

BATERA, LIDERGO ESPAZIO MISTOA: LIDERGO BERDINZALE BATERANTZ

2019ko ekainaren 21a

AURKIBIDEA

SARRERA

1. SAIOEN ESPARRUA ETA IKUSPUNTUA
2. SAIOEN ETA PARTE HARTZAILEEN AURKEZPENA
3. GENERO ESTEREOTIPOEN INPAKTUA: EMAKUMEEN ETA GIZONEN ABANTAILAK ETA DESABANTAILAK UNIBERTSITATE TESTUINGURUAN
4. GIZONEN ETA EMAKUMEEN ARTEAN DESBERDINTASUNIK BADA LIDERGO DESIRAGARRIAREN INGURUAN? LIDERATZEN DUEN PERTSONAREN EGINKIZUNAK
5. EGINKIZUNEI LOTUTAKO GAITASUNAK
6. AKADEME EREDUA ETA NAHI DEN LIDERGO EREDUA
7. NOLA LAGUNTZEN DUGU DESBERDINTASUN TESTUINGURUAK MANTENTZEN?
8. NOLA JARRAITZEN DUGU? AMAIERAKO PROPOSAMENAK
9. HOBEKUNTZA PROPOSAMENAK
10. AZKEN GOGOETA



SARRERA

Datozen orrialdeetan, UPV/EHUren Leioako campusean joan den maiatzaren 28an eta 30ean egindako bi saioetan egindako talde lanaren emaitzak aurkeztuko ditugu.

20 pertsonak hartu zuten parte: hainbat jakintza arlotako 10 emakume akademiko eta 10 gizon akademiko.

Helburuak honako hauek ziren:

1. Elkarrizketa bat ezartzea, unibertsitateko testuinguruak emakumezko eta gizonezko akademikoei ematen dizkien zailtasun eta abantaila (aukerak) bereizgarriak identifikatzeko.
2. Lidergo eredu berdinzale bat identifikatzea, emakume eta gizon akademikoak gure burua lider gisa nola ikusten dugun aztertuta. Emakumeen eta gizonen gaitasunei dagokienez, zerk azal dezake ematen diren egoerak? Zein balio zaizkigu eredu osatuago bat eraikitzeke?
3. Nola laguntzen dugu lan testuinguruak eta lidergo eredu mantentzen edo aldatzen genero joerak desagertu daitezen? Zer konpromiso har dezaket nagoen lekutik lidergo berdinzale batera iristeko bidean aurrera egiteko?
4. Iritziak, kezkek, beharrak eta eskaerak jasotzea, prozesuarekin jarraitzeko.

Helburu horiek lortzeko, honako eduki hauek landu ziren.

Edukiak:

- Zailtasun eta abantaila bereizgarriak unibertsitate testuinguruan (irakaskuntza, ikerketa eta kudeaketa).
- Emakumeen artean desberdintasunik bada lidergo eredu desiragarriaren inguruan?



- Nola ikusten dugu gure burua lider gisa gizonok eta emakumeok?
- Akademe programak planteatzen duen lidergo eredua. Nahi den ere duarekiko antzekotasunak eta desberdintasunak.
- Nola lagun gaitzazue nahi den aldaketa lortzen?
- Nola jarraituko dugu? Zer behar daude lidergo eredu berdinzaleago baterako aldaketaren erantzuleak izan gaitzen?

Jarraian, gaiaren esparrua eta ikuspegia aurkeztuko dugu, eta planteatutako gaiak, egindako gogoetak eta proposatutako dinamiken emaitzak laburbilduko ditugu.

1. SAIOEN ESPARRUA ETA IKUSPEGIA

Saioetan gogoetak partekatu nahi dira, genero estereotipoak eta roleri buruz eta horien ondorioz emakume eta gizonentzat sortutako aukera eta zailtasun bereizgarriak buruz, bereziki zuzendaritza postuetara sartzeko unean, hala ikerketan nola kudeaketan. UPV/EHUko Berdintasunerako Zuzendaritzak dituen datuen arabera, behin doktoregoa eskuratuta, emakumeen presentziak desagertzeko joera du goi mailako kategorietan (katedrak, ikertzaile nagusiak, tesi zuzendariak, dekanotzak, sailtako zuzendariak, etab.). Identifikatutako hainbat hesi alderdi hauei daude lotuta: bizitza familiarra, profesionala eta pertsonala kontziliatzeko aukerak; korporatibismo maskulinoa; subjektibotasunaren eraikuntza bereizgarria genero harremanetatik abiatuta; edo emakumeen presentzia urria harreman eta laguntza profesionaleko sareetan.

Era berean, genero rol eta estereotipo horiek, balorazio desberdinez, erakundearen lidergo ereduaren eraginari buruzko gogoeta bat planteatuko da, eta gogoetagai izango dugu ere genero joerarik gabeko lidergo berdinzale batez mintzatzeko aukera emango lukeen eredua.

Emakumei eta gizonei esleitutako rolen eta gaitasunen balorazio desberdin horrek estereotipo maskulinoaren gainean eraikitako lidergo eredu bat sortzen du, eta horrek lotura bikoitzeko dinamika sortzen ditu, emakumei erantzukizun postuak eskuratzea eta horietan irautea izugarri zailtzen dietenak: eredu horretara egokitzen badira, maskulinoak direlako eta goranahiak dituztelako kritikatzeko dituzte; eta, egokitzen ez badira eta beren senaren arabera lideratzen badute, "bigun" edo ahultzat jotzen dituzte, postuan autoritatez jarduteko gaitasunik gabekoak. Badirudi ez dagoela asmatzerik.

Kontuan hartuko dugu emakume eta gizon akademikoek zer testuingurutan egiten duten lan; izan ere, UPV/EHU erakunde publiko bat da, lege
21/06/2019



Batera espazioa / Akademe
publikoetatik eratorritako espezifikotasun propioak dituen eta oso hierarkizatuta dagoena; bertan, gizonak dira nagusi arduraren handieneko estamentuetan, eta organigrama formal osoa zeharka ukitzen dute, lan egiteko estilo indibidualistak eta lehiakorak lehenetsita, eta horrela zaila

izaten da lankidetzan edo talde lanean oinarritutako estrategiak finkatzea. Erakundearen ezaugarri horiek eragina dute ere lidergo estiloetan.

