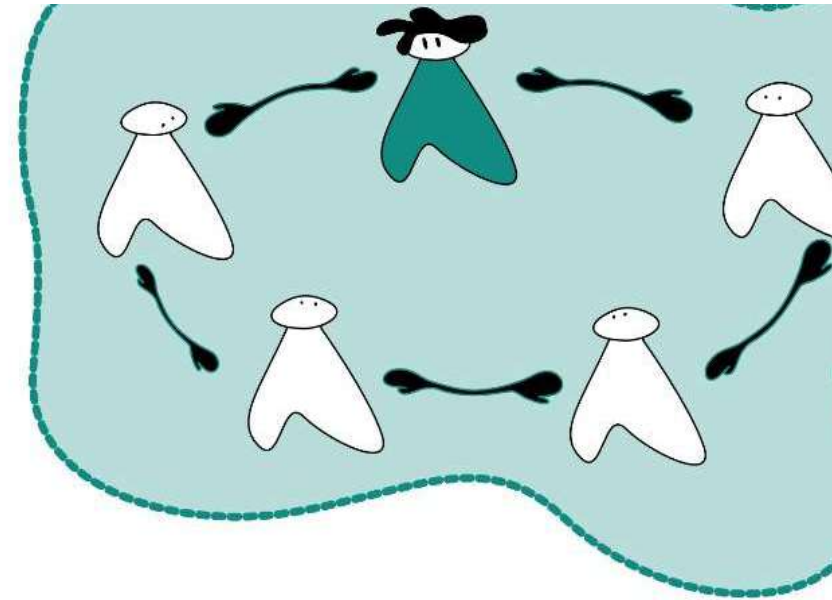
Hitzarmenen bitartez elkarrizketan jartzen ditugu bizipen anitz horiek, eta baldintzak elkar-sortu.

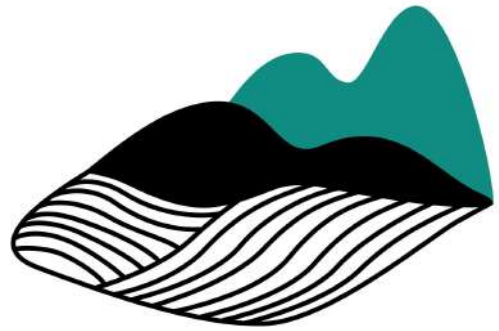


# TALDE HITZARMENAK

## Aniztasunetik elkarbanatu

- Konfidentzialtasuna (norberak zaintzen du dioena)
- Pertsonetikiko errespetua
- “Begi onekin” begiratzen diogu elkarri
- Ulertzeko entzuten dugu
- Zintzotasuna: dakiguna bezala, zalantza edota harridurak ere elkarbanatu. Ahotza izan
- 1. pertsonan hitz egin
- Presente egon
- Ez moztu/baldintzatu mobilekin...





# Segurtasun psikologikoa

*“Segurtasun psikologikoa ez dago abegikor izatearekin lotua, argia izatearekin baizik”*

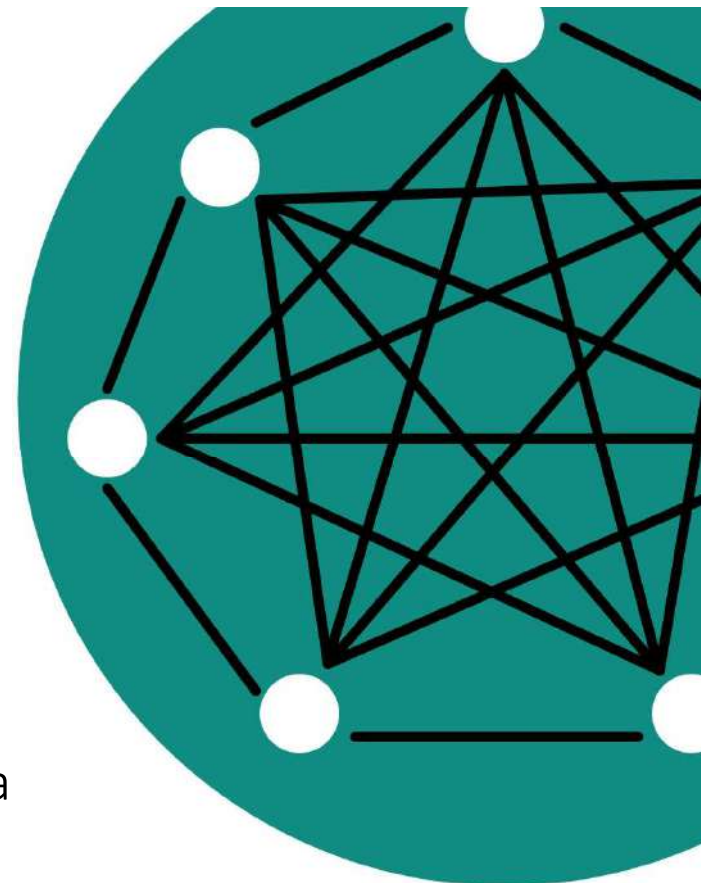
*– Amy C. Edmondson “The fearless organization”*



# HARREMANA TALDEAN

Segurtasun psikologikoak hauekin du zerikusia:

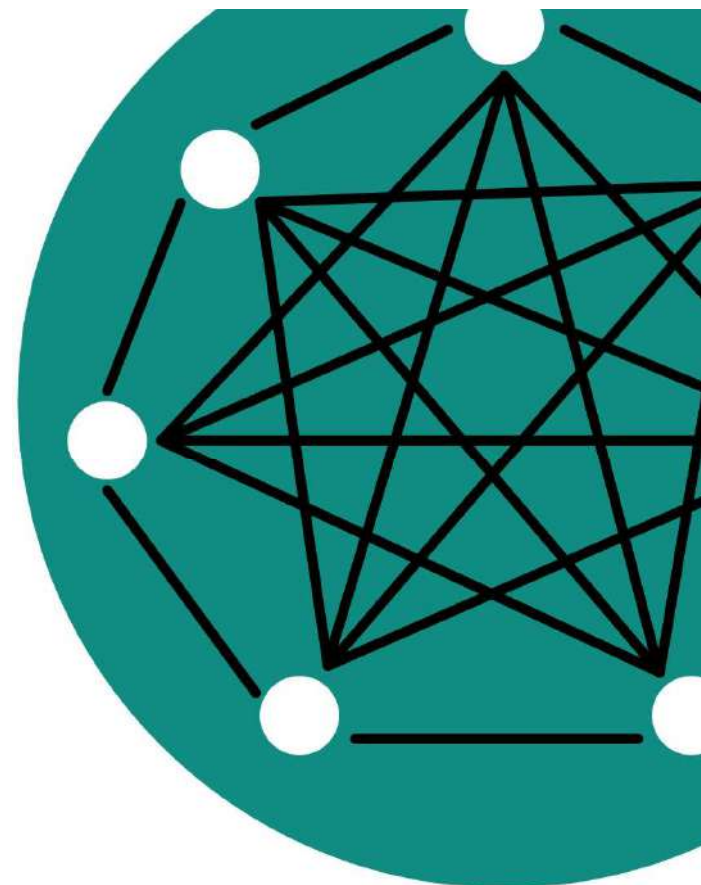
- Konfiantza
- Baimena ematea
- Irekitasuna
- Errekonozimendua
- Gardentasuna
- Bildua izatea
- Besteen intentzio positiboa
- Errespetua
- Zaintzea norbera eta besteak



# HARREMANA TALDEAN

Taldeak eta antolakundeak bizirik daude, pertsonak elkar eraginean eta aldaketa iraunkorren.

