

Kodea: 25828	
Graduak: EAZ; E; FA, M; ZSAP	
Kurtsoa: 1	
Lerro	kurrikularra:
DERRRIGORREZKOA	
Lauhilekoa: 2.	
Kredituak: 6	



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Ekonomi Eta Enpresa Zientzien Fakultatea

## **ENPRESA EKONOMIA: ANTOLAKUNTZA ETA ZUZENDARITZA**

Irakasgaiaren programa

**2016/2017** Ikasturtea

**1. maila**

**Irakasgai hau honako gradu hauetan ikasten da: Enpresen Administrazio eta Zuzendaritza; Ekonomia; Finantza eta Aseguruak; Marketin Zerga Sistemako eta Administrazio Publikoko Gradua**

Irakasgai mota: **Derrigorrezkoa**

Finantza Ekonomia II **Saila**

## **2016/2017. kurtsoan irakasleak:**

1. Azucena Vicente Molina (**Koordinatzailea**)
2. Imanol Basterretxea Markaida
3. Susana Tejada Barrenetxea
4. Xabier Olabarrieta Arnaiz
5. Estibaliz Rodríguez Nuñez
6. Itziar Ruiz Mendiola

## **Irakasgaiako Helburuak**

Irakasgai honen asmoa, pertsonak lideratu eta motibatuzeko, taldeka lan egiteko, negoziatzeko, barne komunikazioa hobetzeko eta erabakiak hartzeko, antolakuntza zientzian oinarritzen diren teoria eta tresna ezberdinak analizatzea da.

Irakasgaiaren alde handi bat lidergoa, komunikazioa, negoziazioa eta motibazioa bezalako gaitasunetan oinarritzen denez, teoria ezberdinen azalpenekin batera, gaitasun horiek lantzen eta praktikara eramaten saiatuko gara. Hori dela eta, kasuaren metodologiak garrantzi handia izango du. Ikasgelako praktikak eta mintegiak, kasu praktikoak analizatzeko eta eztabaidatzeko erabiliko dira, teorian landutako kontzeptuak sendotuz.

## **PROGRAMA. GAIEN EGITURA:**

### **I.- ANTOLAKETA TEORIAREN BERRIKUSPEN HISTORIKOA**

#### **1. Gaia.- Antolaketa Teoriaren Berrikuspen Historikoa.**

- 1.1. Sarrera.
- 1.2. Antolakuntza zientifikoaren eredua klasikoa: Taylor
- 1.3.- Fordismoa. Lantegi modernoaren antolaketa eta teknologia printzipioak.
- 1.4.- Funtzio administrazioaren eredua. Fayolen sistema.
- 1.5.- Kasua
- 1.6. Giza harremanen ikuspegi administratiboa
- 1.7.- Sistemen Teoria
- 1.8.- Administrazioaren Eredua Neoklasikoa
- 1.9.- .Transakzio kostuen ekonomia
- 1.10.- Agentzia harremana.

### **II.- ZUZENDARITZA TEORIA: ZUZENDARITZARAKO ETA ERABAKIAK HARTZEKO EREDUAK.**

#### **2. Gaia.- Erabakiak hartzeko eta prozesua.**

- 2.1. Erabaki prozesuaren ikerketaren jatorriak: ikuspuntu behaviorista.
- 2.2. Helburuen finkapena, erabaki hartzea egituratzeko modu bezala. HBZ.
- 2.3. Erabaki kontzeptua.
- 2.4. Erabaki hartze prozesua.
- 2.5. Helburuen finkapena, erabaki hartzea egituratzeko modu bezala. HBZ.

#### **3. Gaia.- : Erabaki hartzea ez ziurtasun egoeran.**

- 3.1- Erabakiak hartzeko ereduak.
- 3.2.-.Erabakiak ziurgabetasun egoeran.
- 3.3.- Erabakiak arrisku egoeran.
- 3.4.- Galdera eta kasuak.

### **III: ZUZENDARITZA TREBETASUNAK**

#### **4. Gaia.- Lidergoa.**

4.1.- Lidergoaren esan nahia.

4.2.- Lidergo teoriak

4.2.1.- Ezaugarri pertsonalen teoria.

4.2.2.- Portaera estiloak

- Lidergoaren teoria klasikoa

- Zuzendaritza sarea

4.2.3.- Egoeraren araberako ereduak

- Tannenbaum

- Fielderren eredia

- Hersey eta Blanchard-en eredia .

4.2.4.- Lidergo eraldatzailea

4.3.-Kasua

#### **5. Gaia.- Motibazioa.**

5.1.- Sarrera.

5.2.- Edukinaren teoriak

5.2.1.- Maslow-en teoria

5.2.2.- McGregoren X eta Y teoriak

5.2.3.- Herzberg-en teoriak

5.3.- Prozesuaren teoriak.

5.3.1.- Ekitatearen teoria

5.3.2.- Skinnerren erreforzamenduaren teoria.

5.3.3.- Helburuen ezarpenaren teoria.

5.3.4.- Itxaropenen teoria

5.4.- Kasua.

#### **6. Gaia.- Barne komunikazioa.**

6.1.- Sarrera.

6.2.- Komunikazioa erakundean.

6.3.- Barne Komunikazio Plana.

6.4.-Komunikazio prozesuan jatorria duten barne komunikazio arazoak.Komunikazioaren oztopoak.

6.5- Antolakuntza barruko jatorria duten barne komunikazioaren arazoak.

## **7. Gaia: Negoziaketa enpresan.**

7.1.Sarrera. Kontzeptua

7.2.Negoziaketa estiloak

7.3.Negoziaketa prozesua

7.4.Prestakuntza

7.5.Eztabaida eta elkartrukea

7.6.Itxiera eta akordioa

7.7. Galderak eta ariketak

7.8.- Eranskina: Lan taldeen zuzendaritza:

### **IRAKASGAIAN LANDU NAHI DIREN GAITASUN ESPEZIFIKOAK:**

CA1) Antolakuntza teorian garatu diren oinarrizko teoriak eta kontzeptuak ulertu eta menperatu.

CA2) Lidergoarekin erlazionatuta dauden ezagupenak eta trebetasunak eskuratu.

CA3) Pertsonen motibazioari buruzko teoria garrantzitsuenak ezagutu eta langileak motibatzekeo posibilitate gehien dituzten zuzendaritza jarduerak identifikatu.

CA4) Negoziazioan, lan taldeetan eta barne komunikazioan eman daitezken arazoak identifikatzeko gai izan, arazo horiei aurrea hartzeko eta konponbideak proposatu ahal izateko.

CA5) Erabakiak hartzeko prozesua ulertu, helburuen ezarpenetik hasita, erabakiak hartu eta praktikara eramaten diren arte.

CA6) Enpresa bat kudeatzerakoan, irizpide ekonomikoak jarraituz erabakiak hartzeko gaitasuna landu.

CA7) Komunikazio gaitasunak eta taldeka lan egiteko gaitasunak garatu

CA 8) Ezagupenak praktikara eramateko gaitasuna landu.

CA 9) Atzerriko hizkuntza baten komunikatzeko gaitasuna (Irakasgaia ingelesez eskaintzen da)

### **IKASKETA EMAITZAK:**

- Antolakuntza teoria garrantzitsuenetan garatu diren oinarriko kontzeptuak ulertu eta menperatu.
- Zuzendaritza trebetasunekin erlazionatuta dauden ezagupenak eta gaitasunak bereganatu.
- Zuzendaritza trebetasunak eta erabakiak hartzeko prozesuak jorratzen dituzten kasu praktikoei erantzun egokia emateko gaitasuna izatea.

### **IRAKASTEKO METODOLOGIA:**

Irakaste metodologია lortu nahi diren helburuekin eta garatu nahi diren gaitasunekin lotuta dago. Honako metodologia hauek konbinatzen dira:

- Ikasgai magistrala: Antolakuntza eta zuzendaritza arloetako oinarriko teoria, kontzeptu eta tresnak ezagutu ahal izateko erabiliko da.
- Kasu praktikoa: Gai bakoitzean, ikasgelako praktikak eta mintegiak kasu praktikoa analizatzeko eta eztabaidatzeko erabiliko dira. Kasu praktikoa batzuk klase orduetatik kanpo landu beharko dira.

### **EBALUAZIO SISTEMA:**

Irakasgaia ebaluatzeko sistema, idatzizko azken azterketan oinarritzen da batik bat. Irakasgai honetako azterketak benetako edo gezurrezko enpresa baten kasuan oinarritzen dira. Kurtsoan zehar ikasitako kontzeptuak kasu zehatz baten aplikatzea eskatzen dugu. Honegatik, irakasgaia prestatzerakoan arrazoituz ikastea gomendatzen dugu, irakasgai ikusten diren kontzeptuak ulertu eta enpresen errealitatearekin erlazionatu etorkizunean praktikan erabiltzeko

### **Ebaluazio jarraituan parte hartzen duten ikasleak:**

**Lehen deialdian:** Azterketak **azken notaren %70a** balio du. Azterketa honetan gutxienez 10etik 4 puntu atera behar dira ebaluazio jarraituaren nota gehitu ahal izateko.

Azken notaren **%30a ebaluazio jarraituaren** bitartez eskuratu ahal izango da:

- Irakasgaiarekin zerikusia duten **galderen eta ariketen ebazpenarekin**, mintegi eta ikasgela praktiketan, azken **notaren %20a** eskuratu ahal izango da.
- Azken notaren **%10a taldean egingo den aurkezpenarekin** eskuratu ahal izango da. Aurkezpen hori irakasleak proposaturiko **irakurgai bati** buruzkoa izango da. Aurkezpena **komunikaziori** buruzko gaian landuko diren gomendioekin egin beharko da. Aurkezpenak azken asteko mintegietan egingo dira.

**Bigarren deialdian**, azterketa 10 punturekiko izango da (horiei ebaluazio jarraituan lortutako puntuak kenduko zaizkie). Hau da, ikasleak ebaluazio jarraituan lortutako puntuazioa kontuan hartuta, azterketan eskuratu ahal izango duen gehieneko nota 10 punturi heltzeko gelditzen zaiona izango da.

(Adibidea: ikasle batek ebaluaketa jarraian 2,5 puntu baldin baditu, azterketan gehienez lortu ahal izango duen nota 7,5 puntukoa izango da; beste batek 1,5 puntu baditu, azterketa 8,5 punturekiko izango da).

Gutxienez 10etik 4 puntu atera behar dira ebaluazio jarraituaren nota gehitu ahal izateko.

### **Ebaluazio jarraituan parte hartzen ez duten ikasleak:**

**Lehen eta bigarren deialdian:** Azken notaren **%100a** eskuratzeko aukera izango du: notaren **%80a idatzizko proba baten bitartez** (gutxienez 10etik 4 puntu atera behar dira) **eta notaren %20a ahozko proba baten bitartez (borondatezkoa).**

Ebaluazio jarraituan parte hartzeari uko egiteko epea: Apirilaren 1a. Data hori baino lehenago pilaturik dauzkan puntuak galdu egingo dira ebaluazio jarraituari uko eginez gero.

## **OINARRIZKO MATERIALAK ETA LIBURUAK**

- Irakasgaiko irakasleek e-gelan eskegitako apunteak

- HERAS, I. (2011): Enpresa ekonomia: antolakuntza eta zuzendaritza. UPV/EHU. Donostia.

[http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Enpresa-ekonomia\\_antolakuntza%20eta%20zuzendaritza.pdf](http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Enpresa-ekonomia_antolakuntza%20eta%20zuzendaritza.pdf)

(Liburu hau pdf-n dohainik dago eta irakasgaiari lantzen diren gai gehienak barneratzen ditu)

**ROBBINS, S.P** eta **COULTER, MARY**. (Edizio ezberdinak 2000tik 2009ra) *Administración*. Ed. Prentice Hall. (EHUko liburutegian 10 ale daude, horietatik 7 Sarrikon. Era errazean irakurtzen da, adibide asko ditu eta irakasgaien jorratzen diren gai gehienak ondo azaltzen dira)

**ROBBINS, S.P** y **JUDGE, T. A.** (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*. Ed. Prentice Hall, (Aurreko liburuaren laburpena. Libururen bat erosteko asmoa baduzu, hau erosi).

### **LIBURU LAGUNGARRIAK**

**AGUIRRE SÁDABA, A.A.; CASTILLO CLAVERO, A.M.; TOUS ZAMORA, D., E.** (2003): *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Ed. Pirámide, Madrid. (EHUko liburutegian 5 ale daude, horietatik 3 Sarrikon).

**ARAMBURU, N.; RIVERA, O.** (2007): *Enpresen antolaketa*. Ed. Deustuko Unibertsitatea. Donostia. (Liburu ona, euskera aberats eta ulergarrian idatzita. Egitura gaiarako aproposa.) (EHUko liburutegian 6 ale daude)

**ARRUÑADA, B.** (1993): *Economía de la empresa. Un enfoque contractual*. Ed. Ariel. (EHUko liburutegian 2 ale daude). (Agentzia Teorian sakondu nahi dutenentzat bakarrik)

**ARRUÑADA, B.** (1998): *Teoría contractual de la empresa*. Ed. Marcial Ponsl. (EHUko liburutegian 3 ale daude, horietatik 1 Sarrikon). (Agentzia Teorian sakondu nahi dutenentzat bakarrik)

**ARRUÑADA, B.** (1990): *Control y regulación de la Sociedad Anónima*. Alianza, Madrid, 1990. (EHUko liburutegian 3 ale daude, horietatik 1 Sarrikon). (Agentzia Teorian sakondu nahi dutenentzat bakarrik)

**BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A.** (2005) *Administración. Una Ventaja Competitiva*. 4<sup>a</sup> edición. Ed. McGraw-Hill, México. (EHUko liburutegian 3 ale daude).

**BONINI, C.; HAUSMAN, W. y BIERMAN, H.** (2000): *Análisis cuantitativo para los negocios*. Ed. Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá. (Erabakien gaietarako gomendagarria)

**CABANELAS OMIL, J.** (1997): *Dirección de Empresas: Bases en un Entorno Abierto y Dinámico*, Ed. Pirámide, Madrid. (EHUko liburutegian 7 ale daude, horietatik 3 Sarrikon).



**CASTILLO CLAVERO, A.M. y ABAD GUERRERO, I.M.** (coord.) (2000): *La Dirección en la Práctica: Casos de Gestión de Empresas*, Ed. Pirámide. (EHUko liburutegian 2 ale daude).

**CHIAVENATO, I.** (2006): *Introducción a la teoría general de la Administración*. Ed. McGraw – Hill. 7ªEd. (EHUko liburutegian 35 ale daude edizio ezberdinak kontutan hartuta, horietatik asko Sarrikon).

**CHIAVENATO, I.** (2002): *Administración en los nuevos tiempos*. Ed. McGraw-Hill, Bogotá.

**CODINA JIMÉNEZ, ALEXIS,** (2003) “*Saber Escuchar: Para una buena gestión del conocimiento*” [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

**DIEZ DE CASTRO, J.; REDONDO LÓPEZ, C.** (1996): *Administración de Empresas*. Ed. Pirámide, Madrid. (EHUko liburutegian 7 ale daude)

**DIEZ DE CASTRO, J.; REDONDO LÓPEZ, C.** (1996): *Administración de Empresas. Casos, cuestiones y lecturas* Ed. Pirámide, Madrid.

**DIEZ DE CASTRO, E.; GALAN, J.L. y MARTIN, E.** (2007): *Introducción a la Economía de la Empresa*, Ed. Pirámide, Madrid, kap. 5, 6, 7, 8, 9, 10 eta 12. (EHUko liburutegian 24 ale daude edizio ezberdinak kontutan hartuta, horietatik 5 Sarrikon)

**FERNÁNDEZ LOSA, N.; JUÁREZ CASTELLÓ, C** (2001): "La eficacia de los equipos de trabajo y su medición" *Boletín de Estudios Económicos*, vol LVI, pág. 57-84 (Lan taldeen zuzendaritza gaiarako gomendagarria)

**FERNÁNDEZ LOSA, N** (1999): *Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones*. Ed. Civitas, 1999. Madrid. (Lan taldeen zuzendaritza gaiarako gomendagarria)

**FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B.** (2004): *Obtenga el Si. El arte de Negociar sin ceder*. Ediciones Gestión 2000. (Negoziazio gairako gomendagarria)

**HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H.** (2001): *Decisiones inteligentes*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona. (Erabakien gaietarako gomendagarria)

**GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.; DONNELLY, J.H.** (1999): *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Ed. IRWIN. EEUU, (EHUko liburutegian 15 ale daude edizio ezberdinak kontutan hartuta, horietatik 6 Sarrikon)

**GÓMEZ, MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.; LEAL, A.** (2003); *Administración*. Ed. McGraw-Hill. (EHUko liburutegian 3 ale)

**HODGE B.J. ANTHONY W.P. eta GALES L.W.** (1998): *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Ed. Prentice Hall. 1998.

**IVANCEVICH, J.M.; KONOPASKE, R. y MATTESON, M.T.** (2006): *Gestión. Calidad y Competitividad*. Ed. McGraw-Hill, México, 7ª edición. (EHUko liburutegian ale bat)

**KOONTZ, H. eta WEIHRICH, H.** (1994): *Administración*. Ed McGraw-Hill, 10ª Ed., Mexico. (EHUko liburutegian 12 ale daude edizio ezberdinak kontutan hartuta, horietatik 2 Sarrikon)

**KOONTZ, H. eta WEIHRICH, H.** (2007): *Elementos de administración*. Ed. McGraw-Hill, México. (EHUko liburutegian 8 ale daude edizio ezberdinak kontutan hartuta, horietatik 3 Sarrikon)

**KOONTZ, H. eta WEIHRICH, H.** (2004): *Administración: Una perspectiva global*. Ed McGraw-Hill, 10ª Ed., Mexico. (EHUko liburutegian 9 ale daude edizio ezberdinak kontutan hartuta, horietatik 4 Sarrikon)

**LOPEZ DE GUEREÑO, A. (coord.); AHUMADA, R.; ALBIZU, E.; BASTERRETXEA, I.; GARCIA, J.D.; TEJADA, S.; URIONABARRENETXEA, S.** (2001): *Introducción a la Gestión de Empresas*, Ed. Universidad del País Vasco, Bilbao, 2. kap

**MINTZBERG, H.** (2000): *La estructuración de las organizaciones*. Ed. Ariel Economía, Barcelona, 1988. (Enpresen egitura ezberdinak ulertzeko) (EHUko liburutegian 23 ale daude, horietatik 8 Sarrikon)

**ROBBINS, S.P.** (2004): *Comportamiento organizacional*. Ed. Pearson Education. (EHUko liburutegian 4 ale daude.)

**ROBBINS, S.P.** (1998): *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. 5ª edición. Ed. Prentice Hall. México. (EHUko liburutegian 2 ale daude.)

**SALAS, V.** (1996): *Economía de la Empresa: decisiones y organización*", Ed. Ariel. EHUko liburutegian 4 ale daude.)

**SHELL, G. R.** (2005): *Negociar con ventaja. Estrategias de negociación para gente razonable*. Ed. Antoni Bosch. Barcelona. (Negoziazio gairako gomendagarria)

**STONER, J.A., FREEMAN, R.E. eta GILBERT, D. R.** (1996): *Administración*. Prentice Hall, Mexico. (EHUko liburutegian 9 ale daude, horietatik 5 Sarrikon.)

**SUAREZ SUAREZ, A.** (2001): *Curso de Economía de la Empresa*. Ed. Pirámide. Madrid, 7. edizioa. Kap.. 4, 5 eta 6 (EHUko liburutegian 16 ale daude)

**TENA MILLAN, J.** (1995): *Organización de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Ed. Eada gestión, 1988. (EHUko liburutegian 9 ale daude, horietatik 5 Sarrikon.)

**VÁZQUEZ, A.** (1998): *El modelo vasco de transformación empresarial. Retando al futuro*. Ed. SPRI.

**ZERILLI, A.** (1994): *Fundamentos de organización y dirección general*. Ed. Deusto, Bilbao. (EHUko liburutegian 23 ale daude edizio ezberdinak kontutan hartuta, horietatik 9 Sarrikon)

# I.- ANTOLAKETA TEORIAREN BERRIKUSPEN HISTORIKOA

## 1. GAIA - Antolaketa Teoriaren Berrikuspen Historikoa

- 1.1.- Sarrera
- 1.2.- Antolakuntza zientifikoaren eredua klasikoa: Taylor
- 1.3.- Fordismoa. Lantegi modernoaren antolaketa eta teknologia printzipioak.
- 1.4.- Funtzio administrazioaren eredua. Fayol-en sistema.
- 1.5.- Kasua
- 1.6.- Giza harremanen ikuspegi administratiboa
- 1.7.- Sistemen Teoria
- 1.8.- Administrazioaren Eredu Neoklasikoa
- 1.9.- Transakzio kostuen ekonomia
- 1.10.- Agentzia harremana

## 1.1. Sarrera

Antolaketaren eremuko lehenengo ikerketak XIX. mendeko azken hamarkadan eta XX.eko lehenengo bi hamarkadetan egin ziren. Hazkunde handiko garaia izan zen eta, horrez gain, produkzioa lehenengo industri iraultzan baino tamaina eta konplexutasun handiagoko tailer industrialetara eramaten hasi zen.

Hamarkada horietan sortutako antolaketaren ikuspegi klasikoa bi injineruren ekarpenetan oinarritu zen batez ere: amerikarra bata, Taylor, eta frantsesa bestea, Fayol.

Taylor-ek **Antolakuntza Zientifikoaren Teoria** garatu zuen, langilearen lanaren arrazionalizazioaren bidez, batez ere industriaren efizientzia handitu nahirik.

Fayol **Teoria Klasikoaren** aitzindaria izan zen; teoria klasikoaren eskola enpresaren efizientzia handitzen saiatu zen, egitura egoki eta administrazio printzipio batzuen bidez.

Bi teoriak ere antolakuntzen oinarritzko elementu bat alde batera uzten zuten: giza elementua, hain zuzen ere. Horrela, langileak motibatzeke elementu bakarrak pizgarri ekonomikoak zirela zeritzoten.

Bi teorion ekarpenek eragin nabarmena izan dute Mendebaldeko enpresen egituretan, lana ulertzeko moduan eta lan harremanetan; hots, azken finean, enpresa kudeatzeko eta zuzentzeko eran. Hala eta guztiz ere, gaur egun, ikuspegi klasikoak kritika ugari jasotzen ditu, eta anakronismotzat eta aldaketa eta hobekuntzarako hesitza hartzen dute enpresetan.

Antolakuntzaren ikuspegi klasikoak eskola berriagoen ekarpenak ulertzen lagunduko digu, antolaketari buruzko ondorengo teoria asko haren ekarpenetan oinarritu direlako, hura osatzeko nahiz haren aurka jotzeko.

Gai honetan, antolakuntzaren eredu klasikoa aztertu eta gero, Giza Harremanen Eskola aztertuko dugu. **Giza Harremanen Eskola** eredu klasikoaren kontra sortzen da. Giza Harremanen Eskolak langileak enpresa barnean, enpresan sortzen diren talde sozialetan,...

dituen jarrerak ikertzen ditu. Gainera, langilea soldatarekin zerikusia ez duten beste aspektu batzuek ere motiba dezaketela defendatzen dute.

Nolanahi ere, bai Giza Harremanen Eskola eta bai Eskola Klasikoa ere puntu berdinetan oinarritzen dira; izan ere bien helburua berdina baita: antolaketa-aren efizientzia maximoa lortzea, alegia.

Giza Harremanen Eskolari kontrajarriz, baina haren postulatu batzuk onartuz, **Eskola Neoklasikoa** sortzen da; eskola horrek bai teoria klasikoaren eta bai Giza Harremanen Eskolaren ideiak batzen ditu, eta enpresen gaur egungo ingurunera moldatzen saiatzen da.

Hiru eskola horiez gain, berrikuspen historiko honetan beharrezkoa da **Sistemen Eredua** ere kontuan hartzea, antolakuntza-aren arloko parte garrantzitsu bat bezala; izan ere, enpresa azpisisistema multzo bat bezala ikertzen baitu. Ezaugarri hori teoria neoklasikoek ere onartuko dute beren ikerketak garatzeko orduan.

“**Teorien Ohiana**” izenarekin, gaur egungo antolakuntza teoria eta ikerketa lerro ezberdinak aipatuko dira.

Gaur egungo teoriaren artean, Ekonomia oinarria duten teoriak azpimarratu eta sakon aztertuko ditugu gaiaren amaieran: **Transakzio Kostuen Teoria**, **Talde Produkzioa** eta **Agentzia Teoria**.

## 1.2. Antolakuntza zientifikoaren eredu klasikoa: Taylor

### 1.2.1. Eredu klasikoaren marko metodologikoa

Egile klasikoek beren printzipioak garatzeko oso bide desberdinak jarraitu zituzten; hala ere, ezaugarri metodologiko berdinak partekatzen dituzte. Ezaugarriok honela laburbildu daitezke:

- a) Eredu klasikoa, antolakuntza zientifikoki aztertze-ko lehen saiakera da. Horrela, enpresen administrazioari buruzko eza- gupen homogeneizatu eta globala osatuko da.

- b) Klasikoen metodologia enpirikoa da. Esperientzian eta enpresen kudeaketan ikusten diren gertaeretatik datozen arau eta administrazioaren printzipio orokorrak lortzea bilatzen dute.
- c) Antolakuntza izan ezik, beste aldagai guztiak, ekonomikoak eta baita teknologikoak ere, konstante mantentzen dira.
- d) Zientzia arau-emaile bat osatzen dute, “izan behar da” tankerako antolakuntzaren printzipio batzuk landuz.

Dena dela, eta antzekotasun horiek aitortuta, Taylor eta Fayol egile klasikoen teoriak alde oso ezberdinetan zentratuko dira. Taylor-ek garrantzia lanari ematen dio; Fayol-ek, ordea, antolakuntzari. Fayol-ek alde batera uzten du funtzio teknikoa, eta administrazio funtzioaren arrazionalizazio zientifikoan jartzen du arreta.

### **1.2.2. Taylor-en ereduaren deskribapena**

Lanaren Antolakuntza Zientifikoa, Amerikako Estatu Batuetan (AEB) hasi zen Taylor-en eskutik. Geroago, Gilbreth senar-emazteek, Henry Fordek eta beste egile batzuek (batez ere injineruek) lan horri jarraitu zioten.

Eskola hori kualifikaziorik gabeko eskulanaren gabeziak bultzatuta jaio zen. Taylor-en garaian, AEBetako enpresek arazo handiak zituzten langile trebeak lortzeko eta, horren ondorioz, langile kualifikatuen errotazio maila oso altua zen. Eskola horren oinarritzko ardura, beraz, eskulanaren efizientzia handituz produktibitatea haztea izango da.

Prozesu horren bultzatzaile nagusia Frederick Winslow Taylor izan zen, Lanaren Antolakuntza Zientifikoaren sustatzailea, alegia. Taylor-ek berak zioen bezala, administrazioaren helburu nagusia enpresaburuaren eta langile bakoitzaren onura maximoa lortzea izan behar du. Helburu hori lortzeko, Taylor-ek bere printzipio zientifikoak garatzen dituen oinarritzko lau atal aztertzen ditu:

#### **a) *Lanaren arrazionalizazioa zuzendaritza mailan***

Taylor-ek lanaren zatiketa egiten du, eskulana eta lan intelektuala banatuz. Haren ustez, edozein lan egiteko beti dago “*best way*” bat, hots, lana egiteko erarik onena edo

zientifikoena. Taylor-ek eskulana eta lanaren antolakuntza zientifikoko lanak banatzen ditu. Enpresetan “bulego tekniko” bat sortzea proposatzen du, enpresan egin beharreko lan ezberdinak eta horiek egiteko erarik zientifikoenak aztertzeaz arduratuko dena.

Lan jakin bat egiteko erarik zientifikoena aztertu eta gero, lan hori lan sinpleagoetan banatuko da, eta langile bakoitza lan sinple bakar batez arduratuko da. Zuzendaritza mailako lanaren arrazionalizazio horri esker, laneraren eraginkortasuna handitzea lortzen da eta, aldi berean, langile batek beharrezkoak dituen gaitasunak eta ezagupenak gutxitzea.

#### **b) Lanaren arrazionalizazioa maila operatiboan**

Arrazionalizazio hori honako atal hauetan gauzatuko da:

- Langilearen aukeraketan eta hezkuntzan: Taylor-en ustez, edozein lan egiteko beti dago “*best man*” delakoa, hau da, lanaren edukietara hobekien egokitzen den langilea. “*Best man*” hori aurkitu eta gero, lana egiteko erarik onena irakatsi egin beharko zaio.
- Langile bakoitzaren oinarritzko mugimenduen deskribapen zehatzean eta bakoitzean erabilitako denboraren neurketan.

#### **c) Ordainketen eta langilearen promozioaren arrazionalizazioa**

Soldata faktore motibatzaile bakartzat hartuta, Taylor-ek produktibitatea eta soldata erlazionatzeko proposatzen dituen bideak bi dira:

- Soldata-pizgarri sistema: Denbora patroi bat edo langile normal batek bere lana burutzeko behar duen batez besteko denbora ezartzen da. Maila horretatik gora, piezako ordainketa produkzioagatikoko prima batekin igotzen da.
- Barne promozioa: Taylor-ek barne promozioa faktore motibatzailetzat hartzen du, promozioarekin batera soldata ere igotzen delako. Ez ditu motibazio pertsonala edo auto-errealizazioa planteatzen.

#### **d) Antolaketa enpresarialaren arrazionalizazioa**

Taylor-en ustetan, langileentzat proposatzen duen lanaren espezializazio eta banaketa positiboa da; eta hala da langile-buru eta arduradunentzat ere.



**Agintearen printzipio funtzionala.** Langile bakoitza zuzendari bakar batekin zuzenean harremanetan egon beharrean, arlo batean espezializaturik dauden nagusi ezberdinen aginduak jasotzen ditu. Hori horrela izatearen arrazoia hurrengoa da: ez dago nagusirik lanaren zuzendaritza zientifikorako beharrezkoak diren ezagupen tekniko guztiak bere gain hartu ditzakeenik.

### 1.2.3. Antolakuntza zientifikoaren ereduaren eboluzioa eta kritikak

“Taylor-en sistema bihotz-gogor eta nazkagarriak, gizakiak makina sinpleak izatea lortu nahi du” (American Federation of Labor)

Taylor-en ereduak jasotzen dituen kritikak ondorengo puntuetan sailka daitezke:

- 1) **Antolakuntza zientifikoaren mekanizismoa.** Gizakiek makina batek bezala lan egiten dutela suposatuz egiten du azterketa Taylor-ek.
- 2) **Langilearen gainespezializazioa.** Gehiegizko espezializazio horrek lanaren atomizazioa bultzatzen du eta gizakiaren maila igo beharrean, haren garapen pertsonalerako aukerak murrizten eta nortasuna itotzen ditu.
- 3) Taylor-ek burututakoak baino geroagoko ikerkuntzek frogatu dutenez, **espezializazioak ez dakar, berez, produktibitatearen hazkuntzarik.**
- 4) **Zuzendaritza eta lana egiten dutenen arteko banaketa zurruna.** Hots, programazioaz arduratzen direnen eta jarduerak aurrera eramaten dituztenen arteko gehiegizko banaketa, edo beste era batera esanda, lan intelektualaren eta eskulanaren arteko gehiegizko banaketa.
- 5) **Antolakuntzaren ikerketa bukatugabea.** Enpresaren barnealdea baino ez du ikertzen (ez du ingurunea aintzat hartzen).
- 6) **Produktzio arazoak baino ez ditu ikertzen.**
- 7) **Frogapen zientifikorik eza.** Taylor frogatu gabeko printzipioetan oinarritutako zientzia bat egiten saiatzen da.



- 8) *Ikuspuntu arau-emailea da.* Enpresa zelakoa izan behar duen azaltzen du eta ez zelakoa den.

Kritika horiek eta Lanaren Antolakuntza Zientifikoaren kontrako presio sindikalek zaildu egiten dute printzipio horiek enpresetan aplikatzea. Antolakuntza Zientifikoaren ezarpena, batez ere, Bigarren Mundu Gerran orokortu zen.

Hurrengo hamarkadetan, batez ere 1960ko hamarkadan, eskulan kualifikatuaren faltari aurre egiteko balio izan zuen antolakuntza zientifikoak. Horrela, hazkunde ekonomikoa luzatu zen.

Gaur egun, nahiz eta oso eredu iraindua eta kritikatu den, oraindik ere enpresak askok lanaren Antolakuntza Zientifikoari jarraituz funtzionatzen dute. Gainera, hainbat egileren aburuz, gaur egungo antolakuntza eredu asko, printzipioz eta itxuraz demokratikoagoak direnak, Taylor-en ideiez kutsatuta daude.

### **1.3. Fordismoa. Lantegi modernoaren antolaketa eta teknologia printzipioak**

Henry Ford-ek lanaren antolakuntza zientifikoaren printzipioak aplikatu zituen eta asmakuntza berezi bat gehitu zion: **muntaketa-katea**. Kotxeen lehen muntaketa-katea Highland Oark-en (Michigan 1913) ezarri zuen.

Katea produktuen estandarizazioaren eta produkzioaren errutinaren ondorioa da; horregatik, produktu bakarra produzitzen du, makinek beren kasa (modu automatikoan) funtziona dezaten.

Produktzio kateak muturrera darama lanaren banaketa eta sinplifikazioa. Laneskuak izan behar zituen ezaugarriak gutxiago zirenez, langileek jasaten zuten gehiegizko errotazioak eta kontratazioaren arazoez behera jo zuten.

Horrela, enpresek autonomia handiko lanesku aditu eta urri batekiko zuten mendekotasuna hausten da, eta inolako formaziorik gabeko gizon eta emakumeak langile berri bihurtuko dira.

Taylor-en soldata igoerak produktibitate handiagorekin batera gerta zitezkeela frogatuz, Ford-ek bere langileen soldata 2-3\$-etatik 5\$-etara igo zituen. Soldata igoera horrek, errotazio maila altuak jaistea du helburu. Hala ere, antzinasun jakin bat zuten langileek bakarrik lor zitzaketen soldata horiek, eta langile horietatik lan eta gizarte portaera egoki bat zutenek baino ez.

Kasu batzuetan, Lanaren Antolakuntza Zientifikoa ezartzeak zekartzan ondorio txarrak bikoiztu egin ziren Ford-en muntaketa-katearekin; horregatik, sindikatuek gogor salatu zuten fordismoa. Sindikatuen aurkakotasunak garrantzi handiagoa izan zuen Britainia Handian, Suedian, eta AEBetan, 1970eko hamarkada hasieran. Hala ere, 1973an hasitako petrolioaren krisiarekin, langabeziara joatearen beldurra zela eta, lan katearen kontra zeuden langileak baretu ziren (sektore batzuetan oraindik garrantzitsua zen lan katea).

## **1.4. Administrazio funtzioaren eredu. Fayol-en sistema**

### **1.4.1. Ereduaren deskribapena**

Lehenago esan bezala, Fayol-ek antolakuntzaren egiturari ematen dio garrantzia, hau da, administrazio funtzioari. Hori dela eta, administrazio funtzioa modu eraginkor batean bete dadin, jarraitu beharreko printzipioak definitzen eta ezartzen saiatu zen.

Taylor-ek ez bezala, Fayol-ek, produkzio funtzioaz gain, enpresan indarrean dauden gainerako funtzioak ere identifikatzen eta gorai patzen ditu. Fayol-ek honako funtzio hauek identifikatzen ditu: funtzio teknikoak, komertzialak, finantzarioak, segurtasunekoak, kontabilitatekoak eta, jakina, administrazio funtzioa. Fayol-en lana Administrazio Funtzioan oinarritzen da. Egile horrentzat, administrazio edo zuzendaritza funtzioari dagokio beste funtzioek burututako ahaleginak koordinatzeko eta sinkronizatzeko ardura. Administrazio funtzioa, hortaz, funtziorik garrantzitsuena da; enpresaren garuna, alegia.

## a) **Administrazioaren printzipio orokorrak**

Fayol-en ustez, enpresaren produktibitatea ez da funtzio teknikoaren arrazionalizazio zientifikoarekin soilik lortzen. Beste funtzioen lankidetzak eskatzen du eta, bereziki, administrazio funtzioarena.

Fayol-ek, administrazioaren zientzia **Administrazioaren printzipio orokorretan** oinarritzen du; ondorengoak lirateke printzipio horiek:

### 1) ***Lanaren banaketa***

- Banaketak esfortzu berdinarekin gehiago eta hobeto produzitzen laguntzen du.
- Lanaren banaketak espezializatzea eta boterea delegatzea eskatzen du enpresa handietan.
- Esperientziak berak jarritako muga batzuk izango dira banaketa horretan.
- Taylor-ek langileen mailako lanaren banaketaz hitz egiten du; Fayol, ordea, erakundea osatzen duten organoen mailako banaketaz (departamentuak, sailak...) mintzo da. Banaketa hori bai bertikalki (erakundearen maila ezberdinak desberdinduz) eta bai horizontalki (sail bakoitzak jarduera espezifikoko bat eratzen du) egiten da.

### 2) ***Autoritatea-Erantzukizuna***

- Autoritatea dagoen lekuan erantzukizuna ere sortzen da; ondorio natural bat da. Autoritatearen jabe denak emaitzen erantzulea ere izan behar du. Oreka bat egon behar da autoritate bolumenaren eta jasotzen den erantzukizunaren artean.
- Arduradun batek honako autoritate mota hauek izan ditzake:
  - Autoritate legala: Kontratu bidez lortzen da. Arduradun horrek duen lanpostuaren isla izango da.
  - Autoritate pertsonala: Adimena, jakituria, balio morala, lidergoa eta halako ezaugarrietatik eratortzen da.

Arduradun on batek bi autoritate motak izan behar ditu.

### 3) *Diziplina*

- Hitzarmenak errespetatzearekin erlazionatuta dago. Hitzarmen horien helburua, obedientzia, jarduera eta errespetua adierazteko kanpo zeinuak zehaztea da. Kontratu bidezko harremanetatik sortzen da.
- Oinarritzkoa da alde sozialari koherentzia eta eraginkortasuna eman ahal izateko; hori horrela ez balitz, administrazio kaos batean egongo ginateke.
- Diziplinari eusteko ondorengo behar da:
  - Arduradun onak maila hierarkiko guztietan.
  - Ahalik eta hitzarmen argienak eta justuenak.
  - Ondo aplikatutako zigorrak.

### 4) *Aginte unitatea*

Jarduera bat aurrera eramateko, langile batek arduradun bakar baten aginduak bakarrik jaso behar ditu.

### 5) *Zuzendaritza unitatea*

- Nagusi/arduradun bat eta programa bat baino ez dira egongo helburu berdina duten lan multzo batentzat. Fayol-en hitzetan, “*bi buru dituen gorputz bat, hala mundu sozialean nola animalien munduan, munstro bat da eta ez du bizitzerik merezi*”.
- Aginte unitatea eta zuzendaritza unitatea bereizi egin behar dira:
  - Zuzendaritza unitatea  $\Rightarrow$  Aginte unitatea
  - Aginte unitatea  $\neq$  Zuzendaritza unitatea
- Zuzendaritza unitatea gorputz sozial on baten eraketaren ondorio da.
- Aginte unitatea langileen funtzionamendu onaren efektua.

### 6) *Interes partikularrak interes orokorraren menpe egon behar du*

Interes partikularren eta orokorraren arteko gatazkan, arrazoia beti interes orokorraren alde egongo da. Interes horiek desberdinak direnean, administrazioa arduratuko da horiek adostez edo bateratzez..

### 7) **Langileen ordainketa**

Ordainketak bidezkoa eta ahaleginarekiko proportzionala izan behar du; ez du gehiegizkoa izan behar, ahalegin gehiago egiteko motibazioa murriztuko lukeelako, eta ahal den neurrian, bai langilea eta bai nagusia ase behar ditu.

### 8) **Zentralizazioa**

- Zentralizazioaren ideia: Enpresako funtzio guztiak puntu batera heltzen dira, zuzendaritzara hain zuzen ere. Puntu horretatik irteten dira funtzio guztiak mugimenduan jartzen dituzten aginduak ere.
- Zentralizazioa edo deszentralizazioa maila kontu bat da. Enpresaren tamainaren eta konplexutasunaren arabera, zentralizazio mailak handiagoa edo txikiagoa izan behar du.

### 9) **Hierarkia**

- Enpresaren baitan maila hierarkiko ezberdinak daude, gorengo autoritateetik beheko agenteetaraino. Maila hierarkiko horiek autoritatearen banaketa bertikala dakarte.
- Horrela, bide hierarkikoa, agente lerroa edo autoritate formala agertuko da; bide hori jarraituko du komunikazio orok. Lerro hierarkikoaren bidezko komunikazioa geldoa denez, ez da beti eraginkorra izango eta Fayol-ek arazo horri aurre egiteko autoritate eta erantzukizunen delegazioa gomendatuko du. Izan ere, enpresa bat handiegia denean, ezinezkoa da pertsona bakarrak erabaki guztiak hartzea.

### 10) **Ordena**

Fayol-ek honako bereizketa hau egiten du:

- Ordena materiala → Gauza bakoitzak bere lekua du eta gauza bakoitzak bere lekuan egon behar du.
- Ordena soziala → Agente bakoitzarentzat leku bat eta agente bakoitza bere lekuan.

### 11) **Berdintasuna (ekitate)**

- Justiziaren eta zuzentasunaren ondorioz gertatzen da.

- Justizia hitzarmenak betetzea da. Baina hitzarmenek ezin dituzte egoera guztiak aurreikusi, eta horregatik sarritan beharrezkoa da hitzarmenok interpretatzea edo haien eskasia osatzea, justizia eta borondate ona erabiliz.
- Sariak, zigorrak eta eginbeharreko guztiak era zuzen eta ekitatezkoan ezarri behar dira.

### 12) *Langileen egonkortasuna*

- Fayol-en ustez, oso garrantzitsua da lan harreman egonkorra izatea. Eta zuzendaritzak egonkortasun izatea bereziki garrantzitsua da.
- Egonkortasun horren helburuak bi dira:
  - Langilerian egindako inbertsioa, bai esperientzian eta bai hezkuntzan, mantentzea eta erabiltzea.
  - Aginte-talde bat eratzea funtzio ezberdinetan aditua, administrazio funtzioak ondo bete ahal izateko.

### 13) *Ekimena*

- Ekimena duen langilea gai da plan bat ulertu, egin eta betetzeko. Langileen ekimenak, administrazioaren eraginkortasuna handitzeaz gain, giza jarduerak suspertzeko balio du. Fayol-en ustez, ekimena enpresako maila guztietara zabaldu behar da.
- Arduradun edo nagusi hobeak izango da langileen ekimena bultzatu eta garatzeko gai dena.

### 14) *Langileen batasuna*

Batasunak indarra eta harmonia dakartza, eta horrela langileen poztasun handiagoa eta enpresak bide egokia jarraitzea lortzen da.

## **b) Administrazioaren elementuak**

Administrazio funtzioak enpresako beste funtzio guztiak koordinatuko ditu; beraz, Fayol-en printzipio orokorretan oinarrituz, ondorengo jarduerak egotziko zaizkio bere helburua mugatzeko: Aurreikuspena, Antolaketa, Agintea, Koordinazioa eta Kontrola.

- ❖ **Aurreikuspena:** Administrazio funtzioa helburuak eta horiek lortzeko bideak zehaztuz hasten da; hori jarduera-programa batean islatuko da.
- ❖ **Antolaketa:** Antolaketa, Fayol-en aburuz, enpresa elementu teknikoaz eta giza egituraz hornitzeko ekintza da. Beraz, antolatzea, talde soziala bere maila hierarkiko guztietan eratzean datza (organigraman edo arbolan islatutako aginte eta zuzendaritza unitateek zuzenduko duelarik). Baina horrekin ez da nahikoa; izan ere, pertsona talde bakoitzari, dituen ezaugarrien arabera, funtzio batzuk egotziko zaizkiolako. Erakundea beharretara moldatu beharko da.
- ❖ **Agintea:** Enpresako funtzioak betetzeaz arduratzen den talde soziala martxan jartzen duen indarra da. Agintearen helburua enpresa-jardueran unitatea mantentzea da, enpresaren helburuak onura maximoarekin bete daitezzen.
- ❖ **Koordinazioa:** Enpresan burutzen diren jarduera guztien artean harmonia bat lortzea du helburu.
- **Kontrola:** Planifikatutakoa betetzen den ikuskatzea eta desbideratzeak detektatzea da.

#### 1.4.2. Fayol-i kritikak

- 1) Enpresaren barnealdean zentratzen da, ingurunea edo kanpoaldea alde batera utziz; enpresa sistema itxi bat bezala aztertzen du.
- 2) Antolaketan ez du gizakiaren portaera kontuan hartzen. Antolaketa formalaz soilik arduratzen da, antolaketa informala ahazten duelarik.
- 3) Taylor-en lanean bezala, lan esperimentalak falta du. Azken batean, ez ditu elkartzen edo konparatzen lortutako teoriak eta errealitatean gertatzen dena.
- 4) Fayol-ek enpresa antolaketaren eta izaki biologikoen artean berdintasun bat ezartzen du; berdintasunak azaldu arren, ez du ondorio unibertsalik ateratzen uzten.
- 5) Zuzendaritza printzipioak kasu batzuetan gatazkatsuak eta kontraesankorrak dira eta beste batzuetan printzipio zentzudunak eta nabariak dira. Batez ere egonkorak eta aurreikusteko modukoak diren inguruneetan ezar daitezke.
- 6) Ez dira enpresa bakoitzak izan ditzakeen berezitasunak desberdintzen.
- 7) Administrazioko elementuen erabilpen optimora zuzendutako analisi egonkor bat da. Elementu horiek emanda datoz eta finkoak dira.



Taylor-en ereduarekin gertatzen zen bezala, Fayol-en administrazio ereduak ere kritika ugari jaso arren gaur egun enpresa askotan erabiltzen dira.