Egoeraren deskribapena, oro har, hori izan daitekeen arren, egia da ere egoera ez dela homogeneoa jakintza adar, fakultate edo sail guztietan.

Bestalde, erakundearen lidergo estiloak eboluzionatzen ari dira, beren merkatuetan eta inguruetan ematen ari diren aldaketetara eta errealitate berrietara egokitzeko. Pertsonak gizaki osotzat dituen ikuspegi bat behar dugu, kanpoan geratu izan diren emozioen eta harremanen alderdiak barne hartuko dituen. Lanari begirako ikuspegia ez ezik, garrantzitsua da elkarrekin lan egiten duten pertsonen arteko harremanaren ikuspegia ere.

Ikuspegi tayloristaren arabera, erakundeak makinak ziren, eta langileak, berriz, makina handiago baten engranaje soilak; hala, langileak zeregin bakar baterako trebatzen ziren, eta zeregin hori ongi betetzen bazuten, sari bat jasotzen zuten. Nagusiak arduratzen ziren estandarrak betearazteaz eta lankidetzan ezartzeaz, hala behar zenean. Langileen burua ez zen beharrezkoa, haien gorputza baino ez zen behar. Lanaren eta kudeaketaren gaineko ikuspegi horrek aro industrialean funtzionatu zuen, eta erakundearen eraginkortasuna bermatu zuen.



XX. mendearen bigarren erdialdetik aurrera, lanaren eta *management*aren ikuspegiak errotik aldatu ziren, erakundeak beren merkatu eta inguruetan emandako aldaketetara egokitzeko.

Enpresa-makina eredu horrek baliagarria izateari utzi dio askotariko arrazoiak direla eta, hala nola produzitzeko formak eta prozesuak, eskatutako eta eskainitako produktu eta zerbitzu motak, egungo errealitatearen konplexutasun askoz ere handiagoak, aldaketen abiadurak eta erabakiak hartzeko ziurgabetasunak. Eskulanak garrantzia galdu du, eta jakintza lantzeko beharra izugarri hazi da; erabakiak hartzea lehen baino askotaz ere konplexuagoa da; orain sormena eta berrikuntza oinarritzko gaitasunak dira, atzean geratu nahi ez badugu. Muntaketa kate batek eskatzen duen uniformetasunak ez du balio ezagutzaren erakunde batean, non behar-beharrezkoak baitira askotariko ikuspegiak, sormena eta norbanakoen ekimena.¹

Gaur egungo lanaren izaera aldakorrak gero eta gehiago eskatzen ditu aldaketetara azkar egokitzeko gai izango diren organigramak, sailen eta pertsonen arteko lankidetzak estrategiak erraztuko dituzten organigrama lauagoak, eta horrek inplikatzeko du, halaber, lanean autonomia handiagoa izatea eta erabakiak hartzeko ardura gehiago banatzea.

Era berean, eskatutako funtzioek iraupen jakin bat izatearen joera ari da nagusitzen, eta hor beharrezkoa da "disfuntzional" bihurtzen diren funtzioak uzteko eta berriak sortzeko gaitasuna edukitzea. Lankidetzako eta talde laneko estrategiak ari dira gailentzen, proiektuen arabera aldatzen diren diziplina anitzeko taldeetan.

Hau da, erakundea makina eta langileak haren engranajeak izatearen ideiak jada ez du balio. Eraginkorra izateko eta ingurune labainkor eta konplexu batean bizirauteko guztiz beharrezkoak dira pertsonen inteligentzia, jakintza, sormena, proaktibitatea eta konpromisoa. Ezagutzen, perspektiben eta ikuspegi dibertsitatea baloratzen da. Lankidetzak bultzatzen da, lehiakortasunaren aurrean. Era berean, ongizate, ikaskuntza eta garapen profesional eta pertsonalerako espazioak sortu behar dira. Hala, ikuspegi aldaketa horrek gaitasun berriak inplikatzeko ditu, kudeatzeko eta lideratzeko modu berriak.

¹ Ideiak hemendik hartu dira: David Burkus, *Bajo una nueva gestión*, Empresa Activa argitaletxea, 2017ko ekaina.



Batera espazioa / Akademe

Aginduak eman eta gero haiek betearazten direla kontrolatzen duen, erantzun guztiak dituen, akatsik onartzen ez duen, edo urruneko harremana eskatzen duen —gertutasunak autoritatea bera arriskuan jartzen duela ulertuta— nagusiaren ideiak ez du balio jada pertsonen onena lortu nahi badugu.

Lidergo eredu berriak lidergo transformazionalagoen esparruan kokatzen dira, eta horien baitan, konfiantzan oinarrituta lideratzen da konpromisoa sortzeko; ikaskuntza kolektiboa azpimarratzen da; eta, lidergoaren zereginak dira, besteak beste, pertsonen garapen profesionala lortzea eta haien beharrei erantzutea, lanerako giro egokia mantentzea, eta berrikuntza eta aldaketarako ikuspegia izatea.

Fokua zereginean bakarrik jarri beharrean, zereginean eta elkarrekin lan egiteko pertsonen arteko harremanean jartzen da. Arrazoia garrantzitsua da, baina emozioa ere, motor gisa (pertsonak mugiarazten dituen?), haren autoerregulazio beharrekin eta kontzientzia, autoezagutza eta garapen pertsonal handiagoarekin.

Hortaz, "bigunak" deitutako gaitasunak eta pertsonen laguntzeko metodologia berriak barneratzen dira, aldaketa eta hobekuntza errazteko, hala nola coaching-a, mentoring-a, antolakuntza konstelazioak, etab.

Zer ulertzen da gaitasun "biguntzat"? Entzumen aktiboa, enpatia, konfiantza sortzea eta loturak ezartzeko gai izatea, kolaboratzeko gai izatea, pertsonen beharrak hautemateko eta laguntza emateko gai izatea, pertsonen arteko gatazkak kudeatzea, norberaren emozioak kudeatzea, malgua izatea, etab.