Lan taldeetan zeregina eta harremanaren arteko tentsio eta mugimendua. Talde osasuntsuek aintzat hartzen dute harremanaren dimentsioa

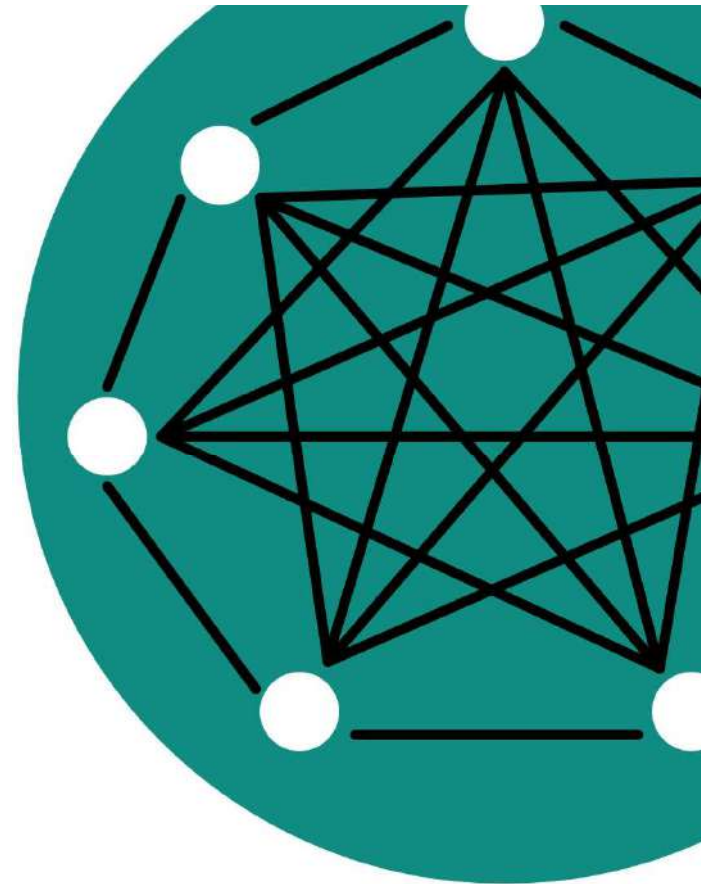


# Sistemen teoria

- Sistemen teoriaren arabera, erakundeak sistema biziak dira, non atal guztiak elkarri lotuta eta elkarrekintzan dauden.

*Ludwig von Bertalanffy (1968): sistema ireki batek bere ingurunearekin etengabeko elkarrekintza du, eta elementuen arteko loturak funtsezkoak dira osotasunaren funtzionamendurako.*

*Adibidez: sail baten barruko komunikazio arazoek beste sail baten ekoizpenaren erritmoan eragin dezakete, nahiz eta bi sailak banatuta egon*

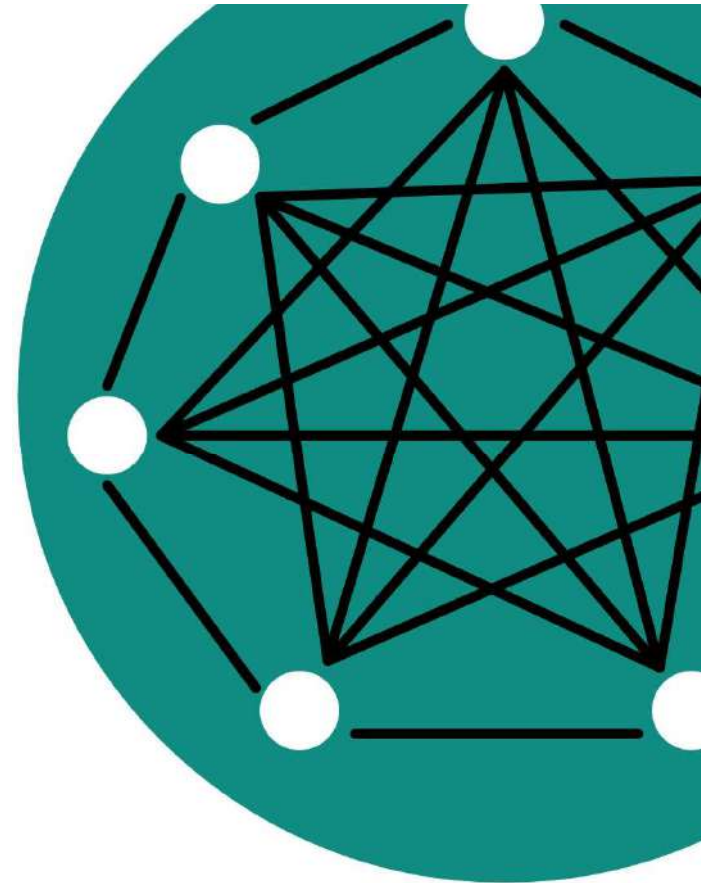


# Sistemen teoria

- Taldearen osasuna —hau da, konfiantza, komunikazioa eta ongizatea— funtsezkoa da sistemaren oreka eta eraginkortasuna bermatzeko

*Kurt Lewin-ek (1951) erakutsi zuen talde-dinamika sistemaren barne indarren orekan oinarritzen dela, eta talde baten kohesioak eragin zuzena duela sistemaren erresilientzian.*

*Adibidez: lidergo toxikoak taldekideen artean tentsioa sortzen badu, lanaren kalitatea jaitsi eta langileen joan-etorria areagotu daiteke, sistemaren egonkortasuna kaltetuz*