## **1.5. “Estampida” kasua**

José Arangurenak, injinerua, Marta Barruecok, enpresa zientzietan lizentziatua, eta Maite Beaskoak, zuzenbidean lizentziatua, 1985ean ESTAMPIDA S.A. enpresa sortu zuten, estanpazio metalikoetan espezializatua. Hasieran hirurek diru kopuru berdina jarri zuten eta berdintasunezko idealak zituztenez, enpresaren kudeaketa demokratikoa bultzatu zuten. Batek ere ezin zien beste biei alde bateko agindurik eman eta erabakiak era kolegiatu batean hartu behar ziren, dokumentu zerrenda batean zehaztuz zein erabaki har zitezkeen gehiengoz eta zein erabaki hiruren adostasunez (aho batez). Urte batzuetan bizikidetasun ona eta sektoreko hazkunde handia izan zuten, baina alde batetik 1990ean sortutako mundu krisiak eta, bestetik, bazkideen arteko zoritxarreko amodio-hirukoteak ESTAMPIDA S.A.-ren kudeaketa egoera aldatu zuten.

Krisiari aurre egiteko erabaki estrategikoak, bazkideen adostasunik eza zela eta, behin eta berriro atzeratzen ziren. Gainera, eguneroko kudeaketa trabaz beterik zegoen, hiru kudeatzaileek beren mendekoei agindu kontrajarriak ematen zizkietelako. Langile alferrak giro horri probetxua ateratzen azkarrak izan ziren. Langile horiek erraztasun handiagoz saihesten zuten erantzukizuna eta sarritan ez zituzten bazkide baten aginduak betetzen, aitzakiatzat ipintzen zituztelako beste bazkide batek emandako aginduak (benetakoak nahiz asmatutakoak). Pertsonaleko buruak, nahiz eta egoera horren jakitun izan, ezin zuten langilerik kalera botatu, erabaki hori bazkideek aho batez hartutako beharrekoa zelako.

1992an enpresaren egoera eutsiezina bihurtu zen. Hirugarren urtez jarraian galerak izan zituzten eta bazkideetako batek ere ez zuen bere parte utzi nahi. Egoera horri aurre egiteko, enpresa kudeatzeko gestore profesional bat kontratatzea erabaki zuten. Bazkideen adostasun eza zela eta, giza harremanetako aholkularitza batek aukeratu zuen hautagaia: Manu Mendiola. Manuk usadio zaharreko gestorea zelako ospea zuen. Hirurogeigarren hamarkadan Basauriko Firestonen Lopez Arriortuarekin lan egin eta biek denbora eta mugimenduei buruz egin zituzten ikerketengatik errekonozimendu handia izan ostean, bere jarduera profesionala

krisian zeuden enpresetara bideratu zuen. Horrelakoetan, zuzendari orokorra izanik, esku gogor eta adore handiz, enpresak berpizteko gai izan zen.

Langileen analisi sakon baten ostean, eta giza harremanen zuzendariaren laguntzaz, aurreko egoeraz gehien aprobetxatu ziren langileak bota zituen. Diziiplina gogortu zuen eta langileek derrigorrez bete behar zituzten 85 arauko liburuxka bat garatu zuen. Arauak bete ezean zigor batzuk aurreikusita zeuden, egiten zen faltaren larritasunaren arabera: berandu heltzen zirenak barregarri uztea, iragarki-oholean haien izenak argitaratzea, diru isunak edota kaleratzea (falta larrienak eginez gero), halakoak ziren zigorretako batzuk.

Kaleratze politika gogorak konpentsatzeko, soldata politikan aldaketa bat ere egin zuen. Aurreko urteetako soldata izozketak albo batera utzita, Manuk ordainketa modua aldatzea proposatu zuen, bere ustetan soldata altuagoa zelako langileentzako motibazio bakarra. Sistema berriarekin langilerik eraginkorrenek aurreko egoeran baino %15 gehiago irabaz zezaketen. Tailerreko langileei buruz horrelakoak esaten zituen Manuk: *“beraien aurrean zaudenean baino ez dute egiten lan”* edo *“horiek ama ere salduko lukete dilista plater baten truke”*.

Denbora eta mugimenduen ikerketa sakon baten ostean, gestore berriak estanzio lanetan zatiketa eta sinplifikazio handia egin zuen. Langile bakoitza lan batean espezializatu zen, lan egun osoan errepikatuko zuena. Lan egiteko era horrek produktibitatearen hazkunde azkarra ekarri zuen eta 1993 urterako enpresak emaitza positiboak lortu zituen.

1998 urterako hiru bazkideen arteko harremanak asko hobetu ziren, “benetako hirukotea” eratuz. Hirurak oso pozik zeuden Manuk Estampida S.A.-ko momenturik txarretan egindako gestioarekin, baina enpresako azken urte bietako bilakaerak zeharo arduratuta zituen. Soldata altuak izan arren, lanerako huts egitea %15era heldu zen eta produktibitatea urte batzuk lehenagoko mailara jaitsi zen. Enpresak ez zion sektoreko egoera onari probetxua ateratzen eta etengabe merkatu kuota galtzen ari zen. Gainera, langile onenatariko batzuk enpresa lehiakideetara joan ziren, soldata baxuagoak jasota ere.

- a) Zein da Manuk aplikatu zuen antolakuntza teoria?
- b) Fayol-ek aipaturiko zein printzipio ez ziren betetzen hiru bazkideen kudeaketan?

- c) Zuen iritziz, zergatik galdu zuen eraginkortasuna, denbora pasa ahala, Manuren gestioak?
- d) Zuen iritziz, bazeuden Manuk kontuan izan zituenak baino garrantzitsuagoak diren motibazio-faktoreak? Zeintzuk izan zitezkeen?

## **1.6. Giza Harremanen ikuspegi administratiboa**

### **1.6.1. Jatorria**

Ikuspegi hau gehienbat 1920ko hamarkadan onartu zen; hala ere, Elton Mayo (1880-1949) soziologo australiarraren lanek, eta zehazki **Hawthorne-ko esperientzia** deritzonak, enpresakudeaketa ulertzeko era aldatu zuten.

Hasieran, Mayo-k, lanekuaren nekean, istripuetan eta errotazioan jarri zuen interesa, eta baita langileen atsedendien efektuetan eta lanaren baldintza fisikoetan ere. Motibazio horrekin Western Electric Company-ko Hawthorne lantegian ikerketa batzuk egin zituen 1927 eta 1932 urteen artean.

### **1.6.2. Hawthorneko esperientziaren ondorioak**

Elton Mayo-ren lehenengo ikerketen helburua lanaren baldintza fisikoen hobekuntzak produktibitatean zuten eragina neurtzea izan zen. Horretarako, Hawthorne-ko lantegiko langile talde bat aukeratu zuen eta argiaren intentsitatean aldaketa batzuk ezarri zituen. Produkzio indizean ez zen aldaketarik jaso argi intentsitatearen aldaketaren eraginez. Horrela, ondorio batera heldu zen: langileen produktibitatea “fisikoa” ez zen faktore baten mende zegoela, alegia.

Ondoren ikertzaileek beste esperimentu bat prestatu zuten; oraingoan emakume talde bat aukeratu zuten eta haiei lan baldintzak aldatu zizkieten. 12 aldaketa inguru egin zituzten lanpostuen diseinuan, eguneko lanaren iraupenean, atsedendiak sartuz; horrela, aldi bakoitzeko produkzioa, aurreko aldikoa (aldaketak ezarri baino lehenagokoa) baino handiago zela ikusi zuten, egiten zen aldaketa zein zen kontuan hartu gabe. Hau da, lan baldintzak hobetzen zirenean (atsedenaldi gehiago, adibidez), langile haien produkzioak gora egiten zuen; baina

era berean produkzioak gora egiten zuen lan baldintzek txarragora jotzen zutenean ere (atsedenaldiak kentzen zirenean, adibidez). Elton Mayo-k honako ondorioa atera zuen: produktibitatearen hobekuntza, lan baldintzen aldaketengatik baino gehiago, lan taldearen portaera, kohesioa eta langileen arteko adiskidetasuna ona zelako gertatzen zen (langileen arteko harreman informala eraginez, alegia).

Talderako pizgarri sistema bat ere ezarri zen (piezako), eta honako emaitza lortu zuten: produkzioan, jasotako ordainketek baino, taldeko beste kideek egindako presioak eragiten zuela.

### **1.6.3. Giza Harreman Eskolaren ekarpen nagusiak**

Giza Harremanen Eskola Hawthorne-ko esperientziatik ateratako ondorioetan oinarritzen da, antolakuntza guztietan antzeman daitezkeen printzipio batzuk deskribatzeko.

Hawthorne-ko esperientziatik atera daitezkeen ondorio nagusia, beste ondorio guztien oinarri izango dena, honela laburbildu daiteke: langilea **gizaki sozial bezala** kontuan hartu behar dela.

Lanaren edukiak (lana bera polita eta interesgarria izateak edo ez izateak) langilearen moralean eta lanarekiko duen portaeran eragin nabarmena izango du, eta horrek produktibitatean eragingo du. Horregatik, agerian uzten da espezializazioa ez dela lanaren banaketa aurrera eramateko erarik onena.

Horri guztiari esker, alde emozionala eta baita portaera irrazionalak ere ikertzeko beharra nabaritu zen. Zuzendaritzak kontuan hartu behar ditu emaitza hobekitzeko. Gizakiak talde sozialetan integratuta daude (lanean, familian, lagunekin) eta, beraz, portaera arau edo eredu batzuk jarraitzen dituzte. Zuzendaritzak horiek ezagutu behar ditu, motibazio edo portaera arau horiek enpresaren ereduarekin bateragarriak izan daitezkeen.

#### ***a) Antolakuntza informala***

Giza Harremanen Eskolak antolakuntza informala dagoela ondorioztatzen du. Antolakuntza informalaren definizioa hau da: *antolakuntza formalak eratzen edo eskatzen ez duen harreman pertsonal eta sozialaren sare bat da; berez sortzen da, pertsonak*

*beraien artean harremanetan jartzen diren neurrian* (K. Davis eta J. Newstran, *Human Behaviour at Work*).

Egitura hierarkikoaren lanak burutzearen eta abarren ondorioz sortzen diren harremanez gain, harreman espontaneo batzuk ere pizten dira antolakuntzako kideen arteko kontaktu pertsonalak direla eta. Horrela, antolakuntza informal bat edo gehiago sortuko dira antolakuntza formalaren barruan. Antolakuntza informalak, gizakiak parte hartzen duen taldeetan integratu eta identifikatzeko duen beharretan du jatorria, hau da, **“talde sozialak daudelako”**.

**Hartara, zera esan dezakegu: “Produkzioa = Ahalmen fisikoa + Integrazio soziala”.**

Antolakuntza informalak honako ezaugarriak ditu:

- Enpresako maila eta sail ezberdinetako gizakien artean sortzen/garutzen diren harreman on edo txarren arabera, iraupen eta intentsitate aldakorreko kohesio edo kontrako erlazioak sortzen dira.
- Gizakiek taldearen barruan duten lekuaren arabera, era bateko posizio soziala edo estatusa edukiko dute; hori, antolakuntza formalean izan dezaketen maila hierarkikoaz independentea izango da.
- Gizakiak taldeetan askatasun osoz eta espontaneoki integratzen dira, eta naturaltasun eta kooperazio hori ondo aprobetxatu behar du antolakuntza formalak bere interesen alde. Izan ere, batzuetan, talde informala, formalaren aurka garatu daiteke eta baita haren helburuen kontra agertu ere.
- Antolakuntza informalaren barnean ere, batzuetan, antolakuntza formalean dauden portaera patroia batzuk eratzen dira. Portaera eredu horiek taldearen interes eta asmoak lortzera bideratzen dira.
- Antolakuntza formalean gertatzen diren aldaketek antolakuntza informalean ere aldaketak eragingo ditu; alderantziz ere gerta daiteke, baina geldoagoa eta luzeagoa da prozesua.
- Antolakuntza informalak formala gaintzen du, izan ere, antolakuntza informalean eratzen diren harremanek lanetik kanpo ere irauten dute.
- Talde sozialek enpresan duten portaera, bai antolakuntza formalaren eta bai antolakuntza informalaren mendekoa da. Antolakuntza informala kasu askotan

antolakuntza formalaren babespean sortzen da, baina gero antolakuntzaren integratzaile bihurtuko da, antolakuntza bere osotasunean hartuko duelarik. Ezinezkoa izango da antolakuntza formalaren jatorria ulertzea harremanen eta arau informalen sarea ezagutu barik. Beraz, zuzendaritzaren betebeharra izango da, antolakuntza formalaren helburuak lortzeko, antolakuntza informal hori ezagutzea eta haren bere funtzionamenduaz aprobetxatzea.

### **b) Lidergoa**

Behin antolakuntza informal horiek ezagututa, talde horietan lider bezala aritzen dena identifikatu beharko da, zuzendaritzak eragin hori bere alde aprobetxatu ahal izateko.

Lidergoa (Giza Harremanen Eskolaren arabera) = Beste pertsona batzuen gain eragina izateko trebetasuna da, pertsona horiek taldearen helburuak beren borondatez eta poztasun osoz betetzen saia daitezen.

Teoria klasikoa ez zen lidergoaz arduratu, edo beste era batera esanda, antolakuntzak ematen zuen autoritate formalarekin bat egiten zuela uste zuen. Giza Harremanen Eskolak dioenez, zuzendariaren (autoritate formala) eta liderraren (autoritate informala) artean bereizketa egin behar da, nahiz eta egokiena biek bat egitea izan.

Beraz, lidergo prozesuak ikertzea oinarrizkoa da zuzendari eta liderrek bat egin dezaten; horrela, langileen gain eragin baitaiteke norabide egokian lan egiteko.

Giza Harremanen Eskolak bereizi egiten ditu lidergoa ezaugarri pertsonal bezala (pertsona bat lider izatera bideratzen duten ezaugarri pertsonalen konbinazioa) eta lidergoa funtzio bezala (enpresaren barruko autoritatearen banaketaren ondorio bezala).

### **c) Motibazioa**

Klasikoen arabera, gizakien motibazio bakarra diruaren bilaketa zen. Horrela, irabazi ekonomikotik → Gizaki ekonomikoa lortzen da. Beraz, klasikoen ordainketa sistema “motibazioaren teorian” oinarritzen zen eta pizgarri planak ezarri zituzten langileak asetzeko; era horretan antolakuntzaren helburuetan parte hartzea lor zezaketen.

Hawthorne-ko esperientziak ideia hori hautsi zuen: gizakia ez dute pizgarri ekonomikoek soilik motibatzen, badaude ordainsari eta zigor sozial batzuk ere (taldearen barruan estimazioa, adiskidetasuna, parte-hartzea...). Horiek gizakien portaeran eragin handia dute, eta pizgarri ekonomikoekin lortutako emaitzak baldintzatzen dituzte (**“Soldataz gaineko pizgarriak”**)

Giza Harremanen teoriak ez du diruaren eragin motibagarria ukatzen, baina, haren ustez, soldata ez da motibazio iturri bakarra. Horrek guztiak gizakiarengan eragina duten elementuen multzo osoa ikertzeraz behartzen gaitu.

Orain arte esandakoa aintzat hartuta, Giza Harremanen teoriak zuzendariei lider demokratiko baten antzerako portaera izateko gomendatzen die. Horrela, mendekoei parte hartze handiagoa izango dute erabakiak hartzeko orduan, haien iritzia kontuan hartuko dira... Klasikoentzat, aldiz, langilea aginduak jasotzen dituen tresna bat baino ez da. Horrek aldaketa bat ekarriko du enpresen funtzionamenduan eta, bereziki, komunikazio sisteman. Izan ere, autoritate larriak jarraitzen duen komunikazio bertikal batekin ez da nahikoa izango (helburu bakarra baita langileari aginduak bidaltzea, hark bete ditzan), bi alderdien artean komunikazio egokia izatea beharrezkoa izango delako.

Langileak antolaketan parte hartu behar du eta enpresarekin identifikatu behar da. Argi izan behar du zertarako egiten duen lan eta zein den bere lanaren helburua.

#### **d) Langileen hautaketa**

Orain arte ateratako ondorioen arabera, ikus dezakegu Giza Harremanek ez dutela ahalmen tekniko soilik kontuan hartzen langileak hautatzeko orduan; langileak enpresara moldatzeko edo egokitzeke duen gaitasuna ere baloratuko dute:

$$\text{Produkzioa} = \text{Ahalmena} + \text{Moldaketa edo integrazioa}$$

Moldatutako edo egokitutako gizaki bat heztea posible da, baina egokituta ez dagoen langile bat, gabezia teknikoak dituen, alegia, antolakuntzan integratzea zailagoa izango da.

Horregatik, langileen hautaketa egiteko nortasun-testak egiten hasi ziren, aukeraketa bide moduan. Gaur egun ez da proba teknikorik erabiltzen hautaketa egiteko orduan, izan ere, test psiko-teknikoak, elkarrizketa pertsonalak... eta halakoak erabiltzen dira.

#### 1.6.4. Kritikak

- 1) Giza Harremanetako egileek uste zuten lan giroan integratuta zegoen eta zorionsua zen langile bat emankorra izango zela, baina geroago egindako ikerketek ez zuten horrelakorik egiaztatu. Egindako beste ikerketa batzuek adierazi zuten bazeudela langile zorionsuak baina produktiboak ez zirenak, baita langile ez-zorionsuak baina produktiboak zirenak ere. Horrek produktibitatearen eta asetasunaren arteko korrelazioa eraldatzen zuen.
- 2) Giza Harremanen Eskolak taldearen kohesioaren eta produktibitatearen artean dagoen lotura gehiegi baloratzen du. Bi kontzeptu horiek harreman zuzenik ez dutenean eta gainera kaltegarria izan daitekeenean, taldeak zuzendaritzaren kontra jar ditzakeelako gizabanakoak.
- 3) Giza Harremanen azterketa eremua, klasikoen moduan, lantegi eta industria enpresetara mugatu zen. Beste erakunde mota batzuk (bankuak, ospitaleak, unibertsitateak..., adibidez) ez zituzten ikertu, eta horrek lortutako ondorioen erabilgarritasuna murrizten du. Gainera, enpresa bere ingurunearekiko independentea den sistema itxiztat hartzen du.
- 4) Badirudi batzuetan Giza Harremanen teoria langileen zoriontasunaz eta ongizateaz soilik arduratzen dela; enpresa baten helburu nagusia ondasunak eta zerbitzuak eskaintzea dela ahazten duelarik.
- 5) Giza Harremanen eskola kritikatzan duten egile batzuen ustetan, eskola honetako egileek estrategia zorrotzak erabiltzen dituzte langileak engainatzeko lan gehiago egin dezaten, baina gutxiago eskatuz. Horri Giza Harremanen “*ikuspegi manipulatioa*” deritzo. Langilearen portaera aldatu nahi da, jarrera hori administrazioaren helburuen alde jartzeko. Gizakiak bere barnetik ateratzen zaiona egiten duela uste du, baina benetan besteek nahi dutena egiten du beste horiek beren helburuak lor ditzaten. Leporatzen zaie langileak engainatzen dituztela dirua baino merkeagoa den zerbaitekin “ordainduz”.



- 6) Enpresaren arlo edo antolakuntza informalean finkatzen da gehienbat, alde formala alde batera utziz.
- 7) Ekonomikoak ez diren pizgarriei edo motibazioei gehiegizko garrantzia ematen diete.
- 8) Gizakiak lan munduan integratzeko duen arazoari alde bateko sasi-erantzuna ematen dio. Laneko gatazken eta alienazioaren arrazoiak kontra jo beharrean, ekintza estrafuntzionalak atseginagoak egiten saiatzen da. Era horretan, lanak dakarren nekea lanetik kanpo lortzen den zorientasunarekin konpentsatzen da. Ez diote arazoari zuzenean aurre egiten.

## 1.7. Sistemen eredua edo sistemen teoria orokorra

Sistemen teoriaren jatorria ez dago antolakuntza zientzian eta hori kontuan hartu beharreko ezaugarria da, teoria horren garapenean elementu garrantzitsua delako.

Sistema bat ikertzerakoan, lehenengo eta behin, sistema hori osatzen duten azpisisistemetak bakoitza ikertu behar dugu, osatzen duten sistema ahaztu gabe, eta gero horri guztiari ikuspegi integratu eta orokor bat ematen zaio, sistema guztiak bateratuz eta erlazionatuz.

### 1.7.1. Antolakuntza sistema bezala

Sistemen sailkapen ezberdinak daude, baina guk ez ditugu denak ikusiko; aski dugu jakitea antolakuntzak giza edo gizarte sistemak direla, batetik, eta sistema irekiak direla, bestetik.

- Enpresa **sistema irekia** dela diogu, inguruneak enpresan eragin handia duelako. Enpresak darabiltzan pertsonak, baliabide tekniko eta finantzarioak, etab. enpresaren kanpotik datoz, ingurunetik, eta ingurune hori enpresak bere baitara barneratuko du.
- Enpresa **gizarte sistema** bezala; pertsonak eratua dago eta pertsona horien artean harremanak sortzen dira eta elkarrekiko mendekotasuna dago. Enpresa gizarte izakiz osaturik dago eta gizaki bakoitzak bere interesak izango ditu; horren ondorioz helburu asko eta askotarikoak daude.

### **1.7.2. Sistemen ereduaren ekarpen eta kritikak**

#### **❖ *Ekarpenak***

- 1) Ekarpenean kontzeptual garrantzitsuena da antolaketa osotasun gisa ikusteko aukera ematen duela, antolaketa osatzen duten atalen ikerketa baztertu barik.
- 2) Sistemen teoriak, beste zientzietan oinarrituz, erakundearen eredu orokorra sortzen edo lantzen du. Eredu horretan erakundearen alde partzialak eta operatiboak ikus daitezke eta, aldi berean, enpresaren egitura orokorra ere bai.
- 3) Sistemen teoriak gertakizunen edo kontingentzien ikuspegiak sortzeko bidea ireki zuen. **Kontingentzien ikuspegiak** erakunde bakoitzaren ingurunea eta barneko azpisisistemak bakarrak direla onartzen du. Gainera, erakundearen analisia egiteko funtsezkoak direla ziurtatzen du.
- 4) Hierarkiaren printzipioa mantentzen du, ordena egon dadin eta azpisisistemen, helburuen, eta sistemaren artean lehentasun batzuk egon daitezkeen.

#### **❖ *Kritikak***

- 1) Sistemen teoriak ez dio arazo bati erantzunik ematen: sistemen izaera dinamikoaren eta erakundeari eman nahi zaion izaera estatikoaren eta biziraupenaren arteko gatazkari, alegia.
- 2) Teoria hau erakundearen izan daitezkeen puntu edo gai gatazkatsuek kontuan ez hartzen ahalegintzen da, era honetan kritika ugari ekidinez.
- 3) Teoria hau oso orokorra da eta arazo konkrituak ez ditu lantzen. Antolakuntzaren arazo guztietarako balio duen teoria orokorra sortu nahi da, baina arazo bat bera ere konpondu gabe. Edozein teoriak zuzendaritzaren arazoak konpontzeko baliagarria izan behar duela ahazten dute.

### **1.7.3 Benchmarking eta kasuaren ikuspegiak**

“*Hoberenetik kopiatu*”, hori da *benchmarking*-aren ideia sinplea: enpresa baten edo batzuen praktika onenekin gure egoera konparatu eta gure eraginkortasuna gehitzeko balio duten ondorioak atera. Ideia sinple horretatik abiatuta, ikuspegi honek hainbat aurpegi izan ditzake.

- ***Barneko benchmarking-a***. Enpresak, modu bikainean eta eskasean egiten dituen eginkizunak zeintzuk diren identifikatu ondoren, egoera horiek sortu dituzten faktoreak bilatuko dira, egoera oker hori zuzentzeko plangintza bat sortuz. Analisi hori sektore eta

tamaina berdineko beste enpresa batzuen arrakastaren gakoak identifikatu ondoren osatzen da.

- *Benchmarking konpetitiboa*. Lehiakideen arteko konparazioan finkatzen du bere analisia. Kasu honetan, beste enpresetako datuak lortzea da mugarik handiena. Gure enpresak lehiakideekiko duen kokapena zein den jakinda, gure enpresaren kokapen konpetitiboa hobetzen lagunduko duen plan bat egin ahalko dugu.
- *Benchmarking kooperatiboa*. Kasu honetan, elkarrekin aberasteko helburuarekin, enpresa bik edo gehiagok beraien emaitzen edo sistemen informazioa partekatzen dute. Argi dago enpresek beren lehiakide zuzenekin informazioa partekatzea ez dela erraza, baina eragozpen gutxiago egon daitezke merkatu edo produktu ezberdinekin aritzen direnean, edo partekatzen den informazioa funtsezkoa ez denean enpresarentzat.

*Benchmarking* modalitate honek gero eta arrakasta handiagoa du gure enpresen artean. Euskadin bikainak diren enpresetako (Irizar, Fagor,...) zuzendariak bata besteari bisitak egiten dizkiote, guztiek ikasteko. Euskal enpresa batzuek (Bermeoko Salica Kontserba-egileak, edo Mungiako Arteche elektronikak, adibidez) beraien lehiakideei ere atea irekitzen dizkiete kudeaketa mailan dituzten aurrerapenak ikus ditzaten. Berezko ekintza horiez gain, Eusko Jaurlaritzak *benchmarking*-ari ematen ari zaion bultzada ere aipatu behar da, euskal enpresa bikainen ikerketak bultzatuz. Kasu horiek ez dira gaur egungo zuzendarien hobekuntzarako soilik erabiltzen, gure unibertsitateko etorkizuneko zuzendariak hezteko ere erabiltzen baitira.

Irakasgai honetan eta beste batzuetan, teoriaren osagarri bezala kasuaren ikuspegia baliatuko dugu. Horren helburua teoriak dioena berrestea eta indartzea izango da. Metodo hori tresna pedagogiko gisa oso baliagarria izan arren, enpresa gestioaren hobekuntza lortzeko dituen mugak azpimarratu behar dira. Arazo konkretu baten aurrean enpresak hartzen dituen erabakiak enpresa bikainen kasuan bakarrik hartzen dira kontutan. Aurretik ikasitako kontingentziaren ikuspegia jarraituz, ingurune ekonomiko eta enpresarialaren dinamikotasuna dela eta, erabakiak hartu behar direnenerako egoerak aldatzen direnez, badirudi arazoak konpontzeko ezarri behar diren prozedurek ere ezberdinak izan behar dutela.

## 1.8. Administrazioaren eredu neoklasikoa

Eskola Neoklasikoa kronologikoki Giza Harremanen eskolatik sortzen da, haren aurreko erreakzio bezala. Lehen ikusi dugunez, Giza Harremanen ereduak enpresaren kontzeptuan eta ikuspegian aldaketa sortu zuen.

Neoklasikoek, aldiz, Giza Harremanen ereduaren ikuspegiari buruz hurrengo uste dute: ikuspegi horren eraginez enpresak bere “izaera” partikularra galtzen duela eta berarenak ez diren berezitasun batzuk hartzen dituela. Neoklasikoen ustez, Giza Harremanen ereduak alde batera uzten du enpresaren helburu ekonomikoak nola lortu daitezkeen, eta garrantzi gehiegi ematen die beste aspektu batzuei (langilearen ongiizateari eta poztasunari, lan talde informalei,...).

Ikuspegi neoklasikoa ideia klasikoak berpiztuz sortzen da, baina arazo berrietara eta gaur egungo antolaketan tamainara behar bezala egokituta, teoria administratiboen ekarpena aprobetxatu eta kontuan hartuz.

### **Eskola Neoklasikoaren bereizgarriak**

#### **1) *Administrazioaren praktika azpimarratzea***

Teoria Neoklasikoak administrazioaren alde praktikoari garrantzi handia ematea du bereizgarri. Gainera, teoria honen ezaugarriak hurrengoak dira: pragmatismoa eta emaitza zehatz eta ukigarrien bilaketa.

Beren kontzeptuak era praktiko eta erabilgarri batean garatzeko teknikak bilatzen dituzte.

#### **2) *Teoria Neoklasikoaren eklektizismoa***

Neoklasikoek batez ere teoria klasikoa hartu zuten oinarri modura. Hala ere, eklektikoak direla esan ohi da, beste teorien ekarpenik garrantzitsuenak ere bildu zituztelako. Horren adibideak honako hauek dira:

- Giza harremanen teoriatik antolakuntza informala, taldeen dinamika, komunikazioa, lidergoa, eta abar onartu zituzten.
- Portaeraren teoriatik, motibazioa eta zuzendaritza estiloa.

- Sistemen teoriatik, enpresa barruko azpisistemak bazeudela onartu zuten eta baita enpresaren inguruarekiko harremanak ere.

### **3) *Postulatu klasikoen berrespena***

Neoklasikoek Giza Harremanen egileak kritikatzeko dituzte, haiek ez dituztelako ekonomiaren aldeak eta erakundeen jokaera konkretuak kontutan hartzen. Hori dela eta, derrigorrezkotzat jotzen dute teoria klasikoen baieztapenak berriro onartzea. Neurri berriak zehaztuko dituzte eta garaiko berezitasunekin berregituraketa bat burutuko dute, teoria zabalago eta malguago bat lortuz.

### **4) *Administrazioen printzipio orokorren azpimarratzea***

Egin behar diren garrantzizko jarduerak edozein motatako erakundetan berdina direla ikusten dute. Hori dela eta, **administrazioaren printzipio orokorrak** deritzenak ezarri nahi dituzte. Printzipio horien bitartez, administratzaileek langileen lana nola planifikatu, antolatu, zuzendu eta kontrolatu behar duten definitu nahi da.

Printzipio horiek egoera oso ezberdinetan ezarri behar direnez, era erlatibo eta malgu baten hartu behar dira kontuan. Azken batean, egin behar dena zera da: arazo konkretuei aurre egiteko asmoarekin klasikoen lege-zientifiko zurrunik egokitu.

### **5. *Helburu eta emaitzen azpimarratzea***

Antolaketa helburu eta emaitza batzuk lortzeko sortzen da. Hori lortzeko bide bat da.

Antolaketaren egitura eta orientazioa, hark zehazten dituen helburu eta itzaroten dituen emaitzen mende dago.

Helburuak dira erakundearen existentzia justifikatzen dutenak. Neoklasikoek batez ere helburu eta emaitzei ematen diete garrantzia.

*Laburbilduz, neoklasikoentzat administrazioa honetan datza: helburu komun bat lortzeko asmoz, talde baten esfortzuak zuzendu eta kontrolatzean.*

*Administrazio bat efizientea izango da taldeari helburuak lortzen laguntzen dionean, ahalik eta esfortzu eta baliabide gutxien erabilita.*

*Administrazioak esfortzu kolektiboa behar du, hau da, beharrezkoa da talde desberdinen jarduerak koordinatzea.*

## 1.9. Transakzio kostuen ekonomia

Transakzio kostuen ekonomiaren helburua da enpresaren existentzia merkatu ekonomia batean justifikatzea eta zuzendaritza prozesua nola ezartzen den azaltzea.

Zuzendaritzaren eginkizun garrantzitsuena enpresako barne baliabideen esleipena erabakitzea da. Era berean, partaide ezberdinen jarduera kontrolatu eta koordinatu beharko du. Betebehar horien truke zuzendaritzak ordainsari bat jasotzen du, zeinen existentzia eta kostuaren zergatiak eztabaidagarriak izan daitezkeen.

Jadanik badago esleipen sistema alternatibo bat, zeinaren arabera ekoizpen unitateek kontsumitzaileek eskatzen dituzten produktuen eraketa moduak erabakitzen baitituzte: Merkatu sistema. Merkatua prezioen sistemaren arabera antolatuko da.

Printzipioz, merkatu sistemak berak ez ditu baliabideak kontsumitzen eta inork ez du ordainsaririk jasotzen (ez dago zuzendaritzaren eginkizuna betetzen duen inor). Orduan, gure buruari galde diezaiokegu zergatik existitzen den zuzendaritza, eta baita zergatik existitzen den enpresa ere.

Enpresen kudeaketa baliabideen esleipen prozesuan zentratzen da eta hori zuzendaritza prozesuan oinarritzen da. Zuzendaritza eta erabaki prozesua ulertu ahal izateko, beharrezkoa da prozesu hori nola gertatzen den ulertzea; jadanik merkatu sistema existitzen bada, zergatik existitzen den hori ere eta prozesu biak nola konektatuta dauden (enpresa eta merkatua).

Enpresen existentziaren arrazoa baliabideen esleipen eraginkorrago bat aurkitzean datza, hau da, zuzendaritzaren bidez egindako esleipena eraginkorragoa da merkatuko prezio sistemaren bidez egindakoa baino. Gure usteen aurka, merkatuen funtzionamenduak kostu handia dauka, transakzio kostu mota ezberdinak jasan behar dituelako.

Merkatuko oinarritzko funtzionamendu mekanismoa prezio sistema da. Merkatuaren bereizgarria da barne baliabideen esleipen irizpidetzat erosle eta saltzaileen arteko eskaintza kompetitiboan duela. Prozesu horren oinarria prezioa dugu. Prezioa baliabideen eskasiaren adierazlea da. Prezioek informazioa era laburrenean adierazten dute. Horrela, baliabideak

gutxi dauden lekuetara bideratzen dituzte, lortuko den errentagarritasuna handituz. Kontuan hartu beharko dugu, halaber, merkatuko parte hartzaileek prezioen aldaketan aurrean erreakzionatu egingo dutela.

Beraz, prezio sistema erabaki ekonomikoak hartzeko beharrezkoa den informazioa transmititzeko mekanismo eraginkorra dela baieztatu dezakegu.

Enpresan, prezio sistema erabili ordez, zuzendaritzak ezarritako plangintza eta koordinazio prozesua erabiliko da. Gainera, enpresaren barnean hainbat ekintza daude eta horien artean honako hauek dira garrantzitsuenak: ekintza planak, lan programak, ohiturak, txostenak eta aginduak. Ekintza horiek, era berean, enpresan izaten diren erabaki hartzeak eta burutzapen mailak errazten dituzte.

Laburbilduz, enpresa, baliabideen esleipen mekanismo bezala, prezio sistema barne erabaki prozesu batengatik ordezkatzen duen kontratu egitura bat da. Gainera, batzuetan, hierarkia jarduera ekonomikoa bideratzeko, koordinatzeko eta zuzentzeko tresna eraginkorra bihurtzen da.

### **1.9.1. Transakzioak: kontzeptua eta ezaugarriak**

Enpresaren existentzia arrazoitu baino lehen, horretarako baliagarria izango zaigun kontzeptu bat garatuko dugu: transakzioak, horiek transakzio kostuen ekonomiaren helburu baitira..

*Transakzioa, ondasun zehatz batzuk erabiltzeko eskubidea agente batzuetatik beste batzuetara igarotzean datza.*

Lanaren banaketak eskatzen du agenteek, beraien utilitatea maximotzeko, elkartruke baten beharra izatea. Elkartrukeak bi etapa ditu:

- 1) Kontratu etapa. Lehen etapa honetan, bi agente elkartrukearen baldintza, toki eta datari buruzko akordio batera heltzen dira.
- 2) Exekuzio etapa. Etapa honetan eskubidea erabiliz transferentzia bera gertatzen da, elkartrukea egiten den momentua izango delarik.

Elkartrukea era asegarri batean bete dadin bi etapak gauzatu beharko dira. Bi etapa horiek ez dute zertan izan aldi berekoak eta berehalakoak, eta, hartara, elkartrukea ondo ateratzeko zailtasunak egon daitezke.

### **Transakzioen izaera**

Transakzioen izaera hurrengo hiru elementuen arabera izango da:

- a) Ziurgabetasuna
- b) Elkartrukeen maiztasuna
- c) Aktiboen espezifikotasuna

#### **a) *Ziurgabetasuna***

Elkartrukearen baldintzei buruz kontratu bat ezartzen den momentuan, etorkizunean gertatu daitezkeen kontingentzia guztiak ezin dira identifikatu. Ziurgabetasunak zera esan nahi du: kontratuak idaztea, exekutatzea eta bermatzea izugarri zaila dela; izan ere, kontingentzia asko ezin dira identifikatu eta horiek ezagutzea posible balitz, agian garestiegia litzateke.

Ziurgabetasun horri dagokionez, transakzioaren alde biek inguruneari eta etorkizuneko kontingentziei buruzko ziurgabetasun maila berdina ez izatea gertatu daiteke. Kasu horretan, arazo gehigarri bat sortuko da transakzioaren konpromisoa eratzekoan.

#### **b) *Elkartrukeen maiztasuna***

Kontratatzaileek transakzioak egiten dituzten maiztasunaren arabera, noizbehinkakoak eta ohikoak bereiziko ditugu. Hala ere, elkartrukea gutxitan gertatzen denean, transakzioa beteko denaren bermea parte hartzaileen ospea dela eta, ez da egongo.

#### **c) *Aktiboen espezifikotasuna***

Kontratu harreman batean parte hartzen duten aldean nortasuna garrantzitsua izan daiteke. Kasu horretan besteengandik ezberdintzen dituzten ezaugarriak dituzten aktibo espezifikoak sortzen dira. Aktibo espezifikoa, harreman kontraktualaren barnean, handik kanpo baino balio handiagoa daukana da. Gainera, aktibo espezifikorik ez dagoenean, eskatzaileak bata bestearen ordezkagarri perfektuak diren eskaintzaileen artean aukera



dezake hoberen datorkiona, edota eskaintzaile bakoitza eskatzaile multzo ezberdinengana zuzen daiteke.

Aktibo espezifikoak daudenean transakzioa gauzatu dadin bi aldeek esfortzu esanguratsuak egin beharko dituzte; bestela, kaltegarria izango litzateke bi aldeentzat.

Transakzioen ezaugarri horiez gain, **erabakitzailearen jokaera** adierazten duten eta transakzioak egiteko era baldintzatzen duten beste bi aspektu kontuan hartu behar dira:

*i) Arrazionaltasun mugatua*

Erabakitzaileak zailtasunak ditu informazio garrantzitsu osoa bilatzeko, baloratzeko eta helburuak lortzea baimentzen dioten aukerak hautatzeko.

*ii) Oportunismoa*

Oportunismoa agenteen artean jarrera berekoiak agertzeari deitzen diogu. Gizabanakoek, beraien interes propioak direla eta, ez dute zalantzarik izaten hartutako konpromisoa apurtzeko, horrela abantaila bat lortzen badute. Oportunismoak egindako promesari buruzko berme osorik ez dagoela adierazten du.

### **1.9.2. Kontratuen sailkapena**

Transakzioak kontratu batean (esplizitua edo ez-esplizitua) gauzatuko dira. Hori izango da elkartrukea erregulatzeko baldintzak barneratzen dituen akordioa.

Enpresaren existentziaren arrazoen artean, kontratugileek bere lana prozesu produktiboan enpresan merkatuan baino era eraginkorragoan edo kostu gutxiagoekin egin dezaketela dugu.

***Kontratua elkartrukearen baldintzak islatzen dituen akordio bat da.***

Kontratuan konprometitutako transakzioen ezaugarrien arabera, era ezberdinetako kontratuak egin daitezke (Salas, 1984). Kontratuak sailkatzeko hiru aldagai erabiliko dira:

**a) *Kontratuaren osotasun maila***

Kontratu oso edo osatugabeez hitz egin daiteke, kontratuak elkartrukaren baldintza guztiak espezifikatzen dituenaren arabera, edo horietako batzuk kontingentzien burutzapenerako edo aldeetako baten ekimenaren arabera uzten dira.

**b) *Kontratuaren ondorioz kontratatzaileen arteko menpekotasun maila***

Posible da kontratutik, akordatutakoa betetzeko akordioaz aparte, aldean artean inolako mendekotasun erlaziorik ez eratorzea, hots, autoritate erlazio gabeko kontratuak izatea (merkatal erlazioa). Edo posible da, baita ere, autoritate erlazio bat sortzea: akordioan aldeetako batek besteari aginduak emateko gaitasuna onartzen dionean (lanbide erlazioa).

**1.9.3. Transakzio kostuak**

Merkatuan aritzean transakzio kostu batzuk sortzen dira. Transakzio kostu horiek honela definitu daitezke (Arrow, 1969):

***Transakzio kostuak, sistema ekonomikoaren funtzionamendu kostuak dira.***

Produktzio kostuengandik oso ezberdinak dira.

Kontuan hartuko ditugun transakzio kostuak elkartrukoen koordinazioari dagozkionak dira; kostuok desberdinak izango dira transakzioa enpresa barnean (hierarkikoki) egiten bada edo merkatuan (enpresen artean) egiten bada.

Transakzioa aurrera eramateko modua erabaki behar izaten da; merkatuari dagozkion transakzio kostuak barne antolaketari dagozkionak baino handiagoak badira, azkenengo hori aukeratuko dugu .

**Merkatuari dagozkion transakzio kostuak ondorengo hauek dira (Huerta, 1993:35-36):**

**a) *Informazioa lortzeari lotutako kostuak***

Merkatu sistemak prezio esanguratsuak ezagutzea eskatuko du. Merkatuaren ez denez zeharo gardena, beharrezkoak da baliabideak erabiltzea eskaintzaileak non dauden, kalitatea zein den eta produktuen ezaugarriak zeintzuk diren jakiteko. Horrez gain,

sistemaren itxarondako bilakaerarekiko aurreikuspenak egin behar dira (prezioen bilakaera...).

**b) Kontratuaren klausula eta baldintzen negoziazio eta idazketari lotutako kostuak**

Merkatuan transakzio berria egiten den bakoitzean kontratuen formalizazio prozesua berriro egin beharko da. Merkatu lehiakorretan negoziazio prozesua laburra da, prezioa eta gainontzeko baldintzak alde aurretik ezarrita daudelako. Hala ere, transakzioaren helburua aktibo espezifiko bat izanik, negoziazioa luzea eta garestia izango da.

**c) Adostutakoa betetzea bermatzeko kostuak edo ez betetzearen ondorio negatiboetatik babesteko kostuak**

Agenteen artean oportunistorik egongo ez balitz, alde bakoitzak bere eginbeharrak beteko lituzke eta kontratuan definitu gabeko eginbeharrak eta gertakizunak alde ezberdinen kolaborazioarekin konponduko lirateke. Ostera, oportunismoa dagoen mundu batean, kontratua ez betetzearen aurkako babesa izan beharko dugu.

Merkatuko parte hartzaileek jasaten dituzten transakzio kostuak igo egiten dira transakzioen maiztasuna gehitzen den heinean. Beraz, hierarkia egitura baten bidezko antolaketa baliteke merkatua baino eraginkorragoa izatea.

Baliabide ezberdinak koordinatzeko pertsona arduradun bat badago (zuzendaria), agente bakoitzari beharrezko zaion informazioa hark komunikatzen dio. Langile bakoitzak zuzendariak esaten dion eran jokatzeko du, ekoizten dituen produktuak merkatuak eskatuko ote dituen ala ez kezkatu gabe. Arrazionaltasun mugatuak kontratuen negoziazio eta formalizazio kostuak igo ditzake; hala ere, ziurgabetasuna gutxitzen doan heinean kontratu osatugabeak egin daitezke, zeren falta dituzten datuak ulergarri eta aurretik jakin baitaitezke. Gizabanakoak antolaketara lotuta sentitzen dira eta beraien arteko ez ulertzeak gutxitzen dituen ikasketa eta hizkuntza kode komunak garatzen dituzte, horrek berme kostuak gutxitzen ditu enpresan. Era berean, zuzendaritzak gainontzeko agenteei buruzko informazioa bil dezake oportunismoa murrizteko. Azkenik, gatazken ebazpenerako mekanismo eraginkor bat existitzen da: autoritatea.

Enpresan, merkatuetan izaten diren transakzio kostuez gain, transakzio kostu espezifiko batzuk ere badaude: zuzendaritza kostua (zuzendariak eta baliabideen koordinazio eta esleipenaz arduratzen diren gainontzekoek jasotzen dituzten ordainsariak), kontrola galtzetik datozen kostuak (agenteen jokaera zuzendaritzaren borondatearen mendekoa bihurtzen delako), burokratizazio kostuak eta informazio transmisio prozesuaren kostuak.

Ondorioz, transakzio kostuen ekonomia barne antolaketaren existentzia justifikatzeko saiakera bat da; bestela, arrazoirik bilatu gabe egiazat hartu beharko genuke. Enpresak existitzen dira merkatuan transakzio kostuak existitzen direlako. Elkartrukeak era eraginkor batean egiteko enpresa sortzen da, enpresa barnean elkartrukeak antolatzeko kostua merkatuan egitea baino txikiagoa denean, hain zuzen ere. Enpresaren tamainaren muga transakzio baten barneratzeko kostua merkatuan egiteko kostuaren berdina denean izango dugu.

#### **1.9.4. Talde produkzioaren teoria**

Enpresaren existentzia eta dimentsioa azaltzeko transakzio kostuen ideia garatu duten beste autore batzuk badaude. Honela, Alchian eta Demsetz (1972) transakzio kostu mota berezi batean zentratzen dira: taldean lan egitearen produkzioen kostuetan, alegia.

Baina talde produkzioa zer da?

***Talde produkzioa: produktu osoaren lorpenean parte hartzaile edo faktore bakoitzaren ekarpen partikularra zein den ikustea zaila denean gertatzen da.***

Eta enpresa, nola defini dezakegu?

Enpresa enplegatu eta enplegataileen arteko kontratu egitura bezala ulertzen da, denen artean talde teknologia bat existitzen delarik. Enpresa, taldeko produkzioa gainbegiratzeko sortzen da, hau da, antolaketako partaide bakoitzaren produktibitatea, modu indibidualaz, ezagutzeko eta identifikatzeko.

Baina ekintza indibidualak neurtzea zaila denez, taldeko partaide bakoitzak bere ahalegina gutxitzea eta taldeko gainontzekoen ahalegina aprobetxatzea nahi izango du. Horretarako, zuzendariaren ordainsaria taldearen produkzio emaitzek baldintzatuko dute, ondorioz,

produkzioa handitzeko eta gizabanako bakoitzak bere lana bete dezan pizgarriak izango dituzte.