"Bigunak" deitutako gaitasun horiek genero estereotipoen eta rolen ikuspegitik femeninotzat hartu izan den eremuan kokatzen dira; gaitasun horiek espazio pribatura mugatu, eta espazio publikotik kanpo geratu ziren, non estereotipo maskulinoari lotutako gaitasunak baloratu eta gailendu baitziren. Hortaz, lidergo eredu berrietan bi gaitasun motak sartzen (eta berdefinitzen) dira, gizaki osoak behar direlako erakundeen eraginkortasuna eta biziraupena bermatzeko.



Batera espazioa / Akademe

Estereotipoen ikuspegitik maskulinoztat hartu izan den eredu (lehiakortasuna, lorpenerako orientazioa, arrazionaltasuna) pertsonetan eta haien beharretan oinarritutako eredu batera eboluzionatzen ari da (adimen emozionala, lankidetzaz inguruneak, harremanei begirako orientazioa, guztion hobe behararen kezka).

Ikuspegi horretatik, lidergorako gaitasun eta estilo berriek harreman argia dute genero berdintasunarekin, eta badirudi erakunde berdinzaleagoak lortzeko helburuak, justiziari ez ezik, erantzuten diola ere emaitza hobeak bermatzeko lan ingurune berrietara egokitzeko beharri.

Akademe programa lidergo transformazionalen ikuspegian kokatzen da, eta eredu bat ematen digu, non genero estereotipoen arabera banatuak izan ziren gaitasunak sartzen diren. Haren helburua da gaitasun horiek, auto lidergoa ere barne hartzen dituztenak, erakustea eta garatzea, emakume akademikoak erantzukizun lanpostuetara sartu eta horietan mantendu daitezten. Hau da, bi ikuspegiak biltzen ditu: genero ikuspegia barne hartzen duen lidergo eredu bat planteatzen du, eta aldi berean, kristalezko sabaia desagerrarazten eta zuzendaritza postuetan genero arrakalak murrizten lagundu nahi du.

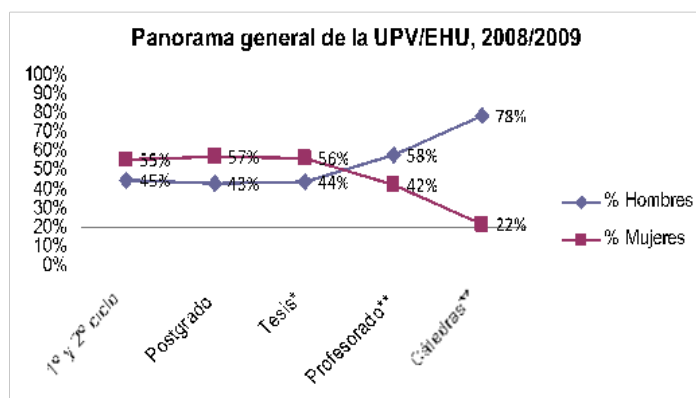
Edonola ere, programa honen hainbat ediziotan, emakume parte hartzaileek gizonezkoekin ere lan egiteko beharra aipatu dute, UPV/EHUren antolakuntza kulturaren aldetan emakumei nahiz gizonei dagokielako, eta ezinezkoa izango delako azken horien parte hartze aktiboa izan ezean.



2. SAIOEN AURKEZPENA

Akademi programaren esparrua

Emango ditugun hainbat datuk erakusten dutenez, ibilbide akademikoak aurrera egin ahala, emakume akademikoen partaidetzak behera egiten du, eta haren presentzia zuzendaritza karguetan murrizten da.



	Emakumeak	Gizonak
Dekanoak eta zuzendariak ikastegiko	% 35	% 65
Sailletako zuzendariak	% 31	% 69
Katedrak	% 22	% 78

Eta, UPV/EHUko Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Planaren barruan garatutako **Akademe programaren helburuak** aurkeztu genituen:

- Emakume akademikoen lidergo eta autolidergorako trebetasunak hobetzea, erantzukizun postuetan sartu, eta horietan iraun dezaten.
- Emakume akademikoen arteko laguntza sare bat sortzea, jakin-minak eta esperientziak partekatzeko, eta erantzukizun postuetara iritsi eta postu horietan irauteko elkarri laguntzeko harremanak ezartzeko.



Jarraian, **Batera espazioaren** eta bi lan saio hauen helburuak aurkeztu genituen, eta parte hartzaileei beren burua aurkezteko eskatu genien, elkartzen gaituen gaiarekiko beren lotura erakusten zuen hitz bat aukeratuta:

Emakumeak	Gizonak
<ul style="list-style-type: none">• Oreka• Eraikuntza• Esperimentua• Sarea• Jariatu• Konexioa• Motxila• Freskatu• Ikasi• Berritu	<ul style="list-style-type: none">• Entzun• Partekatu• Zergatik sentikortasun feminista?• Ikaskuntza• Galdera ikurra• Konfrontazioa• Eraldatu• Errealitatea• Eraldaketa• Aitatasuna• Enpatia

3. GENERO ESTEREOTIPOEN INPAKTUA: EMAKUMEEN ETA GIZONEN ABANTAILAK ETA DESABANTAILAK UNIBERTSITATE TESTUINGURUAN

Proposatu genuen dinamika batean parte hartzaileak 4 talde mistoetan banatu ziren, eta horietako bakoitzak honako galdera hauei erantzun behar zizkien:

- Gizonen abantailak eta zailtasunak, ikerketaren eta irakaskuntzaren arloetan.
- Emakumeen abantailak eta zailtasunak, ikerketaren eta irakaskuntzaren arloetan.
- Emakumeen abantailak eta zailtasunak kudeaketaren arloan.
- Gizonen abantailak eta zailtasunak kudeaketaren arloan.