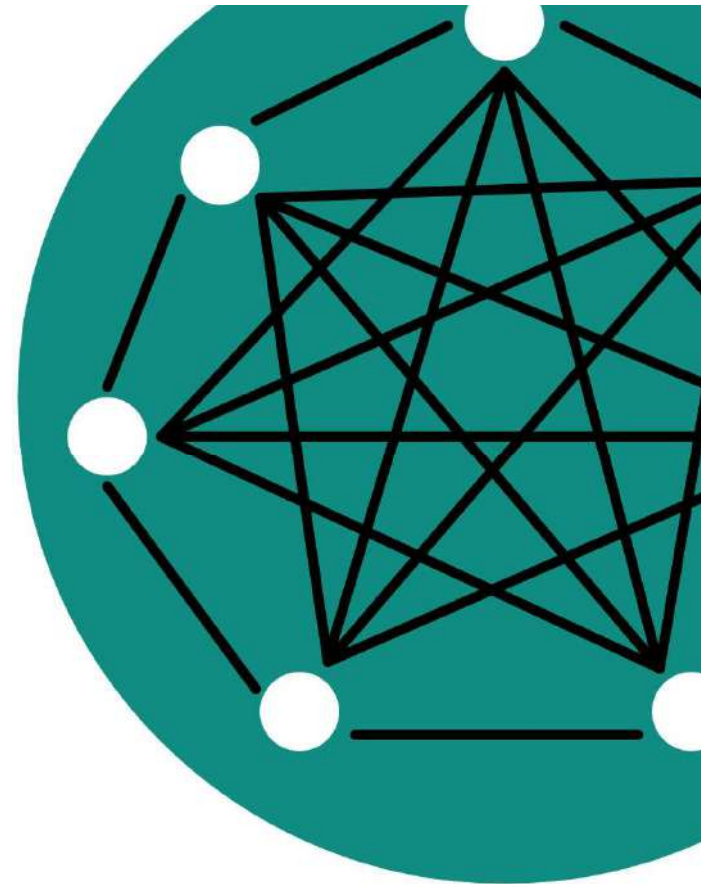


# Sistemen teoria

- Kultura organizatibo osasuntsu batek sistema osoaren funtzionamenduan eragin zuzena dauka, eta aldaketa txikiek ere eragin handiagoa izan dezakete sistemaren beste eremuetan.

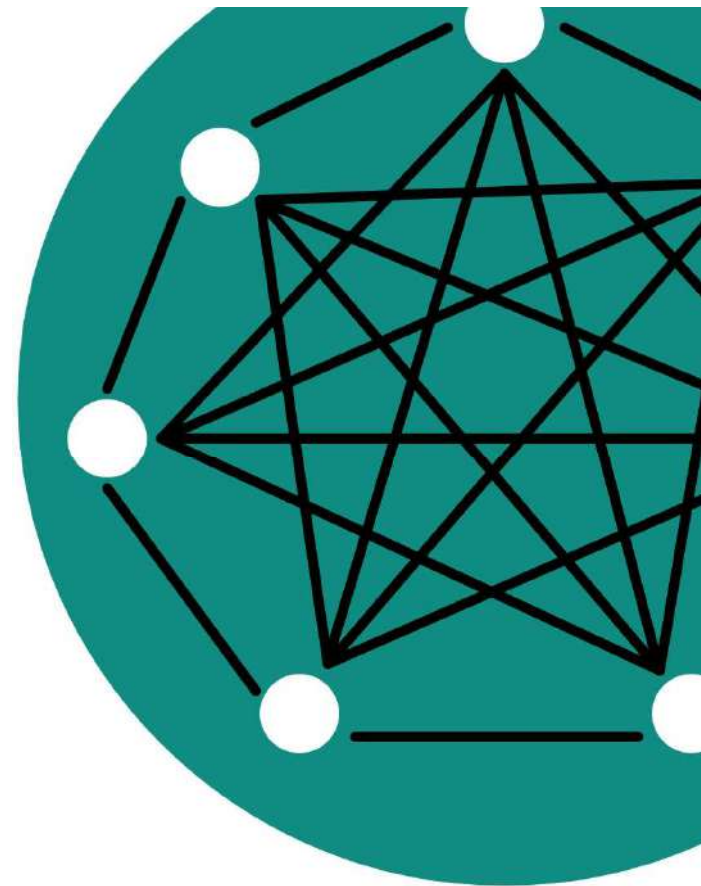
*Peter Senge (1990), "The Fifth Discipline" lanean: antolakundeak ikasketa-sistemak dira, eta haien gaitasuna kolektiboki ikasteko eta egokitzeo kultura organizatiboaren araberakoa da*

*Adibidez: lankidetzeta eta aitortza sustatzen dituen kultura batek talde arteko sinergiak indartu ditzake, emaitzetan hobekuntza nabarmenak eraginez*



“Puntu komunetan elkartzen gara, eta ezberdintasunen oinarrian hazten gara”

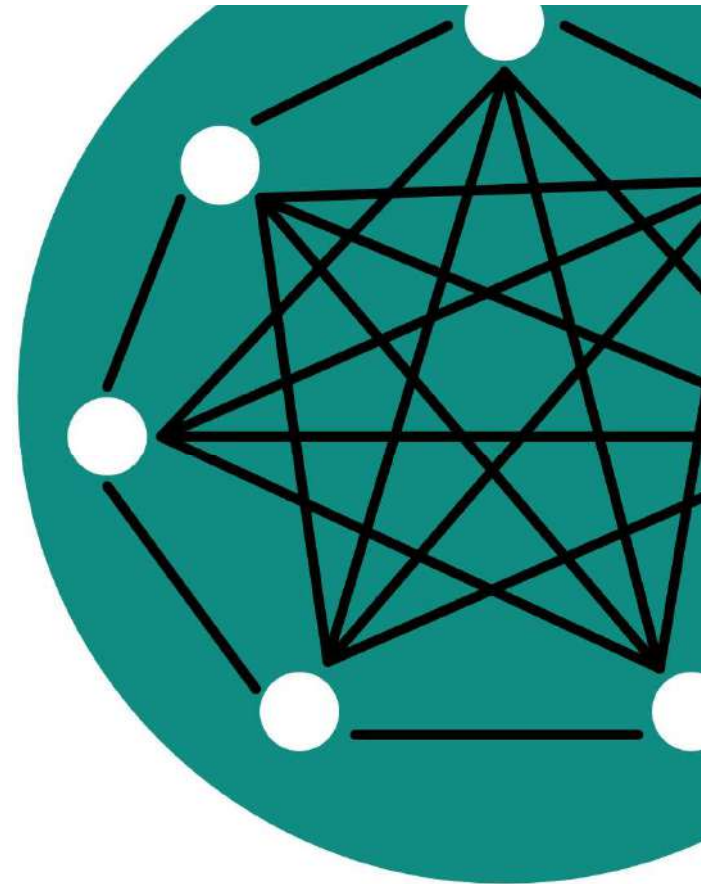
*Virginia Satir*



## Antolakundeetan tentsioak:

- Goi mailako jarduera eta diziplina, eta ezinbesteko akatsen artean
- Elkarrizketa eta entzutea, eta mugak jartzeko gaitasunaren artean

Antolakunde seguruak etengabe eraiki behar dira, harremanak beti daude eraldaketan



Zerk eragozten du lantalde  
eta antolakundeetan parte  
hartzea?