Beraz, jarduera ekonomikoak antolaketa modu hori (talde produkzioa) bakarrik erabiliko du, baldin eta:

- Faktore bakoitza bere aldetik erabilia lortzen diren produktuen batura baino produktu kantitate handiagoa lortzen bada.
- Gaineratikoaren bidez taldeko kideak antolatzeak eta araubidetzeak suposatzen dituen kostuak estali badaitezke.

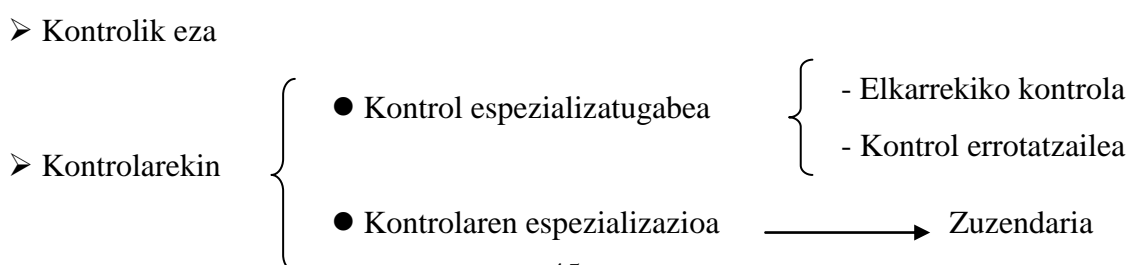
Langileen ahalegin kooperatiboaren bidez azken *output*-a handitu daiteke. Gizabanako bakoitzaren eginkizunak neurtzea zaila denez, taldekide bakoitza bere ahalegin pertsonala murrizten ahalegintzen da, beste kideenaz aprobetxatuz.

Taldeko produkzioan, taldeko partaide bakoitzaren produktibitatea ebaluatu ahal izateko beharrezkoa da kostu batzuk jasatea.

Alde batetik, gizabanakoek onartzen dute beraien helburu propioak defendatu nahian, baliabideak eskasak diren mundu honetan beste gizabanako batzuekin gatazkan sartzen direla. Beste alde batetik, ikusten dute elkarrekin arituz lortzen den emaitza osoa bakoitzak bere aldetik arituz lortuko lukeena baino handiagoa dela. Beraz, kooperazioaren bidez lan eginez mozkin garrantzitsuak lortzen dira.

Hori dela eta, kooperazioa sortzeko beharrezkoa da bakoitzari dagozkion ekarpen eta ordainsariak lortzea eta alde bakoitza bere eginkizunak tinko betetzera konprometitzea.

Kooperazio eta gatazka horren arteko zalantzaren ondorioz kontrol mekanismo ugari sortu dira; eta kontrol ekintza horien esleipenaren arabera antolaketa formula ezberdinak sortzen dira:



### a) *Kontrolik eza*

Inork ez du banakako ahalegina zaintzen, beraz, kontrol edo gainbegiraketa kostuak minimoak dira. Gainera, inork ez badu ahalegina kontrolatzen, guztiek nahi izango dute gainontzekoek ahalik eta gehien egitea, baina beraiek ahalik eta gutxien (ahalegin minimoa).

Orokorrean, kontrolik gabeko irtenbide horren ezarpena egingo da kontrolaren mozkinak (produktio handiagoa eta dagokion ordainketa) sortzen dituen kostuak (ahalegin gehigarria eta kontrol sistemaren funtzionamendu kostuak) baino txikiagoak direnean. Balorazioa —bai ahalegin handiagoarena eta bai ordainketa gehigarriarena— parte hartzaileen utilitate funtzioaren arabera da.

Planteatutakoaren arabera, irtenbide horren kontrol kostuak minimoak dira eta erabiliko da bakoitzaren ekarpena gainontzeko parte hartzaileek erraz hauteman dezaketenean. Kasu horretan taldeko bakoitzaren erreputazioa garrantzitsua izango da eta, ondorioz, langileen errotazioa taldearen barnean txikia izango da.

### b) *Kontrola dagoenean*

#### b.1) **Kontrol espezializatugabea**

Kontrol jarduera aurrera eramaten duen pertsona bat dago, baina ez lan hau eskusiboki egiten duen pertsonarik.

- **Elkarrekiko kontrola:** Batez besteko produktibitatea hobetzeko taldeko partaideek elkar kontrolatzen saiatuko dira. Kasu horretan, kide guztiek gainontzekoen eginbeharrak kontrolatuko dituzte. Elkarrekiko kontrolak arazo bat dauka: kontrol jarduerak esfortzua eskatzen du, beraz, jarduera produktiboak berak daukan arazo berdina aurkezten du. Horregatik, gertatu daiteke partaide bakoitzak ez kontrolatzea erabakitzea. Kasu horretan, kontrol ezaren emaitza berdina lortuko lirateke.
- **Kontrol errotatzailea:** Kasu honetan, pertsona bat kontrol jarduera egiteaz arduratuko da, baina kontrol hori txandaka egingo da. Arazo ugari sor daitezke. Lehenengoz, aurreko kontrol motetan zegoen arazo berdina sortzen da: kontrolatzaileak ez dauka bere eginbearra aurrera eramateko pizgarri nahikorik. Hala ere, arazorik handiena, bai kontrol errotatzaile, bai elkarrekiko kontrolaren kasuan, kontrola espezializatzeko posibilitatea eta modu eraginkorrez aurrera

eramateko posibilitatea galtzen dela da. Kontrol jarduera, jarduera produktibo guztiak bezala, kostu txikiago batekin aurrera eramatea baimentzen duen espezializazio ekonomiei lotuta dago. Bai elkarrekiko kontrola eta bai kontrol errotatzailearen ikasketa kostuak handiagoak dira espezialista batek egindako kontrolaren kasuan baino.

## **b.2) Kontrolaren espezializazioa**

Gainontzekoen ahalegina gainbegiratzearaz eta beraien produktibitatea ebaluatzeaz arduratzen den hirugarren pertsona bat dago. Horrela, kontrola espezializatzea eta modu eraginkorragoan aurrera eramatea lortzen da.

Eztabaidatzen den arazoa honakoa da: pertsona hori nola motibatu bere kontrol eginkizuna ondo bete dezan. Pentsa dezakegu kontrolatzailea kontrolatzen duen pertsona hautatzea, baina horrela kate batean murgilduko ginateke, zeren arazoa kontrolatzailearen kontrolatzailea inork ez duela kontrolatzen izango litzateke.

Beharrezkoa da zuzendariak bere kontrol lana modu egokian egiteko zein pizgarri dituen jakitea. Pizgarri horien arabera, lan gehiago edo gutxiago egingo du eta, beraz, produktibitatea aldatu egingo da: produktu osoa langileen ahaleginaren mende dago eta hori zuzendariaren ahaleginaren arabera da.

Lana, aisia eta errentaren arteko lehentasunak modu batekoak edo bestekoak izatearen arabera, langileentzat hobe izango da zuzendaria gehiago edo gutxiago motibatzen duen ordainketa sistema dagoen lan baldintzetan lan egitea. Ordainketa sistema motibagarriaren adibidetzat produkzio mailaren arabeko sistema (hondar errenta) har dezakegu.

Kontrolaren bideragarritasuna kontrol kostuaren arabera da eta hori, besteak beste, ondorengo faktoreen arabera aldatzen da:

- a) Taldearen tamaina.
- b) Kontrolatu beharreko jardueraren izaera.
- c) Kontrolatu beharreko jardueraren izaera errepikakorra den ala ez.
- d) Produktuaren kalitatea aldatzeko posibilitatea.
- e) Kontrol eginbeharrean bertan sortzen diren espezializazio ekonomien existentzia

Fokapen horren barnean, zuzendariaren eginbearra emaitzak neurtzea, enpresako parte hartzaileen produktibitatea zaintzea eta ebaluatzea eta, horrela, parte hartzaileen artean ordainsari bat banatzea da. Beraz, enpresariaren funtzioak hauek dira:

- ✓ Gainontzeko kontratuen alde mankomuna eta zentrala izatea. Enpresa eta enpresaburua jabetasuna daukaten faktore produktiboen erabilera bateratua baimentzen dutenak dira.
- ✓ Faktoreen portaera behatzea eta ebaluatzea. Helburua, enpresa osatzen duten partaideen portaera aprobetxatua ekiditea da.
- ✓ Taldeko partaideen lanaren arabera, partaideak saritzea edo zigortzea; edo parte hartzaileak talde batetik bestera aldatzea.

Laburbilduz, taldeko produkzioaren teoriak enpresa sistema kontraktual bezala aztertzen du, baina enpresa horren barne dimentsioa azpimarratuz eta taldeko produkzio bezala ulertuz. Enpresaren existentzia justifikatzeko orduan, zera dio: faktoreen produktibitatea neurtzerakoan eta dagokien bezala ordaintzerakoan kontuan hartu behar da enpresaren efizientzia; izan ere, sarritan gizabanakoek kooperazioaz aprobetxatzeko interesa izaten dute, zuzendaritzaren oinarrizko lana jokaera horiek ekiditea delarik. Lan hori burutzeagatik zuzendariak ordainketa bat jasotzen du. Talde produkzioa aurrera eramateko edo, berdina dena, faktoreen baterako erabilpena egiteko eta enpresa existitu ahal izateko, aukera horren kostua (zuzendariaren ordainketa barne dela) faktore produktibo bakoitza bere jabeak indibidualki erabilia sortzen diren kostuak baino txikiagoa izan behar du. Horixe baldintza beharrezkoa da, baina ez da nahikoa: horrekin batera, kontrol kostuetan aurrezki bat gertatu behar delako.

## **1.10. Agentzia Teoria. Enpresa kontratu lotura bezala**

### **1.10.1. Sarrera**

Antolaketa gizabanakoen artean kontratuzko elkar harremanak izateko balio duen tresna legal bezala ulertzeak, zenbait teoria baztertzeraz garrantzitsua da.

Kontratuzko teoriak (agentzia teoria barne) enpresak bere helburuak, filosofia, kultura eta erantzukizuna izatearen aurka daude; izan ere, erakundeei helburuak esleitzea merkatuari esleitzea bezain besteko akatsa da: bi errealitate horiek orekaren bila dabilzan kontratu harremanen sistemak dira. Enpresak, kontratu erlazio bezala, ezin ditu helburu propioak eduki; alde kontratatzaileek (langileek, zuzendariak, akziodunek) baino ez daukate helburuak edo erantzukizuna bezalako atributu indibidualak.



Gizabanako ezberdinek helburu ezberdinak izateak arazo berri bat dakar: agenteen motibazioa zuzendaritza planetik eratortzen diren konpromisoak bete ditzaten; hierarkiak, pizgarrien sistema baten diseinu eta gainbegiratzearen bidez, arazoak mugatzen ditu eta gizabanakoen interesak talde interesetara hurbiltzea bermatzen du.

Beraz, enpresa bertan interesa daukaten pertsonak edo talde ezberdinen arteko kontratu multzoek osatzen dute. Subjektu horiek guztiak gainontzekoekin dituzten harremanetan interes gatazka sumatzen da, horrela alde bietatik jokabide aprobetxatua izateko aukera dagoelarik. Zuzendaritzak lortu beharrekoa hau da: lanaren zatiketaren bidez beraien trebetasunak aprobetxatzen dituzten gizabanakoak koordinaturik eta motibaturik egotea ekintza kolektiboak bilatutako helburua lor dezaten. Horrek enpresaren kontzepzio berri batera garamatza: enpresa, harreman kontraktualen sistema bezala, alegia; harreman horiek produkzio faktore ezberdinen (kapitala, lana, lehengaiak...) jabeen artean gertatzen dira.

Ikuspegi honen oinarriak bi dira:

- ❖ Kontratu harremanak
- ❖ Transakzio kostuak minimizatu

### **1.10.2. Agentzia harremana**

Existitzen diren kontratu teorien artean, Agentzia Teoria azpimarra daiteke (Arruñada, 1990).

Agentzi harremana honela defini daiteke:

***Edozein kontratu zeinetan gutxienez alde bat, agentea, beste aldearentzat (nagusiarentzat) zerbait egitera konprometitzen den.***

Agentzia teoriak, enpresa, harreman kontraktualak sorrarazten dituen funtzioen espezializazio prozesu bezala ulertzen du; harreman kontraktualen helburua espezializaziotik eratortzen diren interesen gatazkak murriztea da. Ondorengo egitura harremanak bereiz daitezke enpresan:

- Enplegatzaile, enplegatu eta langileen artean dagoen lan harremana.
- Bai enpresa zordun eta bere hartzekodunen artean eta bai enpresa hartzekodun eta bere zordunen artean dagoen zorpetze harremana.

- Akziodun eta zuzendarien artean dagoen zuzendaritza harremana.
- Enpresa eta hondar arriskua jasaten duten subjektu ekonomikoen artean dagoen harreman enpresariala.
- Enpresa eta bere bezero edo hornitzaileen artean dagoen merkatal harremana. Horrek enpresaren integrazio bertikal maila zenbatekoa den esango digu: kontratuak barnekoak edo enpresaz kanpokoak diren heinean.
- Enpresa eta estatuaren artean dagoen harreman politikoa. Harreman horrek zergapenean, arauketan eta marko kontraktual pribatuaren eraketan eragina izango du.
- Erlazio horietan interesen gatazkak sortzen dira, alde bietatik jokaera aprobetxatua izateko posibilitatea existitzen delarik (Palacin, 1977:61).

Ikuspuntu honetan, produkzioak daukan garrantzia ahaztu gabe, enpresan beste erlazioek duten garrantzia aipatu behar da.

Agentzia teorian ez dira bakarrik kontrol kostuak kontuan hartzen, berme kostuak ere kontuan izan behar dira; kostu horiek “kontrolatua” den aldeak ordaintzen ditu bere asmo ona erakusteko helburuarekin.

Erakundea, eta tartean edozein enpresa, honela defini daiteke (Jensen eta Meckling, 1976):

*Gizabanakoen arteko kontratu harreman multzoaren lotura gisa balio duen tresna legala da.*

### **1.10.3. Agentzia kostuak**

Agentzia harreman batean alde bakoitza bere utilitatea maximizatzen saiatuko denez, bi aldeen interesak bat ez badatoz, gerta daiteke nagusiak ezarritako helburuak agenteak ez bilatzea edo ez betetzea. Ez betetze arrisku hori dela eta, alde biek agentzia kostuak deitutako kostu batzuk jasango dituzte: horien helburua aldeen arteko gatazka desagerraraztea eta ez betetze posibilitatea gutxitzea da; hots, azken finean, transakzioa posible egitea.

Agentzi kostu horiek gain hartuz, agentearen portaeran nagusiaren interesekiko desbideraketarik ez gertatzea bilatzen da, hau da, aldeen arteko gatazka desagerraraztea eta ez betetze posibilitateak murriztea. Kostu horietako batzuk nagusiak bere gain hartzen ditu, beste batzuk agenteak, eta beste batzuk bien artean.

### **A) Kontratu formalizazioari dagozkion kostuak**

Agente eta nagusiak kostu horiek beren gain hartzen dituzte kontratuak diseinatu eta idazteko; horietan egoera multzo mugatu baten barne alde bakoitzak jasotako betebeharrak zehazten dira. Beraien kontratu harremanean agente eta nagusiaren artean gertatu daitezkeen gatazka posibleen kasuan, bakoitzak hartu beharreko betebeharrak dokumentu batean formalizatzen dira.

Formalizazio horren bidez, egoera gatazkatsu multzo baten aurrean dauden irtenbideak aurreratuz, kontratuaren baldintzak betearazteko baliabide judizialen barneratzea ekiditen edo errazten da. Formalizazioaren efikazia arbitrajera edo prozesu judizialera jotzeko eraginkortasunaren araberakoa izango da.

Hala ere, egoera guztiak zehazteko kontratu perfektu bat eratzea ez denez posible, formalizazioaren bidez arazoaren zati bat baino ezin da ebatzi.

Legeek kontratazioa erraz dezakete, izan ere, kontratuetan barneratzea beharrezkoa ez den klausula orokorrak defini ditzakete eta gatazken irtenbide marko bat ezar dezakete, baina prozesu judizialen geldotasuna eta jurisprudentiaren desberdintasuna ere kontuan hartu behar dira, kontratuak betetzen ez dituztenei mesede eginez.

### **B) Kontrol kostuak**

Nagusiak ordaintzen ditu —kontratu sinatu aurretik edo eta ondoren— agentearen jarduera zaindu eta positiboki baldintzatzeko asmoz. Gastu horien artean ondorengoak daude: agentearen hautapen gastuak, gainbegiraketa zuzena, eta agentearen pizgarri eta sariak.

### **C) Berme gastuak**

Bere portaera hitzartutakoarekin bat etorriko dela (ez dela desbideratuko) nagusiari bermatzeko, agenteak ordaintzen ditu berme gastuak. Agenteak, nagusiak berarengan konfiantza izan dezan nahi du. Horretarako, beste irtenbide batzuen artean, erreputazio bat sortzen baliabideak gasta ditzake.

### **D) Hondar galera**

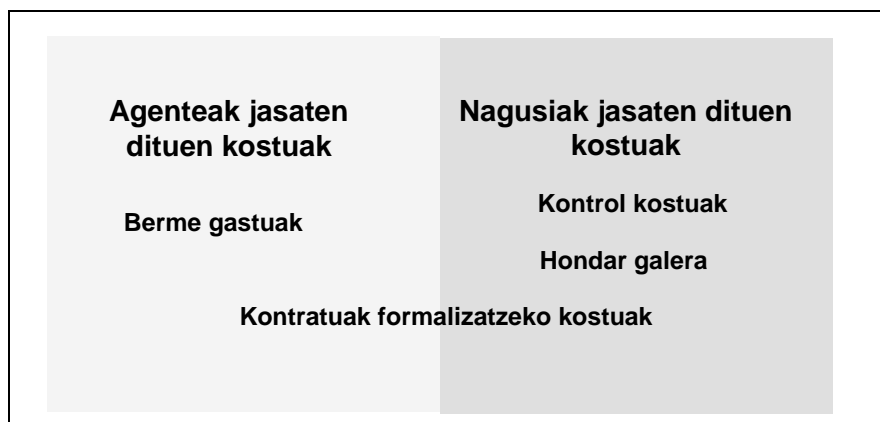
Kontratuan ezarritakoarekiko agentearen jokabidearen desbideraketak sortzen duen ongizatearen galera edo kostua, kontratuaren betetze osorako beharrezkoak ziren

formalizazio, berme eta kontrol kostuekin debekatzailerak izatearen ondorio ekidinezina da hau.

Agentearen konpromiso eta portaera errearen arteko desbideraketa hondar galera da.

Gainera, kontrol eta berme kostuak, neurri batean, ordezkagarriak dira beraien artean. Agentzi kostuen banaketak berme eta kontrol kostuen artean (eta baita horiek har ditzaketen forma ezberdinen artean ere) edozein produkzio jardueraren esleipen arau berdina jarraitzen ditu: hondar galera optimoa den oreka puntu baterantz jo behar du, hau da, kontzeptu bakoitzean gastatutako unitate marjinal bakoitzak utilitate berdina ematen du.

#### **Eskema.-Agentzi kostu motak.**



Iturria: Elaborazio propioa

Kostu horien banaketa agente eta nagusiaren artean, orokorrean, dagokion agenteen merkatuko eskaintza eta eskariaren arteko elastikotasunaren arabera da.

Elkartruke erlazioaren egituraketak gauzatuko ditugun kostuetan eragina izan dezake.

Agentzia kostuak zein alde jasaten dituen jakiteko, nagusiak agentearen portaera aprobetxatua aurreikusten duenaren arabera bi egoera bereiz daitezke:

- a. Nagusiak agentearen jokabide aprobetxatua ez badu aurreikusten, nagusiak kostua jasango du. Kostu hori hondar balioaren galera izango litzateke.
- b. Aldiz, aurreikusten bada eta agentea aprobetxatzeko posibilitateaz *a priori* jabetzen bada, kostuak kontratu erlazioan eragingo du, beraz eragina aldean artean banatuko litzateke.

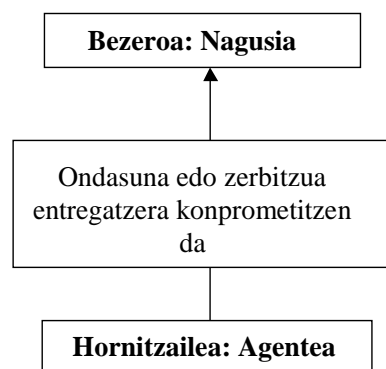
Agentzia kostuak ekidinezinak dira. Kontrol eta berme guztiek kostu bat daukate, baina existituko ez balira, produkzioaren murriztapenak mozkinak gehiago jaitziko lituzke aipatutako kostuek baino. Hori dela eta, edozein agentzia harremanetako bi aldeei interesatzen zaie, formalizazio, kontrol eta berme jarduera baliabideak zuzentzea, nahiz eta mundu ideal batean nahiago izan baliabide horiek zuzenean produkziara bideratzea.

#### 1.10.4. Agentzi harremanean gertatzen diren kasu partikularrak

##### A) Merkatal harremana

Enpresak hornitzaile eta bezeroarekin mantentzen duen harremana elkarrekiko agentzia harreman gisa hartu behar da, biak direlako agente eta nagusia aldi berean.

Bezeroa nagusizat har daiteke, hornitzaile edo ekoizlea agentea den bitartean, izan ere, azken hori bezeroari produktu edo zerbitzu bat ematera konprometitzen dena baita.



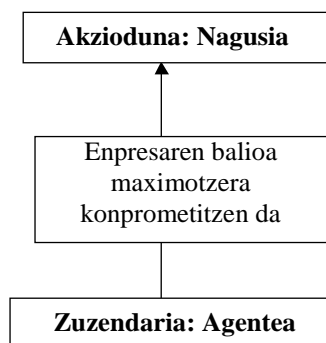
##### B) Lan harremana

Lan harremanean agente bat (langilea) ahalegin bat, produktibitate maila bat edo errendimendu maila lortzera konprometitzen da nagusiarekin (enplegatzailearekin).



### C) Zuzendari/akziodun erlazioa

Harreman honetan, agentzia teoriaren arabera, akziodun edo jabeak betetzen du nagusiaren papera, izan ere kapitala jartzen dute. Bere enpresa zuzentzeko helburuarekin, zuzendariarengan erabaki eta autoritate gaitasuna delegatzen du.



## KASUAK ETA ARIKETAK

### KASUA

#### Talde produkzioaren adibidea

Irakasle batek lan bat agindu du hurrengo asterako. Lana bakarka edo taldeka egiteko aukera eman du. Taldeka eginez gero, gehienezko partaide kopurua 4koa da.

Lana 4 ataletan edo kapitulutuan banatzea erraza da. 4 atalak ondo eginez gero, 10 bat lortuko genuke (2,5 puntu kapitulu bakoitzeko).

Lana ondo egiteko, honako hauek dira estimatu ditugun lan orduak, kapitulu bakoitzeko:

- 4 libururi dagozkien gaiak irakurri (8 ordu)
- Oinarrizko ideiak laburtu (4 ordu)
- Ordenagailuz pasatu (4 ordu)

Lana taldean egiten badugu, egun batean elkarrekin gelditu behar dugu gure artean gaiak banatzeko (2 orduko batzarra), bakoitzak bere parte egin ondoren estiloak homogeneizatzeko berriro gelditu behar dugu (4 ordu), eta beste 2 ordu gauza ezberdinetan pasatuko ditugu (kafea hartzen, berandu datorren norbaiten zain, asteburuaz hitz egiten...).

Lana bakarka egingo bagenu ez genuke denbora hori galduko.

*Nola egin beharko litzateke lana?* (Kontuan hartu, partaide bakoitzak portaera aprobetxatuak izan ditzakeela. Adibidez, bere kapitulua ez egin, kopiatu,...)

## ARIKETAK

---

### 1. ariketa

---

Esan ea hurrengo baieztapen hau egia den, zure erantzuna arrazoituz:

*Ekipoan ekoizteko sistema efiziente batek kontrol mekanismo bat behar du, ekipoko partaideen jarrera oportunistak ekiditeko.*

---

### 2. ariketa

---

Ventanas Opacas SA enpresa leihoen instalazioan espezializatuta dago eta Iberdrolako Bulego Eraikuntza berrian leihoak jartzeko kontratatu dute. Cesar Pelli arkitektoak diseinatu duen eraikuntzak 165 metroko altuera du eta 40 solairu. Agindutako lana lau taldetan banatuko da (bi pertsona egongo dira talde bakoitzean). Talde bakoitzak pisu bateko leihoak jartzen ditu eta orden berbera jarraitzen dute talde guztiek. Horri esker, talde bakoitzaren ekarpena erraz identifikatu daiteke. Talde produkzioaren teoriaren arabera, lan sistema horren ezaugarriak kontutan izanda: *Beharrezkoa eta komenigarria izango litzateke kudeatzaile bat kontratatzea lana ebaluatzeko eta kontrolatzeko? Zein izango litzateke kontrol formularik egokiena?*

---

### 3. ariketa

---

Enpresa batek, bere zuzendari eta erdi mailako arduradunen hezkuntzaz kezkatuta, horiek formazio kurtso batean barneratzea erabaki du. Prestigio handiko hezkuntza entitate batek antolatutako Master bat da. Enpresak entitate horrekin egindako hezkuntza kontratuan klausula gehigarri bat ezarri du: Master hori egiten duten zuzendariak ez dute titulu edo diplomarik jasoko. *Azal ezazu agentzia kostuen bidez klausula hori ezartzearen arrazoia enpresak egindako hezkuntza inbertsioaren babesle bezala.*

Kontutan hartu beste aukera posible batzuk hezkuntza kurtsoetan enpresa eta zuzendarien arteko gatazka konpontzeko orduan.

---

#### 4. ariketa

---

Kafetegi eta taberna batzuetan, zerbitzariak bildutako eskupekoen kopuru guztia banatu egiten dute guztien artean; beste batzuetan, aldiz, langile bakoitzak ematen dioten eskupekoa beretzat gordetzen du. *Talde produkzio ikuspuntu batetik, ondorengo ezaugarrien arabera, noiz da interesgarriagoa sistema bat edo bestea jarraitzea?*

- Tabernaren tamaina.
- Tabernan lanean ari diren zerbitzari kopurua.
- Zerbitzarien arteko harremana.
- Terrazan edo barran lan egin.

---

#### 5. Ariketa

---

Plastiker, EA, industri plastikoak ekoizten eta merkaturatzen dituen Zamudioko Parke Teknologikoan kokatutako enpresa bat da. 1959an sortutako enpresa hori 1980ko hamarkadan momentu onean zegoen arren, garai hartatik bere egoera konpetitiboak okerrera jo du. Azken hiru urteetan Plastikerrren fakturazioa %35 jaitsi da eta bere merkatuko parte hartzea %15.

Plastikerren egoera okertzen hasi zen Zantik, bere hornitzaile nagusia, Plastikerrrentzat ezinbestekoa den osagai kimiko baten hornikuntza kontratuan ezarritako baldintzak ez betetzen hasi zenean. Zantik-ek aurrez ezarritako kalitate baldintzak betetzen ez zituen hainbat hornikuntza egin zituen, akats horiek ez ziren garaiz detektatu, eta detektatu zirenerako jadanik fabrikatuak zeuden. Horrela, Plastikerrrek bere bezeroekin hitzartuta zituen eskaerei ezin izan zien aurre egin (izan ere, epe laburrean ezinezkoa izan zitzaion aipatutako osagai kimikoa hornitzeko gai zen beste hornitzaile bat aurkitzea). Esperientzia txar horren ondorioz, Plastikerrrek hiru bezero garrantzitsu galdu ditu.

- a) Azaldutako kasuan, **ez betetze kontraktuala ekiditeko zein agentzia kostu har ditzake Plastikerrrek bere gain?**
- b) Gaur egun Plastikerrrek, bere arazoa konpontzeko helburuarekin, bi aukera darabilta buruan. Horietako bat hornitzaile egoki bat nazioarteko merkatuetan bilatzea da; izan ere, Euskal Herrian ez du inor aurkitzen osagai kimiko konkretu hori berme nahikoarekin hornitzeko gai denik. Beste aukera Plastikerrrek berak oinarrizko osagai



kimikoa ekoiztea da, hots, bigarren aukera hori plastikoaren produkzio prozesuan osagai kimiko horren ekoizpena barneratzean datza. ***Kontratu ikuspuntua jarraituz, zein ezaugarri izan beharko lituzke osagaiak Plastikerekin bere produkzio prozesuan barneratzeko erabakia hartzeko, merkatuan kontratatu beharrean?***

- c) Enpresak osagaia bere fabrikazioan barneratzea erabakitzen badu, badaki kualifikazio maila altukoak eta materialen erresistentzian eta tentsioan espezifikoak diren langileen beharra izango duela. ***Nola banatuko dira enpresaren eta langileen arteko agentzia kostuak eta bietako zeinek jasango du zatirik handiena?***

---

## 6. ariketa

---

Bernabe oinetakoak egiten dituen enpresa baten zuzendaria da, eta azkenaldi honetan ekoizpen arloko eta mantentze arduradunaren arteko gatazkei aurre egin behar izan dizkio. Orain dela urtebete ustez gairiditutako arazo bati aurre egin behar izan zion. Garai hartan Bernabek ekoizpen arloko arduradunaren hainbat erreklamazio jasotzen zituen ekipoek pairatzen zituzten etengabeko matxurak eta geldialdiak zirela eta, horrek zekarren produktibitatearen galerarekin. Ekoizpen arloko arduradunaren iritziz, horren ondorioz ezinezkoa zitzaien ezarritako helburuak lortzea, beraien kontrolpean ez zeuden arrazoiak zirela medio.

Arrazoi horrengatik Bernabek planteatu zuen mantentze lanak espezializatutako enpresa baten eskuetan uztea. Nahiz eta hainbat enpresa egon funtzio hori egiteko prest, erabaki bat hartzea zaila egiten zitzaion. Ekoizpen arduradunaren aburuz, prezioa ez da hornitzaile bat aukeratzeko momentuan kontuan hartu beharreko aldagai bakarra, zerbitzu hori ematean esperientzia eta ezagupen mailak zerbitzuaren kalitatea baldintzatzen duten faktore erabakigarriak baitira.

Erabaki bat hartzeko gai ez zenez momentu hartan, pertsona bat kontratatzea erabaki zuen, berak izan zezan bere kabuz mantentze lanak egiteko erantzukizuna. Kontratazioa egiteko hainbat hautagairi elkarrizketak egin ostean, bat aukeratu zuen eta eskaini zion enpresan parte hartzea hiru hilabeteko proba epea gairiditu ondoren. Aukeratutako langileak, Bingenek, proposamena onartu zuen.

Proba epea gainditu ondoren, Bingen enpresako partaidea da. Pasa den hilabetean Bernabe eta Bingen elkartu ziren eta adostu zuten Bingen zuzendaritzaren kontrolpean egongo dela, hau da, ez duela begirale zuzenik izango bere eguneroko jardunean. Hori dela eta, makinaren geldialdiengatik izango diren denbora galerak hurrengo hiru hilabeteetan 8 ordu baino gutxiago izango direla hitzartu zuten, eta horren arabera Bingenen betekizunak ebaluatuko dira.

Lehenengo hilabeterako, sistema horren bidez emaitzak onak izan diren arren, Bingen eta ekoizpen arlokoen arteko arazoak sortzen hasi dira. Bingenek, makinetan lan egiten dutenei jarraibideak ez dituztela betetzen leporatzen die; operarioek aldiz, ezarritako arauak beraien lana eta produktibitatea oztopatzen dutela azaltzen dute.

Aurreko testuaren arabera, erantzun itzazu ondorengo galderak:

- 1) *Transakzio kostuetan oinarrituz, zeintzuk izango lirateke mantentze lanek eduki beharko lituzketen ezaugarriak, merkatuan kontratatzea hornitzaile baten bidez, enpresan integratzea (gertatu den bezala) baino gomendagarriagoa izateko?*
- 2) *Agentzia teorian oinarrituz, zein motako kostuak hartu ditu Bingen langileak bere gain, enpresarekin duen harremanean onartu duenean hiru hilabetez proga epean egotea?*

## **2. Gaia - Erabakiak hartzeko prozesua**

- 2.1. Erabaki prozesuaren ikerketaren jatorriak: ikuspuntu behaviorista.
  - 2.1.1. Sarrera
  - 2.1.2. Arrazionaltasun mugatua.
  - 2.1.3. Oreka orokorraren eredua
- 2.2. Helburuak ezartzeko prozesua eta erabakiak.
  - 2.2.1. Erabaki kontzeptua
  - 2.2.2 Erabaki motak
- 2.3. Gizakia eta erabakiak hartzea.
- 2.4. Erabakiak hartzeko prozesua
- 2.5. Helburuen finkapena, erabaki hartzea egituratzeko modu bezala. HBZ.
  - 2.5.1. Sarrera
  - 2.5.2. Helburuen Bidezko Zuzendaritza (HBZ)
  - 2.5.3. Helburuen Bidezko Zuzendaritzaren abantailak eta desabantailak
  - 2.5.4. Aginte Taula Integrala

### **AURKEZPENA**

Enpresako kideek enpresan parte hartzea erabakitzen dute, banaka lan eginez edo beste enpresa batetan parte hartuz baino emaitza hobekoak lortuko dituztelakoan. Gai honen hasieran aztertuko dugun eskola behavioristak, enpresa batean parte hartzeko erabakia nola hartzen den aztertzen du, oreka orokorraren eredua erabiliz.

Eskola behavioristak, erakundeak erabaki-sistema gisa aztertzen ditu. Enpresa bateko kide guztiek, edozein maila hierarkiakoan daudela ere, erabakiak hartzen dituzte. Kide horiek hartzen dituzten erabakiek enpresaren portaeran eta erabakietan eragina dute. Enpresaren portaera ulertu ahal izateko, erabakiak hartzearen prozesua ulertu egin beharko litzateke. Horregatik, Eskola Behavioristak erabakiak nola hartzen diren aztertzen dugu.

Gaiaren bigarren zatian, Eskola Neoklasikoak enpresak zuzentzeko garatutako tresna nagusia aztertuko dugu: Helburuen Bidezko Zuzendaritza (HBZ).

Gaiaren helburuak:

- Erabaki prozesuan oinarrituz zuzendaritza prozesua aztertu.
- Enpresa batetan parte hartzeko prozesua nola hartzen den ulertu.
- Erabakiak hartzeko prozesua ulertu, helburuen ezarpenetik hasita, erabakiak hartu eta praktikan jartzen diren arte.

## 2.1. Erabaki prozesuaren ikerketaren jatorriak: ikuspuntu behaviorista

### 2.1.1. Sarrera

Erabakien teoria Herbert A. Simonekin jaio zen. Eskola behavioristan edo portaera eskolan kokatu dezakegu Simon. Bere obra nagusia eta bere beste lanen oinarria bere tesia izan zen: "*Administrative Behavior.*" 1975an Ekonomia Nobel Saria jaso zuen erakundeetako erabaki hartzearen prozesua ikertzeagatik.

Simonek erakundeak erabaki-sistema moduan aurkezten ditu. Erakundeen arlo garrantzitsuena erabakiak hartzea da. Erakunde bateko partaide bakoitzak era arrazional eta kontzientean erabakitzen du erakundean parte hartu eta ekitea. Ikuspegi honetatik, enpresa sistema bat izango litzateke, zeinetan partaide ezberdinak akzioak eta erabakiak hartzen dituzten. Partaideek erakundean parte hartzea erabakitzen dute, baldin eta banaka lan eginez baino emaitza hobegoak lortzen badute.

Aurrekoa laburbilduz:

*Enpresa erabaki sistema konplexu bat da. Erabaki sistema konplexu horretan, pertsona bakoitzak kontzienteki eta arrazionalki hartzen du parte, aukera arrazional edo ez hain arrazionalen artean aukeratzuz eta erabakiz.*

### 2.1.2. Arrazionaltasun mugatua

Eskola behavioristaren arabera, erakunde bateko partaide ezberdinek "**arrazionaltasun mugatuaren irizpidea**" jarraituz hartzen dituzte erabaki gehienak. Arrazionaltasun mugatuaren irizpidea ulertzeko, lehenago Teoria Ekonomiko klasikoak erabaki hartzaileari buruz zeukan ikuspegia argitu behar dugu. Teoria Ekonomiko Klasikoaren arabera, erabakitzailea guztiz arrazionala da. "Gizaki arrazional klasikoa"-ren eredua honako 3 hipotesi hauetan oinarritzen da:

1. Hautaketarako aukera guztiak "emanak" dira.
2. Aukera bakoitzari dagozkion ondorio guztiak ezagunak dira (3 zentzu posibletariko batean).

3. Orden arrazionalak konparaketa sailkapen osoa dauka ondorio talde posible guztietarako (hots, erabakitzaileak erabakitzeko informazio guztia daukanez, dauden aukeren artean sailkapen logiko bat egin dezake, aukerak hierarkikoki ordenatu eta haietako bat aukeratzeko)

Hiru hipotesi horiek nekez betetzen dira erakundeetako partaideek hartzen dituzten erabaki gehienetan. Eguneroko erabaki gehienetan, erabaki hartzaileek ez dituzte ezagutzen aukera guztiak. Aukera bakoitza aukeratzeak ekar ditzakeen ondorio guztiak ere ez dituzte ezagutuko. Beraz, erabakitzaileek errealitatearen eskema sinplifikatuekin hartu beharko dituzte beraien erabakiak. Erabakitzaileek mugak izango dituzte guztiz arrazionalak diren erabakiak hartzeko eta "arrazionaltasun mugatua"-n (*bounded rationality*) oinarritzen diren erabakiak hartu beharko dituzte.

Arrazionaltasun mugatuaren ereduan, erabakitzaileek ez dute bilatzen erabaki optimoak hartzea. Erabakitzaileek aukera asetzaileak aurkitzen eta hautatzen saiatzen dira. Eskola Behavioristaren arabera, erabakitzaileak aukera asetzaileak aurkitu behar ditu, ez aukerarik hoberena edo optimoa.

Erakundeen portaera, beraien barnean arrazionaltasun mugatuaren irizpidea jarraituz partaide ezberdinek hartzen dituzten erabakien ondorio izango da. Erakundeen portaera ulertzeko, Eskola Behavioristak Oreka Orokorraren eredia planteatzen du.

### **2.1.3. Oreka orokorraren eredia**

Erabaki prozesuaren azterketa "oreka orokorraren eredia"-ren bitartez egingo dugu.

Enpresa baten erabakiak ulertzeko, Eskola Behavioristak lehenago enpresaren helburuak nola ezartzen diren ulertu behar dugula azpimarratzen du. Eskola behavioristaren iritziz, enpresako helburuak enpresa eta enpresako kideen artean ezartzen diren harremanetan oinarritzen dira.

Enpresako partaide guztiek ekarpenak egiten dizkiete enpresari: lana (zuzendariak eta langileak); dirua (bezeroak); kapitala (akziodunek)... Aldi berean partaide bakoitzak

ordainketak edo sariak jasotzen ditu antolaketari egin dizkion ekarpen edo emaniko laguntzaren ordainetan: soldata (zuzendariak eta langileak); produktu edo zerbitzua (bezeroak); mozkinak (akziodunak)... Enpresako kide edo partaide ezberdinak (zuzendariak, langileak, hornitzaileak, bezeroak,...) enpresan mantenduko dira, baldin eta enpresari egin behar dizkioten ekarpenak jasotzen dituzten sariak baino handiagoak badira.

Laburbilduz, Oreka Orokorraren ereduari, enpresa eta haren partaideen arteko erlazioak horrela gauzatzen dira:

- 1) Partaide bakoitzak ordainketak edo sariak jasotzea espero du, enpresari egin dizkion ekarpen edo emaniko laguntzaren ordainetan.
- 2) Antolaketako partaide bakoitzak bertako parte izaten jarraituko du eskaintzen zaizkion ordainak edo sariak, eskatzen zaizkion ekarpenen edo laguntzen bestekoak edo handiagoak diren bitartean.

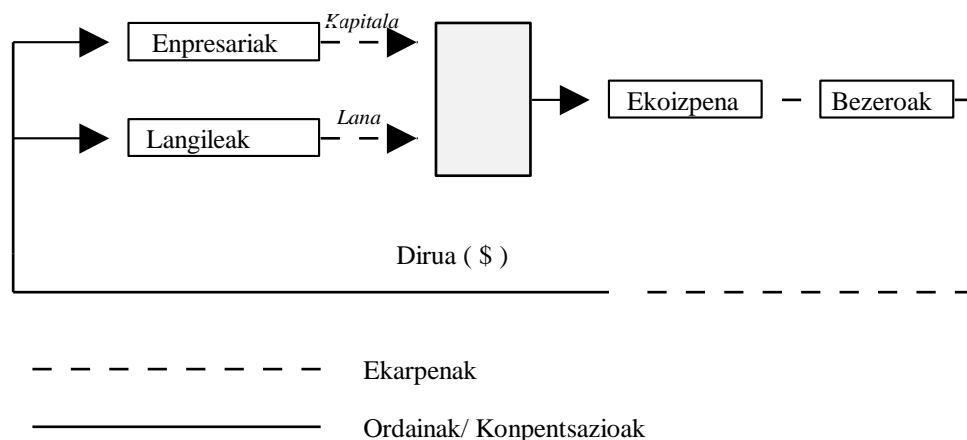
$$\text{Ordaina} \geq \text{Ekarpenak}$$

- 3) Enpresak partaideengandik jasotako ekarpenak, beste partaideei ordainduko dienaren iturri izango dira.
- 4) Antolaketari egiten zaizkion ekarpenak honek burutu behar dituen ordainak sortzeko adina diren artean, enpresak jarraituko du existitzen. Ordainen eta ekarpenen arteko diferentzia **antolaketa soberakina** da.

$$\text{A.S.} = \text{EK}_{\max} - \text{OR}_{\min}$$

Beraz, antolaketak  $\text{A.S.} > 0$  behar du. Eta A.S.-ren gaineko negoziazio prozesu bat ezarriko da partaide guztien artean.

- 5) Prozesu hau dinamikoa da. Partaide ezberdinek egiten dituzten ekarpen eta sarien artean dagoen oreka ez da oreka estatikoa, oreka dinamikoa baizik. Oreka dinamikoak enpresek jasaten duten bilakaera jarraituari egiten dio erreferentzia. Mugimendu etengabea egon behar dute enpresek, ordainak emateko erabiliko dituzten baliabideak jaso ahal izateko.



Antolaketako gizabanakoek beraien ekarpenen eta jasotzen dituzten sarien arteko balantzea egingo dute antolaketan jarraituko duten ala ez erabakitzeko. Balantze hori bi aldagairen inguruan egiten da:

**A) Antolaketa Uzteko Hautemandako Desioa (AUHD).** Aldagai hori, era berean, beste bi faktoreren funtziopean dago:

- Antolaketako kideek egun jasotzen duten asetasun maila.
- Gizabanako hauek antolaketa barnean dituzten etorkizuneko asetasun posibilitateak.

**B) Antolaketa Uzteko Hautemandako Erraztasuna (AUHE).** Bigarren aldagai hau, gizabanakoek antolaketatik kanpo asetasuna lortzeko dituzten posibilitateen arabera dago.

Enpresako partaide baten AUHE handiagoa izango da zenbat eta aukera erakargarriago gehiago izan beste erakunde batzuetan. AUHE kalkulatzeko, kontutan hartu beharko genituzke erakundea uzteagatik egon daitezken aldaketa kostuak. Erakundea uzteko posibilitateak altuak direnean eta aldaketa kostuak baxuak direnean, AUHE altua izango da.

Enpresako partaide ezberdinek, beraien AUHD eta AUHE-ren arabera erabakiko dute enpresan jarraitu nahi duten ala ez. Partaide ezberdinen AUHD eta AUHE aldatu egingo dira une ezberdinetan eta, horren ondorioz, partaide horiek enpresaren helburuetan eta portaeran eragina izateko gaitasuna aldatu egingo dira.



## 2.2. Helburuak ezartzeko prozesua eta erabakiak

Behavioristen ikuspuntutik, enpresak bere baitan ez du helbururik. Enpresako helburuak, bertako kideen arteko negoziazio prozesu jarraia ondo dira.

Behavioristen iritziz, helburuak ez zaizkie partaideei ezartzen (adibidez, zuzendaritzak ez dizkie helburu batzuk ezartzen langileei). Eskola honen arabera, enpresako helburuak, enpresako talde ezberdinen arteko negoziazio baten ondorioz jartzen dira. Talde bakoitza, baldintza hobereak lortzen saiatuko da, bere helburuak besteen helburuen gainetik jar daitezela. Era honetara, partaide talde bakoitzaren negoziazio boterearen arabera ezarriko dira enpresako helburuak.

Partaide talde bakoitzaren negoziazio boterea aldatzen bada (AUHD eta AUHE arteko erlazioa), enpresaren helburu sistema ere aldatu egingo da. Hau da, helburuak talde ezberdinek jartzen dituzte negoziazio prozesuaren bidez, eta talde bakoitzaren negoziazio boterearen arabera finkatzen dira, baina beti ere antolaketa mantendu behar dela kontuan izanda, hau da, talde guztiak euren helburu propioak gutxienez maila minimo batean bete daitezela lortu behar du.

### 2.2.1. Erabaki kontzeptua

Orokorrean, erabakitzeak, arazo bat ebazteko edo aurrez finkaturiko helburu bat lortzeko aukera posibleen artean hautatzea esan nahi du. Hala ere, erabaki-hartze prozesua antolaketan askoz ere zabalagoa den zerbait da. Honako hiru pausuak hartzen ditu:

- a) Informazio bilaketa
- b) Jarraitu beharreko aukeraren hautaketa eta berau martxan jartzea
- c) Atzeraelikadura

Hau da, informazio-erabaki-ekintza-atzeraelikadura prozesu bat da.