Lau txanda egin ziren, talde guztiak txandakatzeko; hartara, pertsona guztiek lau galderei erantzuteko aukera izan zuten. Emaitzak honako hauek izan ziren:

	IRAKASKUNTZA	
	ABANTAILAK	DESABANTAILAK
EMAKUMEA	<ul style="list-style-type: none">• Ordu-tegi onenak kontziliazioa bilatuta.• Ikasleekiko konfiantza handiagoa. Emakumea gertuago identifikatzen du hasieran.	<ul style="list-style-type: none">• Irakaskuntza karrerara sartzea zailagoa da.• "Prestijioko" irakaskuntza gizonentzako da.• Autoritate gutxiago, ikasleen aurrean.
GIZONA	<ul style="list-style-type: none">• Master eta hortik gorako ikastaroak gizonak hartzen dituzte bere gain. Prestigioko irakaskuntza gizonentzat da.• Gizonak zuzendutako GRALek nota hobea jasotzen dute. Prestigio handiagoa zenbait fakultatetan.• Adostasunik ez bada eta mailaren arabera erabakitzen badira, ordu-tegi eta irakasgai onenak gizonentzat dira.• Autoritate gehiago dutela suposatzen da.• GRAL baterako laguntza hurbilagoa ematea.	<ul style="list-style-type: none">• Ez hain pedagogikoa. Okerrago erakusten du.• Gizonari zorrotasun handiagoz epaitzen zaio, kontziliazioan inplikatzeari.• Kezka: genero politiken gabezia dela eta, ikasgelan ez zaie tratu bera ematen emakumei eta gizoni.



	IKERKETA	
	ABANTAILAK	DESABANTAILAK
EMAKUMEA	<ul style="list-style-type: none">• Genero ikerketak modan jartzen hasi dira.• Sareak eraikitze gaitasun handiagoa.	<ul style="list-style-type: none">• Amatasuna.• Genero ikerketak prestigio gutxiago du.• Lidergo eredu patriarkal klasiko bat dago (piramidea eta autoritatea), eta hura onartu behar dute.• Ikertzaile nagusi izateko zailtasuna.• Emakumeentzako zailagoa da katedrak lortzea.• Ikusezintasuna argitalpenetan. Gizona neutro geratzen da, eta ematen du gizonezkoak sinatzen dituztela guztiak.• Prestigio eta aitortza ematen duten zereginetara sartzeko zailtasun handiagoa.• CVa egitea zailagoa da.
GIZONA	<ul style="list-style-type: none">• Familia kontziliazioa emakumeen esku geratzen da.• Gehiago dakitela ematen du.• Proiektuen ebaluazio ez itsuek mesede egiten diete gizonari.• Indibidualistagoak eta egoistagoak. On egiten die.• Erabakitze postuak betetzen dituzte ikerketen arloan.• Autoritate profil handiagoa.• GRAL edo proiektu eskaera gehiago dituzte.	<ul style="list-style-type: none">• Begirada globalaren gabeziak kalitatea kentzen du.• ANECAk...• Gizonari epai zorrotza, kontziliazioan inplikatzegatik.



KUDEAKETA		
	ABANTAILAK	DESABANTAILAK
EMARUMEA	<ul style="list-style-type: none"> • Kargu/estatusak eta adinak eragina dute. • Emakumeei lotuta sortzen diren espazioak horizontalagoak eta irekiagoak dira. • Eraldatzeko zailtasuna / aukera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanaren banaketa sexualak karguetan eragiten du: idazkaritzak emakumeentzat, eta zuzendaritzak gizonentzat. • Amatasuna eta kontziliazioa desabantailatzat hartzen dira. • Desberdintasuna dago kudeaketa arloetan. • Berdintasunean, karguko postuak gizonen esku daude, eta zaintzakoak emakumeen esku. • Zalantzan jartzen da, batik bat, <i>expericea</i>. • Lotura afektiboa. • Leku horiek okupatzeko borondate maila? • Espazio publikoa hartzea. Espazio publiko gehiago hartzen dute gizonak. • Espazio maskulinizatuak erasokorragoak dira emakumeentzat. • Erreferenteak falta dira. • Sinesgarritasun falta, justifikatzeko beharra. • Emakumeei eskatzen diegu gustukoa ez dugun eredu bat alda dezaten. • Emakumeek denbora gehiago pasatzen dute sailak josten, exekuzioaren eta ordezkartzaren kaltetan.
GIZONA	<ul style="list-style-type: none"> • Gizonentzako aukerak, emakumeen desabantailetatik eta gizonen abantailetatik abiatuta. • Kudeaketa estilo gogorak atzera egiten die emakume askori. Gizonak kargu horietara sartzeko aukera gehiago dituzte. • Emakumeak alderdi komuna kudeatzean, gizonak alderdi pribatuagoak kudeatzeko aukera dute. Edo pertsonalak. • "Marroi" handienak emakumeei banatze zaizkienez, gizonak gutxiago nabari dute haien eragina (ez zaizkizu tokatzen). • Lidergoa balio maskulinoei lotzen duen kultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontziliazioa areagotzea zigortzen da. Gizonak asko zaintzen badu, aurpegi galanta du; eta gutxi zaintzen badu, ongi dago. • Ereduetatik ateratzea zigortuta dago. • Lidergo estilo baten distantzia esplizituki adierazteko zailtasuna (ez identifikatzea lidergo eredu maskulino batekin). • Zuzendaritza estilo bertikalak eraginkortasun handiagoa sortzen du ikuspuntu maskulinoetik, tentsio gehiago eta giza harreman kaskarragoak.



	<ul style="list-style-type: none">• Indibidualistagoak eta egoistagoak, eta mesede egiten die.• Maskulinoaren zama sinbolikoa. Emakumeek ez dute eskola eman nahi, eta gizonak eskuzabalak dira.• Emakume idazkaria / gizon zuzendaria.• Zuzendaritza estilo gogorak motibazioa kentzen du. Kudeaketa marroiak emakumeen eskutik banatzen dira.• Zaintzan denbora gutxiago igarota, denbora gehiago dute gako alderdiak kudeatzeko espazio informaletan.• Nork egiten du sailaren webgunea? Nork aurkezten du katedra?• Gizonak ez du erakutsi behar. Ez dago iruzurtiaren sindromea (ez dut hemen egotea merezi)• Ez ditu arazoak etxera eramaten.• Balioa erakusteko behar txikiagoa.• Denbora gehiago edukitzea, espazio informaletarako.• Arazo pribatuetatik abstraitzeko gaitasun	
--	---	--

- Taulak erakusten duenez, emakumeek desabantaila askoz gehiago dituzte abantailetan nagusi diren gizonen baino.
- Gizonen abantailak desabantailak ekartzen dituzten emakumeentzat, eta, aldi berean, emakumeen desabantailak aukera gehiago sortzen dituzten gizonentzat.
- Irakaskuntzan, non ikasleekiko harremana asimetrikoa den, emakumeek lekua irabazi dute. Ostera, ikerketan eta kudeaketan, non harremana parekoen artekoa den, desberdintasun egoera bat ematen da. Leku horiek lehiatzen dira.
- Formalki berdinzaleak diren protokoloak eta prozedurak lantzen diren arren, unibertsitate testuingurua informalki ez da berdinzalea, eta hori da, hain zuzen, identifikatzen eta eraldatzen zailena.



