

## Motibazioan eragiten emozioen bidetik: Coaching-a

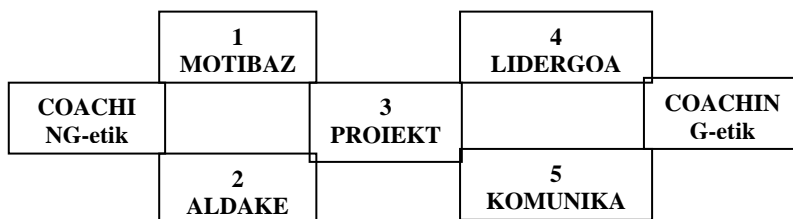
### Mirari Bereziartua

Nola eman hasiera zuekin konpartitu nahi dudan hausnarketa honi? Hau da nire eskaintza: hona hemen, Topagunekoek egindako **galdera** horri nik emandako **erantzuna** eta nire hausnarketa hau laburbiltzen duen **esaldia**.

- Etengabe aldatzen doan gizartean, herrigintzako proiektu bat nola motibatu bizirik irauteko?
- Komunikazioan oinarritzen den lidergo berri bat eramateko trebatuz. Aukera bat coaching-a.

Egiten duguna egin, oinarritzko zerbait dago biziartzten gaituena, arnasa. Horregatik honako esaldi honetan laburbildu nahi dut coaching-ean oinarrituz ondoren egiten dudan hausnarketa guztia: **“Arnastu eta arnasa eman”**.

Esaldi honen harira ondoko bost gai hauen inguruan bideratzen dut hausnarketa.



**COACHING-ETIK ARNASTU: Hipokrates eta Sokrates-en eskutik.** Bizirik egoteaz osagileek badute zeresanik. Ikuspegi hipokratikoa edo naturista duten medikuek argi eta simple adierazten dute. Norberaren bizi-indarrari bere lana egiten utzi. Euskarak hitz aberatsa dauka hori adierazteko, osasuna, osotasuna. Gauza guztiek eta pertsona guztiek autoerregulaziorako joera dute. Osatzeko, oreka bilatzeko joera. Beraz, arnasa eman dadin, sinplea bezain indartsua den araua dago: gure sisteman sobran dagoena kendu eta falta dena ipini. Geuk barnean dugun bizi indarrari erraztu bere lana. Hipokratesen ikuspegi horretan oinarrituta Estatuko lehenengo mediku naturista euskaldun bat izan zen: Angel Bidaurrazaga Laspita. Berak erabiltzen zuen esaldia jasotzen dut, coaching-ean Sokratesen ikuspegi berbera dagoelako: *zertarako bilatu kanpoan zeuk barnean duzuna?* Hau da egiten dudan gonbidapena eta ikuspegi horretatik kokatzen du bere laguntza coaching-ak.

1. **Gauza eta pertsona guztiek, modu autonomoan autoerregulaziorako hainbat ekintza ipintzen dituzte martxan.** Ekintza horiek besteek egiten dituztenekin lotzen eta koordinatzen doaz. Etengabeko mugimendu horretan mantentzen den bakarra aldaketa da. Hori dela eta, segur aski gero eta nabarmenago gelditzen ari da XX. mendean egon diren estandarizatzeko joerak gero eta antzugoak direla. Arnasa dago bizi-indarra dagoenean bakarrik. Eta arnasa emateko lehenengo norberak eduki behar du. Horregatik, aldaketa norberarengandik hasten da. Gainera pertsonak gara animalia bakarrak geure garapenerako besteen beharra daukagunak. Inguru sozial eta naturarekin batera osatzen da gure garapena. Beraz, osasunaz, hizkuntzaz eta abarrez ari garenean ere ez ditugu bakarrik eskubideak, era berean betebeharrak

ere bihurtzen da, lotuta eta koordinatuta ematen delako guztion etengabeko autoerregulazioa. Gauza guztiak, bizitza bera ere, kaosa eta ordenaren nahasketa dira. Etengabe norabide bila dabilen indarra gara.