Definizio formalagoa hau litzateke:

***“Zalantzarria den zerbaiti dagokion eta denbora une konkretu batean, irizpide zehatz baten arabera burutzen den ebazpen ekintza”.***

## 2.2.2. Erabaki motak

Erabakiak irizpide ezberdinen arabera sailka ditzakegu:

Zeren araberako sailkapena	Erabaki Motak
Egituraketa maila	Programatuak/Ez programatuak
Hierarkia maila	Operatiboak/Taktikoak/Estrategikoak
Informazio maila	Ziurtasun/Ziurgabetasun/Arrisku

### a) *Egituraketa mailaren araberako erabakiak*

Herbert A. Simonek erabaki programatuak eta programaturik ez dauden erabakiak ezberdintzen zituen. Erabaki programatuak oso egituratuak dauden, errepikakorrek diren eta eredu formalizatuen bidez ebatziak izan daitezkeenak dira.

Programaturik ez dauden erabakiak gutxiago egituratuta daude eta baldintza berdinetan errepikatzen zailak dira; beraz, beraien ebazpen-prozedura ez dago estandarizaturik. Programaturik ez dauden erabakiak erabaki bakarrak dira, lehenago hartu egin ez diren erabakiak. Horren ondorioz, erabaki hauek hartzeko sormena behar da, bai aukerak bilatzeko bai aukerarik egokiena hartzeko.

### b) *Hierarkiaren araberako erabakiak*

Erabaki estrategikoak maila hierarkiko altuenari dagozkionak dira. Maila estrategikoko erabakiak epe luzerakoak eta enpresa osoa edo ia osoan eragina dutenak. Beraz, mota honetako erabakiak ez dira errepikakorrek eta ez dago beren ebazpenerako prozesu estandarizaturik; horregatik gehienak programatu gabeak izango dira.

Erabaki taktikoak tarteko mailakoei dagozkie, sail, funtzio edo produktu bati buruzkoak dira eta erabaki estrategikoen garatzen dituzte.

Erabaki operatiboak, erakundeko maila beheenetan burututako eguneroko jarduerak zehatzei dagozkie. Erabaki operatiboak, erabaki sinpleagoak dira, epe laburrekoak eta ez diote antolaketa guztiari eragiten. Programatzen askoz ere errazagoak dira

c) **Informazio mailaren araberako erabakiak**

Erabakia hartzeko aukera eta ondorio ezberdinei buruz dugun informazioaren arabera hiru egoera mota ezberdinu ditzakegu: ziurtasuna, ziurgabetasuna eta arrisku egoera.

### 2.3. Gizakia eta erabakiak hartzea

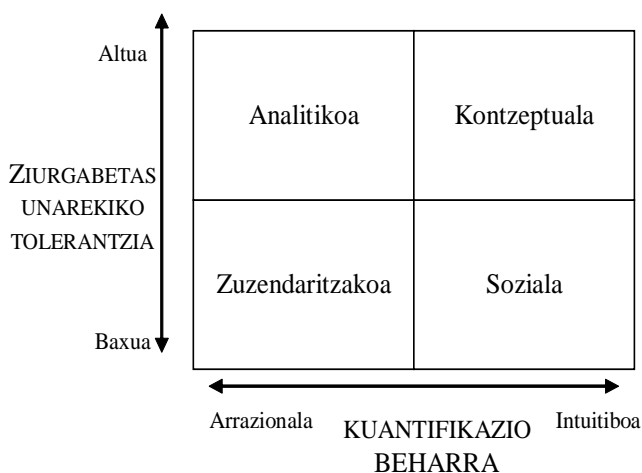
Erabakitzailearen ezaugarri pertsonalek eragina daukate erabakietan. Egoera berdina baten aurrean, bi gizaki arrazional ezberdinak erabaki ezberdinak har ditzakete.

Pertsonalitatearen ezaugarri ezberdinek erabakiak hartzearen prozesuan eragina izango dute, besteak beste:

- **KUANTIFIKAZIOAREN BEHARRA.** Erabakitzaileak kuantifikaziorako gehiegizko joerara badu, elementu objektiboetan soil-soilik oinarrituko da erabakiak hartzerakoan. Horrelako erabakitzaile arrazionalak ez dituzte kontutan hartuko elementu kualitatiboak, irizpide subjektiboak edo intuizioa.
- **ZIURGABETASUNAREKIKO TOLERANTZIA.** Erabakitzaile batzuek egoera kontrolatzeko behar handia dute. Ziurgabetasun egoeren aurrean ez dira eroso sentitzen. Erabakitzaile hauek, ziurgabetasun egoeretan ahalik eta informazio gehien jasotzen eta ahalik eta faktore gehiago kontrolpean edukitzen saiatzen dira. Nahiz eta horrelako esfortzu handiak egin, erabaki konplexu batzuetan (erabakiaren ondorioetan eragina daukaten faktore ugari daudenean adibidez), ziurgabetasun maila altua mantentzen da. Ziurgabetasunaren aurrean tolerantzia maila txikia duen erabakitzailea blokeatu egin daiteke, edo erabakia hartzea gehiegi atzeratu dezake.
- **ERANTZUKIZUN GEHIEGI.** Pertsona batzuk arduratsuegiak izan daitezke. Pertsona arduratsuegiek beraien lan eremutik kanpo geratzen diren gertaeretakoa erantzukizuna hartzeko joera dute. Horrelako pertsonalitatea daukan erabakitzaileak erabakiak hartzea geldotu eta oztopatu egin ditzake.
- **SEGURTASUN BEHARRA.** Pertsonen auto-estima, beldurrak, onespene beharrak eta gaitasun sozialak erabaki prozesuan eragina duten faktoreak dira. Auto-estima baxua duen eta beti besteen iritzien menpe dagoen erabakitzaile batek, arazo gehiago izango ditu erabakiak hartzerakoan.

➤ **ARRISKUAREKIKO EZKORTASUNA.**

Pertsona bakoitzak erabakiak hartzeko eta arazoak ebazteko bere era dauka. Aipatu ditugun bi dimentsioak konbinatuz erabakiak hartzeko mota ezberdinak sailka ditzakegu:



- ❖ **Zuzendaritza Modua.** Eraginkorrak eta logikoak dira. Erabaki azkarrak hartzen dituzte eta epe laburrari ematen diote garrantzia, eguneroko zereginetan zentratzen dira.
- ❖ **Modu Soziala.** Aldagai gutxirekin lan egiten dute eta gainera kuantitatiboak baino kualitatiboak diren aldagaiekin. Pertsonen arteko harreman aspektuetan zentratzen dira.
- ❖ **Modu Kontzeptuala.** Ikusmen eremu oso zabaleko erabakitzailerak dira, eta aukera asko aztertzen dituztenak. Epe luzeari ematen diote garrantzia eta egokiak dira erabaki estrategikoak hartzeko denbora dagoen kasuetarako.
- ❖ **Modu Analitikoa.** Erabaki bat hartzeko garaian informazio kopuru handia behar dute, aukera eta aldagai (kuantitatibo zein kualitatibo) asko hartzen dituzte kontutan. Erabaki konplexuetara egokitzeko edo bakarrak diren egoerei aurre egiteko gaitasuna duten erabakitzailerak dira.

## 2.4. Erabakiak hartzeko prozesua

Erabakitze prozesuak gainditu behar dituen atal ezberdinak lautan labur daitezke:

**1. Informazioa biltzea** (*adimen jarduera*): Hartzen diren erabakiek etorkizuneko egoerei egiten diete erreferentzia, eta egoera hauek normalean ez dira ziurrak. Ziurgabetasuna egon arren, zenbat eta informazio gehiago jaso (erabakian eragina duten aldagai ezberdinek iraganean izan duten joerari buruzko informazioa, aldagai horiek etorkizunean izan dezaketen joerari buruzkoa...), orduan eta modu egokiagoan aurreikusi ahal izango dugu etorkizuna eta egokiagoa izango da gure erabakia.

**2. Modelizazioa:** Informazioa sistematizatu eta erabaki prozesuan eragiten duten aldagai ezberdinen arteko erlazioak zeintzuk diren ulertu. Aurreko atalean bildutako informazio guztia berrantolatu eta egituratu egin behar da (erabaki aukera posibleak identifikatu; aukera bakoitzak zer nolako emaitza posibleak ekar ditzaken ebaluatu; aukera bakoitzak ekar ditzaken ondorioak zein faktore ez kontrolagarriren menpe dauden zehaztu....)

**3. Aukeratu:** Aukera baten hautaketa eta bere ezarpena. Aurreko informazioarekin eta aurrez ezarritako erabaki irizpide bat jarraituz, proposaturiko aukeretako bat hautatu eta burutu beharko dugu.

**4. Kontrol atala:** Erabakia martxan jartzearen ondorengo emaitzak aztertzean datza. Hasiera batean aurreikusitakoarekiko desbideratzeak zeintzuk izan diren eta zergatik gertatu diren ikusi behar de. Informazio honek etorkizuneko erabakietarako balioko digu eta, ahal den neurrian, akatsak zuzentzeko ere.

## 2.5. Helburuen finkapena, erabaki hartzea egituratzeko modu bezala. HBZ

### 2.5.1. Sarrera

Edozein erabaki prozesu ezarri aurretik garbi izan behar dugu zeintzuk diren erabaki horrekin bilatzen diren helburuak. Bilatzen diren helburuek erabaki prozesuaren egokitasuna neurtuko

dute; helburu hauen lorpen mailak, harturiko erabakiak zuzenak izan direnentz frogatzen lagunduko digute.

Helburuak lagungarriak eta eraginkorrak izateko, honako baldintza hauek bete behar dituzte: Neurgarriak, Eskuragarriak, Erronka edo desafio bat suposatzea, Aldi baterakoak eta Zehatzak izatea<sup>1</sup>.

Gai honetan zehar aipatu dugun moduan, enpresa osatzen duten gizabanako ezberdinek helburu ezberdinak dituzte. Batzuetan, enpresako partaide batzuen helburuak beste batzuen helburuen kontra joan daitezke. Hala ere, ez dugu ahaztu behar enpresa baten arrakasta lortzeko modu bakarra ekintza guztiak norabide berean zuzentzea dela. Horregatik, beharrezkoa da gizabanako bakoitza besteekiko modu koordinatuan aritzea. Sail eta partaide bakoitzaren helburuak enpresaren helburu orokorrekin era egokian lotuta badaude, helburu partzialak betez helburu orokorrak betetzea lortzen da. Era honetan norbanako bakoitzaren helburu partikularrak betetzeak, enpresaren helburu orokorrak lortzen laguntzen du. Enpresa kudeatzeko modu hori Helburu Bidezko Zuzendaritza (HBZ) bezala da ezaguna.

### **2.5.2. Helburuen Bidezko Zuzendaritza (HBZ)**

HBZ (Helburu Bidezko Zuzendaritza) Peter Druckerrek sortu zuen *The Practice of Management* (1954) liburuan. Peter Drucker Eskola Neoklasikoaren barnean kokatzen da. Eskola honek praktikari eta emaitza zehatzen lorpenari ematen die garrantzirik handiena. Druckerrek dioenez:

**“HBZ Plangintzarako eta ebaluaketarako parte-hartze teknika bat da. Horren bidez zuzendariak eta langileak, batera, lehentasunezko aspektuak zehatzen dituzte. Aspektu horiek termino neurgarrietan adierazten dituzte eta epe konkretu batean lortu beharreko helburuak finkatzen dituzte. Bakoitzari dagokion lana zehaztu eta egindako lanaren jarraipen sistematikoa egiteko modu bat ere ezartzen dute, behar denean zuzenketak egin ahal izateko”.**

---

<sup>1</sup> Gaztelaniaz eta Ingeleseaz arau nemoteknikoak daude helburu egokiak nolakoak izan behar diren gogoratzeko. Horrela, gaztelaniaz helburuak MARTE (Medibles, Alcanzables, Retadores, Temporales, Específicos) izan behar direla esaten da. Ingeleseaz, berriz, helburuak SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Time Limited) izan behar direla.

Testuinguru honetan, Peter F. Druckerrek HBZ planteatzen du. Hurrengo honetan datza: Antolaketa, bere osotasunean, helburu batzuk betetzearen arabera egituratzen da. Hau da, maila bakoitzean kokaturiko pertsona bakoitzak badaki zer espero den berarengandik, zeintzuk diren bete beharreko helburuak eta helburu orokorrari zein modutan laguntzen dion. Enpresa osorako balio duten helburu orokor batzuk zehaztean datza, baina baita helburu orokor horiek lortzen laguntzen duten maila ezberdinetan bete beharreko helburu partikular batzuk zehaztean ere.

Sistema hau, modu hierarkizatuan, orokorretik partikularrera doazen helburu batzuk ezartzean datza; gainera, helburuak honako ezaugarri hauek eduki behar dituzte:

- Koordinatuak eta beraien artean bateragarriak izan behar dute.
- “Xedeak-bideak” kate baten barnean joan behar dute.
- Agintarien eta langileen partaidetza egon behar du helburuen ezartzerakoan.

Sistemak funtziona dezan helburuen lorpen maila kontrolatu beharko da, eta horretarako termino zehatzetan, neurgarrietan eta ezarritako denbora epeetan adieraziak egon behar dute.

Laburbilduz, maila bakoitzean helburu batzuk zehazten dira, zeinak enpresaren helburu orokorraren menpe dauden. Helburu orokor horien finkapenean maila goreneko agintariak eta langileek parte hartzen dute. Honela, langile talde bakoitzak erantzukizuna duen antolaketa mota deszentralizatuago bat sortzen da, kontrola ere erraztuz.

Sistema honek, era berean, deszentralizazioa bultzatzen du. Behin helburuak adostuta, zuzendariek boterea delegatzen dute eta langileek askatasun handia daukate helburu horiek lortzeko nahi dituzten bideak erabiltzeko<sup>2</sup>. Ez dago lan egiteko era hainbeste kontrolatu beharrik. Lorturiko emaitza soilik kontrolatzen bada, ez emaitza hori lortzeko prozesua, kontrol prozesua nabarmenki arintzen da eta kontrol kostuak gutxitzen dira. Norbanako

---

<sup>2</sup> Hewlett Packard izan zen Helburuen Bidezko Zuzendaritza aplikatzen enpresa aitzindaria. HPko sortzailea David Packard-ek horrela goraiatzen du HBZ-a eta eredu honek dakarren deszentralizazioa: “*No operating policy has contributed more to Hewlett-Packard’s success than MBO. MBO is the antithesis of management by control. The latter refers to a tightly controlled system of management of the military type ... Management by objectives, on the other hand, refers to a system in which overall objectives are clearly stated and agreed upon, and which gives people the flexibility to work toward those goals in ways they determine best for their own areas of responsibility. (David Packard)*”

bakoitza libreki aritu daiteke, beti ere ezarri zaizkion helburuak lortzen baditu. Askatasun honek, erabakiak hartzerakoan autonomia edo burujabetasun handiagoa dakar (deszentralizazio handiagoa).

Helburuen Bidezko Zuzendaritza ondo funtzionatzeko, honako baldintza hauek bete behar dira:

- **SAIL BAKOITZERAKO HELBURUEN FINKAPENA.** Antolaketako helburuetatik abiatuz sekzio edo sail bakoitzerako helburuak finkatzen dira. Helburu bidezko zuzendaritzak helburu orokorrak eta partikularrak finkatzea suposatzen du, pertsona bakoitzak badakielarik berarengandik zer espero den eta azken helburuari zenbateraino laguntzen dion.
- **HELBURUEN ARTEKO ELKAR ERLAZIOA.** Helburu partzialak enpresaren helburu orokorren arabera finkatuko dira. Honela, maila bateko helburuak maila bat goragokoekin eta maila bat beheragokoekin erlazionaturik daude, eta baita sail ezberdinetakoekin ere. Helburu horiek gutxienez bateragarriak izan behar dute, eta bateragarriak izateaz gain osagarriak badira, hobeto.
- **HELBURUEN EZARPEN BATERATUA.** Druckerrek helburuak finkatzean zuzendarien eta langileen arteko adostasuna azpimarratzen du. Arlo bakoitzeko arduradunak eta bere nagusiak helburuen ezarpen eta finkapen prozesuan parte hartu behar dute. Helburuen ezarpenean langileak parte hartzen badu, helburuak eskuragarriak edo errealistak izango dira, eta langileak helburuekiko konpromiso handiagoa edukiko du.
- **NEURKETAREN ETA KONTROLAREN GARRANTZIA.** HBZk neurgarritasunari, neurriari eta kontrolari ematen die garrantzia. Beharrezkoa da lortutako emaitzak neurtzea eta espero ziren emaitzekin alderatzea. Helbururen bat neur ezin badaiteke, bere emaitzak ezingo dira neurtu eta beraz, ezingo dugu ebaluatu. Helburuak, nola orokorrak hala partzialak, argi eta garbi zehazten direnean soilik da posible neurketa zehatza.
- **PLANEN EBALUAZIO, ERREBISIO ETA BERZIKLAKETA JARRAIA.** Planak testuinguru mugatu batean garatzen dira. Betetzen direnean eta ez direnean betetzen arrazoiak aztertu behar dira, helburu berriak finkatzeko edo daudenak aldatzeko.



### **2.5.3. Helburuen Bidezko Zuzendaritzaren abantailak eta desabantailak**

HBZ enpresa askotan erabiltzen da mundu mailan, **abantaila ugari** aurkezten baititu:

- Langilegoaren motibazio maila handiagoa.*** HBZ sistemarekin, langileak argi izango du zeintzuk helburu lortu behar dituen. Horrekin batera, bere lanaren emaitzaren ezagutza zehatza ere emango zaio. Helburuei eta emaitzei buruzko informazioa izatea motibagarria izan daiteke., Langileak helburuen ezarpenean parte hartzen badu, motibazioa eta konpromisoa handiagoak izango dira (langileak maila goreneko motibazio beharrak asetzeko aukera izango du).
- Auto-kontrola baimentzen du.*** Helburu garbiek eta arduradunaren eta bere nagusiaren artean adostutako helburuek, norbanako bakoitzaren **auto-kontrola** baimentzen dute. Langile bakoitzak badaki zer den enpresak lortu nahi duena, zer den berari eskatzen zaiona eta zeintzuk diren bere erantzukizunak. Horregatik, benetan konprometituko da bereri dagokiona betetzen.
- Antolaketa hobekuntzak.*** Langileek planifikazio eta helburuen ezarpen lanak egin behar dituzte, enpresaren planifikazio gaitasunak hobetuz. Horrez gain, boterea deszentralizatzea eta lan egiteko eratan askatasun gehiago ematea dakar.
- Langileen gaitasunak hobeto aprobetxatzen dira.*** Maila guztietan langileen parte-hartze aktiboa bultzatzen duen sistema honek posible egiten du langileek osatzen duten informazio iturri baliotsua aprobetxatzea. Normalean langileek beraien zereginen ezaugarriak eta mugak hoberen ezagutzen dituztenak dira. Ezagupen horiek baliotsuak izan daitezke helburuen finkapen egokia egiteko.

Abantaila asko izan arren, eta enpresa askotan erabilia izan arren, HBZ-k **kritika asko** jasan ditu. Kritika gehienak, HBZ sistemari berari baino HBZren ezarpen oker bati dagozkie:

- Helburuak ezartzerakoan akatsak.*** HBZren balio erreala helburuak ezartzerakoan eta garatzerakoan langilearen parte-hartzean datza. Helburuak zuzendaritzak finkatzen baditu, langileek parte hartu gabe, langileek helburuen kontra egin dezakete.
- Beste batzuetan, bete beharreko ***helburuak langilearen jarduera eremu barnean ez daude.***

- ☒ **Helburuen lorpena ebaluatzeko sisteman akatsak.** Helburuen lorpena ebaluatzerakoan, zuzendari eta langileen arteko desadostasunak egon daitezke. Eraitzen ebaluazioa, zuzendariek eta langileek era bateratu baten egin behar dute.
- ☒ Erakunde batzuetan (Administrazio Publikoan esate baterako) **HBZ sistemak ez daukate eragin handia langileen soldatan.** Helburuen lorpena soldatarekin loturik ez dagoenean, langileen konpromisoa HBZ-sistemarekin txikiagoa izan daiteke. Soldatak helburuen lorpenarekin oso lotuta badaude, aldiz, langileen konpromisoa handia izango da neurtzen diren helburuekiko, baina ez dute esfortzu handirik egingo neurtzen ez diren eta saritzen ez diren jardueretan.
- ☒ **HBZ “irtenbide magikoa” dela pentsatzea.** HBZ enpresa egituratzeko modu bat da, baina, sistema hori ezarri aurretik, enpresan oinarritzko arazoak badaude (postuen diseinu okerra, pertsonalaren motibazio falta), HBZren garapen egokirako lehenengo arazo horiek konpondu beharko dira. Arazoak ezin ditugu teknika berri batez ezkutatu.

#### **2.5.4. Aginte Taula Integrala**

Aginte-taula integrala, Helburuen Bidezko Zuzendaritzaren eguneratzea da aldi handi baten.

Aginte-taula integrala erakunde bateko kudeaketa modu osotu batez zehaztu, bideratu eta ebaluatu egiten duen metodo eta agiri bat da. Robert S. Kaplan eta David Norton kudeaketa adituek 1992 urtean proposatu zuten Aginte Taula Integrala, eta geroztik mundu osoko enpresa askotan funtsezko kudeaketa tresna bilakatu da.


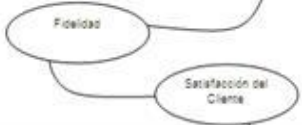
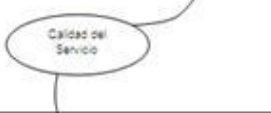

Enpresaren errendimendua ebaluatzerakoan kontuan izan behar diren osagai guztien integrazio egokia eskaintzen du Aginte Taula Integralak. Enpresa bateko zuzendariei negozioaren ikuspegi azkar eta osoa eskaintzen dien adierazle multzoa da.

Aginte Taula Integralak negozioa lau ikuspuntutatik aztertzeko informazioa ematen du:

- a) Bezeroen ikuspuntutik. Enpresaren jarduera bezeroen ikuspuntutik nolakoa da. Bezeroen asebetetze maila jakiteko datuak (nola baloratzen du bezeroak jasotzen duen kalitatea, itxaronaldi denbora, errendimendua, kostua...)
- b) Barne prozesuen ikuspuntua.

- c) Berrikuntzaren eta ikaskuntzaren ikuspuntua. Enpresak berritzeko eta ikasteko duen gaitasunak zeintzuk diren jakiteko adierazleak.
- d) Finantza ikuspuntua. Finantza-errendimenduko neurriak (errentagarritasuna, hazkundea, akziodunentzako balioa...)

Lau ikuspuntu horiei buruz agente-taulak honako atal hauek izaten ditu: erakundeko xede eta estrategiak, horretarako zehaztutako helburuak, helburu horietarako neurriak eta ekintzak eta hasiera eta amaiera jakineko ekimenak

DIMENSIONES	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN MERCADO MEJORANDO EL SERVICIO AL CLIENTE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	BLANCOS (METAS)	PROGRAMAS DE ACCIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA		<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad</li> <li>Crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROI</li> <li>Tasa de Crecimiento de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasta un 10%</li> <li>Subir un 12%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de evaluación de la cartera mensualmente.</li> <li>Seguimiento a los indicadores de rentabilidad.</li> </ul>
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelidad</li> <li>Satisfacción del Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de Clientes</li> <li>Promedio de satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener y/o subir la cartera actual</li> <li>Igual o mayor a 8 puntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar las instalaciones de ventas.</li> <li>Generar formularios de evaluación.</li> <li>Evaluación con el cliente misterioso.</li> </ul>
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO		<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de calidad según el ISO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener la calificación ISO vigente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar la evaluación conforme al ISO</li> <li>Adecuar los procesos.</li> <li>Mejorar los Diseños</li> </ul>
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes de Incentivo</li> <li>Satisfacción Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de Comisiones</li> <li>Media de satisfacción de empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar hasta un 5% el valor de las comisiones.</li> <li>Igual o mayor a 8 puntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar el personal de ventas</li> <li>Realizar evaluaciones al personal.</li> </ul>

Ekitaldi baten ondoren, neurriak eta ekimenak burutu eta helburuei buruzko adierazleak kalkulatu dira, erakundeko kudeaketaren kontrolari ekiteko.

## KASUAK

### 1. kasua

Aztertu pertsona baten lan baldintzei buruzko negoziaketa boterea nola garatzen den bere bizitzan zehar. AUHD (Antolaketa Uzteko Hautemandako Desioa) eta AUHE (Antolaketa

Uzteko Hautemandako Erraztasuna) kontzeptuen bidez egin analisia, hau da, bi faktore horiek osatzen dituzten elementuak desberdindu eta haien garrantzia denboran zehar aztertu.

Hiru momentu kontutan hartu: graduatu berria (23 urteko adina, esperientziarik gabe baina graduatu mailako hezkuntzarekin), urte batzuk pasatu ondoren (30 urte, esperientzia eta hezkuntzarekin); adin heldua (40 urte, esperientzia handiarekin).

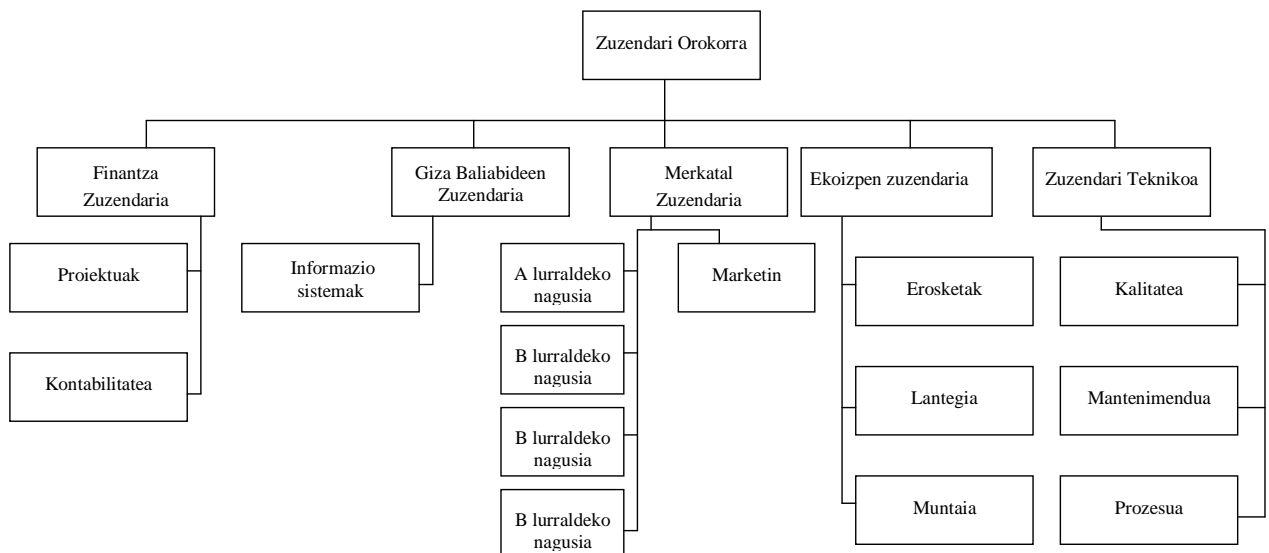
***Hiru egoera horientzat lan eskaintza bera aztertu: “Banku ezagun bateko leihatilan lan egiteko urte baterako kontratua. Soldata: 1400 euro hileroko”***

---

## 2. kasua

---

“Iparraldeko Egiturak” enpresa (bere organigrama ondoko grafikoan ikus dezakegu) kudeaketa plan bat eratzen ari da 2011-2015 Plan estrategikoaren barne aurkitzen den hurrengo denboraldirako.



Hau dela eta, Zuzendari Orokorra Merkatal Zuzendariarekin batzartu da 2012. urteko helburuak ezartzeko asmoz.

Nahiko dezepzionatuta daude aurreko urteko emaitzekin eta sistemaren baliagarritasuna zalantzan jartzen ari dira. Agian sistemak ez ditu behar bezalako pizgarriak eskaintzen eta beharrezkoa litzateke helburu handinahikoagoak ezartzea.

Aurreko urtean ere bi zuzendariak batzartu ziren 2011ko plana diseinatzeko. Zuzendari Orokorraren helburua argia izan zen: aktiboen balioaren gaineko %10eko errentagarritasun ekonomikoa lortu nahi zuen. Helburu hau bateragarria izan behar zen 0,4ko zorpetze ratio batekin (Z/BP).

Merkatal Zuzendariaren esanetan, honek 5,7 milioi euroko fakturazioa izatera behartzen zituen (aurreko urtekoa baino %7 handiagoa), beraz, salmentak ematen ziren 4 lurraldeen artean modu ekitatiboan banatu ziren, bakoitzaren salmenta helburuak 1.457.455 eurotan ezarri zirelarik. Helburu hauek motibatzaileago egiteko eta badaezpada, desbideratze negatiboak emateko beldurrez, azkenean lurralde bakoitzeko ezarritako salmenta helburuak 1.600.000 eurotan izan ziren. Marketin sailari esleitutako gastuak mantendu egin ziren.

Modu berdinez, ekoizpen departamentuari ezarritako helburua, urte hasierako %5ko akastun produktuak %4ra jaistea izango da, izan ere, honek kostuen aurrezki garrantzitsua suposatuko luke. Kostu finkoak jaisteko asmoz, zerbitzu teknikoaren departamentuko aurrekontua jaitسي zen, honela mantentze gastuak, kalitate inspezio eta prozesuen hobekuntza arloen esleipena %5ean jaitسي zen.

Erosketa departamentuko helburuak ekoizpen zuzendariak ezarriko zituela erabaki zuten, izan ere, bere arazoetatik hurbil aurkitzen denez, aurrekontua modu zehatzagoan ezar lezake. Askatasun osoa eman zioten lan honetarako eta ez zioten bide edo jarraipenik ezarri. Ekoizpen zuzendariari posible eta zuzen iruditu zitzaion materialen batz besteko erosketa prezioa %10ean jaistea. Hau lortzeko modua hornitzaileek eskaintzen dituzten bolumen handiagatik deskontuak aprobetxatu behar dira.

Urte amaieran Zuzendari Orokorra eta Merkatal Zuzendaria berriro elkartu dira eta lortutako emaitzetan emandako desbideratzeak 360.000 eurotan baloratu dituzte. Desbideratze honen arrazoiak aztertzerakoan konturatu dira C lurraldeak 1.600.000 eurotako salmentak lortu dituen bitartean, gainontzeko lurraldeek ez dutela beraien helburua lortu. Bereziki B

lurraldeak arazo ugari izan ditu eta oso azpitik gelditu da, fakturazio bolumena 1.000.000koa izan delarik. Saltzaileen errotazioa bereziki altua izan da lurralde horretan, beraietako lauk urte erdi inguruan enpresa utzi dute. Ezarritako helburuak lortzeko gaitasun eza dela eta beraien ordainketa gutxitua izan zelako alde zuten enpresatik.

Akastun produktuen jaitsieraren helburua ez da lortu, pieza akastunen zenbatekoa %4,6koa izanik. Urtez urte nahiko hobekuntza handiak eman izan dira kalitatearen hobekuntzan, urte hau izan delarik arlo honetako okerrena.

Erosketa departamentuak ere ezin izan du bere helburua lortu, justifikazioa ondorengoa izan delarik: dolarraren balioaren igoera dela eta materialen prezioaren bat-bateko igoera eman da. Hala ere, zuzendaritza ez da ados agertu azalpen honekin, uste baitu helburu bat ezartzen denean bete beharra dagoela.

Gainera gastu finantzarioak igo egin dira eta nahi baino portzentaje handiagoan jo behar izan da kanpo finantza iturrietara, beraz, finantza departamentuan ere azalpenak eskatu dira.

Egoera honek egonezina sortu du zuzendaritzan eta hurrengo urterako helburuen ezarrian gogorragoa izateko prest dago. Enpresako komitea ere ez dago bat ere pozik, izan ere, langileen diru sarrerak jaitsi egin dira, ordainketa asko helburuen betetzearekin zuzenki erlazionatuta zeudelako.

***Identifika itzazu “Iparraldeko Egiturak” enpresan sortutako arazoaren arrazoi posibleak.***

### **3. Gaia - Erabaki hartzea ziurtasunik gabeko egoeran**

- 3.1. Erabakiak hartzeko prozesuaren modelizazioa
  - 3.1.1 Eredu matematikoen beharra kudeaketan
  - 3.1.2 Erabakia osatzen duten elementuak eta adierazpena
- 3.2. Erabakiak ziurgabetasun egoeran
- 3.3. Erabakiak arrisku egoeran
  - 3.3.1. Definizioa eta arriskuaren neurria
  - 3.3.2. Erabaki irizpide klasikoak arrisku egoeran
  - 3.3.3. Erabaki zuhaitzak

#### **ERABAKI ZUHAITZAK: ARIKETAK**

#### **AURKEZPENA**

Gai honetan erabakiak hartzeko teknikak garatzen dira. Teknika horiek errealitatea sinplifikatzen duten eredu matematikoetan oinarritzen dira.

Daukagun informazio mailaren arabera, tresna bat edo bestea erabiliko dugu. Horrela, bi egoeretan erabiltzeko tresnak garatuko ditugu: ziurgabetasun egoeretan erabiliko direnak (ez dakigunean naturaren egoera bakoitzari dagokion probabilitatea) eta arrisku egoeretan erabiliko direnak (naturaren egoera bakoitza gertatzeko probabilitatea dakigunean).

#### **GAIAREN HELBURUAK**

- Arazoak konpontzeko buru-eskema bat modelizatzea.
- Erabakitzeko irizpideak eta tresna zehatzak garatzea, kuantifikatu daitezkeen erabakietan aplikatzeko.
- Informazioak kostua daukanean, erabaki bat hartzeko orduan, informazio gehiago bilatzea merezi duen baloratzea.
- Kuantifikatu ezin daitezkeen erabakietan erabiltzeko eredu bat finkatzea.

## 3.1. Erabakiak hartzeko prozesuaren modelizazioa

### 3.1.1. Eredu matematikoen beharra kudeaketan

Nahiz eta erabaki prozesua konplexua izan eta aztertu beharreko aldagaiak asko izan, erabaki batzuk kuantifikatu egin daitezke eta, ondoren, eredu matematikoen bidez adierazi ere bai. Mota horretako erabakiak, gehienbat, programagarriak eta mailarik baxuenekoak dira.

Teoria matematikoa enpresako egoera errealak simulatzeko gaitasuna daukaten eredu matematikoak eratzen saiatzen da. Eredu matematikoen helburua etorkizuneko egoerak simulatzea da, horiek gertatzeko probabilitatea eta emaitzak ebaluatuz.

Eredu matematikoen erabilgarritasunik handienak hauek dira:

- Errealitateari egiten zaizkion sinplifikazioei esker, beste edozein modutan ebaluatzea ezinezkoa izango litzatekeen egoera erreal konplexuak manipulatzeko baimentzen dute.
- Matematikek, ahozko deskribapenen bidez lortuko litzatekeena baino zehaztasun handiagoko deskribapena lortzen dute.
- Azkenik, eredu matematikoen arazoan eragina daukaten faktore desberdinen arteko harremanak agerian uzten dituzte.

Baina, erabakia hartzeko helburuarekin, eredu matematiko bat garatzean akatsak ere egin daitezke:

- ❖ Aldagai garrantzitsu eta adierazgarriak baztertzea.
- ❖ Aldagaien arteko harremanak definitzean errakuntzak egitea.

Ereduak txarto zehaztuz gero lortzen diren emaitzak okerrak izango dira, errealitatearen sinplifikazioa benetako errealitateetik urundu egiten delako.

Eredu matematiko bat aplikatzean gerta daitezkeen beste akats bat hura praktikan jartzerako orduan izaten da. Eredu matematiko bat aplikatzeak haren mugak ezagutzea eskatzen du. Eredu matematiko jakin bat erabilgarria izan daiteke baldintza jakin batzuetan, baina baldintzak aldatzen badira, ereduak ez da baliagarria izango.

Erabakitzaileari abisu bat eman behar zaio. Enpresa ez da eredu kuantitatiboaren menpe egon behar. Ereduak lortzen dituen ondorioak beti dauka akats maila bat, egindako sinplifikazioa



dela eta; proposatutako ebazpena onargarritzat hartzeko, akats maila zenbatekoa den ebaluatu behar da.

Gainera, eredu batek barne har ditzakeen aldagai kuantitatiboez gain, aldagai kualitatiboek ere azken emaitzan eragina izan dezakete.

Ekidin beharreko muturreko jokaera bi daude: bata faktore kualitatiboak kontuan ez hartzea da, neurtu ezin direlako; eta, bestea, eredu kuantitatiboek faktore kualitatiboak barneratzen ez dituztelako baliorik ez daukatela uste izatea da.

***Eredu matematikoez balio handia daukate, baina mugekin, hau da, azkenean hartuko den erabakiaren orientazio gida bezala hartu behar dira.***

### **3.1.2. Erabakia osatzen duten elementuak eta adierazpena**

Erabaki bat jokabide posible ezberdinen artean hartutako aukera arrazional eta kontziente bat da, aurretiaz ezarritako helburu bat lortzeko asmoarekin. Jokabide posible ezberdinei aukerak deituko diegu. Aukera posibleen artean bat hautatuz erabaki bat hartzen dugunean, ondorioak edo emaitzak sortzen dira; ondorio horiek aldagai ez kontrolagarrien jokaera jakin baten menpe daude, hau da, naturan indarrean dagoen egoera jakin baten menpe.

Beraz, erabaki egoera bateko oinarritzko elementuak ondorengoak dira:

- ***Aukerak***: Enpresarentzat kontrolagarriak diren aldagaiak; erabakitzaileak horien artean aukera dezake.
- ***Naturaren egoerak***: Enpresan ziurgabetasun ekonomikoa sorrarazten duten aldagai ez kontrolagarriak dira. Enpresaz kanpoko aldagaiak dira; enpresak ez dauka aldagaiotan eraginik edo, izatekotan, oso eragin txikia dauka.  
Bai aukerak eta bai naturaren egoerak argi eta zehatz definitu behar dira, eta elkarrekiko baztertzailak izan behar dute.
- ***Probabilitateen aurreikuspenak***: Erabakitzailearen esperientzia eta iritziaren arabera (probabilitate subjektiboa) edo datu historikoetan oinarrituz (probabilitate objektiboa), naturaren egoera bakoitza gertatzeko probabilitatea. Naturaren egoera guztien probabilitateen baturak 1 izan behar du.
- ***Baldintzatutako emaitzak***: Aukera jakin bat egitean eta naturaren egoera konkretu bat gertatzean sortzen den emaitza. Beti dira kuantifikagarriak eta denbora horizonte

berdina daukate. Aukera jakin batek eta naturaren egoera konkretu batek baldintzatutako emaitza bakar bat sortuko dutela suposatuko da.

➤ **Erabaki irizpidea:** Aukerarik efikazena edo eraginkorrena hartzeko irizpide ezberdinak daude.

Erabaki prozesua “erabaki matrizea”ren bidez sintetizatuko dugu. Aukera jakin batek eta naturaren egoera konkretu batek baldintzatutako emaitza bakar bat sorrarazten badute, ondorengo erabaki matrizea izango dugu:

		$A_i$		
		$A_1$	$A_2$	$A_n$
$E_j$	$E_1$	<b>Be<sub>11</sub></b>	<b>Be<sub>12</sub></b>	<b>Be<sub>1n</sub></b>
	$E_2$	<b>Be<sub>21</sub></b>	<b>Be<sub>22</sub></b>	<b>Be<sub>2n</sub></b>
	$E_m$	<b>Be<sub>m1</sub></b>	<b>Be<sub>m2</sub></b>	<b>Be<sub>mn</sub></b>

$E_j$ : j. naturaren egoera

$A_i$ : i. aukera

$Pr(E_j)$ : j. naturaren egoera gertatzeko probabilitatea

$Be_{ij}$ : i aukera hautatzen badugu eta j naturaren egoera gertatzen bada, lortzen den emaitza.

$Be_{ij}$  aukera eta naturaren egoeren araberako funtzioa da. Baina aukerak kontrolagarriak direnez enpresarentzat, ziurgabetasuna “naturaren egoerek” bakarrik eragiten dute.

## 1. Ariketa

Inbertitzaile txiki batek lokal bat erosi du eta negozio bat ezartzeko asmotan dabil. Pentsatu dituen negozio posibleak hauek dira: izozki denda bat, kiosko bat edo gaztaina postu bat. Uste du urte honetan izango diren temperaturek eragina izango dutela lortutako emaitzetan. Meteorologi Institutu Nazionalaren arabera, urte hotza izateko probabilitatea %30koa da, normala izatekoa %50ekoa, eta beroa izatekoa %20koa.

Urte hotza bada eta izozki denda jartzen badu, 50.000ko galera jasango du, kioskoa jartzen badu 44.000ko mozkin lortuko du, eta gaztaina postua jartzen badu 200.000ko mozkin lortuko du.

Urte normala bada eta izozki denda jartzen badu, 80.000ko mozkin lortuko du, 40.000koa kioskoaren kasuan, eta 80.000koa gaztaina postuaren kasuan.

Urtea beroa bada eta izozki denda jartzen badu, 100.000ko mozkin lortuko du, 48.000koa kioskoaren kasuan eta 10.000koa gaztaina postuaren kasuan.

*Erabaki matrizea egin ezazu.*

## 3.2. Erabakiak ziurgabetasun egoeran

Ziurgabetasun egoeran erabakiak hartzeko, erabaki irizpide ezberdinak daude, nahiz eta horietako bat bera ere ez dagoen unibertsalki onartuta.

$A_i$	$A_1$	$A_2$	$A_n$
$E_j$			
$E_1$	$Be_{11}$	$Be_{12}$	$Be_{1n}$
$E_2$	$Be_{21}$	$Be_{22}$	$Be_{2n}$
$E_m$	$Be_{m1}$	$Be_{m2}$	$Be_{mn}$

a) *Laplace-ren irizpidea edo indiferentzia irizpidea (Pierre Simon de Laplace)*

Naturaren egoera bakoitzari dagozkion probabilitateak ez badira ezagutzen, ez dago arrazoirik bata bestea baino probabilitate handiagoa izango duenik pentsatzeko. Beraz, naturaren egoera bakoitzari gertaera probabilitate berdina esleitzen zaio, eta batezbesteko emaitza onuragarriena eskaintzen duen aukera hartzen da.

$Pr_j(E_i) = 1/n$ ,  $n$  naturaren egoera kopurua delarik.

Horrela, ziurgabetasun egoera zena arrisku egoera bihurtzen dugu.

**b) Irizpide ezkorra edo Wald-n irizpidea (Abraham Wald)**

Irizpide hau aplikatuko da erabakitzaileak, hautatzen duen aukera hautatzen duela, berarentzat okerreana den naturaren egoera gertatuko dela uste duenean. Ondorioz, kasurik txarrean emaitzarik onena ematen dion aukera hautatuko du. Bere irizpidea "MAXIMIN" izango da.

**c) Irizpide baikorra**

Erabakitzaileak, edozein aukera hautaturik ere, berarentzat onuragarriena den naturaren egoera gertatuko dela uste duenean aplikatzen da. MAXIMAX irizpidea da: kasurik onenean emaitzarik onena eskaintzen dion aukera hartzen du.

**d) Baikortasun koefizientearen irizpidea edo Hurwick-en irizpidea**

Naturaren egoera bakoitzari probabilitate berdina esleitu beharrean edo naturaren egoerarik onuragarriena edo kaltegarriena gertatuko dela pentsatu beharrean, autore honek  $\alpha$  deituriko baikortasun koefiziente bat proposatzen du eta  $1-\alpha$  ezkortasun koefizientea.

$0 < \alpha < 1$  hori 1 zenbaitik zenbat eta hurbilago egon, erabakitzailea orduan eta baikorragoa izango da, eta 0 zenbaitik zenbat eta hurbilago egon, ezkorragoa.

Irizpide hau aukera bakoitzaren muturreko emaitzetan bakarrik ezartzen da, hau da, balio maximoa baikortasun koefizientearen bidez ( $\alpha$ ) ponderatzen da eta balio minimoaren emaitza ezkortasun koefizientearekin ponderatzen da ( $1-\alpha$ ). Ponderazio horien batura aukera bakoitzaren balioa izango da, eta balio handiena eskaintzen diguna aukeratuko dugu.

e) **Kostu aukeren irizpidea edo Savage-ren irizpidea (L.J. Savage)**

Irizpide hau “aukera kostu” kontzeptuan oinarritzen da: naturaren egoera bakoitzerako aukera egokia hautatu ez izanagatik jasaten den galera erlatiboa.

Autore honek erabaki matrize berri bat eraikitzea proposatzen du: lehengo baldintzatutako emaitzen ordean, aukera kostuak ipiniko dira.

$E_j$ \ $A_i$	$A_1$	$A_2$	$A_n$
$E_1$	BAG 11	BAG 12	BAG 1n
$E_2$	BAG 21	BAG 22	BAG 2n
$E_m$	BAG m1	BAG m2	BAG mn

Matrize berri honi MINIMAX erabaki irizpidea aplikatzen zaio.

---

## 2. Ariketa

---

Inbertitzaile txiki batek lokal bat erosi du eta negozio bat ezartzeko asmotan dabil. Pentsatu dituen negozio posibleak hauek dira: izozki denda bat, kiosko bat edo gaztaina postu bat. Uste du urte honetan izango diren tenperaturek eragina izango dutela lortutako emaitzetan. Meteorologi Institutu Nazionalaren arabera urte hotza izateko probabilitatea %30koa da, normala izatekoa %50koa, eta beroa izatekoa %20koa.

Urte hotza bada eta izozki denda jartzen badu, 50.000 euroko galera jasango du, kioskoa jartzen badu 44.000ko mozkin lortuko du, eta gaztaina postua jartzen badu 200.000ko mozkin lortuko du.

Urte normala bada eta izozki denda jartzen badu, 80.000 euroko mozkin lortuko du, 48.000koa kioskoaren kasuan, eta 10.000koa gaztaina postuaren kasuan.

Urtea beroa bada eta izozki denda jartzen badu, 100.000ko mozkin lortuko du, 40.000koa kioskoaren kasuan, eta -80.000koa gaztaina postuaren kasuan.

