



T  
a  
l  
d  
e-  
l  
a  
n  
a

5 disfuntzioak



# Talde-lana



Banakotasunetik haratago



Urrakorrezintasuna



Harmonia artifiziala



Anbiguotasuna



Estandar baxuak



Estatusa eta egoa

# Banakotasunetik haratago

Lanaren arrakasta taldearen funtzionamendu hoberenean dago..

Baina osagaiak bikainak direnean ere, zerbaitek huts egiten du: ez dago kohesiorik, ez konfiantzarik, ez konpromisorik...

Talde-lanaren eraginkortasuna mugatzen duten 5 faktore edo disfuntzio deskribatu ditu Patrick Lencionik.

Aparte azter daitezkeen arren, bost disfuntzio horiek osotasunari eragiten diote egituran eta, horregatik, osotasunean tratatu, zuzendu eta saihestu behar dira.



# 5 disfuntzioak





# Urrakorrezintasuna

¿Uste duzu urrakorrezintasuna edo indartsuarena egitea birtutea dela?

OKER zabiltza!



!!!!SUPERMAN edo CatWOMAN ez dira benetakoak!!!!.

*Denok gara hauskorrak. Gure ahuldadeak erakustea ez da ahulezia; aberasgarria izan daiteke, baldin eta partitzen badira taldean. Horretarako, ordea, taldekideen arteko **konfiantza** ezinbestekoa da.*



# Urrakorrezintasuna

*Konfiantza da talde funtzional eta ondo kohesionatutako baten muina. Hori gabe ezinezkoa da talde-lana*

## Talde disfuntzional bateko kideak

Euren ahuleziak eta erroreak ezkutatu  
dizkiete gainerakoei

Ez diete laguntzarik ez feedback-ik eskatu  
gainerakoei

Ez dute laguntzarik eskaintzen

Gainerakoez susmatzen dute

Ez dituzte ezagutzen gainerakoen trebetasunak



## Talde funtzional bateko kideak

Ahuleziak eta erroreak onartzen dituzte

Laguntza eskatu dute

Galderak eta iradokizunak onartzen dituzte

Zalantza-benefizioa praktikatu dute

Gainerakoen trebetasunak aitortzen dituzte

Barkamena eman eta eskatu dute

Taldean lan egitea eragiten dute

Konfiantza eza

Urrakorrezintasuna

# Harmonía artifiziala

¿Zure iritziz,  
ustezko harmonia  
eraginkorra al da?

OKER  
zabiltza!

Bufa!, hobe  
gai honi ez  
ekitea,  
bestela...  
jai  
daukagu!



*Hitz egin beharra dago, eztabaidei beldurrik gabe; banandu beharreatan, taldekideen arteko harremana sendotu daiteke. Errespetuzko eztabaida irekiek lagunduko digute erabakiak hartzen eta arazoei irtenbidea bilatzen.*



# Harmonia artifiziala

*Harreman on orok gatazka produktiboak behar ditu hazi ahal izateko. Zoritxarrez, gatazka tabutzat jotzen da.*

## Talde disfuntzional bateko kideak

Bilera aspergarriak egiten dituzte

Taldearen arrakastarako kritikoak diren eztabaidagaiak alde batera uzten dituzte

Ez dituzte baliatzen kideen iritzi eta ikuspegi guztiak

Denbora eta energia galtzen dituzte pertsonen arteko harremana arriskuan jartzen duten jarrerekin

## Talde funtzional bateko kideak

Bilera bizi eta interesgarriak izaten dituzte

Talde osoaren ideiak erabiltzen dituzte

Lan-taldean kezak partitzen dituzte

Taldeko gako-puntuei erreparatzen diete

Gatazkari beldurra

Harmonia artifiziala



# Anbiguotasuna

¿uste duzu  
epelkerietan edo  
anbiguotasunez  
jokatuz, taldeak  
helburuak lor  
ditzakeela?