Patriarkatuaren introiekzio bat dago, eta ez da berria: milaka urteko historia du.

- Jarrera matxistak eta feministak daude, eta emakume nahiz gizonengan ematen dira. Aipatu da, esate baterako, emakumeen artean sortzen den gatazka, batak bestea gainditzen duenean.
- Unibertsitatearen barruan militantzia feminista aurrera eramatea zaila da. Lan testuinguruan bizirautea beharrezkoa da.
- Lan akademikoan emakumeek sostengatutako alderdiak balioa galtzen du, eta erakargarri izateari uzten dio bi generoentzat.
- Unibertsitate testuinguruan garrantzi gutxiago ematen zaio irakaskuntzari. Pertsona batek merezimenduak metatzen baditu (kudeaketa karguak betetzeagatik edo bestelako lanen bat egiteagatik), irakaskuntza orduak murrizten dira. Irakaskuntzako jardunbide egokiek ez dute aitortzarik jasotzen.
- Emakumeek, oro har, irakaskuntza aitortzearen alde egiten dute, eta "ez dut ikertu nahi" esan dezakete; zaila da, ordea, gizon batek horrelako zerbait esatea.

4. GIZONEN ETA EMAKUMEEN ARTEAN DESBERDINTASUNIK BADA LIDERGO EREDU DESIRAGARRIAREN INGURUAN?

Parte hartzaileak lau taldetan banatu genituen: bi emakumeena, eta beste bi gizonena. Lauki bat entregatzen genien, non lidergoa duen pertsona batek bete behar dituen eginkizunak proposatzen baitziren. Haien ikuspegitik, lider batek bete beharko lituzketen 10 eginkizun gakoak hautatzeko eskatu genien. Emaizak honako hauek izan ziren:

Emakumeek eta gizonen aukeratutako eginkizunak:

- Taldean lan giroa eta harremana zaintzea. Harremanak zaintzea: epaiak saihestea eta egoerak normalizatzea. Elkarrizketa toxikoak etetea, eta alderdi positiboari begiratzea.



- Taldean konfiantza espazioak sortzea.
- Emaitzengatiko erantzunkidetasuna sortzea taldeko kideen artean.
- Taldeko kideen gaikuntza eta prestakuntza beharrei erreparatzea.
- Indarra ematea zailtasunetan. Zereginak egiteko, pertsonen arteko laguntza dinamikak indartzea.
- Ekintzak koordinatzea: konpromisoak finkatzea eta horiek betetzeko erreklamatzeari.
- Ikaskuntza eta kontrastea: akatsak taldea ikasteko eta hobetzeko aukera gisa ulertzea.
- Xede eta helburu komunak presente edukitzea.
- Epe luzeko begirada eta ikuspegi estrategikoa izatea.
- Informazio fluxuak: taldeari informazio esanguratsua ematea.

Gizonek bakarrik aipatutako eginkizunak

- Bilerak zorrotzak eta eraginkorrak izaten laguntzea.
- Ikasleak, unibertsitatea eta gizartea orientatzea (*xedea mantentzearen barruan sartuta ulertzen da*).
- Lideratzen duen pertsona eredu da. Liderren eredugintza.
- Erabakiak hartzeko era adostea hasieratik: partaidetzakoa eta kolektiboa (*emakumeek zeregin gako gisa zuten erabakiak hartzea, eta hau erabakiak hartzeko modu bat da*).

Emakumeek bakarrik aipatutako eginkizunak

- Eginkizunen eta zereginen banaketa: zereginak lehenestea eta kargak banatzea. Jarraipena antolatzea.
- Gatazkak kudeatzea. Egoera zailak mahai gainean jartzea. Gatazkak kudeatzea xedeari erreparatuta (*gizonek harremanaren zaintzaren barruan dagoela ulertzen dute*).
- Arazoak aztertzea eta erabakiak hartzea (*gizonek erabakiak hartzeko modu bat aipatzen dute*).

Taldeetan aipatu ez diren eginkizunak

- Taldeak osatzeko pertsonak hautatzea.
- Ekintzak koordinatzea beste talde edo instantzia batzuekin.



- Goragoko instantzia batzuetan hartutako erabakiak inplementatzea eta hedatzea.

Partekatutako gogoeta honako hau izan zen:

Desiratutako lidergo eremuaren inguruan adostasun zabala eman zen parte hartu zuten emakumeen eta gizonen artean, eta unibertsitatean hedatutako lidergo eredua eta desiratutako eredua bat ez datozela egiaztatu zen. Nagusi den lidergo eredua tradizionala eta autoritarioa da, hainbat ikastegi, fakultate eta sailetan aldaerak izanda ere, eta estereotipo maskulinoari dago lotuta (arrazionaltasuna, eraginkortasuna, kontrola, boterea).

Emakumeak erantzukizun postuetara iristen direnean, lotura bikoitzeko dinamikak topatzen dituzte: eredu nagusiaren arabera jarduten badute, "mari-mutilak" direla edo "goranahian" dabiltzala kontsideratzen da; aldiz, pertsonengan eta harremanetan arreta jarriz eredu hori aldatzen saiatzen badira, ahulak direla eta autoritaterik ez dutela leporatzen zaie. Edozer egiten dutela ere, gaizki dago.