BELDURRA



# Zergatik isiltzen gara, ala ez dugu parte hartzen?

Gure estatusa galtzeko  
Ez jakin edota inplikatuta ez  
egoteko

Kontrola edota eragina galtzeko  
Errespetu eta enpatiaz hartuak ez  
izateko

Parte ez izateko

**BELDURRAGATIK**



Ikasketa eta elkarlana eskatzen duten lanetan, beldurra ez da motibatzaile eraginkorra.

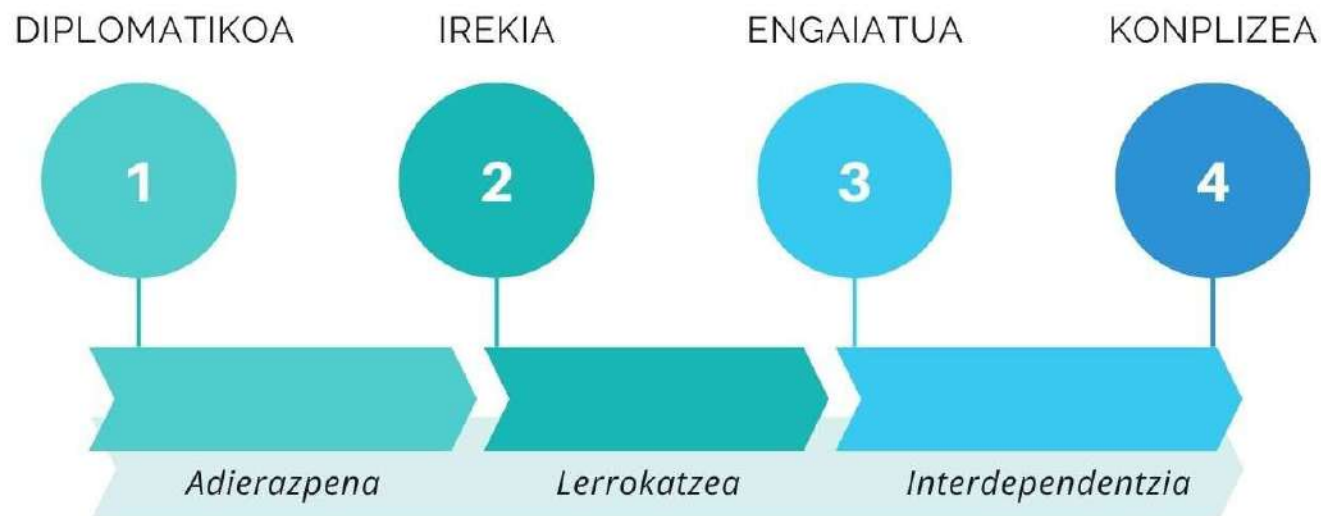
Beldurrak gure baliabide fisiologikoak xahutzen ditu, lan mamoria eta informazio berria prozesatzeko gure garunaren aldeetatik desbideratuz (neurozientzia).

Honek pentsamendu analitikoa, arazoaren erresoluzioa eta pentsamendu sortzailea eragozten ditu.



# HARREMANA TALDEAN

Antolakundeetako harreman osasuna (konfiantza eta kohesioa) neurtzen duen *Sikkhona Team Assessment*-en arabera, lantalde mota ezberdinak (sozialak, profesionalak, instituzionalak) beren kideen arteko harremanean fase ezberdinetatik pasatzen dira, batzuek oso eraginkor eta sortzaileak, eta besteak ez hain emankorrak.



# HARREMANA TALDEAN

## DIPLOMATIKOA



Garapeneko lehen mailan dago lantaldea, normalki hasieran egoera honetan daude:

- Parte izateko joera eta nahia dago
- Ez da beti esaten pentsatzen dena, besteek entzutea espero dena baizik
- Kosta egiten da feedback eman eta jasotzea modu irekian

# HARREMANA TALDEAN

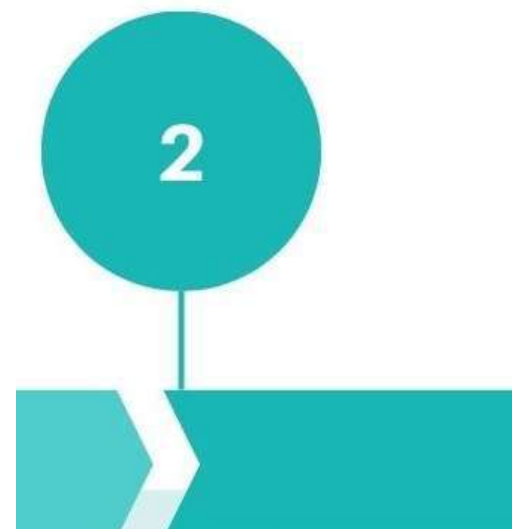
Denon aldetik egiazko iritziak eskaintzeko konfiantza lortu da lantaldean.

Lantaldeko kideek besteak ezagutzeko jarrera izan dute, eta harremana eraikitzeko interesarekin jarduten dute, libreki adierazteko.

Feedback eman eta jasotzea onartzen da.



IREKIA



# HARREMANA TALDEAN

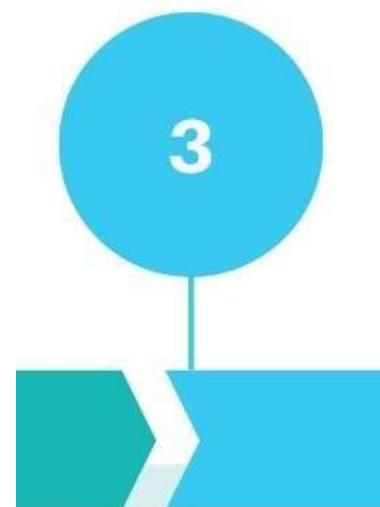
Konpromiso maila altua.  
Pertsonak elkarren laguntza  
dute eta espero dute, eta  
funtzionamendu egokia du  
lantaldeak.

“Gu” pentsamoldea “ni”  
pentsamoldearen gaineratik  
dago. Helburu kolektiboak  
lehenesteko joera.

Iritzi ezberdinak errespetatzen  
dira, eta diferentziak  
taldearen onurarako  
konpontzen dira.

**SIKKHONA**

ENGAIATUA



# HARREMANA TALDEAN

Goi mailako jarduera dakar harreman mailak.

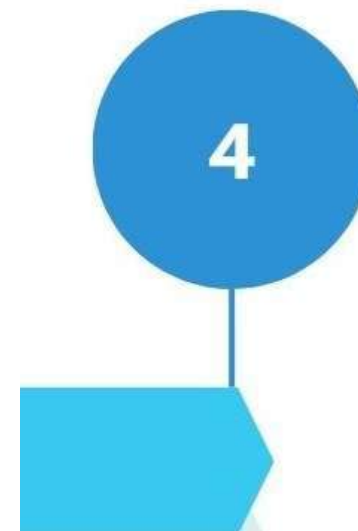
Laguntza eskatu gabe ere eskaintzen da, ulermen maila altua.