2. **Coaching-a ikuskera berri bat da, betikoa eta beti berria den paradigma.** Ez da teknika bat. Coaching-aren oinarria, kontzientzia, konpromisoa eta konfiantza lantzea da. Askatasunetik deskubritzea, jabetutakoaren aurrean erantzukizunez jokatzeko eta norbere ahalmenetan sinestea. Pertsonengan konfiatzea. Bere osotasunean kontsideratzea. Dena zerbaiten ondorioa kontsideratuz, epaiketa, errua eta etiketatzea ekiditea. Norbere indarguneetan apoiatzen ikasi eta soluzioetan enfokatzeko. Erronka berriei aurre egiteko joera eragitea. Coach-ak abildade horietan guztietan trebatzen lagunduz, norbere garapen onena, komunikazio eta harreman sendoak eta motibazio indartsua lantzen ditu. Jardunbide horretan, coach-entrenatzailea, apoioa eta erraztailea da. Bidaia-orriaren protagonista eta erantzulea interesatua bera da. Emaizak bereak dira.

3. **Coaching-a jazza bezalakoa da.** Jazza ekimenean oinarritzen da. Etengabeko sormena da. Erritmo baten inguruan bilduz bere osotasunean emaitza harmonikoa lortzen du. Ez doaz inoren agindura eta bide anitzetatik bateratasuna modu harmonikoan lortzen doaz. Etengabeko berrikuntzan mugitzen dira. Coaching-estiloa horrelakoa da. Estilo hori aukeratzen du pertsona eta erakundeei laguntzeko jardunbidean. Coaching-ak -jazzak bezalaxe- trebatze lan serioa eskatzen du, gaitasunak konpetentzia bihurtzeraino eraman arte. Bakoitzaren askatasunetik, kontzientzia

suspertu, kontzientzia kolektiboarekin indarrak bildu, konpromisoak indartu eta norberarengan konfiantza izanik etengabe aukera berriak sortzen ibiltzeko. Berri ona zera da, hori dena, ikasi egiten dela trebatze bidez.

4. **Gauza guztiak, bizitza barne, kaosa eta ordenaren nahasketa dira.** Gauza bat desordena da eta bestea kaosa. Idealetan eta guztionak diren konpromisoetan oinarritzen den erakunde kaotikoa definitzea ez zaigu erraza egiten, eta gainera etengabe aldaketara egokitu beharrak gehiago zailtzen du. Horri guztiari aurre egiteko harremanetarako estiloa eta lidergoa aldatzea oso lagungarria da. Ibilbide horretan egindako eskarmentuan oso argi gelditu da tresna estandarizatuak ez direla egokienak bihurtu.

Natura eta kaosa aztertzen ditugunean zer ikasia badaukagu. Erleak ereduagarriak dira. Itxurazko kaosa, ordena eta eraginkortasuna bateratzen dituzte. Ezagutzen ez dituztenek kaos inpresioa jasotzen dute. Horientzat, begiratu batean, erlauntzaren inguruan noraezean dabilzala dirudi. Baina errealitatean, oso ondo atondutako talde ikaragarri eraginkorra da. Erle bakoitzak bere eginkizunak ditu eta bete egiten ditu. Gainera ez dira beti eginkizun berdinak, urte sasoiak eta tenperaturaren arabera aldatzen doaz. Historiaurretik biziraupenaren eredu bikaina dira.

Hainbat pertsona eta herri, biziraupena lortzeaz gain, beraien bizitzaz erabat gozatzeko gai izan dira,. Galdera da: nolatan da posible, jende horiek, bururatu daitekeen gauzarik okerrera gertatzen zitzaienean, beraien buruan harmonia lortzea eta zailtasunetan haztea? Izaera autotelikoa deitzen zaio horri. Hau da, norbere

helburuen arabera bizi den pertsona edo talde batek, etengabeko sortzean, kaosetik ordena lortzeko gaitasuna du.