*Zein izango da erabakirik egokiena irizpide hauek erabilia?*

- *Laplace-ren irizpidea*
- *Irizpide ezkorra*
- *Irizpide baikorra*
- *Hurwick-en irizpidea, baikortasun koefizientea= 0,7 izanik*
- *Savage-ren irizpidea*

### **3.3. Erabakiak arrisku egoeran**

#### **3.3.1. Arriskuaren definizioa eta neurria**

Erabaki gehienak ez ziurtasun egoeran hartu behar dira, hau da, ez dugu ezagutuko aldagai ez kontrolagarrien bilakaera zehatza. Arriskuaren definizioa ondorengoa da:

*Arriskua gertaera probabilitate konkretu baten arabera ondorio bat sortzeko dagoen posibilitatea da. Arrisku egoeran, aukera bakoitzerako ondorio bat baino gehiago egongo da.*

Baina, nola neurtzen da arrisku hori? Modurik errazena probabilitate banaketaren bidezkoa da.

#### **3.3.2. Arrisku egoeran erabaki irizpide klasikoak**

Bi erabaki irizpide ezberdin ikasiko ditugu, baina biek ere arrisku egoeran erabaki berdina hartzera bideratuko gaituzte.

$E_j$ \ $A_i$	$A_1$	$A_2$	$A_n$
$IBM$ $Pr(E_1)$ $E_1$	$Be_{11}$	$Be_{12}$	$Be_{1n}$
$Pr(E_2)$ $E_2$	$Be_{21}$	$Be_{22}$	$Be_{2n}$
$Pr(E_m)$ $E_m$	$Be_{m1}$	$Be_{m2}$	$Be_{mn}$

- Itxarondako Balio Monetarioa (IBM): Aukera bakoitzari dagozkion ondorioen batezbesteko estatistikoa kalkulatzeko datza.

IBM handiena eskaintzen duen aukera hautatuko dugu, hau da, aukeratuko dena batezbesteko handiena ematen digun egoera da.

- Itxarondako Aukera Galeraren irizpidea (IAG): Lehendabizi erabaki matrizean dauden baldintzatutako egoerak baldintzapeko aukera kostuengatik ordezkatu behar dira; ondoren matrize horri IBM irizpidea aplikatuko zaio. Naturaren egoera bakoitzerako aukera bat egokiena izaten da; kasu honetan aukera optimo hori ez hartzeagatik jasan behar dugun zenbatekoa izango da aukera kostua. Beraz, naturaren egoera bateko baldintzatutako emaitzaren maximoa eta beste baldintzatutako emaitzen arteko diferentzia izango da.

$$BAG_{ij} = \text{Max} Be_i - Be_{ij}$$

Baldintzapeko aukera kostuen matrizea osatu ondoren egoera bakoitzarentzat IAG kalkulatu dugu, egoera bakoitzaren batezbestekoa kalkulatu dugu.

$$IAG(A_j) = \sum_{i=1, j=1}^{m, n} BAG_{ij} \times P(E_i)$$

		$A_i$		
		$A_1$	$A_2$	$A_n$
$E_j$	$Pr(E_1)$ $E_1$	<b>IAG 11</b>	<b>IAG 12</b>	<b>IAG 1n</b>
	$Pr(E_2)$ $E_2$	<b>IAG 21</b>	<b>IAG 22</b>	<b>IAG 2n</b>
	$Pr(E_m)$ $E_m$	<b>IAG m1</b>	<b>IAG m2</b>	<b>IAG mn</b>

IAG txikiena eskaintzen duen aukera hautatuko dugu.

IAG eta IBM irizpideek ebazpen berdinerara eramango gaituzte. Izan ere:

$$IAG(A_j) = \sum_{i=1, j=1}^{m, n} AK_{ij} \times Pr(E_i)$$

$$IAG(A_j) = \sum_{i=1, j=1}^{m, n} (Max BE_i - BE_{ij}) \times Pr(E_i)$$

$$IAG(A_j) = \sum_{i=1, j=1}^{m, n} Max BE_i \times Pr(E_i) - \sum_{i=1, j=1}^{m, n} BE_{ij} \times Pr(E_i)$$



$$IAG(A_j) = \sum_{i=1, j=1}^{m,n} Max BE_i \times Pr(E_i) - IBM(A_j)$$

$$IAG(A_j) + IBM(A_j) = \sum_{i=1, j=1}^{m,n} Max BE_j \times Pr(E_i) = Kte = z$$

Honekin guztiarekin frogatu dezakegu IBM handiena lortzen duen egoerak IAG txikiena lortuko duela (bien batura konstante bat delako). Horrela egiaztatzen dugu IBM irizpidearekin hautatzen den aukera eta IAG irizpidearekin hautatzen duguna bat datozela.

### 3. Ariketa

Makineria saltzaile batek bere hornitzaileari zenbat haizegailu eskatuko dion erabaki behar du hurrengo udari begira. Haizegailu baten kostua 7 eurokoa da eta 10 eurotan salduko du. Saldu gabeko haizegailuak hornitzaileari itzuliko dizkio 5 euroren truke.

Esperientzia handia duenez, 4 eskari maila posible finkatzen ditu, horietako bakoitzaren gertaera probabilitateekin:

$E_i$	$Pr(E_i)$
5 haizegailu	0,1
10	0,3
15	0,4
20	0,2

Eskariak 5 unitateko lote edo taldeetan egin behar ditu.

Saltzaileak eskatu behar duen haizegailu kopuru optimoa jakin nahi da.

#### 3.3.3. Erabaki Zuhaitzak

Erabaki zuhaitzak beste adierazpen mota bat dira eta erabakitze arazoaren ikuspegi orokorra ematen dute. Ditutzen abantaila nagusiak honako hauek dira:

- Zuhaitzek aldagai ez kontrolagarri bat baino gehiago barneratzen uzten dute
- Erabaki matrizeen funtzio berdina daukaten arren, erabaki zuhaitzen funtzionaltasuna urrunago doa eta erabaki sekuentzialak adierazteko erabili daitezke.

### Sinbologia

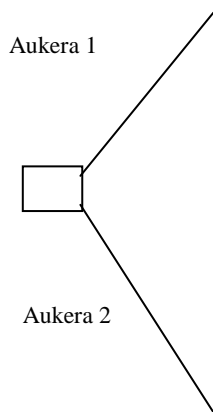
*Erabaki korapiloak* = Horietatik aldagai edo aukera kontrolagarriak irteten dira. Lauki baten bidez adieraziko ditugu.

*Zorizko korapiloak* = Naturaren egoera ezberdinetatik irteten dira. Borobil baten bidez adieraziko ditugu.

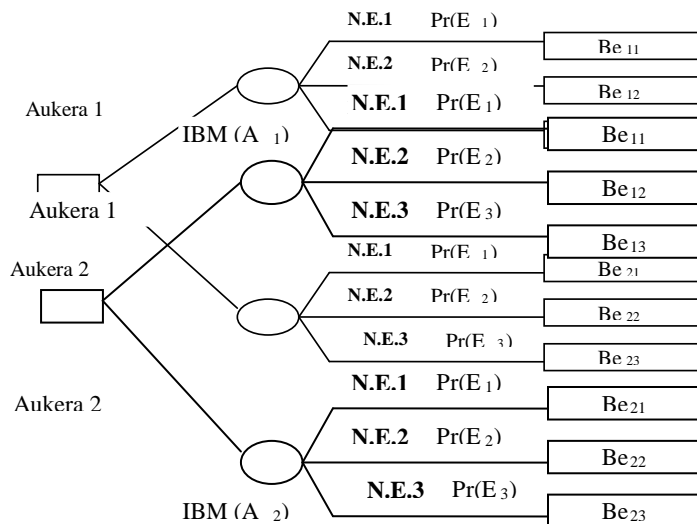
*Baldintzatutako emaitzak* = Aukera bakoitzaren eta naturaren egoera bakoitzaren emaitzak izango dira. Laukizuzen baten bidez adieraziko ditugu.

**Adierazpena**

Zuhaitza ezkerretik eskumara irudikatuko dugu, baina ondorioak lortzeko eskumatik ezkerreara aztertuko dugu.



Erabakia hurrengo eran geratuko litzateke:



**Ebazpena**

## LABURPENA

1. Eredu matematikoez errealitatearen sinplifikatze bat egiten dute eta egoera konplexuei erantzuna emateko balio dute. Eredu matematikoak ematen duen emaitza arazoaren ebazpenaren hurbilketa modura hartu behar dugu, errealitatean dauden elementu batzuk ereditik kanpo gelditu direlako.
2. Eredu matematiko bat aplikatzeko, haren mugak ezagutu behar dira. Gerta daiteke baldintza zehatz batzuetan eredu egokia izatea, baina baldintzak aldatuta egokia ez izatea.
3. Erabakiak hartzea honela laburbildu daiteke: “erabakitzailerak aukera desberdinak ditu eta horietako bat aukeratu behar du. Aukera bakoitzarekin lortzen den emaitza etorkizuneko eszenatoki batzuen arabera izango da. Eszenatoki horiek kontrolaezinak diren aldagai batzuek etorkizunean izango duten bilakaeraren arabera izango dira.
4. Etorkizuneko eszenatoki horiei buruz daukagun informazioaren arabera izango dira erabakia hartzeko erabiliko diren irizpideak

## ARIKETAK

### 1. Ariketa

RISK, S.A argitaletxe arrakastatsu bat da eta haren zuzendaritzak argitalpen berri bat egin nahi du. Argitalpen berri hori emakume edo gizonei zuzendu ahal zaie, baina ezin dira bi aldizkariak aldi berean martxan jarri.

Emakumeentzako aldizkaria egitekotan, publizitate-kanpaina erasokorra abian jarri beharko dute, merkatu hori oso aseta baitago. Kanpaina gutxi gorabehera 300.000 euroko kostukoa izango da. Kanpaina hori eginez gero, aldizkariak arrakasta handia izan dezake, edo neurriko arrakasta, edo porrot egin dezake. Egoera bakoitza gertatzeko probabilitatea, hurrenez hurren: 0'3, 0'4 eta 0'3. Arrakasta handia izatekotan, ale bakoitza euro bateko prezioan salduta, 500.000 ale salduko lirateke. Neurriko arrakasta izatekotan, 300.000 ale salduko lirateke eta porrota gertatzekotan, 50.000 ale. Argitalpenak porrota izatekotan, enpresak aldizkariaren izaera birplanteatu dezake. Horrela, autolaguntza eta osasun aholkularitzako aldizkari bihur daiteke. Hori egiteak 60.000 euroko kostua besterik ez luke izango eta, gainera, 200.000 ale saltzea bermatuta legoke.

Gizonentzako aldizkaria egitekotan, publizitate-kanpaina merkeagoa izango litzateke, hau da, 100.000 euroko kostukoa, baina ale gutxiago salduko lirateke. Aldizkari honek arrakasta handia, neurriko arrakasta edo porrota izan dezake. Egoera bakoitza gertatzeko probabilitatea, hurrenez hurren: 0'6, 0'3 eta 0'1. Kasu bakoitzean salduko liratekeen aleak: 300.000, 100.000 eta 20.000. Argitalpenak porrot egingo balu, kotxe aldizkari bihur daiteke. Horrek 30.000 euroko kostu gehigarria izango luke eta 100.000 aleen salmenta bermatuko litzateke.

Kasu guztietan, aldizkari bakoitzaren prezioa euro batekoa izango litzateke.

*Arrazoitu ezazu zein izango litzateke RISK S.A hautatutako aukera.*

---

## 2. Ariketa

---

“Enpresaren Ekonomia: Zuzendaritza” ikasgaiako azterketa gainditu ondoren, lagun talde batek Enpresa Zientzien ikasketan zehar ematen diren gai ezberdinei buruzko apunteen edizioaz arduratzen den enpresa bat sortu nahi du.

Horren arrakasta merkaturatze kanpaina egoki bat egitearen arabera dela uste dute. Kanpaina horrekin zerbitzu horren ezaguera ahal den ikasle gehienengana iristea lortu nahi da. Horretarako, bi aukera planteatu dituzte: merkaturatze kanpaina erasokorra edo normala egitea.

Kanpaina erasokorra aurrera eramaten bada, eskari maila altua edo erdi mailakoa izan daiteke, eta kanpaina normalaren kasuan, berriz, eskaria altua, erdi mailakoa edo baxua. Hala ere, kanpaina normala aurrera eramanez gero eta eskari baxua lortuz gero, kanpaina berri bat egiteko aukera dago eta kasu horretan eskari altua edo erdi mailakoa lortuko litzateke.

Kasu bakoitzean lortuko diren emaitzak ondorengoak dira: eskaria altua bada 135 m.u., erdi mailakoa bada 55 m.u. eta baxua bada 40m.u.. Emaitza horiei merkaturatze kanpainaren kostuak kendu behar zaizkio benetako emaitza lortzeko. Kanpaina erasokorra aurrera eramanez gero, 65 m.u.-ko kostua izango genuke, normala bada 45 m.u.-koa eta kanpaina gehigarriaren kostua 40 m.u.-koa da. Kanpaina erasokorra bada, eskaria erdi mailakoa izateko probabilitatea %60koa da eta, beraz, eskaria altua izateko probabilitatea %40koa izango da. Kanpaina normala bada, eskaria altua izateko probabilitatea %10ekoa da eta eskaria erdi mailakoa izateko %50ekoa. Azkenik, bigarren kanpaina aurrera eramanez gero, eskaria altua izateko probabilitatea %40koa da eta erdi mailako eskaria izatekoa, berriz, %60koa.

***Erabakitzaileak arriskuarekiko neutralak direla suposatuz, aurrera eraman beharreko kanpaina mota zein den adieraz ezazu.***

---

### 3. Ariketa

---

“Viasa” enpresak hotelen ustiapenean jarduten du. Martinez Jauna enpresa horren zuzendaria izanik, landetxe bat erosi nahi du. Geroago, goi mailako klaseentzako bainuetxe bat sortzeko edo landa-turismo moduan erabiltzeko. Edozein kasutan, “Viasa”-k landetxearen ustiapena 10 urtetan zehar izango du.

Bainuetxea eraikitzekotan, eraikuntza handitzeko 125 milioiko m.u.-ko lanak egin behar izango dira. Bainuetxean 100 logela egongo dira erabilgarri eta logela guztiak aldi berean beteta egoten badira, urtero 100 milioiko m.u.-ko sarrerak lortu daitezke. Landa-turismoa aukeratzekotan, hasierako egokitzapen lanak 10 milioi m.u.-ko behar izango dira, baina bakarrik 15 logela hartu ditzake. Logela horiek guztiak betetzen badira, urte osoan zehar 80 milioi m.u sarrerak egongo dira.

Bi kasuetan logelen betetze maila altua, ertaina edo baxua izan daiteke. Maila altua bada, batezbesteko betetzea %70 izango da, maila ertainean %50 eta maila baxuan %25. Lortutako sarrerak batezbesteko betetzearekiko proportzionalak izango dira.

Bi aukeretako edozein eginda ere, lehenengo lau urtetarako kontuan izan beharrekoa: betetze maila altuaren probabilitatea %50 da eta betetze maila baxuarena %20. Beste urteetarako kontuan izan beharrekoa: hurrengo urteetako betetze maila, aurreko urteetan izandako mailari behintzat eutsiko zaio beti. Bi kasuetan hurrengo urteetako probabilitateak hauek dira: betetze maila ertaina izan bada, maila ertaina izaten jarraitzeko 0.5eko probabilitatea dago; maila baxua izan bada, maila ertaina izateko 0.33 probabilitatea dago eta maila altua izateko 0.33 probabilitatea dago.

Eskatzen dena: *erabaki zuhaitza planteatu eta Martinez jaunaren erabakia zein izango litzatekeen adierazi.*

---

#### 4. Ariketa

---

Merkatal zuzendari batek Ikerketa eta Garapen departamentuak sortutako produktu berria, X, merkaturatu behar den ala ez erabaki behar du. Merkaturatzea aztertu ondoren, merkatal zuzendaria konturatzen da X produktuaren etorkizuneko mozkinak bi faktoreen arabera izango dela:

- Enpresa lehiakideek antzeko produkturik merkaturatzen duten ala ez.
- Enpresak berak zein prezio jartzen dion X produktuari.

Simplifikatzeko, ezarri daitezkeen prezioak hiru direla suposatuko dugu: prezio altua, erdikoa eta baxua (PA, PE, PB).

Lehiakideek antzeko produkturik garatzen ez badute, X produktuaren mozkinak enpresak berak jarritako prezioaren arabera izango dira. Baina lehiakideak antzeko produktua merkaturatu saltzen hasten badira, enpresak berak eta lehiakideek jarritako prezioen arabera izango dira (Azken horien aukera ere prezio altua, erdikoa ala baxua izango da).

Enpresa X saltzen hasten bada, lehiakideek antzeko produktua merkaturatzeko probabilitatea 0.7koa da eta 0.3koa ez merkaturatzekoa. Azken kasu horretan lortutako mozkinak 700, 400 edo 200 eurokoak izango dira, prezioa altua, erdikoa edo baxua denean, hurrenez hurren.

Lehiakideek antzeko produktua saltzen hasten badira:

- X-en prezioa altua bada, lehiakideen antzeko produktuaren prezioa altua, erdikoa edo baxua izan daiteke 0.3, 0.5 eta 0.2ko probabilitateekin, mozkinak 100, -100 eta -400 direlarik, hurrenez hurren.
- X-en prezioa erdi mailakoa bada, lehiakideen antzeko produktuaren prezioa altua, erdikoa edo baxua izan daiteke 0.2, 0.5 eta 0.3ko probabilitateekin, mozkinak 150, -150 eta -300 direlarik, hurrenez hurren.
- X-en prezioa baxua bada, lehiakideen antzeko produktuaren prezioa altua, erdikoa edo baxua izan daiteke 0.1, 0.2 eta 0.7ko probabilitateekin, mozkinak 100, -100 eta -200 direlarik, hurrenez hurren.

***Zein da zuzendariak hartu behar duen erabakia?***

---

## 5. Ariketa

---

Sarriko unibertsitateko 4. mailako ikasleek festa bat antolatzea erabaki dute ikasketa bidaiarako dirua lortzeko.

Festa antolatzeko estimatzen diren gastuak 18.000 eurokoak dira (zezen-plaza alokatzea, txosnak, kartelak, publizitatea...)

Euria ez egitekotan 4.000 pertsona biltzea espero da, eta euria egitekotan bakarrik 500 pertsona (aurreikuspen horiek egiteko aurreko urteetako festetan oinarritu dira). Sarreraren prezioa 500 m.u-koa izango da. Eta gutxienez parte hartzaileek 750 m.u gastatuko dituztela kalkulatu da, horietako 250 m.u.-k edarien kostua ordainduko du.

Festarako aste bat geratzen da eta festa antolatu ala ez erabaki behar dute. Hurrengo asteko eguraldiaren aurreikuspenek diotenez, euria egiteko %30eko probabilitatea dago.

Orain arte izandako gastuak ez dira altuak izan eta ez dute erabateko konpromisoa hartu.

***Zer egin beharko lukete? Erabaki irizpide bat hauta ezazu eta azal itzazu erabaki horren arrazoiak.***



---

## 6. Ariketa

---

Sarrikoko ikertzaile talde batek “Aktibo ukiezinen balorazioa”-ri buruz ikerkuntza proiektu bat egin nahi du. Gainera, hautatutako gaiari buruz ez da ikerkuntza askorik egin eta gaurkotasun handiko gaia da.

Ikerkuntza eginez gero, taldea lehenbailehen lanean jarri behar da eta lehenengo batzarra hurrengo asterako ezarri beharko lukete.

Batzar horretan, Eusko Jaurlaritzari edo Europar Batasunari finantzazioa eskatuko dioten erabaki behar dute. EJ-ri “unibertsitate-enpresa” programapean eta EB-ri “I+G” programapean. EJ-ak proiektuaren %75 finantzatzen du, proiektu horren 18.000 euroko gastuen aurrekontua egin da. EB-ak gastuen %100 finantzatzen du. Baina EB-ren subentzioa jasotzeko probabilitatea %30koa baino ez da, proiektu askok eskaera hori egiten baitute. EJ-ren subentzioa lortzeko probabilitatea %75koa da. Bi subentzioak aldi berean eskatzea ezinezkoa da, deialdian bi eskaera horiek bateraezinak direla ezartzen baita.

EJ-ren eta EB-ren erantzunak hurrengo hilabetean jakinaraziko zaizkie. Eskaerak ez badira onartzen, taldeak proiektuarekin aurrera jarraitu ala ez erabaki beharko du; ordura arte ez du inolako gasturik izango. Proiektuarekin aurrera jarraitu nahi badute, baina subentziorik gabe, egoera horretan lan egiteko aukera bakarra fakultateko beste talde batekin elkartzea izango da. Fakultateko beste talde horrek antzeko gaietan dihardu eta jadanik badaukate finantzazioa; beraz, 18.000 euroko gastu horiek ez dira kontuan izan behar (subentzioa jasoz gero, ez dira beste fakultateko taldearekin elkartuko, eta proiektua beraien kontura eramango lukete).

Bakarrik lan egitekotan taldeak haien ikerketetan arrakasta lortzen badute, administrazio eredu bat patentatuko lukete. Patente horrekin hiru urtetan zehar urtero 20.000 euro lortuko lituzkete, geroxeago patentea ez legokeelako indarrean. Beste taldearekin lan eginez gero, hiru urtetan zehar urtero soilik 10.000 euro jasoko lituzkete. Bakarka edo beste taldearekin arrakasta ez badute lortzen, liburu baten argitalpenarekin 3.000 euroko sarrerak lor ditzakete, baina sarrerak ez dira urterokoak izango. Bakarka lan egiten badute arrakasta izateko

probabilitatea %70 da, eta beste taldearekin lan eginez gero arrakasta izateko probabilitatea %80koa da.

Eskatzen dena:

***Zein izango litzateke ikertzaileak hautatutako aukera?***

## III.- ZUZENDARITZA TREBETASUNAK

### 4. GAIA – Lidergo estiloa

4.1. Lidergoaren esanahia

4.2. Lidergo estiloak

4.2.1. Ezaugarri pertsonalen teoria

4.2.2. Portaera estiloak

4.2.2.1. Lidergoaren teoria klasikoa

4.2.2.2. Zuzendaritza sarea

4.2.3. Egoeraren araberako ereduak

4.2.3.1. Tannenbaum

4.2.3.2. Fiedler-en eredia

4.2.3.3. Hersey eta Blanchard-en eredia

4.2.4. Lidergo eraldatzailea

Kasuak eta ariketak

Eranskina - Autolidergoa

## 4.1. Lidergoaren esanahia

Negozioetan emaitza onak lortzeko bide desberdinen artean, lidergoa da gero eta gehiago defendatzen den estrategietariko bat; izan ere, lidergoaren bidez posible izan daiteke exekutiboek helburuak lortzea.

Lidergoaren definizio asko daude. Denen artean honako hau azpimarratu daiteke:

***Lidergoa, helburu jakin bat lortzeko pertsona edo taldeen jarreraren eragina izateko prozesua da.***

Zenbait egileren ustez, definizio horri ezaugarri bat falta zaio: liderrak jarraitzaileen baldintzarik gabeko konpromisoa lortu behar duela edo, lortu ezean, behintzat jarraitzaileek gogotsu eta jarrera egokiz helburuak betetzeko ahaleginak egitea. Era berean, beste egile batzuek lidergoaren eta zuzendarien arteko bereizketa azpimarratzen dute, erakunde bateko pertsona guztiak lider izan daitezkeela goraipatuz : *“lider eta jarraitzaileak aipatzen direnean, ez dugu uste behar zuzendari eta langileen arteko erlazio hierarkikoz ari garela. Pertsona bat beste baten portaeran eragiten saiatzen ari bada, momentu horretan pertsona hori lider potentziala izango da, eta eragina jasaten ari dena jarraitzaile potentziala, azken pertsona hori nagusia, lankidea, mendekoa, laguna, senidea edo taldekidea izan daitekeelarik”* (Hersey et al. 2001, 79).

Definizio gehienek lidergoaren protagonismo osoa liderrarengan jartzen dute. Liderra da aurretiaz taldearen xedeak ezartzen dituena eta talde lana gidatzen duena. Era berean, liderra talde lanaren zati garrantzitsu moduan identifikatu daiteke; beste partaideek “jarraitzaileak” izena hartzen dutelako. Liderraren garrantzia goraipatzean, jarraitzaileekin dagoen elkarrekintza galtzen da, eta, baita liderrak, kanpotik edo era independentean ezarri dituen helburuen onarpen maila ere. Azken teoria batzuen ustez (autolidergoa planteatzen dutenek), aurreko ideia horri kontra eginez, liderraren premiazko funtzioa ahaztea eta gizabanako bakoitzaren autozuzendaritza defendatzen dute. Hala ere, gaur eguneko teorien ustez, pertsona baten lidergo estiloa ezin dezake pertsona horrek determinatu. Pertsona bat liderra den ala ez, besteen ikuspegiaren araberakoa izango da: *“Pertsona baten lidergo estiloa, beste pertsonen ekintzetan eragina izaten saiatzen denean haiek sumatzen duten jarrera da. Pertsonen ikuspegi hori autopertzepziotik lortutako irudiaz bestelakoa izan daiteke”* (Hersey

et al. 2001, 117). Era horretan, zenbait zuzendari eta ikertzaile, lidergo prozesuan erabakitzaile diren jarraitzaileengan arreta jartzen ari dira: *“Jarraitzaileak ezinbestekoak dira, liderra era indibidualean onartu eta baztertzen dutelako eta talde bezala liderrak izan dezakeen botere maila zehazten dutelako”* (Hersey et al. 2001, 172). Zuzendari eta liderraren arteko desberdintasunak eta lidergo prozesuan jarraitzaileak hartzen joan diren garrantziak bere isla dute enpresa munduan. Horren adibide dugu ASLE elkarteak liderrari buruz egindako definizioaren bukaerako esaldiak: *“Antolaketako partaide guztiak izan daitezke lider. Lidergoak, taldeak liderra aintzat hartzea suposatzen du”* (ASLE, 2000).

## **4.2. Lidergo estiloak**

Lidergoaren teorien bilakaera historikoari dagokionez, Hersey, Blanchard eta Johnson-ek (2001) XX. mendean zehar lidergoa eta motibazioa lantzen duten 44 teori eta eredu esanguratsu azpimarratzen dituzte. Teoria gehienak onarpen maila handia duten hiru eredu historikoren baitan sartu daitezke: ezaugarri pertsonalen teoria, portaera estiloak eta egoeraren araberako ereduak.

### **4.2.1. Ezaugarri pertsonalen teoria**

Lider efikazen deskribapenean egiten den lehen saiakera dugu ezaugarri pertsonalen teoria edo *“Great Man”* izenez ezagutzen den teoria hau. Ikuspegi honek lidergoa jaiotzetiko edo sortzetiko ezaugarri bat dela kontsideratzen du. Gainera, lider eraginkorren ezaugarri bereizleak identifikatzen saiatzen da, liderrak izan behar dituen nortasun , nagusitasun, *“karisma”* eta neurri fisiko bereziak aipatuz.

Une, talde eta zeregin desberdinetan liderrak izan behar dituen ezaugarriak ezartzeko zailtasuna dela eta, teoria hau maila batean alboratuta gelditu da. Lider efikaz guztiak ez dira altuak edo azkarrak, ez dira zertan izan zabalak, menperatzaileak edo beren buruarengan segurtasuna dutenak; ondorioz, lidergo efikaza identifikatu edo aurrerako teoria sinpleegia da. Ikerketa horien ondorioz, ez zenez funtsezko aurkikuntzarik eta enpresa kudeaketarako baliodun emaitzarik lortu, egoeraren araberako teoriak lantzen hasiko dira.

Teoria honen fokapena baztertuta zegoela uste bazen ere, lidergo karismatikoa bezalako zabalkunde handiko teoriak, Ezaugarri Pertsonalen teoria honetan oinarritzen dira. Noizean behin izen handiko lider eraldatzaile eta karismatikoak agertzeak —Chrysler-eko Iacocca, Sony enpresako Matsushita, Apple-ko Steve Jobs, General Motors-en eta geroago Volkswagen-en aritu zen Arriortua, edo, gertuko adibide bat jartzeagatik, Irizarreko Koldo Saratxaga— ezaugarri pertsonalen teorian murgiltzea eragiten du, lidergoa sortzetikoa dela uste izanda, liderra izateko ikastea nahikoa ez dela defendatuz. Ondorioz, argi dago, gaur egun ere, Ezaugarri Pertsonalen teoria hau oso erakargarria dela. Horren adibide dugu, enpresa munduko liderrei edo lider historikoei buruzko liburuek izan duten arrakasta.

Lider eraldatzaile horiek gai dira langileek beren lanekiko dituzten oinarrizko ikuspegi eta jarrerak aldatzeko. Horrela, argi gelditzen da erakundeak eraldatzen dituzten liderrak bakarrak eta indibidualki desberdinak direla. Era horretan, lidergo eraldatzaile modernoaren ikuspegiaren azterketek, erakundearen eraldaketa burutzeko liderraren ezaugarri indibidualak ahaztezinak direla defendatzen dute.

Era berean, gaur egun egiten ari diren emakumeen eta gizonezkoen lidergo estiloen azterketa konparatiboak, hein batean behintzat, teoria horren metodologian oinarritzen dira. Kanpoko merkatuetara zabaldu diren zenbait enpresa konturatu dira jatorrizko herrietan arrakastatsu ziren lidergo estiloek merkatu eta kultura berrietan porrot egiten zutela. Era horretan, globalizazioaren fenomenoak kultura desberdinetan efikaza izan daitekeen liderraren ezaugarriak aztertzea eragin du. Hala, Kaufmann-ek (1999) estatubatuar enpresariarekin konparatuz espainiar liderraren berezitasunak aztertzen ditu; Gutiérrezek (2000) Espainia, Errusia, Japonia, AEB eta Qatar-eko liderren ezaugarri eta jarrerak konparatzen dituen nazioarteko azterketa baten emaitzak azaltzen ditu; J.J.-k (2001) filialen eta enpresa multinazional baten bi negozio unitateren liderren lidergo estiloak konparatzen ditu; Suárez-Zuloagak (2002) amerikar lidergo estiloa europar kulturarako eta kultura espainolerako guztiz desagokia dela aipatzen du.

Gero eta orokorragoa den beste joera bat, neurri batean behintzat ezaugarri pertsonalen teorian oinarritzen dena, enpresaren lidergo eredu espezifikoetan zentratzen da: *“IBM, AIG, Citibank, Black & Decker eta Deloitte & Touche enpresek giza baliabideen taldeak osatu dituzte mundu osoan aplikagarriak izan daitezkeen lidergoaren ezaugarri espezifikoak*

*identifikatzeko. Ezaugarri horien bidez barne aukeraketa, ebaluazioa eta garapen programak lortzea erraztu ahal izango da” (Morrison, A. J., 2000).*

Gaur egun garatzen ari diren lidergo eredu espezifikoek lidergo eraginkorra ikastea posible dela azaltzen dute; hasierako ezaugarri pertsonalen teoriak, ordea, ez zuen horrelakorik adierazten.

*‘Liderra jaio egiten den ala ez’* ideiaaren inguruko eztabaidaren aurrean, aditu gehienak erdibideko uste batean kokatzen dira. Jaiotzetiko edo haurtzaroan garatutako zenbait ezaugarriak eta giza trebetasunak izateak lider efikaz bat izateko erraztasunak ematen dituzte. Gaur egungo lidergoari buruzko ikertzaile gehienek diotenez, pertsona guztiak lidergo estiloak ikasteko eta hobetzeko gai dira, baina inteligentzia, sormena, komunikaziorako abilezia, erabakiak hartzeko gaitasuna, autokonfiantza, baikortasuna, estresa jasateko ahalmena, limurtzeko ahalmena... bezalako ezaugarriak izatea onuragarria izango da, edozein ikaste prozesutan murgiltzen den pertsonen bano errazago izango duelako.

#### **4.2.2. Portaera estiloak**

Ezaugarri pertsonalen teoriaren ondoren, lidergoaren portaera estiloak garatu ziren. Lidergoaren ikerketa etapa hori bi gertakariaren ondorio izan zen: batetik, ezaugarri pertsonalen teoriak ezin zuen lidergoaren eraginkortasuna azaldu eta, bestetik, Giza Harremanen Eskolak ekarpen berriak egin zituen. Ondorioz, liderraren portaera eta estiloa aztertzeari ekingo zaio, lider batek izan behar dituen ezaugarri pertsonalen ikerketa alde batera utziz. Ikuspegi horrekin lortzen den aurrerapausoa hurrengoa da: lidergoa zenbait trebetasun eta jarreraren garapen gisa onartzen dela, eta ez sortzetiko —eta ikasi ezin daitekeen— ezaugarri bat moduan.

Besteek duten lanaren zuzendaritza moduz ikastea posible da. Kotter-en ustez adibidez, liderrak zenbait abilezia lortu behar ditu efizientea izateko, trebetasun horietako batzuk hurrengoak izan daitezkeelarik: erakundearen eta industri sektorearen ezagutza izatea, harremanak izatea enpresa eta sektore industrialean, ospe eta aurrekari ezin hobeak izatea, trebetasun intelektuala izatea, baloreak eta motibazioa (Kotter, J. P., 1988).

Lidergoa ikasi daitekeen prozesu bat dela ulertzean, eredu desberdinak garatu dira. Eredu horietan liderrak, gizabanakoei agindutako lana edo jarduera betearazteko, jarraitu behar dituen pausuak azaltzen dira. Atal honetan eredu adierazgarrienak azalduko ditugu.

#### 4.2.2.1. Lidergoaren teoria klasikoa. Lidergo autokratikoa, demokratikoa eta liberala

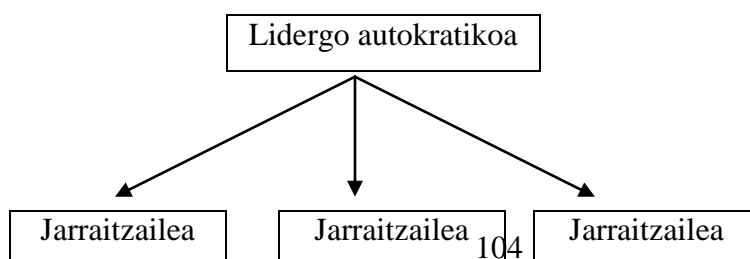
Liderrak boterea erabiltzeko duen moduaren arabera, aski ezaguna den lidergo autokratiko, demokratiko eta liberalaren arteko bereizketa egin dezakegu.

FAKTOREAK	LIDERGO AUTOKRATIKOA	LIDERGO DEMOKRATIKOA	LIDERGO LIBERALA
LAN PROZEDURAK	MOMENTURO NAGUSIAK EZARRITA	TALDEAK EZARRITA, NAGUSIAK TALDEA GIDATUZ	TALDE EDO GIZABANAKOAK NAHI DUENA/ NAHI DUEN ERAN
AINTZAT HARTU (kritikak eta zorionak)	KRITIKA PERTSONALAK ETA PUBLIKOKI	KRITIKA INPERTSONALAK ETA PRIBATUKI	LIDERRAK EZ DU BALORAZIORIK EMATEN BERE IRITZIA ESKATZEN EZ BADA
KOMUNIKAZIOA	GOITIK BEHERAKOA	BI NORABIDEKOA	EZ DA EXISTITZEN
EMAITZAK	PRODUKTIBITATEA EPE LABURREAN, NAGUSIRIK GABE TALDEAK LANIK EZ, MOTIBAZIO EZA	TALDE KOHESIOA, PRODUKTIBITATEA EPE LUZEAN, KALITATEA	PRODUKTIBITATE ESKASA, NAGUSIARENGANAKO BEGIRUNEA, ERRESPETURIK EZ

Ikuspegi hori ulertzeko 1939an Lippit-ek eta White-k egindako (Lewin-en gidaritzapean) ikerketa klasikoa erabili dezakegu. Bi autore horiek aipatutako hiru lidergo estiloek talde ezberdinetan duten eragina aztertu baitzuten. Hamar urteko umeak aukeratu ziren eta pintura, eskultura... bezalako jarduerak proposatzen zitzaizkien. Sei astero lidergo mota aldatzen zitzaien.

Agintaritza erabiltzeko hiru erak hurrengoak dira:

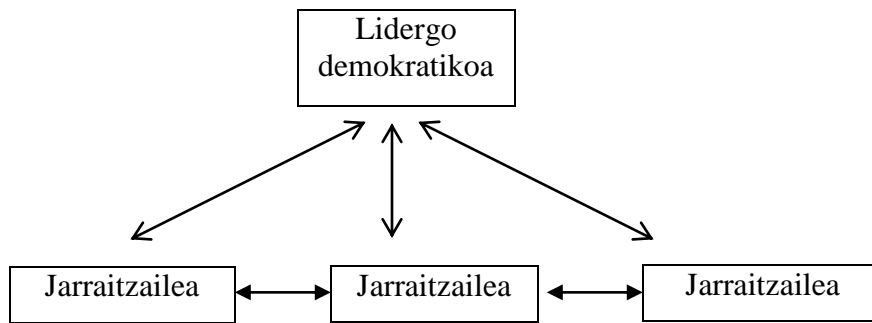
#### Lidergo autokratikoa





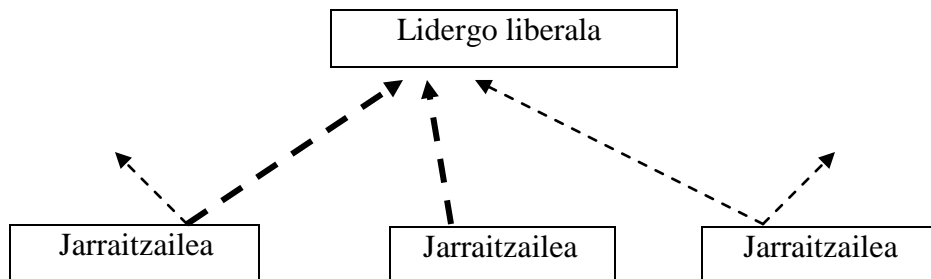
Liderrak dena erabakitzen du (helburuak, prozedurak,...), dogmatikoa da eta mendekoek bere hitza betetzea espero du. Bere agintaritza boterea berarengan oinarritzen du, erabakiak aldebakarrekoak dira eta bere mendekoen parte-hartzea mugatzen du. Sariak eta zigorrak ezartzeko duen ahalmenean justifikatzen du bere boterea.

### Lidergo demokratikoa



Kasu honetan, erabakiak hartzean, liderra mendekoen laguntzaz baliatzen da, agintea banatzen du eta ereduak erabakitzean eta lan helburuak ezartzean parte-hartzea bultzatzen du.

### Lidergo liberala edo "laissez-faire"



Lidergo estilo honetan liderrak ez du parterik hartzen, taldeko partaideek askatasun osoa dute. Betebeharren banaketa eta horiek burutzeko lantaldeen aukeraketa taldearen esku daude.

Esperimentu hori oso garrantzitsua izan zen hurrengo ikerketentzat, baina, hala ere, oso kritikatu izan zen:

- Umeen eta helduen portaera ez da berdina eta, ondorioz, emaitzak ezin dira taldeen zuzendaritzara orokortu eta han aplikatu.

- Eskolako zereginak eta lanekoak oso desberdinak dira. Umeek lanarekiko zuten jarrera oso positiboa zen, baina hori ez da beti gertatzen lantegietan.
- Esperimentuak gutxi iraun zuenez, ezin da jakin nolako emaitzak dituen lidergo estilo bakoitzak epe ertain eta luzean.
- Ez zen diru-pizgarririk erabili.

Pertsona helduekin geroago egindako beste ikerketa batzuekin antzerako emaitzak lortu ziren; adibidez Japonian egindako Misumi-ren<sup>2</sup> antzeko ikerketa batean. Horren ustez, lidergo demokratikoaren bidez emaitza hobeak lortzen ziren eginbeharrak sinpleak zirenean, baina zereginak konplexuagoak zirenean lidergo estilo egokiena autokratikoa zen. Beste ikerketa batzuen ustez, inoiz ez da lidergo demokratikoa aukerarik egokiena: *“Meade-k Indian ikerketa errepikatu zuen, eta lidergo autokratikoa irizpide guztietan hobea zela ondorioztatu zuen”* (Smith, P. B. eta Peterson, M. F., 1990).

#### **4.2.2.2. Zuzendaritza sarea**

Lidergoa ikasi daitekeen prozesu bat bezala ulertzen duten teoria desberdinen artean, enpresa munduan eragin handiena eta zuzendarien hezkuntzan gehien erabili dena azalduko dugu: Blake eta Mouton-en zuzendaritza sarea edo sare gerentziala.

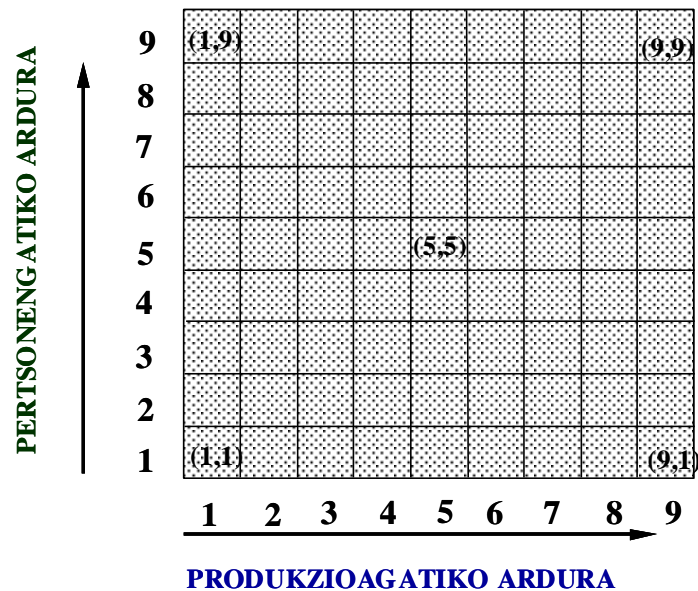
Sare gerentzialak bi dimentsio konbinatzen ditu matrize batean: *produkzioagatiko ardura*<sup>5</sup> (langileak lan egiten duen arloa egituratzeko ardura, helburuak ezarri, langileek zer, zelan, non eta noiz egin behar duten definitu, erabakiak hartu, agindu, irakatsi,...) eta *pertsonengatiko ardura*<sup>6</sup> (norabidebiko komunikazioagatik arduratu, aktiboki entzuteko ahalmena izan, zoriondu eta langileen lana aintzat hartu, lana mendekoei errazten saiatu eta langileen integrazioa taldean lortu). Pertsonengatiko ardura eta produkzioagatiko ardura bederatzi puntuko luzera duen laukian irudikatu daitezke.

---

<sup>2</sup> Misumi (1985): *The Behavioral Science of Leadership*.

<sup>5</sup> Aldagai honek Ohio eta Michigan-eko “hasierako egitura” eta “produkzioarako orientazioa” kontzeptuekin bat egiten du.

<sup>6</sup> Aldagai honek Ohio eta Michigan-eko “begirunea” eta “pertsonenganako orientazioa” kontzeptuekin bat egiten du.



Zuzendariak produkzioagatiko arduraren eta pertsonengatiko arduraren konbinaziotik sortuko den 81 estiloetako bat izango du. Lidergo estilo horietatik guztietatik muturreko kasuak bakarrik azalduko ditugu, teoria horren egileen arabera lidergo estilo bakoitzaren ondorioak aipatuz:

- 1.1. Estiloa: “Administrazio txirotua”. Administratzaileak gutxi arduratzen dira pertsonengatik eta produkzioagatik, eta mezulari lana egiten dute, hau da, soilik aginduen berri emateaz arduratzen dira.
- 1.9. Estiloa: “Lagunarteko Administrazioa”. Pertsonengan zentratzen dira; horretarako, denak gustura dauden lagun arteko giroa sortzen dute. Liderraren ardura beste taldekideen ongizatea da.
- 9.1. Estiloa: “Zereginen estiloa”. Liderraren ardurak zereginen burutzapena eta lortutako emaitzak bakarrik dira. Efizientzia maximoa lortzen saiatzen da, eta horregatik lan baldintzak eta produkzio egitura egoerarik onenean egoteko bere baliabide guztiak garatzen ditu.
- 9.9. Estiloa: “Taldeen estiloa”. Liderrak ardura maximoa erakusten du, produkzio beharrak eta langileen lana konbinatzeko gai diren benetako administratzaileak beraiek direlarik. Lana betetzea beharrezkoa dela kontsideratzen dute, baina horretarako mendekoen konpromisoa lortzen saiatzen dira, hartara emaitzarik onenak lortuko baitira. Enpresaren eta langileen interesak ez zaizkie kontrajarriak iruditzen, osagarriak dira eta konbinatzeko aukerak daude bukaerako helburua lortzeko kolaboratzaileek horrekin

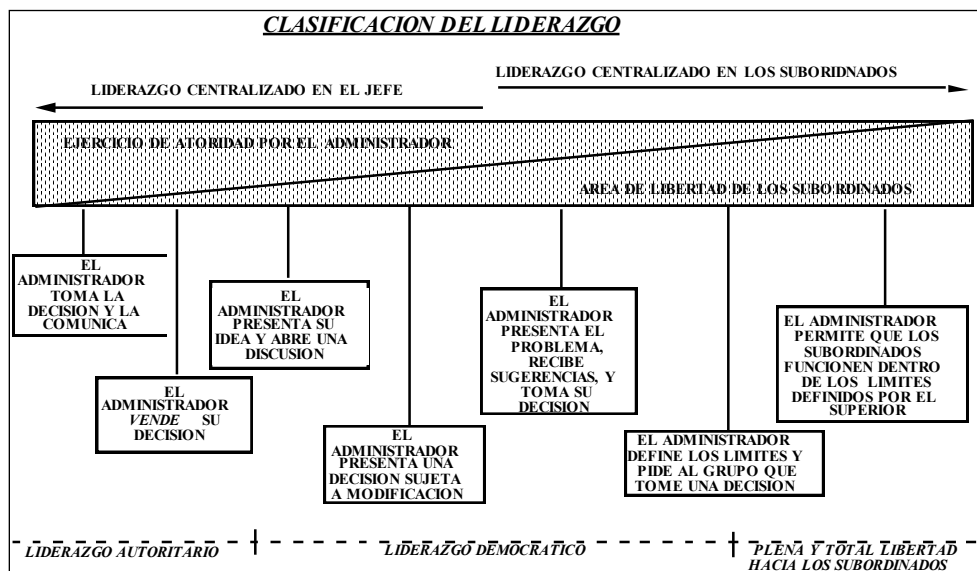
identifikatuta egotea lortzen badute. Talde lana bultzatzen dute, ordezkariak eragin eta komunikazioa errazten dutelarik.