Besteek egiten dutenaren inguruko interpretazio positiboa.

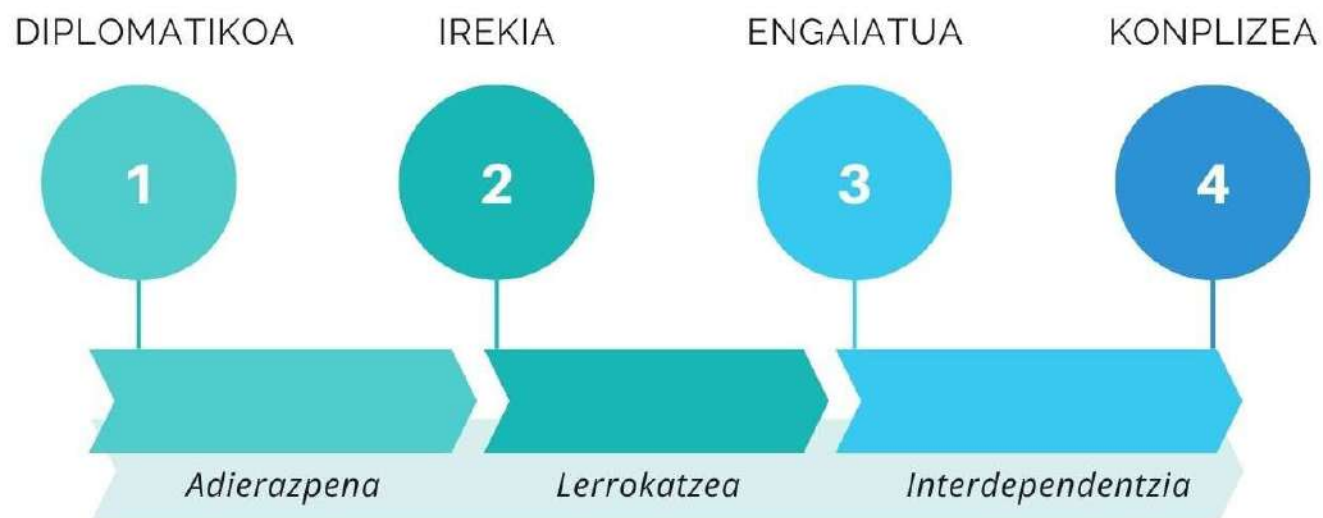
Konpromiso pertsonal eta profesional altua