## 1 MOTIBAZIOA

1. **Motibazioa ezinbesteko helburua da.** Pertsonak entusiasmatu eta guztiak norabide baterantz arraun egiten ipintzeak arreta handia eta indar asko dedikatzea eskatzen du. Norabide bakarra eta jardunbiderako estilo koordinatua lortzeko giltzarria motibazioa da. Indarrak biltzen ditu.





arren, umetatik egiten dugun jardunbide osoan ezagutza jasotzean oinarrituta daukagu %90, eta jarrerak eta zentzuak lantzeari %10 bakarrik ematen diogu. Hau harrigarria bihurtzen da kontuan izaten badugu pentsamenduaren esparrua %10 dela eta %90 emozioarena.

Harvard-eko unibertsitateak egindako ikerketa batek adierazi duenez lorpenen %85, hau da, emaitzak, promozioak...gure jarrerari esker direla eta bakarrik %15 gure trebetasun teknikoei esker.

## 2 ALDAKETA

### 1. Aldaketa arrakastatsua eta bultzatzen duen indarra.

Gaur egun adituak bat datoz hamarkada bakoitzean erakundeak bere birsortzea landu beharra daukala. Aldaketari heldu beharra. Beti dauka erakunde batek hobekuntza nabarmena eskatzen duen egoeraren bat, kostu eramangarriarekin gauzatu daitekeena. Eta zenbaitetan, aldaketa martxan ipintzerakoa akats ikaragarriak egiten ditugu. Arrazoi simple bat egoten da gehienetan, historiak ez gaitu prestatu aldaketak eskatzen dituen erronkei aurre egiteko. Egiten diren akatsen artean jaso ditudan honako hauek aipatuko ditut: eder-iritziaren gehiegikerian erori, aldaketaren artezkari-talde nahiko sendoa ez sortzea, ikuspegiaren indarra gutxietsi, ikuspegia komunikatzearen denborari %10a bakarrik eskaini, arazoak ikuspegi berria blokeatzen utzi, epe motzean lorpenik ez sortu, garaipena azkarregi ospatu, erakundearen kulturaren aldaketak ez ainguratu.

Horrek guztiak ondorio garbiak ditu: estrategia berriak ez dira behar den bezala finkatzen. Hartutako pertsona eta baliabideak ez dituzte espero ziren sinergiak sortzen. Prozesuen berregituraketak luzatu egiten dira eta kostuak gehitu. Lanpostuen berregituraketak ez dute kostuak kontrolatzea lortzen. Kalitate-programek pentsatzen zen emaitzarik ez dute ematen.

Dena den, ekidin daitezkeen akatsak dira. Horretaz kontzientzia hartu eta zenbait trebetasun martxan ipinita posiblea da ekiditea edo behintzat asko gutxitzea. Gakoa non dago? Konturatzean, erakundeak nolatan erresistitzen diren beharrezkoak diren aldaketetara. Konturatzean zertan datzan zehazki, inertzia ezkorrak gaindituko dituen aldi desberdinak dituen jardunbidea. Eta batik bat ezinbesteko







Hiru urrats nabarmentzen dira egoera horietan: berezko autokonfiantza, arreta munduan enfokaturik ipintzea eta soluzio berriak deskubritzea. Joera autotelikoak anabasa egoerak izan zitezkeenak, jario izatera ekartzen ditu. Eta nola egiten du hori? Taldearen zertarakoa definituz, konpromisoan murgilduz, gertakizunehar hartzeari arreta ipiniz eta unean uneko saiakeraz disfrutatzen ikasiz.

3. **Zentzua topatzea eta hori egiteak duen zentzua:** lanarekin eta lagunekin disfrutatuko bagenu eta erronkei geure trebetasunak garatzeko aukera kontsideratuz aurre egingo bagenie, bizitzaren egunerokotasunetik at dauden gratifikazioak (sariak, emaitzak) lortuko genituzke. Hala ere, hori ez da eskarmentu onena bermatzeko nahikoa. Pertsona batek asmo edo nahi nagusi bat badu, hainbat helburutan sailkatuz bideratzen dituen eta bere indar guztiak hori guztia lortzeko trebetasunak garatzen biltzen baditu, orduan ekintzak eta sentimenduak harmonian egongo dira eta

puzlearen zati guztiak marko berean lekutuko dituzte: ekintza bakoitzak berezko zentzua izango du une bakoitzean eta orainaldi hori lehenaldia eta geroa lotzen dituen etengabeko haria bihurtuko da. Modu horretan bizitza osoari zentzua ematea lortzen da.