OKER  
zabiltza!



*Ezbaietan, ez zuri, ez beltz... Anbiguotasun hauekin ezinezkoa da konpromisoak hartzea, ezinezkoa da erabakiak hartzea eta taldeko lana gelditu egiten da.*



# Anbiguotasuna

*Konpromisoak argitasuna eta babesa behar ditu. Talde handietan kontra bozkatu zutenek ere babestu egiten dituzte erabakiak.*

## Talde disfuntzional bateko kideak

Anbiguotasuna dago norabidean eta lehentasunetan

Gehiegizko analisia eta alferrikako atzerapena

Erabakiak berrikusi eta eztabaidak bizitzen dituzte

Gehiegizko berrikuspena



## Talde funtzional bateko kideak

Argitasuna norabidean eta lehentasunetan

Erroreetatik ikasten dute

Erabakiak hartzen dituzte, zalantzarik gabe aurrera egiteko

Zalantzarik gabe edo errudun sentitu gabe aldatzen dute norabidea

Konpromisorik ez

Anbiguotasuna

# Estandar baxuak

¿Araurik eta erantzukizunik ez dituzten lantaldeak imaginatzen al dituzu?

OKER  
Zabiltza!

¿ Zeinek jarri behar du hemen ordena?



*Lan taldean jarraibideak ezartzeaz gain, taldekide bakoitzak arauak betetzeko konpromisoa hartu beharra du; horrela bakarrik lortuko da taldeko helburuak lortzeko giro egokia.*



# Estandar baxuak

*Talde handiek batak bestea erantzule eginda eta elkar errespetatzen dutela eta itxaropen handiak dituztela frogatuta hobetzen dituzte euren harremanak.*

## Talde disfuntzional bateko kideak

Erresumina estandarrak ez betetzeagatik

Kaskarkeria

Liderrari gehiegizko ordezkaritza ematen diote



## Talde funtzional bateko kideak

Kontrolak ezartzen dira estandarrak bete daitezen

Elkarren hobekuntza sustatzen da

Errespetua ezartzen du kideen artean

Gehiegizko burokrazia saihesten du

Kalitatezko estandarrak partekatzen dituzte

**Erantzukizunak  
saihestea**

**Estandar baxuak**



# Estatusa eta egoa

*Talde baten disfuntziorik handiena bere kideak taldearen emaitza kolektiboez batere ez kezkatzeko joera da.*

## Talde disfuntzional bateko kideak

Motelaldia eta geldialdia hazkunderan

Kideak euren karreran zentratzen dira

Erraz galtzen dute arreta

Ez dute aintzat hartzen taldearen helburua

Ez dituzte ospatzen gainerakoen arrakastak



## Talde funtzional bateko kideak

Emaitzak lortzea dute xede

Jokabide indibidualista minimizatzen du

Arrakasta ospatzen du

Alde batera uzten dituzte euren helburuak taldearen mesederako

Arreta galtzea saihesten dute


Emaitzei  
arretarik ez

Estatusa eta egoa



# Harreman arrakastatsuak

*Taldeak arrakasta izateko,  
ezinbestekoa da  
taldekideen arteko  
harremana ere  
arrakastatsua izatea.*



*Arrakasta, norberarena zein  
taldearena, taldekieen  
arteko harreman  
arrakastatsuetan  
oinarrituta dago.*



# Harreman arrakastatsuak

Harreman arrakastatsuetan aurreko disfuntzioak alde batera utzi, eta hurrengo ezaugarriak eman behar dira:



Urrakorrezintasuna → Konfiantza



Harmonia artifiziala → Elkarrizketa irekia



Anbiguotasuna → Konpromisoa



Laisser faire → Erantzukizuna



Nia / Egoa → Taldeko onura





**EUSKAMPUS**  
Nazioarteko Bikaintasun Campusa  
Campus de Excelencia Internacional