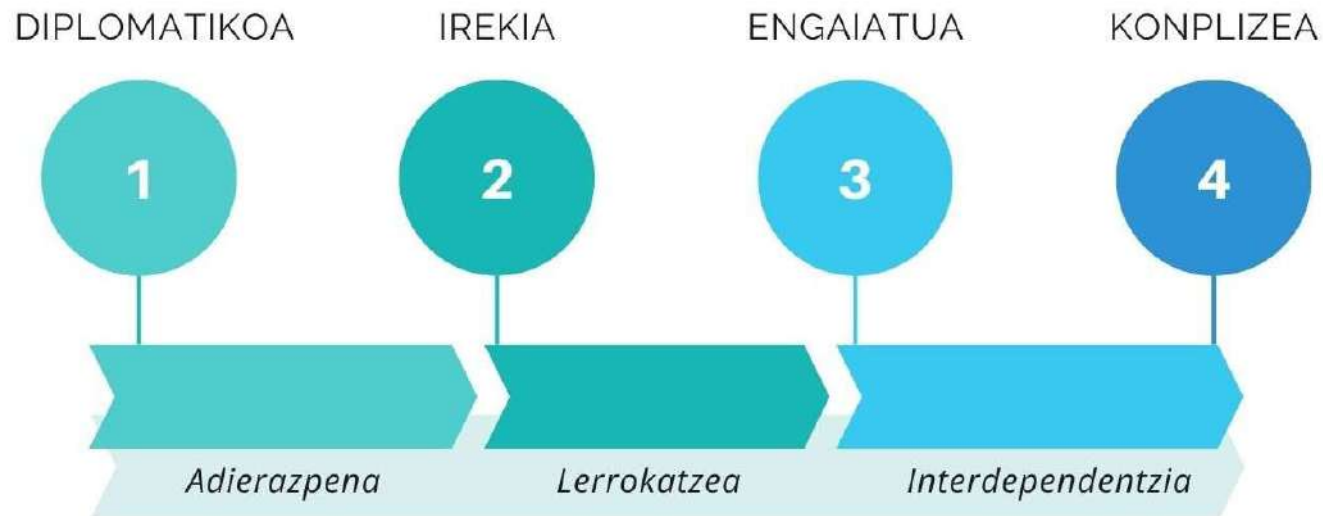
## KONPLIZEA



# HARREMANA TALDEAN

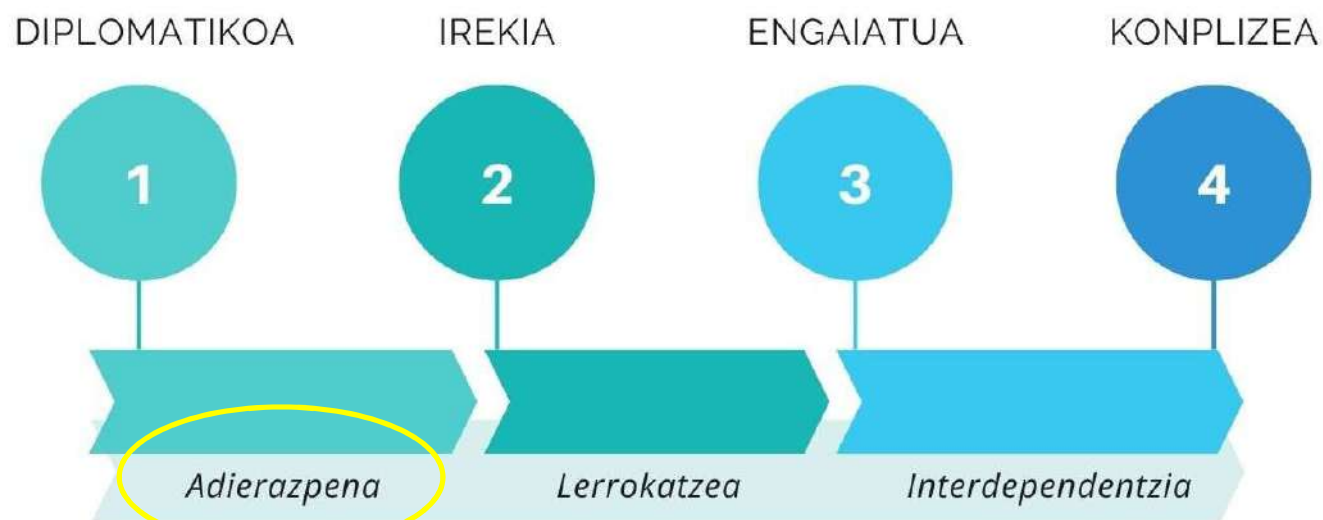


# HARREMANA TALDEAN



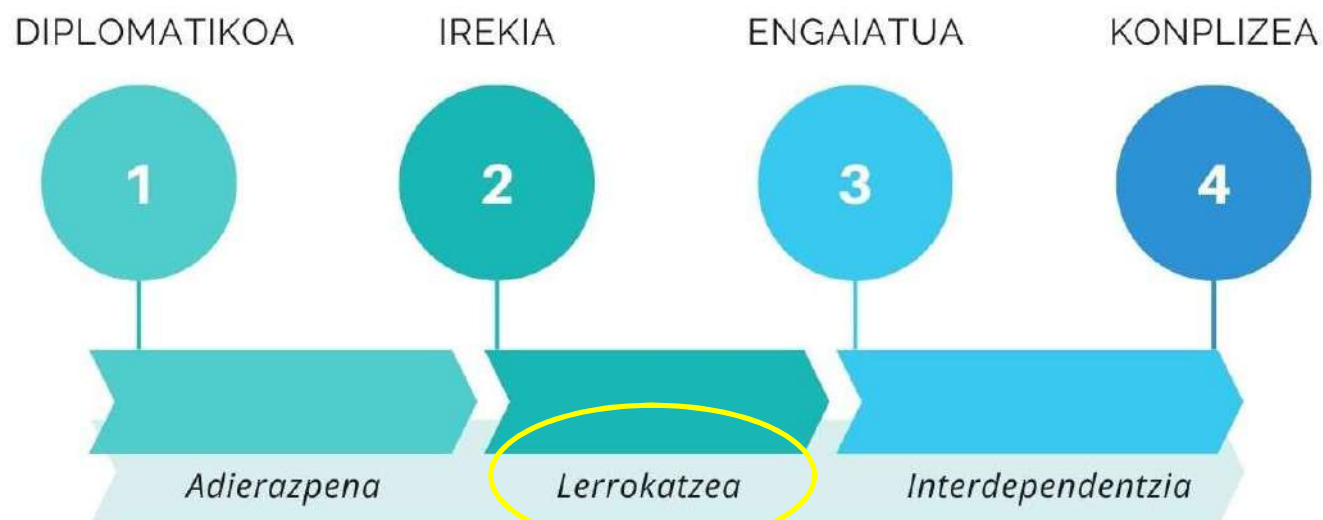
Nola lagundu harremanaren eboluzioa,  
konfiantza eta kohesiorantz?

# HARREMANA TALDEAN



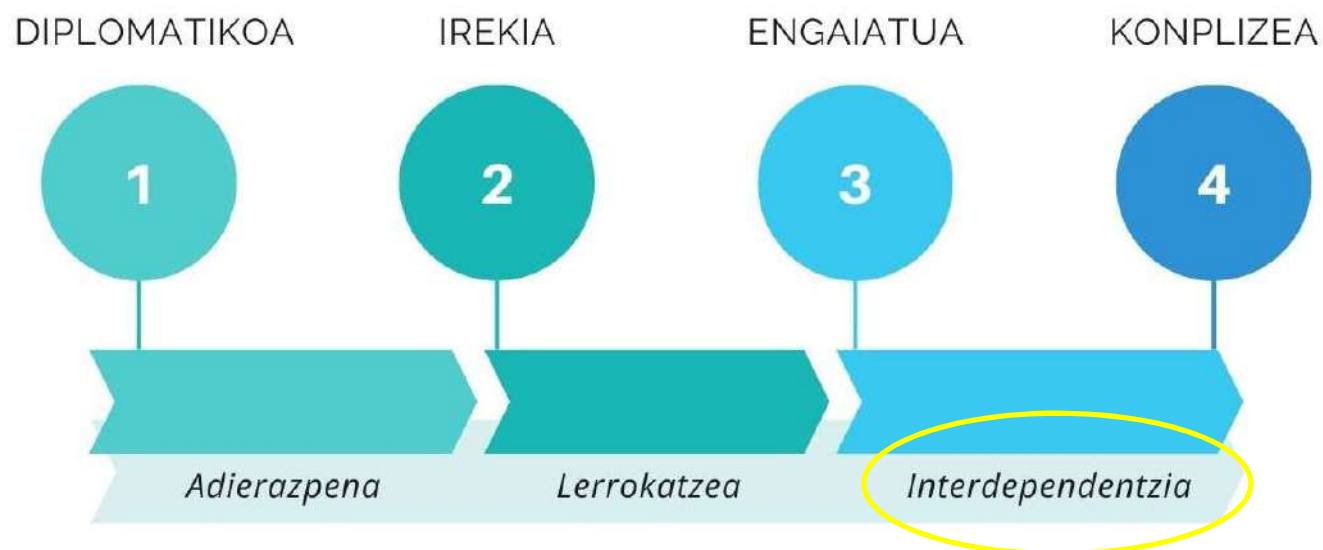
- Komunikazio interpertsonalerako espazioak
- Banakako iritziak elkarbanatzeko aukerak

# HARREMANA TALDEAN



- Elkarrizketa zailei lekua. Jakinmina sustatzea, denon iritzia ezagutzeko
- Gatazka interpersonalen kudeaketa eta arautzea
- Balio eta bisio bateratuen lanketa