Gertakizunak bata besterekin lotu egiten dira bukaerako asmo horretan. Zertarako ari garen jabetze horretan. Guztien artean zentzu berberaren lotura logikoak ipintzen dion ordena bat dago.

**BATA, ASMOA.** Garrantzia adierazten du, zertarako ari garen. Aurrekusten du fenomenoak ez direla zoriaren arabera gertatzen, baizik eta helburu nagusi baten arabera sailkatu daitezkeela, asmoa edo gogoia.

**BIGARRENA, ERABAKIA.** Egiteko nahia adierazten du. Ez da nahikoa ditugun nahi guztiak bateratzen duen asmoa topatzea. Gainera praktikara eraman behar da eta erronkei aurre egin. Ekintzetan aritzea da erabakia.

**HURRENGOA, HARMONIA.** Aurreko bi urratsen emaitza. Zer nahi duen argi izan eta horretan aritzen den pertsona, bere sentimenduak, pentsamenduak eta ekintzak elkarrekin lotuta dituen pertsona da, beraz barnean harmonia duena. Barne egoera hori daukanari ez zaio axola zer gertatzen zaion. Badaki bere bizi-indarra ez dagoela dudatan, errudun sententzioetan edo beldurrean oinarrituta, baizik eta modu





Hegaluzeak, ikaragarrizko abiadan, sarda handietan mugitzen dira erabateko sinkronizazioarekin. Ezinezkoa da joanaldia nork gidatzen duen identifikatzea. Falta dena falta, koordinatuak jarraitzen dute igeriketa sinkronizatuaren baleta balira bezala. Denak bat eginda doaz, estimulu berberei erantzuten dielako. Esan genezake euretariko bakoitza dela liderra.

Liderra, bisonteak bezala, bakarra denean, kontu izan behar da batek ez duela erakundearen kultura osatzen. Jarraitzaileak behar ditu. Taldearen apendizaiia dago. Kulturaren garapena, guztien artean partekatzen den eskarmentuak ematen du. Beste zenbait erakundetan, lidergo partekatua dute, kurriloak bezala. Aldaketei aurre egiteko hobeto prestatuta daude.

Baino eredu ideala, ia-ia utopikoa, hegaluzeen baltsarena da. Kanpoko estimuluen aurrean organismo bakarra balitz bezala erantzuten dute. Estimulu bakoitzaren aurrean erantzun egokiena, banakako bakoitzak liderra balitz bezala erantzutearen parekoa da. Guztiak dira bere destinoaren jabe, partekatzen duten destinoaren jabe. Hau da benetako eredu egokia. Hau da Arizmendiarrietak Euskal Herriaren egoera kontuan izanik, herritarren egituraketarako asmatu zuena. Asmo baterakoia, guztien jabetzarekin, guztien konpromisoarekin eta norbere indarretan sinistuz, auzolana egituratzeko modu propio bat. Hau da gizaki libreak asmo partekatu baten inguruan egituratzeko era egokiena.

Estatu gabeko, beraz, administrazio gabeko Euskal Herri honetan, gizarte egituratzeko modu bikaina bilatu dugu.

2. **Bisioa eta pentsaera estrategikoak garatu.** Amesten den guztia posiblea balitz, zein litzateke gure proiektuak gauzatzeko modu ideala?

Bisioa, hau da, egunerokotasunetik harantzago begiratzea, lidergoaren oinarritzko osagaia da. Bisioan, aurreikusten den etorkizun hori lortzeko jendeak egiten dituen ahaleginei zentzua emango dion adierazpenen bat hartzen da kontutan.