Nolanahi ere, estereotipoen eta identitateen artean badira trantsizio espazioak ere. Saiotako gizonak ez dute estereotipo maskulinoa ordezkatzeko, eta ez dute lidergo eredu klasikoa nahi. Saiotako emakumeak bezala, ikuspegi osatuago bat duen eredu baten alde daude; eredu bat, pertsonen arreta, harremanen zaintza, arrazionaltasuna eta emozioa barne hartuko dituen.

5. EGINKIZUNEI LOTUTAKO GAITASUNAK

Zer gaitasunarekin lotzen dugu eginkizun bakoitza? Galdera horri erantzuteko, gaitasunak zituzten koloretako txartelak banatu genizkien parte hartzaileei:

- Horiak: gogoetari lotutako gaitasunak
- Berdeak: ekintzari lotutako gaitasunak
- Gorria: harremanari lotutako gaitasunak
- Urdinak: integrazio gaitasunak



Batera espazioa / Akademe

Eginkizunak lurrian jarri genituen, aurreko dinamikaren emaitzaren arabera antolatuta (emakumeek eta gizonek aipatutakoak, soilik gizonek, soilik emakumeek, inork ez). Eta eskatu genien eginkizun bakoitzean hura betetzeko oinarrizkotzat jotzen zituzten gaitasunak aukeratzeko. Gogoeta bat sortu zen denon artean, honako gai hauen inguruan:

- Liderrak/taldeak egin beharreko zereginetan hiru poloetako gaitasunak biltzen dira.
- Espazio pribatuan ikasitako gaitasunak egokitu behar dira, espazio publikora eramateko. Zehazki, amatasun/aitatasun ereduak gainditu behar dira; zaintza eta babesa bereizi behar dira; taldearen harremanaz arduratzen garela ulertu behar dugu...
- Ikasgelako lanean beharrezkoagoak dira integrazio gaitasunak.
- Espazio pribatuan, emakumeek ekintza eta gogoeta poloei lotutako gaitasunak ere garatzen dituzte: antolakuntza, planifikatzeko gaitasuna, ekintzen koordinazioa...
- Gogoeta bat planteatu da harremanaren poloari lotutako gaitasunak sartzen direnean taldeen lanaren eraginkortasun handiagoari edo txikiagoari buruz. Ostera, adierazi behar dugu gaitasun horiek kontuan hartzen direla lidergo eredu berrietan, taldeen eraginkortasuna areagotzen eta emaitzak hobetzen dituztelako, hain zuzen ere.
- Harremanaren poloari lotutako gaitasunetarako ez gaituzte prestatu, eta harreman txarra dugu urrakortasunarekin.
- Lidergoak desberdin egiten dira irakaskuntzan, ikerketan eta kudeaketan.



6. AKADEME EREDUA ETA LIDERGO EREDU DESIRAGARRIA

Lidergo eredu guztiak esparru batean kokatu ditugu, kontroletik konfiantzara doan continuum batean. Eredu klasikoa, autoritarioa eta maskulinoa, erabateko kontroletik oso gertu dago; lidergo transformazionalak, ordea, konfiantzan oinarritutako lidergora gerturatu dira gehiago. Akademe programak planteatzen duen eredu konfiantzatik gertu dago, eta bi ikuspegiak integratzen ditu, bai zereginaren ikuspegi bai harremanaren eta hari lotutako gaitasunen ikuspegi.

KONTROLA

Aginduak ematea eta betetzen direla kontrolatzea.

- Erantzun guztiak eduki behar dira. "Ez dakit" batek ez du lekurik.
- Ezin da akatsik egin
- Liderrak pertsona isolatu gisa: Hurbiltasunak autoritatea konpromisoan jartzen du.
- Hierarkia oso markatuak.
- Lehiakortasun, kontrol eta botere balioak.
- Balio eta identitate maskulinoetan oinarritzen da.
- Lorpenak indibidualak dira.
- Fokua zereginean bakarrik jartzen da.

Suposamenduak:

Liderra jaiotzez: pertsona bereziak, norabide bat hartu eta erabaki garrantzitsuak hartzen dituztenak, ulertzen delako jendeari ikuspegi pertsonala falta zaiola, ezin dituela aldaketaren indarrak menperatu eta lider handiek bakarrik konpon ditzaketen gabeziak dituela.

KONFIANTZA

Harremanak izaten ditugu pertsonak asmo positibo bat dutela suposatuz:

Konpromisoak betetzea eta eskatzea Urrakortasuna (ez dakit ez esaten, akatsak onartzea, barkamena eskatzea beharrezkoa denean, laguntza eskatzea..)

- Organigrama lauagoak.
- Autoritatearen banaketa handiagoa (erabakiak hartzea).
- Autonomia lanean.
- Pertsonen beharrak.
- Talde lana eta lankidetzaren estrategiak.
- Taldeko erantzunkidetasuna arrakasta eta porrotetan.
- Gida partekatutako xedea eta ikuspegiak dira.
- Fokua zereginean eta harremanean.

Suposamenduak:

Lider izaten ikasten da. Pertsona guztiak izan gaitzeko lider. Lider izatea aukeraketa bat da. Pertsonak gure mundu hurbilaren errealitatearen baterako sortzaileak gara. Konpromisoa nire garapen pertsonal eta profesional propioarekin eta lideratzen ditudan pertsonenarekin.