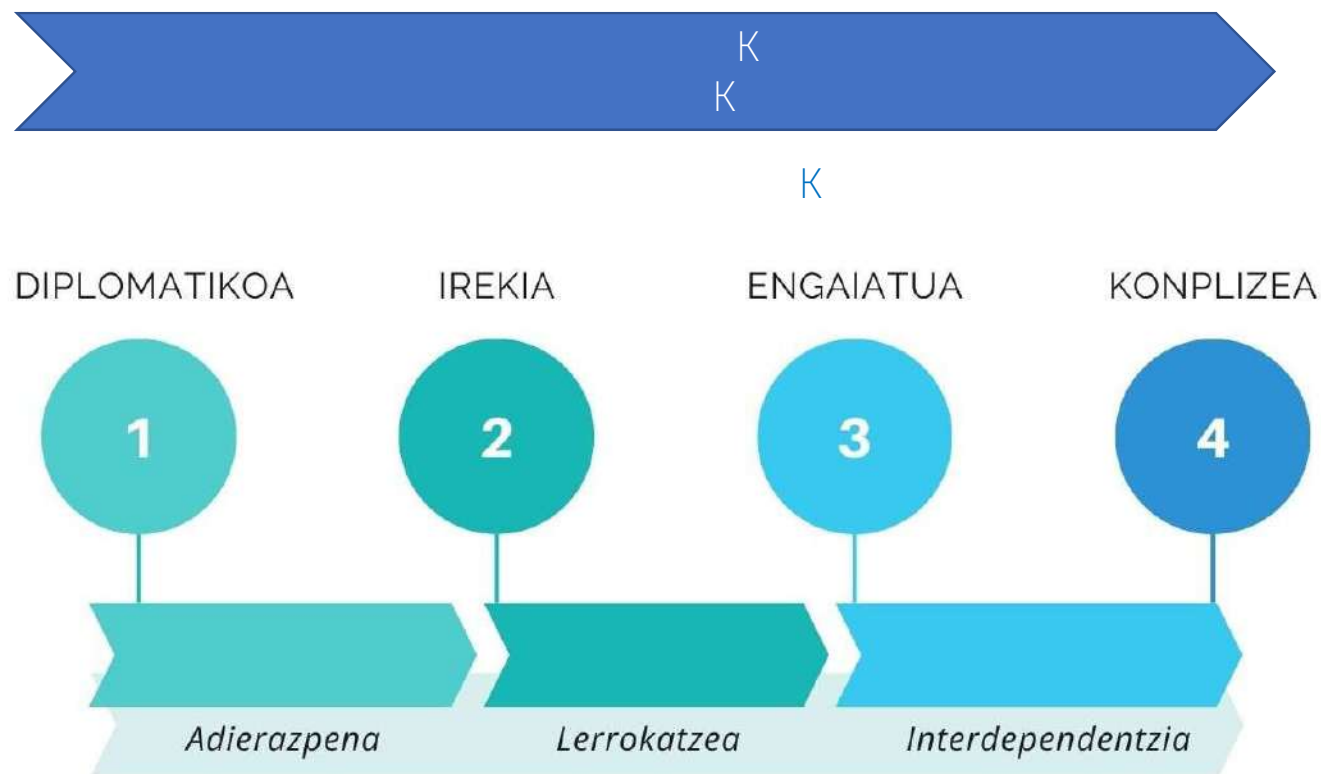
# HARREMANA TALDEAN



- Pertsonen arteko ezagutzan sakontzea
- Ekarpen mota ezberdinen balorazioa
- Elkarbanatzeko espazioa
- Sentimendu mailako elkarrizketak

# HARREMANA TALDEAN

*Elkar eboluzio iraunkorrean  
gaude gizakiok,  
antolakundeetan*



# TOXINAK

Babestu egiten gaituzte, modurik osasungarrienean ez bada ere.

Intentsitate ezberdinean, baina beti daude.

Interesgarriena da ikustea, identifikatzea eta horrekin lan egitea.

John Gottman.ek, 4 jarrera toxiko aipatzen ditu, edozein harremanetan letalak direnak:





# ANTIDOTOAK **Jarrera defentsiboa**



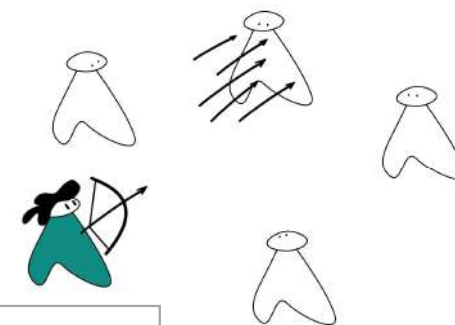
## Ni nagoenean

- Arrunta da kritika bat jasotzean defenditzeko joera izatea, baina ez du ia inoiz funtzioantzen.
- Defenditzea, kulpa botatzeko beste modu bat da funtsean.
- Entzun dudana egiaztatu; zer ulertu dudana esan eta argitzeko eskatu.
- Bestea esaten ari den horretan %2ko egia topatzen saiatu.

## Bestea dagoenean

- Bere entzutea egiaztatu.
- Nire hitzen inpaktuaz arduratu eta esan nahi dudana beste modu batean adierazi.
- Errespetua eta konfiantza agertzeak, bestearen defentsak jeistea erraztuko du.
- Entzun beste pertsona.

# ANTIDOTOAK **Errua / Kulpa**



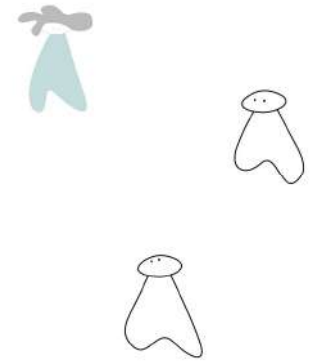
## Ni nagoenean

- Jarreragatik kexatzea, persona kritikatu beharrean.
- Urrats bat gehiago ematea, kexa hori eskaera bilakatuz.
- Egoera plano pertsonalera eraman gabe, harremanak behar duen horretan zentratzea.
- Galdetu: Zer ari naiz ni jartzen kexa dudan egoera hau eman dadin?
- Esan dudan horren inpaktuz arduratu.

## Bestea dagoenean:

- Kexaren atzean egon daitekeen **beharra entzun**.
- **Arduratu** eta beharrezko bada sentitzen dudala adierazi.
- Arazoa konpontzeko **aukerak eskaini**.
- **Kontuan izan**: Kritikatzen ari zaidan pertsona ez dabil ni kaltetu nahian. Zailtasunak ditu feedback egoki bat emateko. Besterik ez.

# ANTIDOTOA **Isolatzea / Indiferentzia**



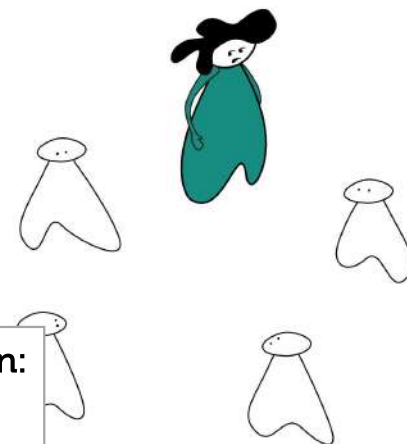
## Ni nagoenean

- Desbordatua bazaude, lasaitzeko modu/teknikaren bat bilatu.
- **Galdetu:** Ze beldur dago nere ez "hitz egitea" ren atzean? Nere identitateko ze atal sentitzen dut jokoan?
- Zaren horrekin konektatu hitz egin aurretik.
- Ezberdindu zer den beldurra eta arrisku erreala, esan nahi duzuna esateko.

## Bestea dagoenean:

- **Segurtasun kontestua** sortu (agian bakarrik eta aparte hitz egitea, toki ezberdin batean...)
- **Galdetu:** Zerbait egiten ari naiz beste pertsona seguru ez sentitzeko?  
*Mespretxurik sentitu dut?*  
*Iraganean bere ideiak ez ditut baloratu?*  
*Epaitzen aritu natzaio?...*

# ANTIDOTOA Mespretxua / Gutxiestea



## Ni nagoenean

- "Nik nahiko nuke...." "nik sentitzen dut..." formak erabiltzea.
- Norbait errespetatzen ez dudanean, nire limitazio/ezintasun moduan ulertzea.
- Umorea beste modu batera erabiltzea, sarkasmo eta zinismorik gabe.
- Miresmen, errespetu eta aitortzan oinarrituriko harreman-kultura sortzea.