1. Hasteko urratsa. Garrantzizkoa da aldaketaren norabidea argitzea, sarritan jendea ados ez dagoelako, edo bere buruari galdetzen diolako benetan beharrezkoa ote den. Ikuspegi estrategikoak eta sostengatzen duten pentsamendu estrategikoek arazo horiei irtenbidea ematen laguntzen dute.

2. Bigarrenkoz, hasierako urratsak maila pertsonalean mingarriak badira ere, jendearengan norabide egokian joatea eragin behar dute.
3. Azkenik, bisioak, inplikatu desberdinei, milaka badira ere, oso nabarmen ekintzak koordinatzen laguntzen die modu azkar eta eraginkorren.

Bisiorik gabeko alternatiba ere badago. Neurririk gabeko arategi luzeak erabiltzea eta bukaerarik gabeko bilerak, hori guztia askoz ere makalagoa eta garestiagoa izanik.

Bisio argiarekin, zuzendaritzak aldeak eta profesional guztiak bere kabuz ulertzen dute zer egin behar duten, etengabe buru direnen kontrolpean ibili gabe. Bisioa partekatzen denean, mundu guztiak autonomia gehiagorekin jokatzen du beste noren lana mozten ibili gabe.

3. **Bisioa eta pentsaera estrategikoa batetik, eta gestio plana bere aurrekontuarekin bestetik. Bien artean zer lotura dago?**

**Lidergoak** bisioa sortzen du, hau da, eraginkorra eta zentzuduna den etorkizuneko irudia. Baita ere estrategiak, hau da, bisio hori errealitatea egiteko erabiliko den ordena edo jardunbidea.

**Kudeatzaileak**, planak sortzen ditu. Hau da, estrategiak finkatzeko urrats eta egutegi zehatzak. Eta baita ere plan horiek, proiektio eta finantza-helburu bihurtu.

4. **Bisio eraginkor baten izaera.** Bisio hitzak handikeri ukitua eta mistikoa ditu. Baina, eraldaketa arrakastatsua bideratzen dituen noranzko xumeak eta lurreko errealitate gordinen sustraitzen dira. Bisiorik gabe praktikoki ezinezkoa da, strategi inteligente batek edo plangintza logiko batek, aldaketa handi bat sortzeko, beharrezkoak diren eginkizunekin aurrera egiteko arnas ematea, bihotz ematea, inspiratzea.

Bisio eraginkor baten ezaugarriak hauek dira:

1. **Imaginagarria**, etorkizuna nolakoa izango den irudia transmititzen du.
2. **Desiragarria**, bezeroen, profesionalen, bazkideen eta erakundearekin zerikusirik duten guztien epe luzerako interesak jasotzen ditu.
3. **Egingarria**, lortzeko moduko helburu errealistak biltzen ditu.
4. **Zentratua**, erabakiak hartzeko moduko irizpide argiak azaltzen ditu.

5. **Malgua**, banakako ekimenei eta baldintza aldakorretan erantzun alternatiboari bide emateko nahiko zabalak.
  6. **Komunikagarria**, erraz azaltzeko modukoa. Bost minututan azaltzeko modukoa.
5. **Premia egonkorren zentzia**. Aldaketa garrantzitsu bat aurrera eramateko ezinbestekoa da eder-iritzi edo konplazentzia txikia izatea. Premi handiaren sentsazioa izateak asko laguntzen du. Horrek ez du esan nahi etengabeko larritasuna eta beldurra mantentzea. Esan nahi duena zera da, pertsonak arazoaren eta aukeren berri jakitea eta oinarrizko irizpidea di-da batean egitea izatea.

Iturri ezberdinetatik jasotako datuen konbinaketa, erakunde osoan horien komunikazio zabala, eta etengabe jasotzen den feedback-ari seriooki erantzutearekin konplazentzia erabat baztertuta gelditzen da.