Portaera estiloan oinarritzen den teoria bat izanik, Blake eta Mouton-ek egokiagoa den lidergo estilo hori ikastea posible dela baieztatzen dute, pertsonenganako eta produktorako orientazio handia erakutsiz. Horretarako, maila hierarkiko desberdineko zuzendariak mintegi desberdinetan parte hartzen dute, (9,9) lidergo estilora bideratzen saiatzen direlarik.

#### **4.2.3. Egoeraren arabeko ereduak**

Portaera estiloetan oinarritzen diren teoriak —lidergo estilo optimo bat badela diotenak eta zuzendariak ikasi eta bereganatu dezakeen gaitasuna dela defendatzen dutenak— alde batera utziz, teoriaren hirugarren talde bat sortzen da, “*egoeraren arabeko ereduak*” izena hartzen dutenak. Teoria horien arabera, ez dago onena kontsideratu daitekeen lidergo estilorik; eta lider arrakastatsu eta eragingarriek ez dute beren estiloa modu egonkorrean mantentzen, egoera desberdinen arabeko beharrezko moldatzeko gai diren lidergo estiloak ezartzen baitituzte. Egoeraren arabeko eredu horien artean, Hersey eta Blanchard-en teoria modu zabalean landuko dugu, hori delako enpresa munduan aplikazio praktikoa izan duen teoria.

### 4.2.3.1. Tannenbaum



Tannenbaum-ek proposatutako grafiko horrek lidergo portaera eredu desberdinak adierazten ditu. Jarrera autokratikoa eta liberala portaera guztietatik izan daitezkeen bi baino ez dira. Muturreko lidergo estilo batean liderrak erabakiak hartzen ditu, bere mendekoei aginduak ematen dizkie eta bere esanak bete daitezzen espero du. Beste muturrean, erabakiak hartzeko boterea mendekoekin partekatzen du, taldekide guztiek parte-hartze berdina dutelarik: pertsona bat, boto bat. Bi muturren artean lidergo estilo desberdinak daude eta zuzendariak, hurrengo baldintzen arabera, denen artetik bat aukeratuko du:

- Zuzendariari dagozkion faktoreak (haren printzipioak, mendekoengan duen konfiantza, estilo baten edo beste baten alde erakusten duen joera, zalantzarritasunaren onarpena).
- Mendekoari dagozkion faktoreak (aske sentitzeko beharizana, erantzukizunak bereganatzea, arazoekiko interesa, enpresa eta bere helburuekin identifikatuta sentitzea, ezagutza eta esperientzia, aurreko parte-hartze esperientziak,...).
- Egoerari dagozkion faktoreak (erakunde mota, tamaina, erakundearen kultura, era juridikoa, lan mota, talde efikazia, lanaren zailtasun maila, erabakia hartzeko denbora,...).

#### 4.2.3.2. *Fiedler-en eredua*

Eredu honentzat liderraren efizientzia bi ezaugarri koordinatzeko gaitasunak zehazten du: **langilearenganako eta lanerako orientazioa**, antolaketan eta lan taldean dagoen egoera zehatza kontuan hartuz (Fiedler, F., 1974).

Fiedler-ek zuzendari baten lidergo estiloa neurtzeko test bat garatu zuen, *Gutxien Estimatuako* Lankidea edo LPC (*Less Preferred Coworker*) izenarekin. Test horretan, zuzendariak gutxien estimatzen duen lankidea baloratu behar du. Test horretan lortzen den puntuazioaren arabera, liderrak lanean edo harremanetan zentratzen den estiloa duen determinatzen da. LPG testean puntuazio baxua lortzen dutenek lanerako orientazioa dute gehienbat, Fiedler-en ustez. Puntuazio altua lortzen dutenak, berriz, besteekin harreman onak izaten asko saiatzen dira, baita gutxien estimatzen dituzten pertsonekin ere. Beraz, LPG testean puntuazio altua lortzen dutenek harremanetan edo pertsonengan oinarritzen den lidergo estiloa dute.

Lidergo estilo bat edo bestea bereganatzea **egoeraren kontrola** edo kontrol mailaren eta liderrak berehalako lan ingurunean duen eraginaren araberakoa izango da. Lidergo estiloa zehazten duen egoeraren kontrol hori, era berean, hiru faktoreren araberakoa da:

- a) **Liderrak bere mendekoekin duen harremana:** Taldekideek liderra zein mailatan edo neurritan onartzen duten. Liderrak lan taldearen babesa, leialtasuna eta konfiantza dituen zehazten da. Ezaugarri hori egoeraren kontrolaren aldagai garrantzitsuena da.
- b) **Lanaren egitura:** Zeregina burutzeko eskatzen den zehaztasun maila. Gure langileek betebeharrak simple gutxi betearazten badituzte, asko egituratutako zereginei buruz ariko ginateke; betebeharrak konplexu, desberdin eta asko burutuko balira, gutxi egituratutako lanei buruz ariko ginateke. Egin beharrekoak egituratuago daudenean, liderraren kontrol eta eragina burutzea errazagoa izango da.
- c) **Liderraren botere posizioa:** Karguaren ondorioz egotzitako ezaugarri, eragin eta estatus gisa ulertutako posizioa. Hau da, langileen mendekotasuna lortzeko liderrak duen botere maila, sariak, zigorrak edo bestelako metodoak erabiliz.

### Fiedler-en ereduak

Liderra eta langileen arteko harremanak	Onak	Onak	Onak	Onak	Txarrak	Txarrak	Txarrak	Txarrak
Lanaren egituratzeko erraztasuna	Altua	Altua	Eskasa	Eskasa	Altua	Altua	Eskasa	Eskasa
Posizioa (boterea)	Sendoa	Ahula	Sendoa	Ahula	Sendoa	Ahula	Sendoa	Ahula
Egoera mota	1 Faboragarria	2	3	4	5	6	7	8 Kontrakoa
Eraginkorraden lidergo estiloa	Lana	Lana	Lana	Harremana	Harremana	Harremana	Harremana	Lana

Faktore horien balorazioa liderrarengandik abiatuz egiten da, hau da, helburuak lortzeko faktore horiek egokiak diren ala ez ebaluatuz. Ingurunearen moldaketa eginez, lidergo estilo espezifiko eta konstante baten bilaketa bultzatu beharrean, eredu horrek liderraren jarrera eta egoera egokitzea bultzatzen du.

Liderrak kontrol maila altua duen egoeretan, lanean oinarritutako liderrak (LPC testean puntuazio baxua) harremanetan oinarritutakoak (LPC testean puntuaketa altua) baino eraginkorragoak izango dira. Kontrol maila baxuko muturreko egoera batean gauza bera gertatuko litzateke. Baina, kontrol maila ertaina dagoenean, harremanetan oinarritutako liderrak efikazagoak dira.

Egoeraren araberako beste teoria batzuek diotenez, liderrak bere lidergo estiloa egoera desberdinetara moldatu behar du, baina Fiedler-ek beste bide bat proposatzen du: egoera aldatu liderraren estilora egokitzeko. Gure lidergo estiloak ez badu egoeraren kontrola lortzen, kontrol hori langileekiko harremana hobetuz lortu daiteke, langileen zereginak gehiago zehaztuz, edo enpresan botere jarrera handiagoa lortuz.

Aipagarria da, Fiedler-ek ez duela uste lidergoan hezteak hobekuntza nabariak dakartzanik. Fiedler-en ereduak ikertzaileen onespina lortu du, eta erakundearen efikazia liderraren eta egoeren arteko lotura egokiak ondo parekatuz handitu daitekeela ziurtatzen du. Eredu horrek,

langileak, lana eta antolaketa liderraren jarrerarekin erlazionatzea lortu du, lidergo estilo orokor batean abilezia batzuen erabilera proposatuz.

Eredu horri buruzko zalantza garrantzitsuenak LPC eskalaren baliagarritasunari buruzkoak dira. Gainera, aldakortasun eta konplexutasun handiko egoeretara moldatu nahi dutenen eta eredia jarraitu nahi dutenen berezko gaitasuna alde batera uzten du, eguneroko lanetan zuzendaritzaren miopia eta aldaketarako erresistentzia sortu daitezkeelako.

#### **4.2.3.3. Hersey eta Blanchard-en eredia**

Eredu hau oso garrantzitsua da lidergoari buruzko gaian, lidergoaren formazioan gehien erabiltzen den ereductariko bat baita, bai enpresa munduan eta baita lidergo efikazak garatzea helburu duten beste erakunde batzuetan ere (ejerzitoan, adibidez).

Egoeraren arabera eredu bat da, kanpo faktoreen eraginez liderraren jarrera aldaketak suposatzen dituelako. Hersey eta Blanchard-en ustez, zuzendaritza helburuak lortzeko, mendekoen heldutasun maila aldagai erabakitzailea da.

**Menpekoen heldutasun maila:** Betebehar bat egiteko, jarraitzaileek erakusten duten trebetasun eta motibazioa.

Liderrak, langile batek egin behar duen betebehar bakoitzeko, modu indibidualean lan hori betetzeko trebetasuna (ezagupenak, esperientzia eta maiztasuna lan horretan) eta borondate edo gogoia/jarrera (*willingness*) identifikatu beharko ditu (motibazioa eta konfiantza).

Jarraitzaileen heldutasun etapan arabera, lidergo estilo desberdina eta egokia ezartzen duten nagusiek beren mendeko langileak heldutasun handiagoko faseetara bultzatuko dituzte, langileak erantzukizun gehiago berenganatzeko eta modu autonomo eta automotibatu batean jokatzeko gai izango direlarik.

Motibazioaren eta gaitasun teknikoaren mailaren arabera, heldutasun etapa desberdinak identifikatu ditzakegu:

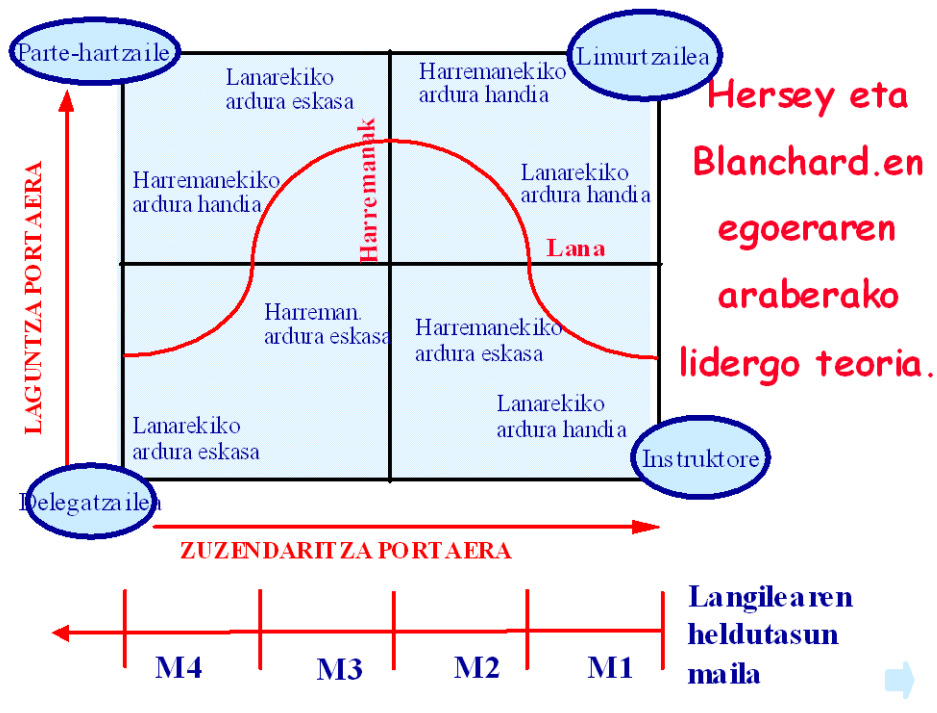


- **1 Heldutasuna (M 1)**: Pertsonak ezin du (ez du ezagutza, esperientzia edo trebetasun nahikorik) eta ez dago prest (ez dago motibatuta edo ez dauka norberarengan segurtasunik) zereginen erantzukizuna bereganatzeko.
- **2 Heldutasuna (M 2)**: Aurreko fasean lortutako esperientziaren ondorioz, pertsonak ezagutza eta trebetasun maila minimo bat du, gehiago ikasteko motibatuta dago, baina zereginaren erantzukizun osoan bereganatzeko ez du bere burua prest ikusten. Oraindik ez da gai bere zeregina betetzeko, baina motibazio eta konfiantza handiagoak erakusten ditu liderrak orientatze lanak betetzen baditu.
- **3 Heldutasuna (M 3)**: Pertsonak ezagutza eta trebetasun nahikoak ditu zeregina betetzeko, bere betebeharrak orientazio jarraiturik izan gabe bete dezake, eta ekarpen eta iradokizunak egiteko gai da; baina oraindik ez dauka norberarengan konfiantza nahikorik edo beldurtuta sentitzen da nagusirik gabe lan egin behar badu (gai da baina ez dago ziur), edo ez dago bere abilezia erabiltzeko motibatuta (gai da baina ez dago prest).
- **4 Heldutasuna (M 4)**: Pertsonak zeregina egin dezake eta egin nahi du (gai da eta prest dago); gai dela badaki, ziur dago eta bere lanean berezko ahetasuna sumatzen du, bere lana betetzeko kanpoko kontrolen edo pizgarrien beharrik ez dagoelarik.

Lehen esan dugunez, teoria honen arabera menpekoen heldutasun maila ez da ezaugarri iraunkor bat, ezta jarraitzaileen nortasunaren atributu bat ere. Zeregin espezifiko baten aurrean jarraitzaileen prestakuntza eta jarrera definitzeko erabiltzen da. Horrela, pertsona bat gai izan daiteke eta prest egon (M 4) zeregin espezifiko bat betetzeko eta, era berean, beste zeregin bati aurre egiteko ez da gai izango eta ez da prest egongo (M 1). Era berean, teknologia eta produktu aldaketek edo mendeko arazo pertsonalek hura dagokiona baino heldutasun maila baxuagoan kokatu dezakete. Arrazoi horiek direla eta, lider efektiboak pertsona baten eta bere lan taldeko partaideen desberdintasun horiek identifikatzen jakingo du.

Liderrak, langilearen heldutasun mailaren ebaluazioa egin ondoren, heldutasun maila horretara hobeto egokitzen den lidergo estiloa aukeratu beharko du, lau lidergo estilo ezberdinen artean. Horrela, langilearen arabera nagusiaren portaera aldatu beharko da.

## Hersey eta Blanchard-en egoeraren araberako eredua



Teoria honetan, lidergo estiloak liderraren bi portaera moten maila desberdinei dagokie: 1) eginkizunaren aurrean duen portaera edo produkzioagatiko ardua (“produktzioarako orientazioa”, zuzendaritza sarean erabilitako terminologia berdina aplikatuz) eta 2) portaera babeslea edo pertsonengatiko ardua (“pertsonenganako orientazioa”). Bi dimentsio horien konbinaziotik lau lidergo estilo lortzen dira: **Instruktoea** (kontrola nagusi den estiloa); **Limurtzailea** (gainbegiraketa nagusi den estiloa); **Parte-hartzailea** (parte-hartzea nagusi den estiloa) eta **Delegatzailea** (delegatzea nagusi den estiloa).

- **Lidergo instruktorea:** Estilo instruktorean, liderra batez ere eginkizunean (produktzioan) oinarritzen da, bere jarraitzaileekin dituen harreman pertsonalez oso gutxi arduratzen delarik. Lidergo instruktorea estilorik egokiena da langileen heldutasun maila oso baxua denean (M1). Maila horretan, bete behar duten lanari buruzko orientazio eta gainbegiraketa zuzena behar dute langileek, eta baita helburuen, rolen, prozeduren eta emaitzetan lortu behar den kalitate mailaren deskribapen bat ere.
- **Lidergo limurtzailea:** Heldutasun maila moderatu-baxua duten jarraitzaileentzat (M2), gomendatutako portaera gainbegiraketa nagusi den estiloa izango da. Lidergo estilo horretan, liderrak produkzioagatiko eta pertsonengatiko ardua handia erakusten du. Etapa honetan, jarraitzaileek zereginak gehiago ezagutzen dituzte, baina, hala ere, oraindik ez dituzte egin beharreko lanak menderatzen. Arrazoi hori dela eta, oraindik

produkzioagatiko ardura duen portaera estiloa erabiltzea garrantzitsua da. Fase horretan, langileak bere zereginak duten garrantzia eta eragina ezagutu nahi izatea gertatu daiteke. Gainera, momentu horretan, argitasun osoz ezarriko dira motibazio pertsonalaren eta lanaren helburuekin konpromisoa suposatzen duten ezaugarrien oinarriak.

- **Lidergo parte-hartzailea:** Jarraitzaileen heldutasun mailak gora egiten duen heinean, heldutasun moderatu-altu (M3) batera heltzen dira.
- **Lidergo delegatzailea:** Bukatzeko, heldutasun maila altua duten jarraitzaileekin (M4), egokiena delegatzea nagusi den estiloa izango da. Etapa horretan, produkzioagatiko eta lanagatiko ardurak txikiak izango dira. Liderrak gauzak errazten dituenaren rola hartzen du eta jarraitzaileak behar duenean laguntzeko prest egongo da. Fase horretan, liderraren zeregin batzuk jarraitzaileen esku utzi behar dira, autonomia eman, jarraitzaileen komunikazioa erraztu, laguntza eta baliabideak eskaini, langileak animatu arriskuak berenganatzera, eta liderrak lan talderako ikuspegi eta helburu berriak bilatzeari ekingo dio.

Kasu askotan ez da langileen heldutasun mailaren igoera edo garapen egokia gertatzen. Hala, liderrak alderantzizko garapena duten langileekin egin dezake topo edo, arrazoi desberdinak direla eta, heldutasun maila zehatz batekin tratatzen diren jarraitzaileekin,...

Hersey eta Blanchard-en ustez, heldutasun mailak behera egiten duen epealdietan, motibazio aspektuek ezinbesteko garrantzia hartzen dute (segurtasunak eta gogoak zereginak betetzeko), trebetasunekin erlazionatutako ezaugarriekin konparatuz.

Lidergo estilo egokiena jarraitzaileen heldutasun mailaren arabera ezartzea eta jarraitzaileak heldutasun maila altuagoetara heltzeko aukera izatea, Hersey eta Blanchard-en teoriako ondorio garrantzitsuenetarikoa dira.

Ikuspegi honen arabera, lidergo estiloa jarraitzaileen heldutasun mailara egokitzen denez, jarraitzaileak modu autonomoan eta automotibatuan lan egitera bultzatzen ditu.

Ikuspegi honen eragozpen bezala ondorengoak aipa ditzakegu: lan taldearen barnean langileei tratu desberdina emateagatik sortu daitezkeen gatazkak ez dituela kontuan hartzen

eta langile bakoitzari arreta pertsonala eskaintzea oso zaila izan daitekeela. Gainera, liderrak irizpide subjektiboak eta sinpleak erabiltzen ditu jarraitzailea heldutasun maila zehatz batean ezartzeko, egoera horren aurrean jarraitzailearentzat desabantaila bat izan daiteke, jarraitzailea beste heldutasun maila batean egon behar izatea gerta daitekeelako.

#### **4.2.4. Lidergo eraldatzailea**

1980ko hamarkadan, lidergoari buruzko ikerketen oinarritzat antolaketak eraldatu eta indarberritzeko liderrek erabiltzen zituzten moduak hartu zituzten. Lidergo mota horren ikuspuntu goiztiar bat Burns-ek (1978) proposatutakoa izan zen; hura burutzeko politikarien azterketa deskriptiboetan oinarritu zelarik. Burns-entzat lidergoa *“garatzen diren harremanak dira, jarraitzaileen erantzun motibatzaileak momenturo eskatzen dituelarik liderrak, eta azken horrek bere portaera aldatzen du erantzun positibo edo zailtasunen aurrean. Azken batean, fluxuen mugimendu konstantea da”* (Burns, 1978).

Ikuspegi horretatik eragin handiena izan duen lana Bass-ena (1985) da. Egile horren ustez, liderra eraldatzailea den jakiteko, liderrak jarraitzaileengan zein eragin duen ezagutu behar du. Lider eraldatzaile baten jarraitzaileek konfiantza, mirespena, leialtasuna eta errespetua erakusten dute. Gainera, jarraitzaile horiek gehiegizko ahalegin bat egiteko motibatuta egongo dira. Liderra motibatzailea da eta portaera desberdinen bidez jarraitzaileak eraldatzen ditu:

- 1) Taldearen eta antolaketaren misioa eta ikuspegia agerian adierazi eta mantendu.
- 2) Langileak zeregin desberdinetan ikuspegi ezberdinak erabiltzera bultzatu.
- 3) Jarraitzaileek duten potentzialaren garapen maximoan konfiantza izan; haiek sinetsi ezin izango dituzten emaitzak lortzea baimenduz.
- 4) Langileen interes pertsonalak taldearen interesekin bat egin dezaten, jarraitzaileak motibatu.

Lider eraldatzaile baten lau tresnak “4 I-ak” izango dira, hau da, Adimena Suspertu (Estimulación Intelectual), Banan-banako arreta (Consideración Individualizada), Motibazio Iradokitzailea (Motivación Inspiracional) eta Eragin Idealizatua (Influencia Idealizada):

- a) ***Adimena Suspertu***: Langileek arazoez duten ezaguera handitzen dute liderrek, arazo desberdinak ikuspegi ezberdinetatik aztertzen direlarik. Gainera, arazoak konpontzeko sormena bultzatzen dute.
- b) ***Banan-banakako arreta***: Liderrak ahal duen heinean laguntzaileekin harreman indibidualak izaten saiatu beharko du. Jarraitzaileak era indibidualean lagundu eta prestatuko ditu liderrak.
- c) ***Motibazio iradokitzailea***: Liderraren espektatibek handiak izan behar dute, eta haiei buruzko ikuspegi estimulatzailea izan behar du. Horrela, proiektuen inguruan gogoia eragingo dute eta antolaketarekiko leialtasuna sortu.
- d) ***Eragin Idealizatua (Karisma)***: Jarraitzaileek liderra eredutzat izan behar dute. Lider eraldatzailearen printzipioek isla izan behar dute haren portaeran. Horrela, jarrera koherente bat izateak eredu bilakatzea eragingo diolako, besteengan eragina izatea lortuko duelako eta bere planteamendu eta ideiak gustura onartuko direlako.

Lidergo eraldatzailea ikasi daiteke, eta hori frogatzerik badago. Horrela, Kelloway eta Barling-ek (2000), heziketa programen ondorioz, lidergo eraldatzailean aldaketa nabariak antzeman dituzte. Formazio ekintza horiekin batera, lidergo estiloaren ebaluazio bat eta hobekuntzak lortzeko helburuak finkatzen dira. Hori lortzeko gomendagarria izaten da kontseilari baten laguntza izatea (aurretik aipatu dugun MCCko Zuzendari XXI-n eta Bizkaiko Foru Aldundiak sustatutako PREMIE programan gertatzen den moduan).

Orain arte aztertutako ikuspegi guztiek badute antzerako ezaugarri bat; guztiek liderra ardatz nagusi eta bakartzat onartzen dute. Horrela, eta liderrarengandik abiatuz, desiratutako eta beharrezkoak diren jarrerak sortu ahal izango dira, enpresak bere helburuak lortuko dituelarik. Liderrak ekintzak burutzen ditu, besteak haien jarraitzaile bihurtu daitezten. Beraz, ikuspegi horiek guztiak “lidergo eraldatzailea” izeneko taldean sartu ditzakegu, liderrak eta bere portaerak langileen potentziala, enpresa eta ingurunea eraldatzen dituelako.

Hala ere, orain aipatutako ikuspegiak gizabanakoen botere nahia ahultzen du. Lider karismatikoek zuzentzen dituzten enpresek izan duten hazkundera aipagarria da, eta denetan pertsona bakar baten abilezia eta gaitasuna dira nagusi. Hala ere, indar handia duen pertsonaia horiek desagertzean, erakundearen indar bereizlea gutxitzen joango da,

zuzendaritza arloan hutsune handia nabarituko da, eta aurretik lortutako emaitzek behera egingo dute.

Lidergoari buruzko ikuspegi desberdinek diotenez, aipatu berri dugun banakako lidergoa ordezkatu behar da. Ordezkapen hori, lanetik, antolaketatik eta langileen formaziotik eratorritako tresnen bidez lortuko da, gizabanako bakar baten menpe egon daitekeen erakunde bat saihestuko delarik.

Ikuspegi berri horien artean Superlidergoa dago. Ikuspegi hori proposamen berritzailea da eta aurretik azaldutako ideiekiko desberdintasun ugari ditu.

## **KASUAK ETA ARIKETAK**

### **KASUA**

---

#### **BAKALAO, E.A. kasua**

---

Zu TELEBASQUE enpresako gestorea zara, eta duela gutxi BAKALAO, E.A. enpresa eskuratu duzue, haren jabeen bikote-arazoak zirela eta (banatzeko izapideak egiten zeuden) egoera delikatuak baitzegoen. Hartu behar duzun erabakietako bat, lehenengoa eta zailenatarikoa, BAKALAO, E.A. gestionatzeko ardura izango duen pertsona hautatzea da. BAKALAO-rentzat ezezaguna den pertsona bat aukeratzea baztertu egin da eta potentzial handienatariko bi hautagaiak honako hauek dira: 1) Rosa Goirizelaia, gaur eguneko finantzazuzendaria, eta 2) Jose Zubieta, zeina enpresan duela 20 urte hasi baitzen lanean saltzaile moduan eta pixkanaka gorantz igotzen joan baita organigraman, zuzendaritza komertzialera heldu arte.

#### Gerente postuaren ezaugarriak:

BAKALAO, E.A.-ko gestore postuak, nahiz eta ondo ordainduta egon, arazo batzuk ekarriko dizkio hautatutako pertsonari. Langileen %25eko murrizketa espero da, gestoreak aukeratuko duelarik nork jarraituko duen eta nork ez. Murrizketa horrekin batera, gestoreari eskatuko zaio zorrotasun politika bat eta gastuen gutxitze gogor bat aurrera eramatea; hori dela eta, langileen arteko harremana tirabira askokoa izango dela uste dute. Gainera, maila altuko gerente bati dagokionez, egituratzeko zailak eta lan ezberdinak dituzten sail batzuetako

arduradunak gainbegiratu beharko ditu. Botereari dagokionez, kaleratzeko politikari buruz esan dugun bezala, gerenteak sariak eta zigorrak jarri ahal izango ditu nahi dituenean.

■ Jose Zubieta

Azkeneko 3 urteetan, jabeen gestioaren lagatzeari aurre egiteko, Jose Zubietak burututako merkatu berrien bilaketak enpresaren biziraupena ahalbidetu du. Lan horri eta bezeroei eta konpetentziari buruzko ezagupenei esker, enpresan profesional on baten ospea du. Pertsona bezala, ordea, inork ez dio batere estimurik. Helburuetarako baino ez da bizi, eta ez du bere mendekoen iritzirik kontuan hartzen.

Bere departamenduko lana oso ondo egituratuta dago. Berak definitzen ditu prozesuak eta postu bakoitzean jarduteko era. Bere departamenduan dagoen boterearen posizioari dagokionez, nahiko ahula da, izan ere ez dauka bere mendekoak ekonomikoki saritu edo zigortzeko ezta kaleratzeko aukerarik.

■ Rosa Goirizelaia

Rosa Goirizelaia denbora gutxiago darama enpresaren barruan. Procter & Gamble-ko marketin sailean ardura handiko postu batean lan egin ostean BAKALAO, E.A-ko finantza-zuzendari postua onartu zuen, Bilbora bueltatu ahal izateko. Hala eta guztiz ere, bere bokazioa sail komertzialean dago. Entzuteko ahalmen handiko eta lan edo eta lankideen arazoez oso arduratuta dagoen pertsona da; beraz, guztiek maite dute. Bere mendekoen lanak errazak dira banatu eta egituratzeko, nahiz eta Rosa ez sartu asko bere mendekoen lanetan. Rosaren boterearen posizioa oso handia da, bere mendekoei soldata primak eta langileak kaleratzeko aukera duelarik, baina orain arte ez du inor ere kaleratu.

- a) Azaldu ezazu, Zuzendaritzaren Sarea jarraituz, zein lidergo mota duten Goirizelaia eta Zubietak, eta saiatu asmatzen Blake eta Moutonek zein gomendio emango lieketen zuzendari horiei.
- b) Fiedler-en kontingentzia ereduari jarraituz, zein lidergo estilo dute Goirizelaia eta Zubietak? Beren lanpostuetako kontrol egoerari egokitzen zaio?
- c) Eredu berdina jarraituz, nor izango litzateke egokiago gestore posturako? Beste aldaketaren bat ezarriko zenuke?

- d) Hersey eta Blanchard-en ereduari jarraituz, zein motako mendekoekin izango lirateke eraginkorragoak Goirizelaia eta Zubieta?

## **Eranskina: Autolidergoa**

Arlo zientifiko eta teknologikoan gertatu diren aurrerapenak direla medio eta hezkuntza maila altuago eta hobeak eskuratzeko biztanleriak duen aukera dela eta, lan esku tekniko eta profesional oso kualifikatua dago. Langileen lan espektatibek zuzendaritzako eredu tradizionalak eta lidergoaren ohiko modeloak baztertzea eragin dute.

Gizabanakoek soldata ukigarria baino zerbait gehiago espero dute enpresetatik, eta gainera, enpresa gehienetan nagusi izan diren autoritate eta kontrol estiloak baztertzen dituzte. Ikuspegi horrek proposatzen duen aukera sinplea da: *pertsona bakoitzak dituen gaitasun, sormen eta gogoak aprobetxatzea, autolidergo baten bidez.*

Autolidergoan liderrak duen funtzioa lider karismatikoak edo eraldatzaileak izan dezaketenez bestelakoa da. Azken horien kasuan, liderrek automotibazio altua dute, erakundean egin behar den lana zein den argi daukate, eta jarraitzaileengan eragin erabakigarri eta berezia sortzen dute.

Autolidergoa ahalbidetzen duen kudeatzaileak, ordea, besteak autozuzentzea errazten du, hau da, kudeatzailearen helburua hurrengo da: langile bakoitzak bere motibazio eta ahalmenei onura ateratzeko baldintza egokiak eskura jartzea; horrela, arlo pertsonalean autozuzendutako garapen bat lortuko da, langile guztien garapena gehitzean produktibitate eta efizientzia maila altuagoak lortuko direlarik.

Superlider batek, bere nahiak betearazteko, ez ditu erabiltzen bere maila hierarkikoak dakarren boterea, bere izaera liluragarria edo izan ditzakeen aparteko gaitasunak. Superliderraren betebeharra zuhurrago eta sakonagoa da, eta bere ekintzak autodiziplina eta autokontrol bat lortzera bideratu behar dira. Horrela, langileek boluntarioki eta gogotsu enpresaren zereginetan parte hartuko dute. Superliderrak langileen autolidergoa gertatzea baimentzen du.



Ikuspegi hori justifikatzen duten ideiak hurrengoak dira:

- 1) Gizabanako guztiak autozuzentzen dira mailaren baten, baina denak ez dira autolider efikazak.
- 2) Autolidergo efikaza ikasi daiteke.
- 3) Autolidergoa erakunde bateko pertsonentzat egokia da.
- 4) Elkarrekiko eragina dago pertsonaren eta inguruaren artean.
- 5) Liderra langileak inguratzen dituen munduaren zati bat da; alderantziz ere eragin berdina dago. Ondorioz, bi norabidetan gertatzen da elkarreragina.
- 6) Pertsona batek ezin izango ditu besteak zuzendu, bere burua zuzentzeko gai ez bada (Manz eta Sims 1993).

Ikuspegi horren ustez, liderrek sortzetiko ezaugarriak dituztelako ustea guztiz baztertuta dago. Autolider eta superlider izatea ikasketa prozesu baten eta norberaren eta besteen lanarekiko ikuspegi eta jarrera aldaketa baten ondorioa delako.

Planteamendu horrekin argi gelditzen da lidergoa bide bat dela ekoizpena eta enpresaren lehiakortasuna hobetzeko. Gainera, aurrera eraman behar dutenak zuzendariak izango dira, horiek direlako autoritate formala dutenak. Hala ere, parte-hartzea nagusi den zuzendaritza baten bidez eraman beharko da aurrera prozesua.

Langile bakoitzak bere lana betetzeko independentea izatea lortzen duen heinean, taldean sartzeko posible izango da. Talderako sarrera hori berdintasunez, modu irekian eta segurtasun osoz gertatuko da, hori delako produktibitateak gora egitea baimentzen duen autozuzendutako taldeetako giroa. Desberdintasuna nabaria da, gauza ez delako ikuspegi indibidual batetik helburu zehatz batera zuzentzea; egin behar dena gizabanakoen eta taldeen autozuzendaritza orientatu, garatu, estimulatu, hobetu, indartu eta koordinatzea izango da.

Autolidergoa eskuratzeko bi estrategia mota proposatzen dira: (portaeran oinarritutakoak eta pentsaeran oinarritutakoak)

#### ***Portaeran oinarritutako estrategiak***

- Helburuen finkapen pertsonala
- Jarraibideen erabilera

- Saiakuntzak
- Auto behaketa
- Autosarien banaketa egokia
- Autozigorren banaketa egokia

***Pentsaeran oinarritutako estrategiak***

- Lanean sari naturalak ezarri
  - Gaitasun sentimenduak lortuz
  - Autokontrol sentimenduak
  - Intenzio edo asmoen sentimendua
- Laneko sari naturaletan oinarritu
- Hobetu daitezkeen pentsaeretan oinarritutako ereduak ezarri
  - Suposizio eta usteak
  - Irudi mentalak

## **5. GAIA – Motibazioa**

### 5.1. Sarrera

5.1.1. Motibazioa eta motibazio zikloaren teoria

5.1.2. Morala eta jarreraren teoria

5.1.3. Motibazioaren berezitasunak erakundearen alorrean

5.1.4. Teoria motibatzaileen aurkezpena

### 5.2. Edukiaren teoriak

5.2.1. Maslow-en teoria

5.2.2. McGregor-en X eta Y teoria

5.2.3. Herzberg-en teoria

### 5.3. Prozesuaren teoriak

5.3.1. Skinner-en indartzearen teoria

5.3.2. Itxaropenen teoria

5.3.3. Helburuak finkatzearen teoria

5.3.4. Ekitatearen teoria

Eranskina - Langileak motibatzeko aholkuak

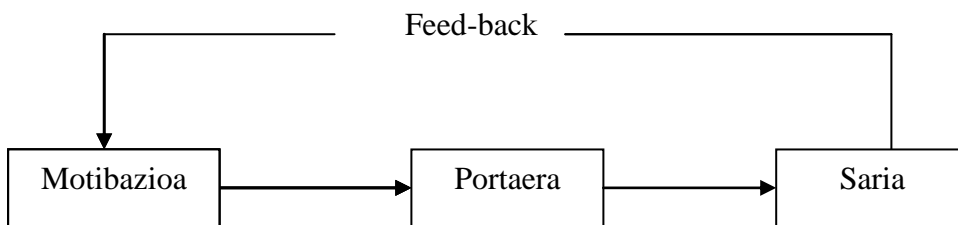
Kasuak eta ariketak

## 5.1. Sarrera

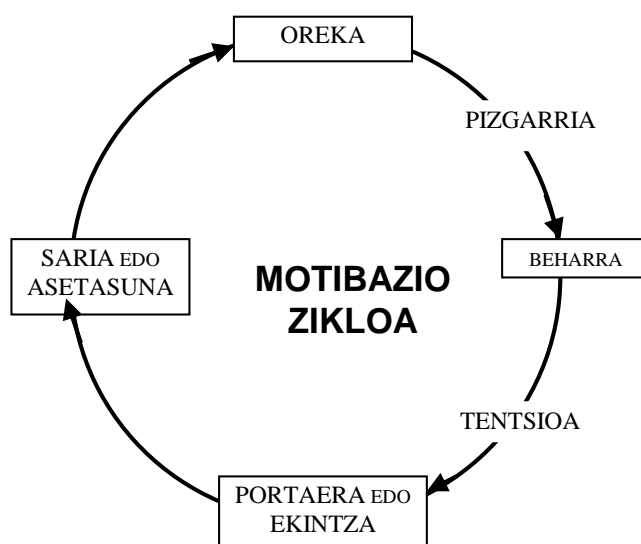
### 5.1.1. Motibazioa eta motibazio zikloaren teoria

Motibazioa aztertzean erantzun nahi dugun galdera honako hau da: “*Zerk baldintzatzen du pertsonen portaera, konkretuki langileena?*” Langileen motibazioa zein den jakin ondoren, liderrak sarien sistema bat prestatu dezake bai langileen eta bai erakundeen nahiak bete daitezzen.

**Motibazioa** = “*Poztasuna ematen digun zerbait egitera garamatzan barne egoera*”  
(Saavedra, I.; 1998)

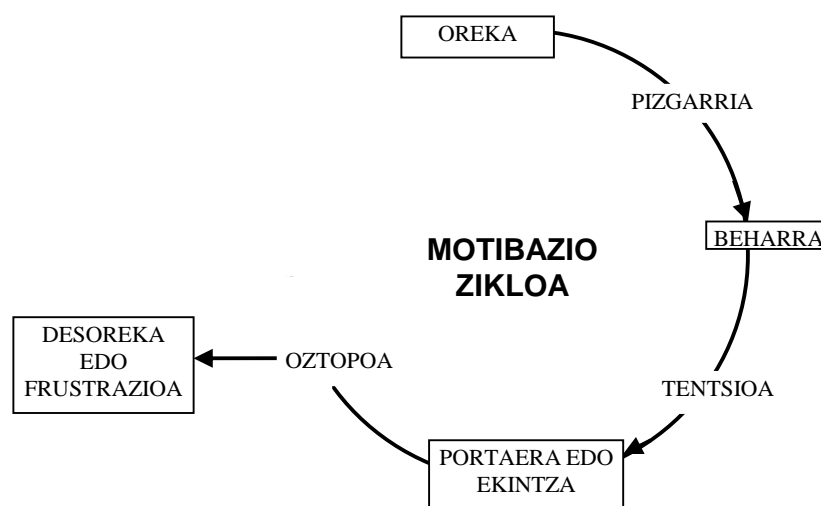


Motibazioa beharraren kontzeptuarekin zuzenean lotuta dago. Zerbait egiten dugunean, behar edo premia bat asetzen digulako egiten dugu. Horregatik motibazioaren analisia beharren ikuspegitik egin behar da. Beharren bat bete gabe edo nahiko aseta ez dagoenean, motibazioaren zikloa hasten da. Eskema hurrengoko hau izango litzateke:



Gizakia orekan dago, baina estimuluren bat agertzen da eta behar edo premia bat sortzen da. Behar hori benetakoa izan daiteke ala ez (“behar” hitzak momentu batean sentitzen den eza adierazten du). Bere oreka egoera apurtzen dion behar hori arintzeko, behar hori betetzen lagunduko dion ekintzaren bat garatzen ahaleginduko da, horrela berriro ere oreka egoera lortzeko.

Baina ez da beti beharren asetasuna lortzen, batzuetan trabaren bat dago eta frustrazioa sortzen da, desoreka egoera agertzen delarik.



### 5.1.2. Morala eta jarreraren teoria

Aurretik azaldutako ideiatik morala eta jarreraren teoria sortzen da.

Morala motibazio egoeraren ondorioa da. Gizakiaren bakarkako beharrak asetzeko baliabideak eta baldintzak topatzea posible denean, gizakiaren morala altua da.

Moral altuko egoera batek baikortasuna, kooperazioa eta jarrera positiboak erakartzen ditu. Horren ondorioz, ardura eta enpresarekiko identifikazio jarrerak sortzen dira. Egoera horretan, erakundearekin eta gainontzeko lankideekin langileen lankidetzak handiagoa da, lanean jarrera positibo bat igartzen da, baita jarduera handiago bat ere, eta ikuskapen arazoak gutxitzen dira.

Moral baxuko egoerak agresibitatea, erresistentzia, kontrakotasuna, apatia eta desinteres jarrerak sortzen ditu. Horrek diziplina arazoak, ezkortasuna, edozein iradokizunen aurrean erresistentzia,... dakartza.

Hori guztia dela eta, onena da langile guztiek moral altua izatea lortzea. Horregatik, zuzendaritzaren eginkizuna langileek beren beharrak betetzea lortzea izango litzateke, baina behar horiek asetzen lanak tartean egon behar du, hau da, langileek beren beharrak aseko dituzte erakundearen helburuak lortzen diren bitartean.

### **5.1.3. Motibazioaren berezitasunak erakundearen alorrean**

Ikus dezakegunez, orain arte aztertutako kontzeptu askok oinarri psikologikoa eta are filosofikoa ere badute. Aspektu horiek enpresa munduan guztiz identifikagarriak dira.

Enpresa munduan motibazio kontzeptua aztertzerakoan, **aspektu** batzuk kontuan hartu behar dira, adibidez hurrengoko hauek:

- 1) Motibazio maila aldatu egiten da, bai gizakien artean eta bai gizaki bakoitzaren barnean ere momentu ezberdinetan.
- 2) Motibazioak esfortzu gehiago eskatzen du, baina esfortzu hori erakundearentzat onuragarria den norabide batean bideratu behar da. Horregatik, bakarkako beharrak erakundearen helburuekin bateragarriak eta trinkoak izatea derrigorrezkoa da. Hori horrela ez denean, gizakiek erakundearen interesen kontrakoa den esfortzu handia egin dezakete.
- 3) Kapitulu honetan ikasiko ditugun teoria gehienak Estatu Batuetako psikologoek garatu dituzte eta teoria horiek langile estatubatuarrentzat baliogarriak izan daitezke; eta, oro har, langile estatubatuarrek kapitalismoen printzipioak oso barneratuta dauzkate. Baina barneratze hori beste herrialde batzuetako kulturetan ez da hain sakona, eta ondorio horiek ezin dira beste herrialde edo egoeretan berdin aplikatu.

- 4) Gaur egungo edozein enpresatan egon daitekeen lan indar ezberdinen motibazioa optimizatzeko, gerenteek modu malguan edo flexiblean pentsatu behar dute.

#### **5.1.4. Teoria motibatzaileen aurkezpena**

Aurretik aipatutako ideietatik abiatuz, motibazio teoria ezberdinak garatu dira, eta teoriok bi multzotan sailkatu daitezke:

- **Edukien teoriak**: Pertsonak zerk motibatzen dituen azaldu nahi dute. Pertsonen portaera bideratzen, mantentzen, galgatzten duten arrazoiak, zergatiak zeintzuk diren aztertu nahi dute. Horrek ondorengoa lortzen lagunduko digu:
  - Langileen etekinak sortzen duen beharra determinatzen eta behar horiek betetzen lagunduko duten sariak eskaini.
  - Ohartu egin behar gara beharrak aldatu egiten direla pertsona ezberdinen artean eta baita pertsona batengan bere bizitzaren zehar ere. Hori dela eta, sarien sistema egokitu beharko dugu.
- **Prozesuaren teoriak**: Teoria horiek aztertzen dute motibazioa nola sortzen den eta zer egin daitekeen eragiteko, bideratzeko, mantentzeko eta galgatzeko. Motibazio prozesua, bere kanpoko adierazpenak baino gehiago aztertzen dute. Ikasketa prozesuan jarraitzen den oinarritzko eredu da.

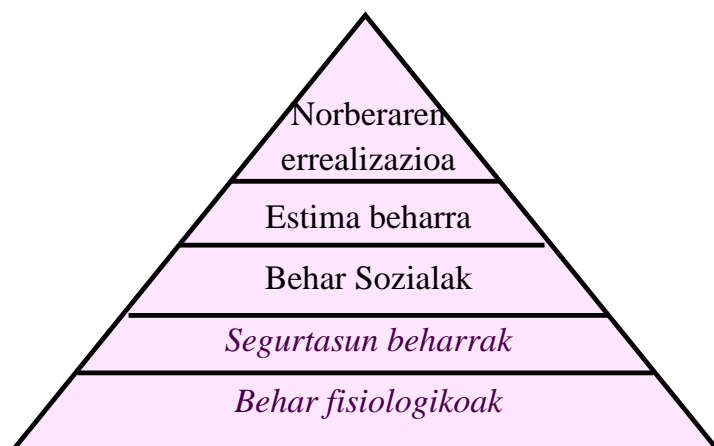
## **5.2. Edukien teoriak**

### **5.2.1. Maslow-en premien hierarkia (1943)**

Maslow-en teoria honako printzipio hauetan oinarritzen da:

- 1) Maslow-en arabera, motibazioa azaltzeko, oinarritzko bi premisa kontuan hartu behar dira: portaeran, ase gabe dauden premiek soilik dute eragina. Motibatzen duena asegabetasuna da. Premia bat aseta dagoenean, sari hobe batek ez du poztasunik ematen.

- 2) Beharrak edo premiak garrantziaren hierarkia batean banatzen dira. Horrela, pertsonen artean premien bi multzo era daitezke: beheko premiak (behar fisiologiko eta segurtasunekoak) eta goiko premiak (sozialak, estimazio premiak eta autorrealizaziozkoak). Pertsona batek maila batetik segidan dagoen goiko mailara igotzeko, beheko mailako premiak beteta izan behar ditu.



Lehenengokoak oinarrizkoenak dira eta, beraz, lehenengo bete behar direnak.

- 3) Beheko motibazio batetik goiko motibazio batera pasatzeko, beheko premiak aseta edo beteta egon behar du.