## Bestea dagoenean:

- Nire sentimenduak azaldu, gustoko ez dudan jarrera identifikatuz eta konpontzeko disposizioa agertuz.
- **Galdera:** Ze intentzio izan dezake beste pertsonak nirekiko jarrera hau agertzean? Zerk kezkatzen du?
- **Kontuan izan:** Pertsonak askotan modu inkoszientean erabiltzen ditu jarrera hauek eta ez daki nola egin beste modu batean.

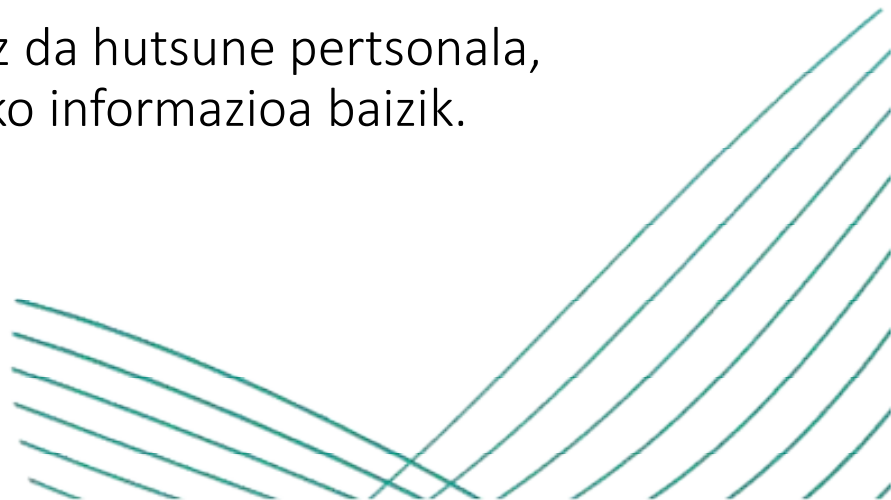


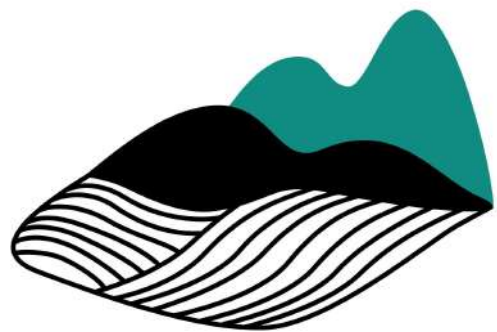
Talde osasuntsuek ahots guztiak entzunak izatea baimentzen dute.

Zintzotasuna, errespetua eta norbere ekarpena balioan jartzen dira.

Akatsak ezkutatu beharrean, haietaz ikasten da.

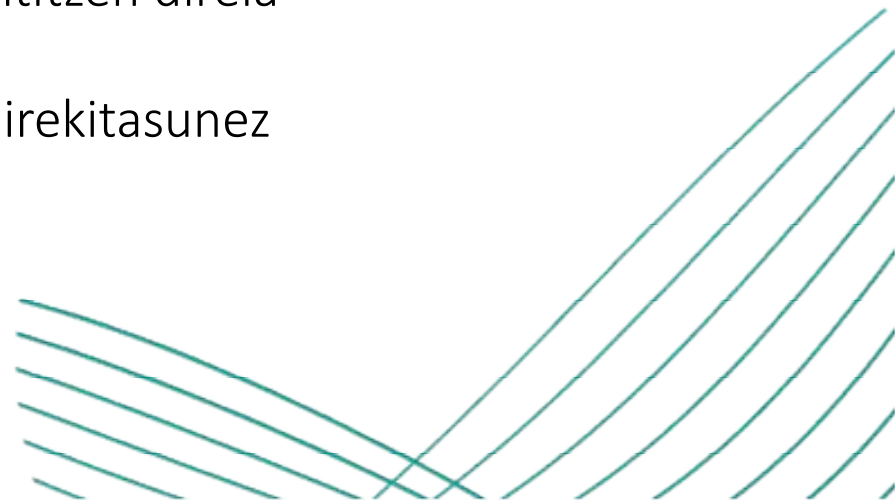
Akatsa ez da hutsune pertsonala, hobetzeko informazioa baizik.



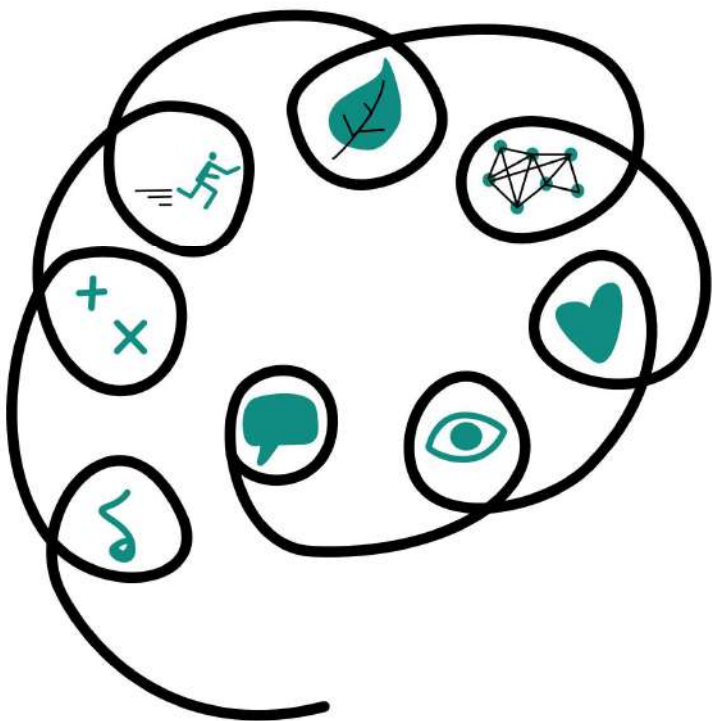


Segurtasun psikologikoaren **pausoak** antolakundeetan:

1. Eguneroko jardueren bitartez ekipoen arteko loturak indartzea
2. Akatsetatik ikasteko aukerak normalizatzea
3. Pertsona guztiak ikusiak sentitzen direla bermatzea
4. Ekarpenak umiltasunez eta irekitasunez bilatzea



Ekarpen **aniztasuna**, talentu berezituak eta harremantzeko zein komunikatzeko estilo ezberdinak aintzat hartzea, lan taldeak onena eman dezan erabakiorra da.



eskerrik asko