Akademe eredu saioetako parte hartzaileek nahiago duten lidergo ereduaren ildo beretik doa. Genero joerak ezabatzen ditu, eta femeninoaren estereotipoari lotutako ikuspegiak eta gaitasunak barnetatzen ditu. Eskema honako hau da:

Nire burua lideratzea:

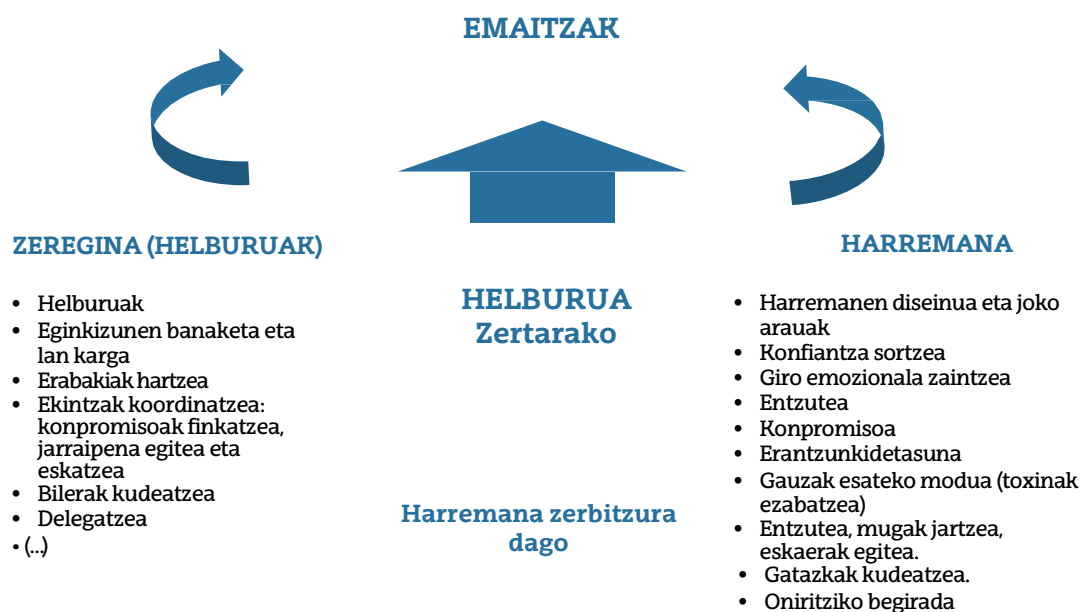
Nire barne autoritatea eraikitzea honako oinarri hauen arabera:

- Nork bere burua onartzea, argi-itzal guztiekin. Nire gizatasuna onartzen dut, eta horrela, gainerako pertsonen gizatasuna onartzen dezaket.
- Nire ahalmenak onartzea (indarrak, baliabideak...).



- Nire balio pertsonalak identifikatzea, ekintzarako motor gisa.
- Zein da nire helburua lideratzeko?
- Nire emozioak kudeatzea.
- Nire sinismen mugatzaileak kudeatzea.

Lideratu ahal izateko:



DINAMIKA SISTEMIKOAK (EGITURA)

7. NOLA LAGUNTZEN DUGU DESBERDINTASUN TESTUINGURUAK MANTENTZEN?

Hurrengo dinamikan, elkarrizketa bat proposatu genuen bikoteka (gizon/emakumea). Helburua honelako egoera bat partekatzea zen: erakundearen desberdintasuna mantentzen laguntzen duen egiteko modu batez jakitun izanda ere, ez ginen gai izan gauzak beste era batera egiteko.



Zer testuingurutan eman zen? Zer pertsonarekin? Zer izan zen berdintasuna baino garrantzitsuagoa? Ikaskuntzak honako hauek izan ziren:

- Unibertsitatea oso heterogeneoa da.
- Nolabaiteko koldarkeria botere harremanetan.
- Batzuetan itsu gaude gertatzen denaren aurrean.
- Jarrera pasiboa izaten dugu.
- Zerbait egiten dugunean, modu erreaktiboan erantzuten dugu. Beste alde batetik joan daiteke?
- Batzuetan gauzak okertu behar dira, ohartu gaitzen.
- Autokritika mailak generoa du.
- Estrategia berriak behar ditugu.
- Betetzen duzun karguaren arabera.
- Gauza batzuk ezin dira konpondu. Nabigatu eta inguratu ditzakezu.
- Batzuetan harreman hierarkikoa lideratutako pertsonetatik sortzen da.
- Lan giroan toxikotasun indize handiak daude.
- Gure batailak hautatzen ditugu.

8. NOLA JARRAITZEN DUGU? AMAIERAKO PROPOSAMENAK

Saioa amaitzeko, galdera hau proposatu genien: oinarrizko zer pauso eman behar beharko liriateke? Eta hiru ekintza maila proposatu genizkien proposamenak kokatzeko:

- Konpromiso indibiduala.
- Batera espazioa/Akademe: nola jarraitu, zer leku har dezake Baterak Akademe programan?
- Unibertsitatearentzako proposamenak lidergo ereduaren aldaketa eta berdintasuna bultzatzeko, dimentsio formalaz harago.

Emaitzak honako hauek izan ziren:



Konpromiso indibiduala:

- Prisa, denbora falta eta lan asko izatea ez dira aitzaki izango nire lideratzeko moduz gogoeta egiteko, ontzeko eta zaintzeko.
- Erabaki bat hartzen dudanean, horren inguruko adostasunez galdetuko dut, erabakiak sor dezakeen nahigabeaz jabetzeko.
- Prekarietate handieneko lankideei eragiten dizkieten jarrera autoritarioak publikoki kritikatzeko.
- Jarrera binaristak haustea: haiek vs ni.
- Nire botere esferaz jabetzea.
- Lankide berriei bidea erraztea.
- Lidergo eredu berdinzaleak eta eraldatzaileak agerian uztea eta bultzatzea ikasleekin egindako talde lanean.
- Hizkuntza inklusiboa erabiltzea saileko eta zuzendaritzako bileretan, fakultateko batzarretan, idatzietan eta komunikazioetan...
- Lidergo klasikoak zalantzan jartzeko ekimenak abiaraztea.
- Lidergo partekatuan sinesten duen saileko zuzendari gisa jardutea. Eredu garria izatea jendaurrean.
- Ikasgelan, harremanak berdinzaleak direla zaintzea.
- Ahotza altxatzea desberdintasun egoeren aurrean, baita sotilenean aurrean ere, ingurune gatazkatsu eta zailetan.
- Ikasleengana eramatea. Tresnak ematea, dinamikak. Gure egunerokoan txertatzea.
- Txapa morea eramaten jarraitzea, ikasleekin nagoenetan batez ere.
- Aserbitate handiagoa erakustea desberdintasun egoeren aurrean.
- Erantzunkidetasuna bultzatzea. Nire lankideen lidergoa erlatibizatzea.
- Akademe, Batera eta antzeko espazioetan parte hartzea.
- Nire eguneroko ekintza sotilak eta sinbolikoak aztertzea, sinesgarritasunez: ekintza berberak egingo nituzke unibertsitatean botere duten pertsonen edo botere ez dutenen zuzenduta egongo balira?