### **Behar fisiologikoak**

Behar begetatibo edo ezinbestekoak deitzen dira, gizakiaren biziraupenarekin erlazionatuta daude. Jaiotzen garenetik ditugu eta berezkoak dira. Behar fisiologikoen maila baxuenean daude eta animaliek ere badauzkate. Garrantzitsuenak elikadura, loa, ariketa fisikoa, sexu gogobetetzea,... dira.

Maslow-en iritziz, lurralde aurreratuetakoa langileek behar horiek aseta dituzte, eta, hartara, ez dute portaeran eraginik izaten; baina betetzen ez direnean, indar handiz eragiten dute. Behar horien asetasunean garrantzi handia duen elementua dirua da. Mugatuak dira.

### **Segurtasun beharrak**

Hemen kalte fisikoen eta gaixotasunen kontrako babesa sartzen da. Baita “etorkizuneko beharrak” aseta izatea, adibidez erretiro pentsioa lortuko duzula jakitea, betirako lanpostua daukazula jakitea, etab.



Maslow-en iritziz, behar horiek aseta dituzte langile gehienek. Dena dela, gaur egun langile ugari daude epe laburreko kontratuekin, gobernuak eta ekonomialari askok diote etorkizunean erretiro sistemak porrot egingo duela, lan istripu ugari daude,... Beraz, langile askorentzat, behar horiek indar handiz eragiten dute.

### **Behar sozialak**

Familian eta taldeetan integratzeko, onartuak sentitzeko eta maitasuna eman eta jasotzeko beharrak dira. Fase horretan, gizakiak enpresa batean parte hartzeko motibazioa izan dezake. Hawthorne-ko esperimentuan ikusi zen bezala, behar horiek asetzeko asmoz, langileek antolakuntza informalaren estandarrak eta arauak onartzen dituzte.

Maslow-en aburuz, enpresa askotako antolakuntza formalak ez du ezer egiten behar horiek asetzeko, eta frustrazioa sortzen da maila horretan.

### **Estimazio beharrak**

Beste pertsonengan errespetua eta estimazioa, besteek onartzen duten prestigioarekin zerikusia du. Fase horretan, gizakia besteekin baloratzen da eta beste horiek berari buruz duten iritzia baloratzen du; beraz, bere esker ona nahi du. Erakundeak behar horiek ase ditzake ardura handiagoko eta esker on handiagoko lan postua emanez. Langileak zorionduz, sarituz eta promozionatuz ase ditzakegu behar horiek.

Maslow-en ustez, langile askok ez dute behar horiek asetzeko posibilitaterik.

### **Autorrealizazio beharrak**

Heziketa eta kulturaren emaitza da, eta behar psikologikoak bezala, ez da inoiz ere asetzen guztiz, gizakiak asetasun gero eta handiagoa bilatzen duelako. Autorrealizazio beharra, bakoitzak bere potentziala betetzeko, auto-garapen jarraitu batean egoteko bultzada da. Beharrok ez dira mugatuak.

Maslow-en ustetan, oso zaila da azken behar horiek zein aurrekoak guztiz asetzea.

Maslow-en beharren teoriak esker on handia jaso du, bereziki gerente bezala dihardutenen artean. Hori, bere logika intuitibo eta ulertzeko erreza delako izan daiteke.

XX. mendeko bigarren zatiko teoriarik garrantzitsuenetako bat da; Giza Harremanetan, publizitatean, psikologia klinikoan eta halako hainbat arlotan oinarri bezala erabiltzen da. Eta aurrerago ikusiko dugun bezala, antolaketari buruzko beste teoria batzuetan ere bai. Oso teoria positiboa dela esan daiteke, Freud-en teoriarekin konparatzen badugu. Zoritxarrez, kritika daitezkeen alderdi batzuk ere baditu.

### **Kritikak:**

- Beharrak gainezartzen dira eta ez dute Maslow-ek jartzen duen asetasunaren erregimen zorrotza jarraitzen. Beharrak ez dira bat-batean azaleratzen. Adibidez, A deitutako behe mailako beharren bat %10ean baino ez badago aseta, orduan B deitutako goi mailako beharra ez da igarriko. Berriz, A beharra %25an aseta dagoenean, B %5eko intentsitatearekin agertuko da; A %75a aseta badago, orduan B %50eko intentsitatea izango du, eta horrela hurrenez hurren. Gainera, konkretuki behar bat hierarkiako maila ezberdinetan egon daiteke.
- Eskala hierarkiko estatiko bat da, kultura ezberdinak edota pertsonen bizitzan zehar nola eboluzionatu dezakeen bereizi gabe.
- Egile batzuen arabera, froga enpirikoa ez da nahikoa.
- Praktikan, teoria hori ez da erabili behar gizakien jokabidea iragartzeko, baizik eta pertsonen portaera erakunde barruan ulertzeko.

### **5.2.2. McGregor-en X eta Y teoria (Robbins, 2010, 1996)**

Douglas McGregor-ek (1957) garatutako teoriak Lan Soziologiaren printzipio orokor batean finkatuta daude. Printzipio horrek zera zioen: “*Gerentziaren filosofiak geroko praktika zehazten du*”. Horren arabera, enpresa gestionatzen duten pertsonen jarrerak bere mendekoen jarrera zehazten du. Hots, enpresa bateko zuzendariak berak kontratatuta dituen pertsonen portaerari buruz dituen susmoek pertsona horien azken jarreretan eragin handia izango dute.

McGregor-ek gizakien izaerari buruz bi ikuspegi proposatu zituen: bata ikuspegi negatiboa izango litzateke eta X teoria deitu zion; bestea, berriz, ikuspegi positiboa izango litzateke, Y teoria, alegia.

Bi teori horiek ondoko taula honetan islatu ditugu:

<b>X TEORIA ETA Y TEORIAREN PREMISAK</b>	
<b>X TEORIA</b>	<b>Y TEORIA</b>
Enplegatuek, oro har, lanarekiko nahigabea sentitzen dute eta ahal duten neurrian ekidin egiten dute.	Enplegatuek, lana, atsedean edo jolas bat bezala hartzen dute.
Enplegatuek, nahi diren helburuak lortzeko, derrigortu, kontrolatu edo zigorrek inehatxatu egin behar dira.	Enplegatuek, autozuzendaritza eta autokontrola erabiliko dute, helburuekin konprometituta badaude.
Enplegatuek ardurak ekidingo dituzte eta ahal den neurrian zuzendaritza formala bilatuko dute.	Batezbesteko pertsonen ardurak onartzen edo topatzen ikas dezakete.
Langile gehienek lanarekin lotuta dauden beste faktoreen gaitetik segurtasuna jartzen dute eta handinahi gutxi adierazten dute.	Erabakiak hartzeko ahalmena ondo banatuta dago populazioaren artean eta ez da gerenteei soilik duten trebetasun bat.

Gerentziaren gogoak eta langileei buruz duen ikuspuntuak haren jarrerak gogor baldintzatzen dituzte, eta horren ondorioz langileen portaerak ere baldintzatzen dituzte. Lantegiko nagusiek alde aurretik uste badute langileek X teorian bezala jokatu dutela, beren pentsaerak lan harremanetan eragin ezkorra izango du. Gerenteei zuzendaritza estilo autokratikoa izango dute ziur aski. Y teoriaren kasuan aurkakoa gertatuko da: parte-hartze handiagoko gestioa, sail ezberdinetako autonomia, pertsonen errotazioa lan-postu ezberdinetan, eta abar.

X eta Y teoriak Maslow-en teoriarekin lotuz, honako hau esan dezakegu: behe mailako beharrek gizakia menderatzen dutela uste du X teorian oinarritzen den zuzendari batek, eta langilea soldataren bidez motibatzen saiatuko da. Y teorian oinarritzen den zuzendari batek, berriz, pentsatuko du langilearen portaera baldintzatzen duten beharrak goi mailakoak direla, eta horiek asetzen ahaleginduko da. McGregorrek berak Y teoriako suposizioak X teoriakoak baino baliagarriagoak zirela uste zuen. Hori dela eta, erabakiak hartzerakoan, ardurazko eta erronkako lanpostuetan parte-hartzea proposatzen zuen. Taldeko harreman onen langilearen motibazioa maila gorenera jasotzen dutelako ideia ere bultzatu zuen.

Zoritxarrez bi hipotesietatik bat ere baliagarria izan daitekeenik ez dago probatzerik, edo Y teoria onartu eta era kontsekvente batean ekintzak aldatuz gero langileak motibatuago egongo direnik ere ez dago probatzerik. Baina XXI. mendeko enpresetan, produkzio eta

pertsonen gestioaren eskakizunek erakundeei eskatuko dioten malgutasun maila ez dago lortzerik X ereduaren funtzionamendu hertsia batekin.

Noski, aurkezten zaizkigun eredu horiek hipotesi hutsak dira, eta gaur egun benetan behatzen duguna teoria biak nahasten dituzten iritzi eta zuzendaritza egiturak dira.

### **5.2.3. Herzberg-en bi faktoreen teoria (1959)**

Honako ideia hau hartzen du oinarritzat: batetik, lanean berezko faktore motibagarriak daudela, asetasuna edo poztasuna eragiten dutenak; eta, bestetik, kanpoko eragile batzuk ere badaudela; eta haien gabeziak laneko atsekabea dakarrela.

Hori bistaratzeko, Herzberg-ek hauex galdetu zien 200 injineru eta ekonomialariri: *Zer da pertsonen nahi dutena beren lanean? Zer da lanean noizbehinka gaizki sentiarazten dituen?* Erantzunak taulatu eta sailkatu egin zituen, eta honako ondorio hau eratorri: bi motatako faktore edo eragileak ziren lanean poztasuna edo atsekabea sortzen zutenak.

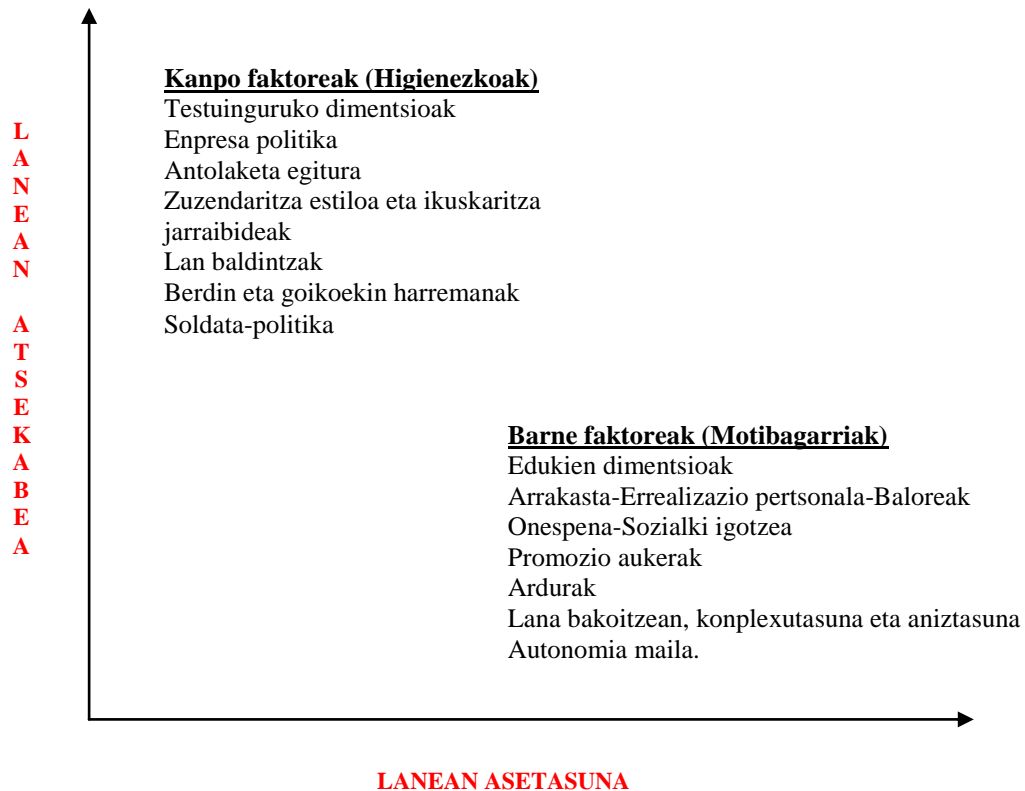
1) **HIGIENE EDO MANTENIMENDU FAKTOREAK** (kanpokoak). Faktore horiek, laneko atsekabea ekiditeko, maila aski batean izan behar dira, baina ez dira oso motibagarriak. Hau da, faktore horiek ez izateak (gabeziak) atsekabea sortzen du, baina beren existentziak ez du asetasun/poztasunik eragiten.

Zentzuzko poztasun maila mantentzeko beharrezkoak dira. Batez ere lanpostuaren ingurune edo testuinguruarekin zerikusia daukaten faktoreak dira:

- Soldata
- Enpleguaren ziurtasuna
- Lan baldintzak.
- Prestigioa.
- Enpresan erabiltzen diren prozedurak.
- Ikuskapenaren kalitatea.
- Pertsonen arteko harremanen kalitatea.

Edozein lanpostutan aseta dauden beharrei dagozkiela uste da eta, horregatik, ez dute motibaziorik sortzen.

## Lanean asetasuna eragiten duten faktoreak (Frederick Herzberg)



2) **FAKTORE MOTIBAGARRIAK** (Berezkoak). Lanpostuaren edukiarekin zuzenki erlazionatuta daude. Faktoreon gabeziak ez du atsekabea sortzen, baina faktoreok agertzea motibagarria da. Honako faktore hauek dira:

- Lorpenak.
- Onarpena/aitorpena.
- Ardura/erantzukizuna.
- Aurrerapena.
- Lana bera.
- Garatzeko aukera.

Hartara, zuzendaritzak langileen asetasun/poztasun handia lortu nahi badu, azken faktore horiez baliatu beharko du. Herzberg-en arabera, behe mailako beharrak aseta daudenean, zuzendaritzako ekintzak beste faktore horietan finkatu behar dira.

Tradizioz, gerenteak motibazio arazoak diru gehiagoren, prestazio handiagoen edota lan baldintza hobeen bitartez konpontzen ahalegintzen dira. Herzberg-en teoriak fenomeno

horrentzat azalpen bat ematen du: gerenteek beren arreta higiene faktoreei soilik eskaintzen badiete, ez dago motibaziorik. Langileak motibatzeke, lanaren edukian aldaketak ezarri behar dira.

Hori dela eta, Herzberg-ek ematen duen gomendio bat ondorengoa da: lana ez da arrazionalizatu behar eginkizunak ahalik eta zereginik sinpleenetan zatituta, baizik eta lanpostua aberastuta. Lanpostuetan langileentzat erronka gehiago eta berriak sortu beharko lirateke. Lanpostua aberasteko hari aniztasun handiagoa eman beharko litzaioke, baina baita beste hau egin ere:

- ◆ Langileei askatasun handiagoa eman lanean beren metodoak, sekuentzia eta lan erritmoa aukeratzeko.
- ◆ Mendekoen parte-hartzea sustatu eta beren arteko elkarrekintza bultzatu.
- ◆ Langileei ardura/erantzukizun handiagoa eman.

### **Kritikak**

Eredu honi egiten zaion kritika garrantzitsuena hau da: norbaiti laneko egoera onuragarriren bat aipatzeko eskatzen zaionean, norberaren *ego*-ak norberak egindako gauzak aipatzera eramaten du. Lanaren kontrako egoerak aipatzeko eskatzen zaionean, egoak besteek egin dituzten gauzei buruz hitz egitera bultzatzen du.

Beste kritika bat ondorio horietara iristeko eraman den prozesuari buruzkoa da. Herzberg-ek 200 kontulari eta injineruren lagin batekin egindako ikerketa batean oinarritu zituen bere ondorioak. Lagin hori oso mugatua da beste kolektibo batzuentzat ere baliogarriak diren emaitzak ateratzeko; izan ere, beste ikerketa batzuek ondorio ezberdinak atera dituzte (Herzberg-ek faktore motibagarritzat hartzen zituenak higienikoak ziren, eta alderantziz).

Herzberg-ek asetasun/poztasunaren eta produktibitatearen artean lotura handia zegoela suposatzen zuen, baina lehenengoa baino ez zuen aztertu, eta produktibitateari ez zion arretarik ekaini. Beste ikerlari batzuek zalantzan jarri dute bi aldagai horien arteko lotura zuzena.

Laburpen gisa:

	<b>Faktore higienikoak</b>	<b>Faktore motibagarriak</b>
<b>EZ DAUDE</b>	Atsekabea	Asetasun/poztasun eza
<b>BADAUDE</b>	Atsekabe eza	Asetasuna/poztasuna

**Maslow-en eta Herzberg-en arteko konparaketa**

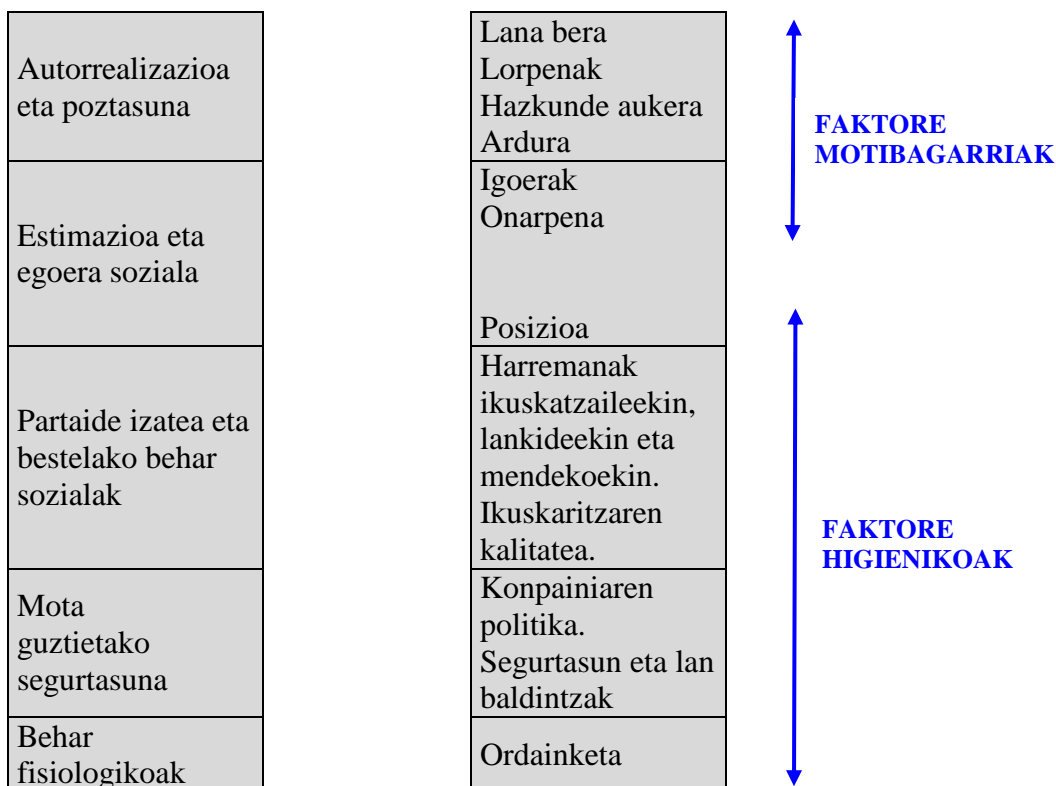
Maslow-en eta Herzberg-en ereduaren artean antzekotasun handiak daude.

Herzberg-en ideiak zorrotz aztertuz gero, benetan dioena hau da: enplegatu batzuek ekonomia eta sozial mailan aurrerapen hain esanguratsuak lortu dituzte ezen haien maila Maslow-en goi mailako beharrak (estimazioa eta autorrealizazioa) faktore motibagarri garrantzitsuenak diren. Aldiz, gaur egungo egoerari eusteko, behe mailako beharrak aseta izan behar dituzte; hortaz, dirua faktore motibagarria izan daiteke gerentziatik kanpo dauden enplegatuentzat, batez ere soldata txikia dutenentzat, eta baita gerentzia mailan dauden enplegatu batzuentzat ere.

Gainera, Herzberg-en ereduak Maslow-en ereduaren osatzen du eta bost mailako beharrak lanari zuzendutako bi multzotan banatzen ditu: mantenimendua (edo higiena) eta motibazioa (hurrengo taulan ikus daitekeen bezala).

**Maslow-en beharren eredu hierarkikoa**

**Herzberg-en motibazio-higiene eredu**



**Maslow-en eta Herzberg-en arteko ezberdintasunak**

Gaia	Maslow-en beharren hierarkia	Herzberg-en bi faktoreen teoria
1.- Garrantzia	Pertsonak gizartean, lan guztietan eta jubilatuak	Gehiengoak enplegatu administratzaileak eta profesionalak dira.
2.- Portaeran beharrek duten eragina	Behar guztiek portaera motibatu dezakete	Lanarekin zerikusia duten berezko behar batzuk baino ez dira motibagarriak
3.- Finantza ordainsarien papera	Motibatu dezakete	Ez dira motibagarri klabeak
4.- Perspektibak	Pertsona guztietara eta beren bizimodura egokitzen dira.	Lanean fokatuta
5.- Teoria mota	Deskribatzailea (benetan dena)	Preskribatzailea (izan beharko litzatekeena)



## 5.3. Prozesuaren Teoriak

### 5.3.1. Skinner-en indartzearen teoria

B.F. Skinner-ena da. Portaerak zerikusia du portaera horrek dakartzan ondorioekin eta bakarkako ikasketa prozesuan du oinarria. Ikasketa horretan indartzeak (“*reinforcement*”) garrantzizko eragina du.

Portaeran jartzen da enfasia, portaera hori funtsezko elementua delako lanpostuan eraginkortasunez jarduteko. Gizakiak motibatu daitezke lanerako ingurune egokia sortzen bada eta beren jardueratik zoriontzen baditugu. Portaera kontrolatzen dutenak “*indartzaileak*” dira. Indartzaileak ondorioak dira, eta horiek, erantzun baten ondoren datozenean, portaera hori errepikatzeko probabilitatea areagotzen dute.

Indartzaile mota ezberdinak daude:

- **Indartzaile positiboa:** Erantzunaren intentsitatea gehitzen du eta, indartzailerik gabe, ez da portaeraren aldaketarik nabarmentzen (*Lan hori ondo egiten baduzu, promozionatuko zaitut*).
- **Zigorra:** Nahi ez den portaera baten ondorioa (*Bezerorik onena galdu dugu zure erruz, beraz soldata murrizketa izango duzu*).
- **Indartzaile negatiboa:** Zigorra ekiditeko jarduerak, mehatxuak dira (*Ez badituzu salmentak handitzen, kaleratu egingo zaitut*).
- **Indartzailerik eza edo iraungipena:** Erantzunaren murrizketa dakar.

Administratzaileek indartzaileen programa bat jarri beharko lukete martxan. Programa horrek benetan arrakasta izateko, indartzailearen eta portaeraren artean harreman zuzen bat egon behar da, langileak hala antzeman eta uler dezan.

### Kritikak

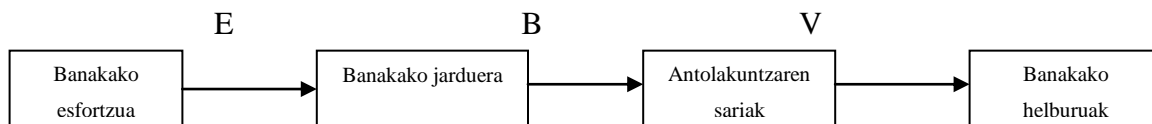
Giza portaera osoa kanpoko pizgarri eta eragileek mugatzen dutela eta buru jabetasunik (aukeramenik) ez dagoela nabarmentzen duenez gero, teoria honek hainbat kritika jaso ditu.

Egiten zaizkion kritika gehienek uste dute indartzailea “eskupeko” edo “soborno” (eroskeria) hutsa dela; horrela, gizakien portaerak indartzaile horiekiko mendekotasun gehiegizkoa izan dezake eta, azkenean, langileek saririk ez dakarren ezer ere ez dute egingo.

Teoria honek helburuen ideia deuseztatzen du; gizakiak indartzaileen arabera baino ez direla mugitzen dio, eta hori ez da egia.

### 5.3.2. Itxaropenen teoria

Teoria hau hasieran Victor Vroom-ek azaldu zuen, eta gerentziaren jarduera ezberdinen ahalmen motibatzailea erakusten duen eredu matematiko bat eratu nahi du.



- E: Itxaropena
- I: Instrumentalizazioa
- V: Balentzia

Teoria honen arabera, era batera edo bestera jarduteko tendentziaren indarra, jarduerak emaitza bat izango duelako itxaropenaren eta gizakiarentzat emaitza horrek izango duen erakargarritasunaren indarraren menpe dago. Hau da, langileek badakite portaera (ekintza) konkretu baten ostean, ondorio (Emaitza) konkretu bat gertatzeko posibilitatea handiagoa edo txikiagoa (Itxaropena) dela; emaitza konkretu horrek sariren bat jasotzea ekar dezake; eta sari horri balio bat edo beste ematen diote. Faktore horien arabera, langileen motibazioa alda daiteke.

Itxaropenen teoriak, ideia hori formula matematiko baten bidez adierazi nahi du:

$$M = E \cdot I \cdot V$$

Non M = motibazioa baita

► **E = Itxaropena:** Banakako esfortzuaren eta banakako jardueraren/lorpenaren arteko lotura da. Gizaki batek esfortzu zehatz bat eginez emaitza edo etekin zehatz bat lortuko duelako ustea.

Adibidez: *Egunero ordu bat gehiago lan egiten badut, bezeroen kopurua %2 gehitu dezaket?*

Baiezko erantzuna  $E = 1$

Ezezko erantzuna  $E = 0$

► **I = Instrumentalizazioa:** Banakako jardueraren/lorpenaren eta antolakuntzaren sarien arteko lotura. Errendimendu maila batek sari espezifiko bat sortzeko probabilitatea.

Adibidez: *Gure bezeroen zenbakia %2 gehitzen badut, komertzial zuzendaria izateko zer probabilitate dut?*

► **V = Balentzia:** Gizakiak jaso dezakeen ondorioari edo lanean lor dezakeen sariari ematen dion garrantzia.

Adibidez: *Niretzat zer garrantzia du igoera horrek?*

Behin kontzeptu horiek definituta gero, jarduera edo lorpena (D) motibazioaren (M) eta gaitasunen (C) funtzio biderkatzaile bezala definitzen da. Gaitasuna pertsonak lana betetzeko duten potentziala da:  $D = M \cdot C$

Prozesu teoria den aldetik, Itxaropenen teoriak langileen motibazio prozesua gidatzeko eta zuzentzeko balio du. Zuzendariak eragina daukate hiru faktore hauetan (Itxaropena, Instrumentalizazioa eta Balentzia), eta eragin hori behar den moduan erabiliz, langileen motibazioan eragina dezakete. Horretarako hainbat bide dituzte:

- Itxaropenaren eragina: Argi ezarri langile bakoitzarengandik zer nolako jarduera/lorpen maila espero den<sup>3</sup>.
- Banakako jarduera/lorpena sariekin lotu<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Langilearen motibazioa, esfortzu bat eginez, jarduera/lorpen maila zehatz bat lortuko duen itxaropenaren menpe dago. Enpresak ezinezkoak diren helburu eta jarduera/lorpen mailak ezartzen baditu enpresa osoarentzat eta langile bakoitzarentzat, langileak ez dira motibatuta egongo, Itxaropena = 0 izango delako.

<sup>4</sup> Langilearen motibazioa instrumentalizazioaren menpe dago. Enpresak argi eta garbi zehazten eta komunikatzen baditu zer nolako sariak emango dituen jarduera/lorpen maila zehatz batzuk lortuz gero, horrek instrumentalizazioa (eta langilearen motibazioa) handituko du.

- Langile bakoitzak gehien baloratzen dituen sariak zein diren jakin eta sari egokiak eman.

### **Kritikak**

- ☒ Motibazioaren parterik handiena subkontzientea da eta prozesu hori ez da hain esplizitua.
- ☒ Teoria honek ez digu laguntzen erabakitzen zein diren gizakiek nahi dituzten sariak.
- ☒ Parametro bakoitzaren baloreak kalkulatzeko zailtasunak.

### **5.3.3. Helburuak finkatzearen teoriak**

E.A. Locke-n teoriak dioenez, helburu kontzienteak eta gizakiaren asmoak portaeraren determinatzaileak dira. Helburuaren kontzeptua, beraz, portaeraren oinarria da.

Helburu motei dagokienez, uste da helburuak zenbat eta zehatzagoak eta argiagoak izan, orduan eta motibagarriagoak direla. Helburuaren zehaztasun eta argitasunak barne pizgarri gisa jokatzen du pertsonentzat. Horrez gain, helburu zailak, betiere langileek onartu eta ezinezkotzat hartzen ez badituzte, motibagarriagoak dira helburu errazak baino.

Langileen portaeran eragin nahi duen zuzendaritzak ekimena hartu eta langileentzat helburuen plan bat eratu behar du. Eman behar diren pausuak:

- ❖ Pertsonalaren, teknologiaren eta erakundearen baldintzak adierazten dituen diagnostikoa.
- ❖ Langileen kontzientziazioa, benetako komunikazio baten bidez.
- ❖ Helburuen ezaugarriak (lortzeko zailtasunak), zehaztasuna (helburuak argi definitu), eskatzen den esfortzua edo konpromisoa azpimarratu.
- ❖ Egin behar diren doikuntzak egiteko. tarteka berrikuspenak egin.
- ❖ Helburuak finkatu, aldatu eta lortzen direla ziurtatzeko, azken berrikuspen bat egin.

### **Kritikak:**

Nahiz eta berehala lortutako emaitzak onak izan, denboran zehar helburuak mantentzen badira zailtasunak sor daitezke.

- Helburuak zehazteak portaera engainagarriak sustatu ditzake (langileek errealitatea baino errazagoak diren helburuak jar ditzakete).
- Helburuen finkapena kontrol tresna bat bezala erabiltzen da.
- Obsesioak sor ditzake.

Gainera, batzuetan emaitzak ezin direnez kuantifikatu, helburuen bitartez eginkizuna/lorpena neurtzea zaila da.

### **5.3.4. Ekitatearen Teoria**

John Stacy Adams da teoria horren sortzailea. Ekitatearen teoriaren oinarriak zuzentasuna eta ekitatea dira. Langile batek, lan bat egitean sentitzen duen motibazioa, egin behar duen esfortzuaren eta jasoko duen sariaren arteko ekitatearen edo zuzentasunaren araberakoa izango da. Ekitatea lan ekarpenaren (input-ak: esfortzua, abilezia) eta sariaren (output-a: soldata, lanpostu igoera) arteko erlazioa izango litzateke.

Pertsona guztiek beren ekarpenak eta horien ondorioz jasotzen dituzten sariak konparatuko dituzte, eta motibatuta sentituko dira saria egokitzat jotzen dutenean, egin duten ekarpenarekin alderatuta. Horrez gain, langileek, beren ekarpen eta sariak beste langileen ekarpen eta sariarekin konparatuko dituzte, eta konparaketa horren ondorioz, beren motibazioa gehitu edo gutxitu egin daiteke.

Beraz langileen motibazioa bi ratioren araberakoa izango da:

- Beren ekarpenen eta sariaren arteko erlazioa
- Beste langileen ekarpen eta sariarekin konparazioa

Langile baten iritziz, bere ratioa eta beste langileenak antzerakoak badira, ekitate egoeran egongo litzateke. Konparazio horiek egin eta gero, ezberdintasunak aurkitzen baditu, berriz, ekitaterik ez da egongo.

Langile batek, ekitaterik ez dagoela pentsatzen badu, ekintza ezberdinak burutuko ditu:

a) Ekintza mentalak:

Ekitatera bueltatzea bilatzen dute, erreferentea aldatuz (gure burua beste pertsona batzuekin konparatuz), edo bakoitzaren ratioa edo besteena arrazionalizatuz.

b) Ekintza errealak:

Ekitatera itzultzeko lan input-ak eta output-ak aldatu, ekarpenak aldatu, besteen ekarpenak aldarazi, enpresatik alde egin,...

Richard A. Cosier eta Dan R. Dalton autoreek "Desberdintasunen Historiala"ri buruzko ikerketak egin dituzte. Autore horien hipotesia honako hau da: pertsona batek egoera bidegabe asko jasan ditzake protestatu gabe, muga batera heldu arte, bidegabekeria batek muga hori gainditzen badu, bere erantzuna oso ezkorra izango da.

Zuzendari batek oso ondo ezagutu beharko ditu bere langileak. Langileek egiten dituzten ekitate kalkuluak ezagutzuz, era egokian saritzeko modua izango du zuzendariak.

**Ekitatearen Teoriari kritikak:**

Teoria hau erraza da ulertzeko eta onarpen zabala dauka, baina kritikatu egiten da esfortzua eta saria kalkulatzea oso zaila delako:

- Langile bakoitzak bere burua norekin konparatuko duen jakiteko (bere erreferentea nor den jakiteko) posibilitaterik ez dago.
- Denborarekin, ekitatea zer den definitzeko arrazoiak aldatzen doaz. Arazoa da ezin dela aurreikusi noiz, zergatik eta nola aldatuko diren arrazoi horiek.

## **Eranskina: Langileak motibatzekeo ideak**

Alderdi guztiak aintzat hartzen dituen eredurik ez badago ere, ondoren aipatzen diren ideiak erabilgarriak izan daitezke iparrorratz moduan erabiltzeko.

### **1. Banakoen ezberdintasunak antzeman**

Gaur egungo teoria motibatzaile gehienek onartzen dute langileak ez direla homogeneousak. Behar indibidualak dituzte. Portaeran, pertsonalitatean eta beste aldagai batzuetan ere desberdintzen dira.

### **2. Pertsona eta lanpostuen arteko doikuntza**

Adibidez, jarduera-maila altuko pertsonak bilatzen dira negozio txiki edo unitate bat administratzeko lanpostuetarako, baina burokrazia handia dagoen enpresa bateko gerentziari dagokion postua betetzeko, botere beharrizan handiko eta afiliazio beharrizan txikiko (langileekin harremanak, helburuak ezartzea denen adostasunarekin...) pertsona bat beharko da.

### **3. Helburuak erabili**

Helburuak ezartzeari buruzko ikerketa batzuen arabera, gerenteek ziurtatu behar dute langileek ondo definituriko helburuak dituztela. Lorpen beharrizan handia dutenentzat, kanpo helburuak egotea ez da hain garrantzitsua, izan ere lorpen beharrizan handiko langileek barne motibazioa izaten baitute.

Langileek helburuak ezartzeko duten partaidetzari dagokionez, gerenteak duen onarpen mailaren eta batez ere enpresaren kulturaren mendekoa izango da.

### **4. Helburuak lor daitezkeela ziurtatu**

Kasu askotan, helburuak lorgarriak diren kontuan hartu gabe, lortu ezin daitezkeela uste duten langileek beren esfortzua gutxituko due. "Zertarako arduratu" portaera izango dute.

Hori dela eta, gerenteek ziurtatu behar dute langileek konfiantza osoa izatea egiten duten esfortzu gehigarriak helburuak lortzera eramango dituela. Gerenteentzat, horrek adierazten

du langileak beren lana egiteko gai direla eta jarduera ebaluatzeko prozedura baliagarritzat hartzen dutela.

#### **5. Banakako sariak**

Langileen beharrak ezberdinak direnez, batzuentzat indartzaile bezala jarduten duenak bestearentzat agian ez du funtzionatzen.

#### **6. Sariak eta jarduerak/lorpenak lotu**

Jardueraz/lorpenez bestelakoak diren sarien faktoreek beste faktore batzuk indartu ditzakete. Gerenteek sariak argiago ikusteko moduak bilatu behar dituzte.

#### **7. Berdintasuna bilatzeko sistema egiaztatu**

Langileek sari edo emaitzak ekarpen espezifiko baten berdinak/baliokideak direla antzeman behar dute.

Maila simple batean, esperientziak, trebetasunak, esfortzuak eta beste ekarpen batzuek desberdintasunak azaldu behar dituzte soldatan, erantzukizunetan eta beste emaitza batzuetan.

#### **8. Ez utzi dirua alde batera**

Helburuak ezartzean, lanpostu interesgarriak sortzean, eta abarretan gehiegi zentratuz gero, agian ahantzi egin dezakegu dirua dela langile gehienentzat lan egiteko arrazoi nagusia.

Ezin da motibazio mota bat (diruzkoa eta pertsonala) ere ahaztu; horrela ez balitz, asignaturako lehen gaian kritikatu ditugun teoria ezberdinek dauzkaten akats berdinak egingo genituzke.

Kasu eta ariketak

(SIEMENS: INGELESEZ ETA ERDERAZ...)



## **6. GAIA – Komunikazioa**

6.1. Sarrera

6.2. Komunikazioa erakundeetan

6.3. Barne Komunikazio Plana

6.4. Komunikazio prozesuan jatorria dute barne komunikazio arazoak.  
Komunikazioaren oztopoak.

6.5. Erakunde barruko jatorria duten barne komunikazioaren arazoak.

### **GAIAREN HELBURUAK**

- Komunikazio prozesuak erakundeetan duen garrantzia ulertu, batez ere ezagutzaren kudeaketan oinarritzen diren kudeaketa teknika berriak erabiltzen dituzten erakundeetan.
- Komunikazioa lidergoarekin eta motibazioarekin erlazionatzeko gai izan.
- Komunikazioa eta informazioa desberdindu.
- Erakunde baten barruan dauden komunikazio mota ezberdinak desberdindu.
- Komunikazio prozesuetan egon daitezkeen arazoak detektatu eta konpontzeko erak ezagutu.
- Komunikazio teknologia berriek erakundeetan erabakiak hartzeko orduan dituzten ondorioak azaldu.

## 6.1. Sarrera

Aurreko gaietan, lidergoari eta Giza Harremanen eskolari buruz hitz egitean, komunikazioaren gaia behin eta berriro aipatu dugu. Gogora dezagun, adibidez, teoria klasikoan, hiru lidergo estiloei buruz hitz egitean (lidergo demokratikoa, liberala eta autokratikoa) aipatzen genuen ezaugarrietako bat existitzen zen komunikazio era zela.

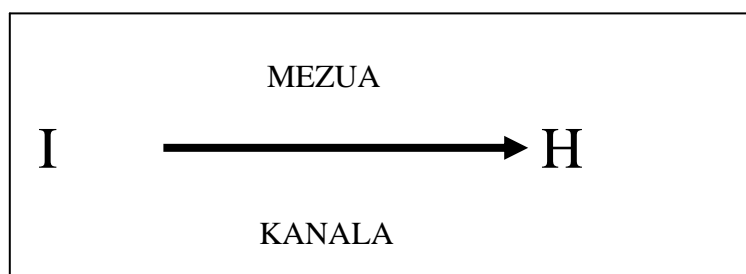
Enpresa ondo joan dadin, komunikazio kanalen diseinu eta mantentze on bat ezinbestekoak direla kontutan izan behar dugu. Komunikazio prozesuaren bidez enpresa bateko kideek informazioa pasatzen diote elkarri eta haren esanahia interpretatzen dute. Administrazioa eginbehar kolektibo bat denez, lan, pertsona mota eta zuzendaritza maila ezberdinak dituela kontuan hartu behar da. Horregatik, ezinbestekoa da guztiek enpresako beste kideen nahiak ondo ezagutzea eta halaber jakin behar dute zer egin behar den, nola, noiz eta noren bidez.

Komunikazioa ezinbestekoa da enpresak lan egokia egiteko, eta efektu nabarmenak ditu langileen motibazioan eta enpresako lan giroan. Beraz, produktibitatean komunikazioaren kalitatea ere nabaritzen da.

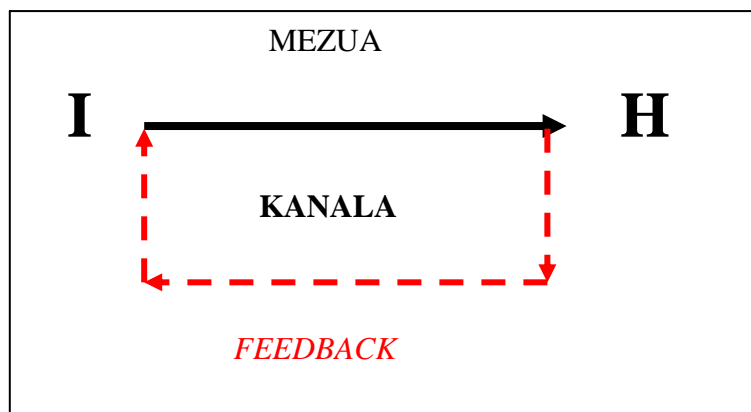
### **Komunikazioa Vs Informazioa (Puchol, 1993)**

Komunikazioa igorle eta hartzailearen arteko informazio ulergarriaren elkartrukea da. Esanahi egokia konpartitzen ez bada, ez dago komunikaziorik. Beraz, komunikazioak bai transferentzia eta bai ulertzea barneratzen ditu.

Hizkuntza arruntean, informazioa eta komunikazioaren arteko nahastea etengabe gertatzen da. Ikuspuntu tekniko batetik desberdintasuna argia da. Informazioa izateko honako eskema hau betetzea beharrezkoa da:



Bestalde, komunikazioa egoteko, beharrezkoa da beste gauza bat gehitzea, *feedbacka* edo berrelikadura. *Feedbackak* adierazten duena zera da: batzuetan igorlea izan denak besteetan hartzaile moduan jokatzen duela, eta hartzaileak jaulkitzaile moduan.



Antolaketaren ikuspuntutik, enpresan benetako komunikazioa dagoela ziurtatzeko, beharrezkoa da *feedback* hori egotea.

### **Komunikazioa motak**

Ondoren, komunikazio mota ezberdinen sailkapen bat egingo dugu. Sailkapen hori hiru ezaugarriren arabera egingo dugu:

- a) Erabilitako bidearen arabera
- b) Jatorriaren arabera
- c) Norabidearen arabera

#### **a) Erabilitako bidearen arabera**

- Ahozkoa
- Idatzizkoa
- Hitzezkoak ez direnak

#### **b) Jatorriaren arabera**

Bere jatorriaren arabera, komunikazioa era honetara sailka daiteke:

- ▶ **Formala:** Enpresaren egitura formaletik datorren informazioa da. Aurrerago komunikazio bertikala eta horizontala ikusiko ditugunez, orduan aztertuko dugu.

- ▶ **Informala:** Talde informaletatik datorren komunikazioa da. Normalean komunikazio hori ahozkoa izaten da, baina beste baliabide batzuk ere erabil daitezke. Informazio iturri arin bat da, eta agintariei beren enplegatuei buruzko informazio asko eskaintzen die.

Komunikazio formalak eta informalak desberdintasun nabariak dituzte:

- Komunikazio formalak organigraman jarrita dauden erlazio lerroak jarraitzen ditu. Komunikazio informalak ez du mugarik eta edozein lekutan eta ofizialki konektatuta ez dauden pertsonen artean izan daiteke.
- Komunikazio formalak enpresa edo produkzio eginkizunekin zerikusia duten gaiak bakarrik jorratzen ditu. Komunikazio informalak, bai gai laboralak eta bai erakundeak ez direnak ere biltzen ditu. Gai garrantzitsuak zein interes gutxikoak bil ditzake.
- Transmisioaren abiadura altuagoa da komunikazio informalean; informazioaren zehaztasuna, berriz, eskasagoa izaten da askotan.

### c) *Zirkulatzan duen norabidearen arabera*

Honela sailka daiteke komunikazioa:

#### **1- Bertikalki**

- a) Beheranzkoa
- b) Goranzkoa

#### **2- Gurutzatua**

- a) Horizontalki
- b) Diagonalean

### Beheranzko komunikazioa

Komunikazio honek aginteak markatutako bide formalak jarraitzen ditu. Goreneko mailatik hasi eta eskala hierarkikoan beheko mailetaraino heltzen da.

Komunikazio mota hau erakunde guztietan dago, baina nabarmenagoa da erakunde oso zentralizatuetan, burokratikoetan, tradizioaletan edo autoritarioetan. Erakunde horietan beste komunikazio moten gainetik dago

Normalean, komunikazio mota honetako edukiak honako hauek izaten dira: lanerako arauak, manualak, aginduak, definizioak, memorandoak, instrukzio formalak,....

Beheranzko informazioa goranzkoarekin lotuta egon beharko litzateke. Mezu bat ematen denean, mezu horrek estimulu gisa jokatu beharko luke goranzko komunikazioa gerta dadin.

Gestoreek konpondu beharreko arazoa hauxe da: nola bereizi behekoen zein informazio eman behar zaien eta zein neurritan. Informazio asko badago, batez ere garrantzizkoa ez bada, baztertua geratzeko arriskua du.

### Goranzko komunikazioa

Beheko mailako taldeek goiko mailakoien mezuak bidaltzen dizkietenean gertatzen da. Betebeharren, eginkizunen, kexen edo iradokizunen informea dira.

Goranzko komunikazioa ezinbestekoa da enpresarentzat, gestoreek beheranzko komunikazioaren eraginkortasuna ebaluatzeko. Komunikazio mota honek, langileak erakundearen alde garrantzitsu bat direla kontzientzia lortzeko ere balio du.

Dena dela, beheranzkoa baino txiroagoa izaten da, batzuetan konfiantza faltagatik, baina askotan bai goikoen eta bai menpekoen formazio faltagatik da. Komunikazio mota honen kalitatea hierarkian goian dagoenaren zuzendaritza estiloaren araberakoa izango da. Giro lasai bat beharrezkoa da, menpekoek komunikatzeko aske direla sentitzeko.

### Komunikazio horizontala

Komunikazio horizontalak ere gero eta garrantzi handiagoa dauka. Erakundeak talde lana eta kalitate zirkuluak ezartzen hasi diren heinean, gero eta arruntagoa da unitate edo departamendu ezberdinetako langileak elkarrekin lan egitea proiektu batzuetan. Hori dela eta, azken urteetan, lan-talde mota ezberdinak sortu dira gure inguruko enpresa aurreratuenetan (talde autonomoak, *ad-hoc* taldeak, kalitate zirkuluak,...). Lan talde horietan, norabide guztietako komunikazioa aberatsa izan behar da, batez ere horizontala eta goranzkoa.