Etengabeko aldaketak gertatzen diren inguruan, erakundeek, premia handiaren zentzuak, azkarrago eta errazago aldatzen laguntzen die. Nahiz eta izugarri maila altuko prestakizuna duten pertsonak egon aldaketa prozesuan sartuta, aldaketaren motorra den lidergoia ez da lortzen kudeatzaile mentalitatearekin.

## 5 KOMUNIKAZIOA

1. **Aldaketarako irizpide nagusia pertsona guztiengan oinarritzea da**. Aldaketarako ekimen guztien lorpena ez da egoten, ohizko egiteko eratan, oinarritutako kudeaketaren arabeko estrategian, antolaketan edo jardunbideetan, baizik eta pertsonen jarrera aldatzean .

Sentimenduak dira, aldaketaren aurka halabeharrez azaltzen diren oztopoak eta inertziak gainditzeko indarra. Beldurra, egonezina, deskonfiantza eta beste zenbait emozio ezkorrek, sormena eragotzi eta ito egiten dute.

Aldaketaren sustatzailea den liderrak sentimendu ezkor hauengan eragin behar du zuzen-zuzenean eta ikur baikorra duten sentimenduz aldatu. Hau da, baikortasuna, entusiasmoa, konfiantza, segurtasuna eta etorkizunean itxaropena.

Aldaketa suposatzen duten ekimenen emaitza baikorrak ez dira inoiz egoten estrategian, jardunbideetan eta antolaketan, baizik eta pertsonen jarrerak duten noranzko berrietan. Aldaketa ez da bide



erabakitzen dituen erronkei eta aukerei aurre egiteko modu bat da. Errezeta eta protokolo prefabrikatuak erabiltzeak ez du bizirik ematen.

Argi izan behar dugu berrikuntza, erakunde guztiari dagokiola ez bakarrik produktu edo zerbitzu jakin bati.

Berrikuntzak, kultura bezala, erakundea eguneroko arazo txikietan buru-belarri egotetik kanpora atera behar du. Pertsoneri lagundu egin behar die ohitu daitezen aldaketa eragozten duten oztopoei aurre egiten. Zentzugabeko kontrol eta

beldurrak, konfiantza eza eta erantzukizun falta bakarrik adierazten dute. Hutsunearen kultura da hori guztia eta hori gainditzeko bidea, zerbait berria egitea da.

Pertsonengan eta beraien sormenerako berezko gaitasunetan eta askatasuneko espazioetan oinarritzen da. Pertsonak dugun alderdi nobleenean oinarritzen da. Proiektuaren eta bere lorpenen erantzule sentitzen diren pertsona autonomoz inguratzea komeni da. Beraien adimen osoaren gaitasunak -pentsamenduak eta emozioak- jokoan ipiniko dituztenak. Eta era berean, etengabekoak eta berriak diren eskarmentuen arabera, beraien jakinduria aberastuko dutenak. Horretarako askatasun espazioak sortu behar dira, etengabeko kontrolak eta indar eremuak kendu.

Barneko eta kanpoko hotsak sentitu behar dira erakunde bizia, biziaren tentsio puntuarekin eta sortzailea lortzeko. Errealitatea bizi eta zaratak entzun. Ondo datorkigu karroaren kirrinka entzutea, noiz eta non olioztatu behar dugun garaiz eta zehazki jakiteko.

Kontuan izan behar dugu, baita ere, erakunde perfekturik ez nahi izateak duen garrantzia, uste horrekin sormena hiltzeko arriskuan ipiniko genukeelako.

5. **Erakundearen tentsio puntua, giltzarria.** Tentsioak ezin du gehiegizkoa izan. Bere puntua eduki behar du. Premia eta garrantzia bereizten jakitea komeni da. Tentsio puntuan bizitzea, eskuartean daukagunarekin zentratuta egotea esan nahi du. Zure erantzukizunarekin. Zure inguruarekin. Ez bakarrik zer egiten duzun horretan zentratzea, baizik eta nagusiki **ZERTARAKO** ari zaren egiten jabetuta ibiltzea.

## COACHING-ETIK ARNASA EMAN