Batera espazioa / Akademe:

- Batera Akaderekiko paraleloan. Akademek orain arte bezala jarraitu behar du.



- Batera, ikastegika. Sareen sorkuntza errazten du.
- Sortu Batera sarea.
- Ez dadila diagnostiko soilean geratu.
- Formalki berdinzaleak diren inguruetan desberdintasunei buruzko datu zientifikoak ematea.
- Espazio publikoetan esku hartzeari buruzko prestakuntza tresna aktiboak behar dira.
- Tresnak behar dira, gizonek boterea utz dezaten.
- Batera programak zorrotz zaindu behar du esku hartzeak era berdinzalean egiten direla.
- Egitura berrikusi behar da, jende gehiago sartzeko. Karguei derrigortzea?
- Ikasleak sartzea.
- Kudeatzen ez duten profilak sartzen direla bermatzea/zabaltzea.
- Ikastegi bakoitzean lidergo berriei buruzko prestakuntza ematea eta haren aplikazioa kudeatzea (lidergo berrirako espazioak irekitzea).
- Dinamika mistoaren aldeko eta kontrako alderdiak aztertzea.
- Akademe espazioa AZPko langileentzat.

Unibertsitatea:

- Berdintasunari buruzko nahitaezko irakasgaia (enborrekoa).
- Berdintasunerako baliabideak.
- Irakasleentzako nahitaezko prestakuntza ikastaroak.
- Ordezkaritza eta egitura "demokratikoak" berrikustea.
- Zuzendaritza taldeei berdintasunari eta lidergo berdinzaleari buruzko prestakuntza ematea.
- Gardentasuna bultzatzea.
- Dekalogo erako dokumentu bat garatzea, egitura osoan zabaltzeko. Mikromatxismoak, tratu onak.
- Kudeaketa sistema informatikoa (GAUR) ez dadila aitzakia bat izan eta, hala bada, azaldu dadila zergatik.
- Zaintzarako dedikazioa eta amatasun bajak, horien zenbaketa egin ikerketan eta kudeaketan. Epeen zenbaketa zuzentzea.
- Kremlera zerrenden ondorio errealak organo garrantzitsuetan.
- Kudeatzeagatiko saria ez izatea eskolak kentzea.
- Eraldaketarako metodologiei eta komunikazioari buruzko prestakuntza bultzatzea.



9. HOBEKUNTZA PROPOSAMENAK

- Iraupen luzeagoa.
- Tarte handiagoa, saioen artean.
- Hamabostean behingo saioak.
- Espazio mistoen arriskuak zaintzea.
- Etekin handia atera dezaket erreplikatu daitezkeen dinamiketarik.
- Oharra: check-in dinamika argazkiekin: "ez ditut bost urte".
- Dinamika beraren gainean: eskemak hautsi eta hizkuntzak aldatu nahi dira.
- Deslokalizazioa: saioak egitea Eibar eta Donostian.
- Eskertza. Merezi du.

10. AZKEN GOGOETA

Saioa amaitu zenean, pertsona batzuek aipatu zuten interbentzioen txandak zorroztasun handiz kontrolatu behar zirela. Azaldu zuten, behin hitza hartuta, espazio honek dinamika ezagunak berresten lagundu zuen, non gizon batzuek espazio gehiago hartu baitzuten. Esandakoaz jabetzen gara eta, hori berresten duten datuak eduki gabe, uste dugu gizonak gehiagotan hitz egin zutela. Hala izanik ere, gure iritziz, mintzaldien giroa, tonua eta sekuentzia errespetuzkoa eta arina izan zen; hortaz, honako gogoeta hau planteatzen dugu:

Batera elkartzeko eta ideia eta esperientzia desberdinetatik ikasteko espazio bat da; egoten saiatzeko eta egin ohi ez duguna egiteko espazio bat. Portaera berriak esperimentu behar dira, espazio mistoetan eskuarki sortzen diren dinamika aldatzeko aukera emango digutenak. Dinamika horiek sortzen dira, eta uste dugu garrantzitsua dela hala izatea, ikas dezagun eta horretaz jabe gaitezten.

Aldaketa horretan lagundu nahi badugu, bi aldeek, gizonak eta emakumeek, erantzukizunak hartu behar dituzte, dinamika berriak sortzen laguntzeko. Gizonei dagokienez, espazioaz, hitzaz, zereginaz ez jabetzea.



Emakumeei dagokienez, proaktiboagoak izatea, ekimenaz jabetzea eta hitza "hartzea".

Nik ohiko dinamika hori hausten ez badut eta beste pertsona batek funtzio erregulatzailerik ez badut, nire erantzukizuna albo batera uzten dut, eta erregulatzen duen horren esku utzi. Batzuetan egiturak gure partez erabakitzea nahiko genuke. Eta askotan egiten du, eta borrokatzen gara.

Gertatzen da ere alde batek aldatu behar duela kontsideratzen dugunean, bada gure ohiko portaerari eusten diogula (dinamikaren parte bat) eta portaera hori beste aldean ematen denean aipatzen dugula; horrek, ordea, ez du laguntzen dinamika hori aldatzen. Aitzitik, askotan hura finkatzeko joera du, eta horrela alde batean nahiz bestean ematen diren aldaketa mugimendu txikiak estaltzen dira.

Testuinguru jakin batzuetan arautzea eta bitartekari izatea beharrezkoa izan behar duela onartuta ere, uste dugu Batera espazioan horrek ez digula lagunduko erantzukizunak eta kontzientzia hartzen.

Hitz horien ondoren, eskerrak eman nahi dizkiegu berriz ere saioetara etorritako pertsona guztiei parte hartzeagatik. Eskerrik asko, beraz, asko hitz egin zutenei, gutxi hitz egin zutenei eta hitza arautzea garrantzitsua dela aipatu dutenei. Izan ere, denon arteko ekarpenen bidez beste urrats bat egingo dugu erronka bota digun fenomeno konplexu hau hobeto ulertzeko.