### Komunikazio diagonal

Maila hierarkiko ezberdinetako pertsonen artean izaten da, baina menpekotasun linealik ez dagoenean.

Normalean komunikazio mota hau ahozkoa izaten da eta koordinaziorako baliotsua den informazioa eskaintzen du.

Komunikazio mota hori erabiltzeko dauden zailtasunek erronka handia ezartzen diete zuzendariei (Hampton 1989).

## 6.2. Komunikazioa erakundeetan

Gerenteen ikuspuntutik, informazio efektiboak duen garrantzia honako arrazoi hauetan oinarritzen da:

- Komunikazioa planifikazioa, antolaketa, zuzendaritza eta kontrol prozesuak lotzeko era bat da.
- Komunikatzeko trebetasunek, posible egin dezakete gerenteek aprobetxatzea erakundeetan dauden talentuak.

Gerenteek hartzen dituzten erabaki asko langileengandik lortutako informazioan oinarritzen dira; beraz, langileak erabakietan parte hartzeko modu bat ere bada komunikazioa.

### 6.2.1. Komunikazioaren funtzioak

Komunikazioaren garrantzia erakundearen barruko ikuspuntutik aztertzen badugu, betetzen dituen lau funtzio nagusi bereiz ditzakegu (Robbins, 1996):

- ❖ **Informatzea:** Arazoak ezagutzeko, alternatibak ebaluatzeko, erabakiak hartzeko eta ekintzak aurrera eramateko datuak bideratzen ditu.
- ❖ **Kontrolatzea:** Erakundearen helburuak lortzeko baliabide guztiak ondo antolatu, planak bete eta emaitzak aztertu.
- ❖ **Motibatzea:** Komunikazioaren alde emozionala ezin daiteke ahaztu; izan ere, horren bidez pertsonala motibatu edo frustratu daiteke. Horrez gain, ezin da ahaztu *feedback* behar psikologikoen errefortzuan betetzen duen papera.

❖ **Adierazpen emozionala:** Lantaldeko barne-komunikazioa sentimenduen adierazpen era garrantzitsu bat da. Langilearen integrazio soziala errazten du eta pertsonak daukaten beharrian bat asetzen laguntzen du: taldean integratuta daudela sentitzeko beharra. Langile askorentzat bere lantaldea sozializatzeko modu nagusia da. Horregatik, beraientzat emozioak adierazteko bide bat da eta beren behar sozialak asetzen laguntzen die.

### **6.2.2. Komunikazio ezaren ondorioak**

Ondorengo hauek dira komunikazio ezak sor ditzakeen ondorio esanguratsuenetariko batzuk:

- ☒ Langilearen enpresarekiko identifikazio eza: Langileak ez dira gerentziarekin komunikatzen eta ez dituzte helburuak ezagutzen. Gainera, helburuak ezartzerakoan ez dituzte langileak aintzat hartu. Horren ondorioz, langileek motibaziorik ez dute izango eta produktibitatea jaitsiko da.
- ☒ Gehiegizko espezializazioa: Funtzio eta lanpostu ezberdinen artean komunikaziorik ez badago, langileak beren lana egitera mugatuko dira eta beren ezagupenak hobetzeko aukerarik ez dute izango. Gainera, enpresako departamentuen artean koordinazio falta ere sor daiteke.
- ☒ Aurrerapen teknologiko eta zientifikoetara moldatzeko zailtasunak: Enpresatik kanpokoekin komunikazio egokia ez badago, sektorean gertatzen diren aurrerapenak ezagutzea eta enpresan zabaltzea zaila izango da. Kasu batzuetan, barne komunikazio plan eza dela eta, ezinezkoa da gure langileek dituzten ezagupen baliogarriak enpresako beste langileei jakinaraztea.
- ☒ Komunikazio informala sor daiteke, enpresaren interesen kontra jarriko dena.

Horiek horrela, ondorioztatu dezakegu erakundearen efizientzia lortzeko informazioa ondo bideratu behar dela. Komunikazio estrategia on bat enpresaren estrategia orokorraren garrantzizko elementua da.

## **6.3. Barne Komunikazio Plana**

Erakunde guztietan langileen arteko komunikazio prozesuak oso garrantzi handi du. Enpresaren helburuak betetzen laguntzeko, Barne Komunikazio Plan eraginkor bat ezarri

behar da. Plan horrek enpresaren kulturarekin eta plangintza estrategikoarekin bat egin behar du.

Barne Komunikazio Plan baten ezarpenak enpresan komunikazioa hobetzea du helburu. Egiturak suspertzeko tresna bat da eta enpresako kide guztiak komunikazioaren garrantziaz arduratzea eta jabetzea lortu nahi du.

Barne Komunikazio Plan (B.K.P) bat burutzeko guztiz beharrezkoa da zuzendaritzaren parte-hartzea. Planaren Koordinatzaile-animatzaile bat izendatzea izaten da ohikoena, Planaren garapenaren eta jarraipenaren arduradun nagusia izango dena.

Horrez gain, departamentu ezberdinetako kideez osaturiko lan talde bat sortzea komeni da, animatzaileari B.K.P.-a egiten laguntzeko. Kasu batzuetan, B.K.P. bat egiteko edo beronen fase batzuetarako beharrezkoa edo gomendagarria suerta daiteke aholkularitza enpresa baten laguntza edukitzea.

### **6.3.1. B.K.P.-aren garapen prozesuaren faseak**

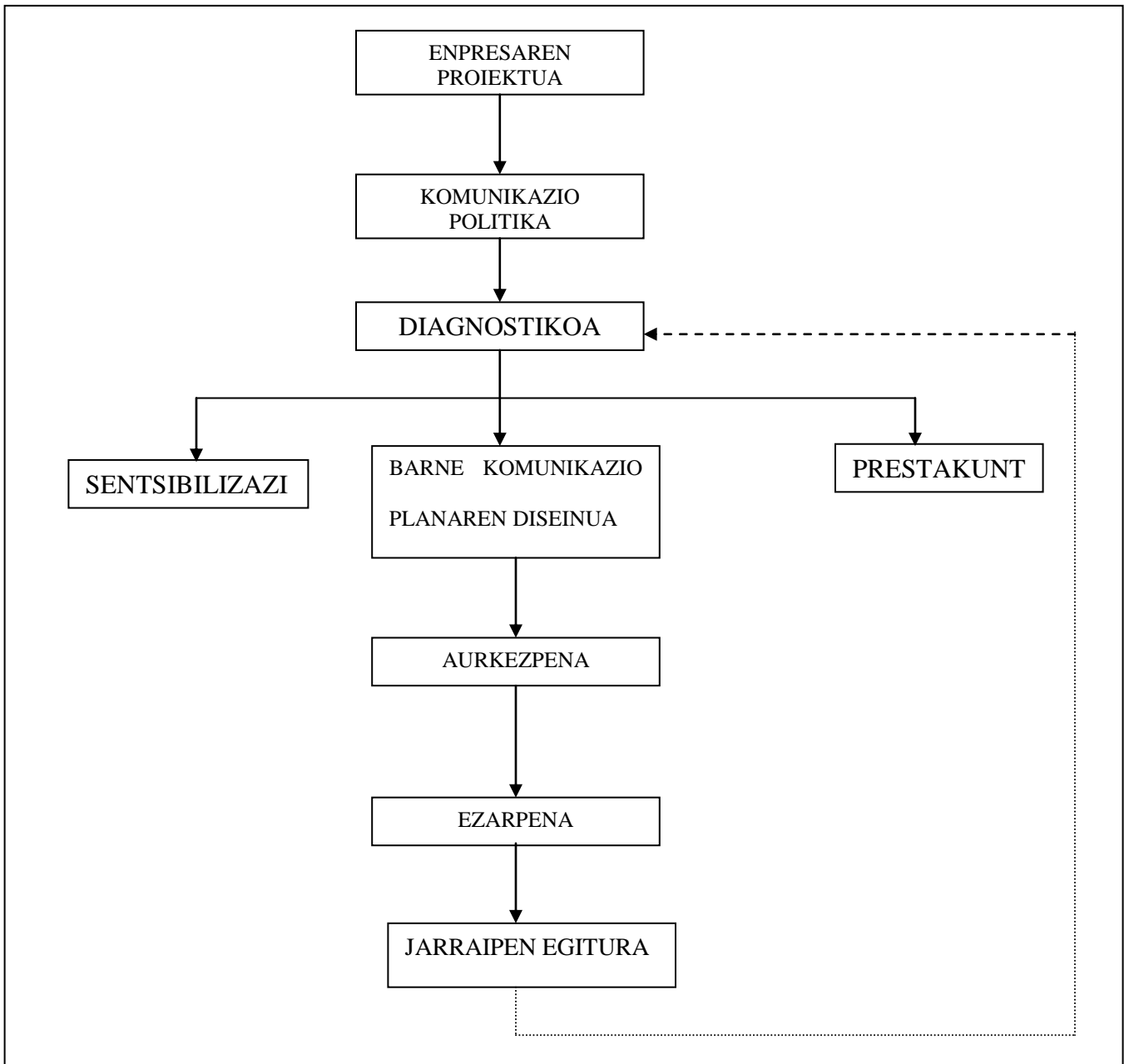
#### **1. Fasea: *Enpresaren proiektua***

Barne Komunikazio Plan on bat enpresa proiektu baten garapenarekin has daiteke. Zuzendaritzak, idatzizko dokumentu baten bidez, langileei enpresaren xedea, enpresak izan nahi duena, enpresaren portaera gidatzen duten balore eta printzipioak zeintzuk diren, enpresaren helburu garrantzitsuenak lortzeko zer nolako bideak erabiliko diren ... adierazi behar die.

#### **2. Fasea: *Komunikazio politika***

Enpresak barne komunikazioarekiko dituen oinarritzko printzipio eta joerak argi definitu beharko ditu.





### 3. Fasea: *Diagnostikoa*

Enpresaren puntu sendo eta ahulak ezagutzeko asmoz, beharrezkoa izango da enpresan orain arte eraman den komunikazioaren ikuskaritza bat egitea. Langileek zein informazio mota jasotzen duten, bidaltzen zaien informaziotik zer irakurtzen duten eta zer ez, zer gustatzen zaien gehien, zer bidaltzen ez zaien baina interesatzen zaien... hori guztia ezagutzea beharrezkoa da. Helburu horrekin, horrelako galderak egin ditzakegu:

- Nahikoa da informazioa bidaltzeko maiztasuna?
- Zeintzuk dira gehien erabilitako komunikazio bideak? Zeintzuk dira beraien puntu gogor eta ahulak?

#### **4. Fasea: *Barne komunikazio planaren diseinua***

BKP-ak komunikazio prozesua osatzen duten atal ezberdinetan eragin behar du. Komunikazio oztopo gehienak hartzaile edo jaulkitzailearengan daude eta horregatik, BKP-ak eragina eduki dezan, gomendagarria da komunikaziorako portaera eta ezaugarriei buruzko heziketa programak burutzea.

Sentsibilizazioari dagokionez, beharrezkoa da langile guztiak komunikazioan trebatzea eta komunikazioaren garrantziarekiko sentsibilizatzea, BKP-ean langile guztien parte-hartzea lortu nahi badugu.

Planak honako aspektu hauek adierazi beharko ditu: zer nolako mezu motak igorri behar diren, zein komunikazio bide eta baliabide erabili behar diren kasu bakoitzean informazioa arin joateko, zein komunikazio mota erabili behar den, e.a... Komunikazio motei dagokionez, BKP-ak ezin du komunikazio informala ahaztu. Beti eduki behar da kontuan.

Fase honetan, komunikazio egituraren barruan, derrigorrezkoa izango litzateke ardurak ezartzea, barne komunikaziorako ditugun baliabide materialak definitzea, e.a...

#### **5. Fasea: *Aurkezpena***

BKP-a martxan jarri aurretik, maila hierarkiko ezberdinen artean batzar batzuk egin beharko lirateke BKP-a ezagutarazteko.

#### **6. Fasea: *Ezarpena***

#### **7. Fasea: *Jarraipena***

Planaren helburuak betetzen diren egiaztatu, noizean behin inkestak egin pertsonen iritzia aztertu eta beharrezkoak diren ekintza zuzentzaileak proposatu,... Beharrezkoa da komunikazio sistema ezberdinen funtzionamenduaren kontrola gauzatzea.

### **6.3.2. BKP-ak izan behar dituen ezaugarriak**

Izan behar dituen ezaugarriek buruz ez dago adostasunik baina, gutxienez, ondorengo hauek bete behar ditu:

#### **1. *Harrera informazioa***

Erakunde batean sartzen diren langile berriek ez dutenez ia ezer ezagutzen, lan berriak ekarriko dien ziurgabetasunagatik mehatxatuta sentitzen dira. Lehenengo pausua, beraz, informazioaren bidez sentimendu hori murriztea izango da. Langile berriak ondorengo hauek ezagutu behar ditu: erakundea, bere egitura, helburuak eta produktuak; zein unitatetan egingo duen lan, bere ikuskatzailea nor izango den, bere eginbeharrari buruzko zehaztasunak, bere postua eta lan baldintzak; bere lan-taldea zein izango den eta erakundeko langileei lan eta giza arloan aplikatzen zaizkien baldintza orokorrak. Edozein kasutan ere, gomendagarria da lehenengo asteetan informatzeaz arduratuko den tutore edo lankide bat izendatzea.

#### **2. *Jarduerari buruzko informazioa***

Langileen konpromiso eta benetako ardura lortzeko, helburu, estrategia, balore eta politiken komunikazioa funtsezkoa da erakunde guztietan. Zentzu horretan hiru jokabide egon daitezke:

- a) Zuzendari bakoitzak bere zuzeneko langileekin izan behar duen informazio politika: Zuzendari bakoitzak, maiztasun nahikoarekin, bere unitatearen xede eta planei buruzko informazioa eman beharko die langileei. Horrez gain, unitatearen planak enpresa orokorraren planekin erlazionatu beharko lirateke. Egokia da informazio horiek gutxienez hiru eta sei hilabete bitarteko maiztasunaz edukitzea.
- b) Gorengo zuzendaritzatik langileentzako informazio politikak: gomendagarria da, gutxienez urtean behin, gorengo zuzendaritzak langileen aurrean enpresaren plan orokorrak eta helburuak azaltzea. Bitartean, aldaketa sakonen bat egongo balitz, bai enpresan, bai ingurunean, zuzenean komunikatu behar da (fusioak, berregituratzeak...).
- c) Balore estrategikoa izan dezakeen informazioaren konfidentzialtasuna errespetatuz, informazio konkretuko eskariei erantzuna eman beharko zaie. Langileek gauza

konkretu batzuk egitearen arrazoia edo egiteko erari buruz galdetzen dutenean erantzun beharko zaie.

Jarduerari buruzko informazioa, erakundearekin erlazioa dutenei zabaldu beharko da: hornitzaileak, finantza erakundeak, bezeroak, bitartekariak, eta abar.

### ***3. Gizarte eta lan arloko informazioa***

Lanari buruzko informazioaz gain, langileek beraien lanaren baldintza konkretuei edo orokorrei buruzko informazioa lortzeko interes berezia daukate (negoiazio kolektiboan sinatutako baldintzak, arlo sozialean lortu diren hobekuntzak, baita osasun arloko egoera, lana, mozkin sozialak, lan giroa, heziketa, giza baliabideei buruzko politikak, eta abar).

### ***4. Pertsonen arteko komunikazioari buruzko informazioa***

Askotan, gomendagarria izaten da, bateratasun handiagoa lortu eta kalitate maila egokia bermatzeko, pertsonen arteko komunikazioa erregulatzeko arau batzuk jartzea arbitrariotasuna eta bereizketak ekiditeko.

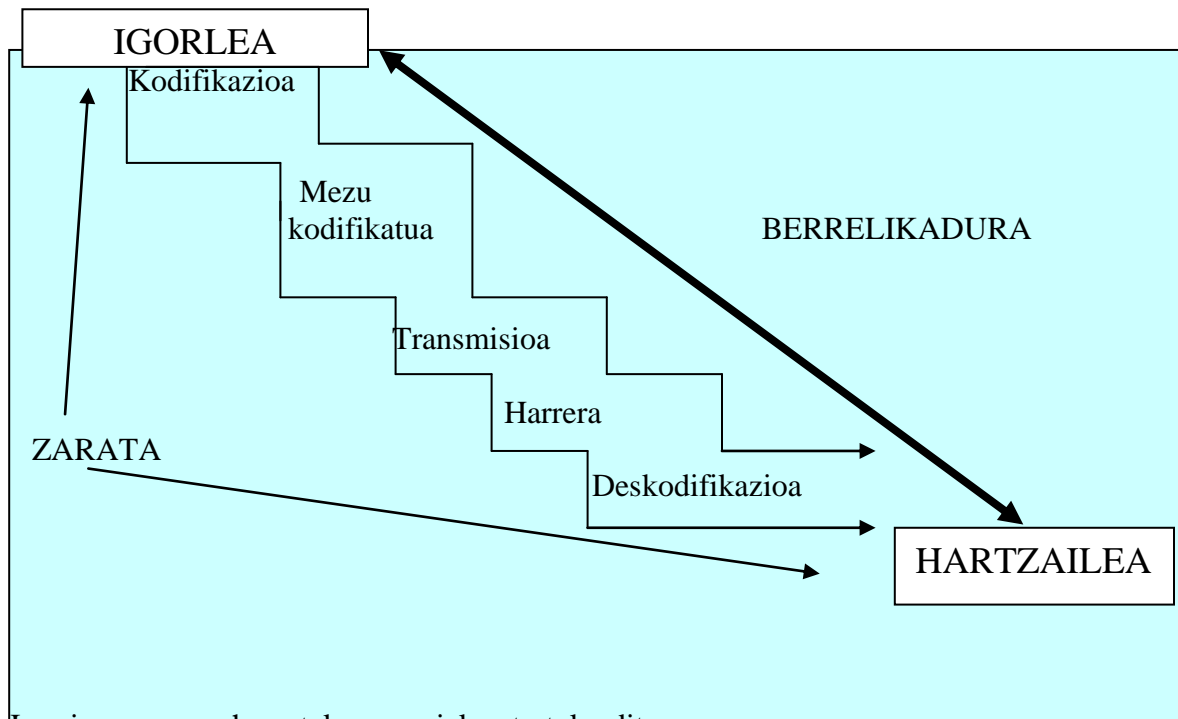
## **6.4. Komunikazio prozesuan jatorria duten barne komunikazio arazoak.**

### **Komunikazioaren oztopoak**

Puntu honetan komunikazio prozesuan dauden oztopoak aztertuko ditugu, enpresa mailan zein bestelako inguruetan. Horregatik, garrantzitsua izango da komunikazio prozesuak dituen ezaugarriak kontuan hartzea, ahal den neurrian ager daitezkeen oztopoak aurreikusteko.

#### **6.4.1. Komunikazio prozesua**

Komunikazioa prozesu bat da. Prozesu horretan etapa ezberdinak daude (ikusi irudia).



Jarraian, prozesu horretako osagaiak aztertuko ditugu:

### 1. *Igorlea*

Komunikazio prozesua igorle batekin hasten da. Igorlea, beste pertsona edo talde batekin mezu bat partekatzen duen talde zein pertsona izan daiteke. Enpresako kide bakoitza igorle bat da, enpresa barruan edo kanpoan komunikatzeko mezu bat duelako.

### 2. *Kodifikazioa*

Informazioa hitzetara, grafikoetara edo transmisorako egokia den beste bide batera pasatzean datza kodifikazioa, hau da, mezu bat ateratzea da. Erabiltzen diren bideak hartzailearentzat arruntak eta eskuragarrienak izan behar dira.

Mezua kodifikatu behar duen pertsonak bere entzuleak ezagutu beharko lituzke, eta entzuleek uler dezaketen hizkera erabili beharko luke.

Hartzailearentzat zentzua duen guztia kontuan hartu behar da: igorlearen janzkera, bere hizkuntza, portaera.... Gainera, ingurune sozial zehatz bateko hizkera beste ingurune

bateko kideekin komunikatzeko erabiltzen bada, mezua txarto ulertu daitekeela kontuan hartu behar da.

### **3. Mezuaren garapena**

Igorleak transmititu nahi duen ideia edo esperientzia da mezua. Mezu baliagarririk gabe prozesu guztiak ez du zentzurik.

Mezuak era ezberdinez bidali daitezke (hitzez edo ez).

Mezua prestatzean kontuan izan behar dugu hartzaile gehienek arreta-mailak fase ezberdinak izaten dituela. Hori edozein komunikazio motatan da garrantzitsua, baina bereziki hitzaldi bat eman behar denean. Mezuaren lehenengo zatia eta amaierakoa izaten dira hartzaileek hobeto jaso eta gogoratzen dituztenak.

Hitzaldiaren hasieran, hartzaileen arreta eta interesa altua izaten da eta mezuaren alde handi bat deskodifikatzeko eta gogoratzeko gai izaten dira. Mezuaren erdialdean, batez ere mezua luzea bada, jendearen arretak behera egiten du. Tarte horretan zerbait garrantzitsua aipatu nahi badugu, beharrezkoa da haien arreta ekarriko duen gauza batekin laguntzea (mezua idatziz bada, grafikoekin; ahozkoa bada, mezuarekin zerikusia duen gertakizunen batekin). Hitzaldiaren amaieran, hartzailearen arreta-maila altuagoa izaten da berriro, eta mezuaren azkeneko parte ondo gogoratzen da. Horregatik da komenigarria konklusioetan daturik garrantzitsuenak aipatzea.

### **4. Mezuaren transmisioa**

Mezu kodifikatua iturritik hartzailearenganaino transmititzeko, bide egokienak aukeratu eta erabili behar dira. Mezua transmititzeko igorleak bide desegokiak erabiltzen baditu, mezua ez heltzea gerta daiteke.

### **5. Harrera: entzuten jakitea da garrantzitsuena**

Momentu honetan hasten da hartzailearen parte-hartzea. Komunikazio prozesua ondo gauzatzeko, hartzaileak entzundakoa ulertzeko duen ahalmena funtsezkoa da.

Entzuten jakitea, komunikatzaile ona izatea baino zailagoa da topatzen eta garatzen; baina autoritate eta influentzia gehiago ematen dio ezaugarri hori daukan pertsonari.

## 6. Deskodifikazioa

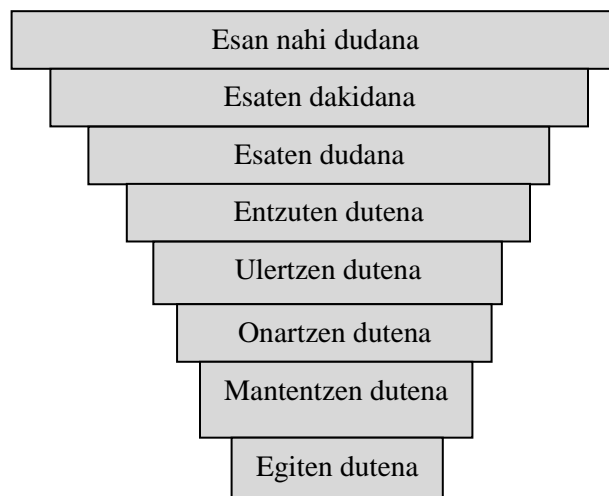
Deskodifikazio prozesuan, igorleak bidalitako sinboloak interpretatu eta kontzeptu edo ideietara pasatzen ditu hartzaileak.

Arraroa da hartzaileak igorleak kodifikatu duen esanahi berbera deskodifikatzea.

## 7. Hartzailea

Mezua hartzaileari (edo hartzaileei) zuzenduta dago eta horrek deskodifikatze prozesua egin beharko du. Garrantzitsua da igorleak kontuan hartzea aurretik komentatuko neurri guztiak, komunikazio prozesua egokia ziurtatzeko; baina hartzailea da mezua ulertu behar duena.

Informazioaren degradazio prozesuak ondorengo pausuak jarraitzen ditu.



## 8. Berrelikadura (feedback)

Igorlearen mezuari hartzaileak ematen dion erantzuna da. Momentu horretan, hartzailea igorle bihurtzen da.

Komunikazio prozesuan, hartzaileak gaitasun garrantzitsu bi aplikatu behar ditu: entzutea eta *feedback*-a. Prozesu hori da komunikazioa osatzen duena, eta igorleari ziurtatzen dio mezua ulertua izan dela. Berrelikadurarik ez badago, ez dago komunikaziorik, informazioa baizik. Berrelikadura ez da soilik hitzezkoa. Berrelikadura ez-ahozko komunikazioarekin ere eman daiteke. Hartzaileak, bere keinu eta jarreraren bidez,

erantzunaren lehenengo pausua ematen du. Horregatik, garrantzitsua da ez-ahozko komunikazioa interpretatzen jakitea.

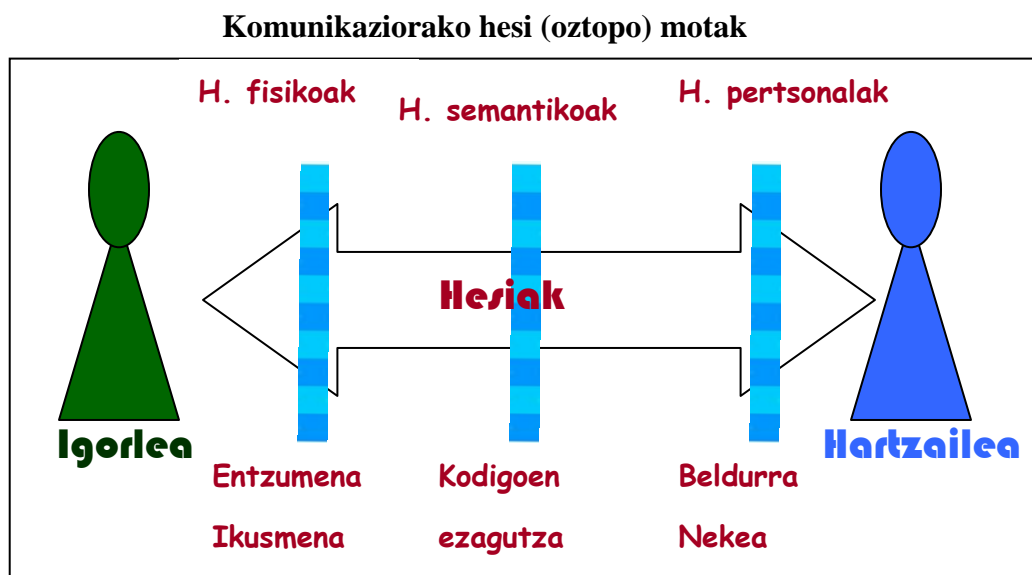
Komunikazio prozesu hori “zarata”-ren eraginpean dago. Zarata komunikazio prozesuko etapa batzuetan edo guztietan eragiten duen interferentzia da. Iturri ezberdinetatik sor daiteke: kontrako esanahia duten mezuak igortzen direnean, interpretazio okerrak daudenean, zeinu ezezagun edo zalantzarriak erabiltzen direnean...

Esandakoaz gain, kontuan hartu behar da hartzaileak erabili dezakeen informazio bolumena mugatuta dagoela.

#### 6.4.2. Komunikazionako oztopoak

Komunikazio prozesuaren azterketa arin batek edozein komunikazio mota eratzeko dagoen zailtasuna erakusten digu.

Komunikazioaren kalitatea hainbat faktorek baldintzatzen dute: igorleak, bere mentalitateak, mezua kodifikatzeko erak, transmititzeko kanalak, hartzailearen mentalitateak... Faktore horiek guztiek, kasu batzuetan, komunikazio prozesua burutzea eragozten dute. Horrela, komunikazio prozesua interferentzia, zarata, eta hesi edo oztopoen menpe dago. Horregatik guztiagatik, batzuetan ez datoz bat transmititu nahi den informazioa eta hartzaileak ulertzen duena.





## 1. *Hesi pertsonalak*: Psikologikoak dira.

### A) Iragazketa edo filtrazioa

Filtrazioa informazioaren manipulazioa da, igorleak edo hartzaileak egin dezaketena. Informazioaren manipulazioa nahita egiten da batzuetan, eta nahi gabe beste batzuetan. Beste aldearentzat onuragarriagoa dela irudikatzeko manipulatu da informazioa.

Iragazki asko gertatzen dira Goranzko komunikazioan; sarri izaten dira iragazkiak. Langileek mezuen informazio ez-onuragarria disimulatzen diete beren zuzendariei. Zuzendariak langileen lana kontrolatzeko goranzko komunikaziotik datorren informazioa kontuan izan behar dutenez, langileek informazio horiek manipulatzeko asmoa izan dezakete. Gerentziak merituak ebaluatzen ditu, sari bezala soldatak igotzen ditu eta pertsonak promozionatzen ditu goranzko kanalen bidez lortzen duen informazioan oinarrituta. Horregatik informazioa iragazteko tentazioa handia da erakunde osoan.

Hartzaileak ere filtro batzuk aplikatu ditzake:

- Estereotipoena: orokortasunak erabiltzen ditugunean pertsonak sailkatzeko.
- Halo efektua: pertsona bat alde positibo edo negatibo konkretu baten bidez baloratzean datza.
- Proiekzioa: gure sentimendu edo ezaugarriak beste pertsonengan aplikatzen ditugu.
- Itxaropena: entzutea espero duguna entzuten dugu.

### B) Pertzepzio selektiboa eta balio-judizioak

Komunikazio prozesuan hartzaileak era selektibo batean jasotzen ditu komunikazioak. Hartzailearen ikuspuntuek, baloreek, sinesmenek, motibazioek, ... eragina dute jasotzen duen informazioan.

Gure sinesmenekin gatazkan dagoen informazio bat jasotzen dugunean, erraza da informazio hori ez prozesatzea, edo, kontziente ala inkontzienteki, informazio hori aldatzea eta era horretan gure aurreiritziak baieztatzea. Azken finean, entzun nahi duguna entzuten dugu.

### C) Emozioak

Mezu bat hartzean, hartzailea nola sentitzen den, mezu horren interpretazioan eragina izango du. Mezu bera era ezberdinean interpretatu dezakegu pozik gaudenean edo kezkatuta gaudenean.

#### D) Entzuteko trebetasun falta

Entzuteko ohitura txarrak ditu jende gehienak. Txarto entzutea komunikazioetan sarritan gertatzen den akats bat denez, enpresa batzuetan entzute aktiboa sustatzeko prestakuntza prozesuak bultzatzen dituzte. Komunikazioaren prozesua ondo burutzeko, mezu hartzailearen entzute aktiboak garrantzi handia du.

Entzute aktiboaren ezaugarriak honako hauek dira:

- Hartzailearen ulermen esfortzu bat eskatzen du. Hartzailea igorlearen ideiak eta emozioak ulertzen saiatu behar da. Komunikazio prozesuan mezuaren esanahia aldatzen da, hartzaileak ez baditu ondo ulertzen igorlearen egoera emozionala eta komunikazioaren testuingurua.
- Gure kulturen, era aktibo baten entzuteko jarrera gutxi baloratzen den portaera da.
- Informazioa ondo jasotzeaz gain, igorlearen hitzak aktiboki entzuten baditugu, gure jarrera elementu motibagarri moduan ere oso lagungarria izan daiteke. Igorlea motibatuago sentituko da, entzuna izateko beharra aseta izango duelako. Erakundearen gatazkak bideratzeko eta negoziaketetarako ere lagungarri izan daiteke.
- Gaur egun, gero eta ohikoagoa da enpresetan “Entzuten Ikasteko Ikastaroak” izatea. Entzute aktiboak hartzailearen erantzukizuna azpimarratzen du.

#### E) Iturrien sinesgarritasuna

Komunikatzailearen ekintza eta hitzetan hartzaileak duen konfiantza eta fedea adierazten du. Hartzaileak komunikatzaileari dion sinesgarritasun mailak, hartzaileak hitzak nola hartzen duen eta erreakzionatzen duen eran eragin zuzena du.

## F) Entzulearen jarrera

Batzuetan, entzuten duenaren jarrerak era egoki batean entzutea oztopatzen du. Lou eta Francine Epsteinek entzulearen hiru jarrera mota desberdintzen dituzte (Codina, 2004):

- Aholkulariaren jarrera: gure solaskideak gugandik aholkua edo beste mota bateko laguntza bat espero duela suposatzen dugu. Arazoa honako hau da: bere azalpenak bukatu eta segituan konponbidea emateko presa handia izaten dugula eta horrek ez dio laguntzen, kontrakoa baizik.
- Biktimaren jarrera: gure solaskideak azalpenak ematen dituen bitartean, bukatzen utzi baino arinago, pentsatzen hasten gara berak dionak guri nola eragingo digun eta nolako ondorioak ekarriko dizkigun.
- Epailearen jarrera: gure jarrera kritikoa da, iritzi bat emateko eta berak dioena egokia den edo ez esateko; hau da, berak dioen guztia epaitzen goaz.

## 2. *Hesi semantikoak*

Arazo semantikoak edo interpretazio okerrak. Hitzak esanahi desberdinak dituzte pertsona ezberdinentzat. Adinak, heziketak, kulturak, jatorriak... pertsona batek erabiltzen duen lengoiaian eta hitzei emango dien esanahian eragina dute. Hori dela eta, igorleak hartzailearentzat egokia den lengoiaia erabili beharko du.

## 3. *Hesi Fisikoak*

### A) Erakundearen egitura

Erakundearen egiturak informazioa zein mailatan iragazi eta aldatua izan daitekeen baldintzatzen du. Egitura oso bertikala eta maila hierarkiko asko dituzten enpresek, erakunde lauek baino hesi gehiago izaten dituzte komunikaziorako.

### B) Distantzia geografikoa

Enpresa bateko zentro ezberdinak zenbat eta urrunago egon, orduan eta handiagoak izango dira komunikazio arazoak. Nahiz eta komunikazio edo bideokonferentzia arloan aurrerapen teknologiko handiak izan, distantzia handia denean komunikazioa ezin da izan bi hizketakide aurrez aurre daudenean bezain aberatsa, erraza eta zuzena.

C) Denboraren presioa

Komunikazio efektibo bat lortzeko eta mezua hartzailleengana heldu dela ziurtatzeko, ulertu egin duela, onartu egin duela, ... denbora asko behar da eta askotan zuzendariek ez diote behar beste denbora ematen.

D) Komunikazioaren gainkarga

Hainbeste informazio dugunez, ezin dugu guztia prozesatu edo guztiari kasu egin, eta askotan benetan garrantzizkoak diren mezuei ez diegu behar den arreta ipintzen.

## **6.5. Erakunde barruko jatorria duten barne komunikazioaren arazoak**

Enpresa askotan, barne komunikazioa sustatzeko, informazio teknologia berriak erabiltzen dituzte. Hala ere, inkestek diotenez, laneko satisfazio ezaren jatorrietako bat barne komunikazioa da. Barne komunikazioa, enpresa askotan, teknologia berriak soilik informazio gehiago banatzeko erabiltzen da, eta hori da arazoa. Hau da, teknologia berriak erabiltzen dituzte baina lehengo filosofiarekin jarraitzen dute: hartzaille guztiei mezu berdina, denei batera eta modu arinean heltzea da helburua. Informazio gehiegi edukiz gero, informazioa arazo bihurtzen da.

Komunikazio prozesuan badaude prozesuan eragina daukaten faktore batzuk. Faktore horiek kontuan hartu behar dira barne komunikazio eraginkorra garatzeko.

### **Komunikazioan eragina duten faktoreak**

Honako hauek dira komunikazioaren emaitzan eragiten duten faktoreetako batzuk (Raimond V. Lesikar *cit in* STONER, 1996; Formanchuk, 2009):

#### **1. *Enpresak komunikazioan duen konfiantza***

Gure inguruan, enpresa askotan ez dute uste barne komunikazioa kudeaketa estrategikorako tresna bat denik. Horietan modernitatea adierazten duen faktore bat edo enpresa barrukoentzat marketin tresna bat dela uste dute; eta ez duela baliorik sortzen. Barne komunikazioa soilik komunikazio sailaren ardura bezala ikusten dute, eta ez enpresa osoaren ardura moduan. Normalean, kasu horietan komunikazioa

komunikaziorako tresnekin nahastu egiten da. Enpresako arduradunek helburu moduan ikusten dute (enpresa barruko aldizkaria egitea, esate baterako), eta ez beste helburu batzuk lortzeko tresna moduan (langileak motibatzeke, adibidez).

## **2. Enpresaren sinesgarritasuna eta koherentzia**

Batzuetan langileek ez dute konfiantzarik enpresan, iraganean enpresak ez duelako adostutakoa bete. Gainera, enpresa askotan koherentzia falta bat dago, bi zentzutan. Alde batetik, enpresak kanpora begira komunikatzen duenaren eta barne komunikazioaren artean inkoherentziak izan daitezke. Bestetik, enpresa batzuetako arduradunek ez dute esaten pentsatzen dutena eta ez dute egiten esaten dutena. Horrek arazoak sortzen ditu, gertatutakoaren bertsio desberdinak egon daitezkeelako eta inor ez delako arduratzen gauzak argitzeaz.

## **3. Konfiantza eza eta “sekretismoaren” kultura**

Batzuetan, enpresen zuzendaritzan uste dute, negozioaren bilakaeraren gaian, hobe dela langileek ahalik eta gutxien jakitea. Horrelakoetan ohikoa da informazioa ezkutatzea eta behar dena baino gutxiago komunikatzea. Horregatik, langileek ez daukate behar den besteko informaziorik eta sentitzen dute enpresak ez duela konfiantzarik beraiengan.

## **4. Informazioaren jabetza**

Langile gehienek lanari buruzko antzeko informazio eta ezagupenak dituzte. Batzuetan badira informazio gehiago eta aberatsagoa daukaten langileak. Langile horiek besteak baino era eraginkorrago batean ari daitezke. Beren informazioak boterea ematen die. Horregatik informazio, gaitasun eta ezagupen horiek dituzten pertsonak ez daude informazio horiek partekatzeko prest.

## **5. Autoritatearen egitura**

Autoritatearen egiturak antzeko eragina izan dezake komunikazioaren eraginkortasunean. Erakunde barruko posizio, hierarkia eta botere diferentziek, nor hobekien komunikatuko den eta norekin komunikatuko den zehazteko balio dute. Lidergoari buruzko gaian ikusi genuen bezala, lidergo estilo bakoitzak garrantzi desberdina ematen dio komunikazioari. Nagusiak lidergo autokratikoa aplikatzen duenean edo menpekoekin harreman txarra

daukanean, komunikazioa oztopatzen da. Kasu horietan, batez ere beheranzko komunikazioa egongo da eta goranzkoa oso urria eta eskasa izango da.

## **6. Langileak aintzat ez hartzea**

Arazo honek lidergo estilo autokratikoarekin harreman estua dauka. Izan ere, horrelako zuzendariak uste dute langileek aginduak bete besterik ez dutela egin behar. Horregatik, langileen iritziak ez duenez ezertarako balio, ez dira haien parte hartzea eta motibazioa sustatzen.

## **7. Erakundearen egitura**

Erakundearen egiturak informazioa zein mailatan iragazi eta aldatua izan daitekeen baldintzatzen du. Egitura oso bertikala eta maila hierarkiko asko dituzten enpresek erakunde lauek baino hesi gehiago izaten dituzte komunikaziorako. Komunikazioa zenbat eta maila gehiagotatik pasatu, orduan eta errazagoa da gerentziako hurrengo mailakoari nahi ez duenak ezkutatzea.

Lana zatitzeko erak, erakundearen eginkizunak departamendu eta sekzio ezberdinetan banatzeko erak, erraztu nahiz zaildu egin dezakete enpresa bateko komunikazio prozesua. Horregatik, enpresa batzuetan interes ezberdinetako departamendu artean ez dago komunikaziorik edo hura oso eskasa da.

## **8. Komunikazio kanal formalak**

Komunikazio kanal formal bat gerenteek indartu eta ziurrenik kontrolatzen duten komunikazio baliabidea da (erakundetik bertatik eratortzen den komunikazio baliabidea). Adibide moduan buletinak, memorandoak, txostenak eta langileen batzordeak ditugu.

Kanal horiek komunikazioaren eraginkortasunean eragina dute bi zentzutan:

- Erakundea garatzen eta hazten doan neurrian, gero eta distantzia handiagoa barneratzen dute.
- Kanal formalek, erakundearen maila ezberdinen artean ibiltzen den informazio fluxu libreka ekidin dezakete.

## **9. Lanen espezializazioa**

Lanen espezializazioak gai berdinetan espezializatutako taldeen artean komunikazioa erraztu ohi du. Hala ere, diferentzia handiko taldeen arteko komunikazioa ziurrenik zapuztu egiten dute.

Laburbilduz, barne komunikazioa planifikatzeko, lehendabizi enpresaren kultura korporatiboa aldatu behar da, baina horrez gain, aipatutako arazo guztiak eta komunikaziorako beste oztopo batzuk ere gainditu behar dira.

Komunikazioko zailtasun horiek guztiak menperatzeko gomendio batzuk emango ditugu:

- ❖ ***Berrelkadura*** era aktibo batean erabili: mezua errepikatzeko eskatuz, ez bakarrik “*ulertu duzu?*” galdetuz; ahal den neurrian aurrez aurreko komunikazioa erabiliz.
- ❖ ***Hartzailearen egoerara eta lengoaiari egokituz.*** Derrigorrezkoa da igorlea hartzailearen paperean jartzea, horrela mezua nola deskodifikatuko duen aurreikusteko. Derrigorrezkoa da hesi semantikoak ekiditeko hartzailearen lengoia erabiltzea.
- ❖ ***Kanal ezberdinak erabiltzea*** mezu bera indartzeko, eta batez ere ahozko komunikazioa ez ahozko komunikazioaren bitartez indartuz.
- ❖ ***Entzute aktiboa indartu.***
- ❖ ***Erakundearen maila hierarkikoak murriztu.***
- ❖ ***Mezua presa gabe transmititu.***
- ❖ ***Komunikazioan prestakuntza eman.***

## KASU ETA ARIKETAK

---

### “AVIANCA” KASUA

---

1990eko urtarrilaren 25ean, 19:40an, Aviancaren 52 hegazkina New Yorkeko Kennedy aireportutik ordu erdira zegoen. 20:00etan Kennedy aireportuko kontrolatzaileek 52 hegazkinaren pilotuei bueltak emateko agindua eman zieten, hegazkin zirkulazio handia zegoelako. 20:45tan, Aviancaren gidakideak “*erregai eskasia zeukatela*” esan zien kontroladoreei. Kennedyko kontroladoreak abisua jaso zuela notifikatu zuen, baina hegazkinak ez zuen lurreratzeko inolako agindurik jaso, 21:24arte. Minutu luze horietan,

hegazkinaren gidariak larritasuna adierazten zuten izan zuten elkarrizketan, baina gertu zegoen larrialdiaz ez zieten ezer aipatu Kennedyko kontroladoreei.

Lehenengo lurreratze saioak, 21:24an, porrot egin zuten. Hegazkina oso baxu sartu zen eta ikusmena eskasegia zen segurtasunez lurreratzeko. Kontroladoreek bigarren saio bat egiteko agindua eman zutenean, gidariak oso erregai gutxi zutela errepikatu zuten. 21:32an, hegazkinaren bi motorrek indarra galdu zuten. Minutu bat geroago beste bi motorrak itzali ziren. Erregairik gabe, 21:34an hegazkina Long Islanden jausi zen. Hegazkinean zeuden 73 pertsonak hil ziren.

Ikertzaileek kutxa beltza ikertu zuten, gidari eta kontroladoreen arteko elkarrizketa entzun zuten eta kontroladoreekin hitz egin zuten. Istripuaren zergatia komunikazioaren oztupoak izan zirela ikusi zuten. Mezua ez zen era garbian bideratu, ezta era egokian jaso.

Gidariak “*erregai eskasia zutela*” aipatu zuten. Kontroladoreen iritziz, arrunta da gidariak hitz hori erabiltzea. Hegazkinek lurreratzeko itxaron egin behar dutenean, kontroladoreek hegazkin guztiak erregai eskasia dutela suposatzen dute. Kontroladoreek lehentasuna ematen diete hegazkinei pilotuek “*erregai larritasuna*” hitza erabiltzen dutenean.

Kontroladore batek aipatu zuen moduan, “*gidari batek larritasun bat adierazten duenean, arau guztiak pikutara doaz eta ahal duguna egiten dugu hegazkin horri lurreratzeko laguntzeko*”. Tamalez, 52 hegazkinako gidariak ez zuten “larritasun” hitza erabili, eta kontroladoreek ez zuten ondo ulertu arazoaren tamaina.

Gainera, gidarien ahots tonuak ez zuten larritasunik edo seriotasunik adierazten. Kontroladoreek heziketa jasotzen dute egoera horietan tonu bereziak igartzeko. Gidari eta gidakidearen arteko elkarrizketan nabaritzen zen larritasun hori eta beraien tonuek larritasun hori adierazten zuten. Baina Kennedyrekin komunikatzerakoan lasaiak eta profesionalak ziruditen.

Azkenik, gidarien eta aireportuko agintarien heziketa, kultura eta ohiturek larrialdiak aitortzeko oztupoa izan daitezkeela pentsatu zuten ikerlariak. Gidari baten esperientziak eta bere harrokeriak eragina dute horrelako egoeretan. Larritasun bat formalki adierazten duen gidariak, informe ugari idatzi eta sinatu behar ditu lurreratu eta gero. Horrez gain, gidaria erregaia kalkulatzeko arduragabea izan dela frogatzen bada, estatuak lizentzia kendu diezaioke. Errefortzu negatibo horiek larritasunak adierazteko oztupoak dira.

- 1. Gidarien eta kontroladoreen arteko komunikazioak analizatu, komunikazioaren prozesuaren faseak jarraituz.***
- 2. Nola hobetu zitekeen hegazkina eta kontroladoreen arteko komunikazioa? Zeintzuk izan dira oztupoak.***
- 3. Avianca Kolonbiako enpresa zen. Aireportu ezberdinetan egunero hamaika herrialde ezberdinetako gidariak lurreratzeko dituzte beren hegazkinak. Nola lortzen da hori, gidariak eta kontroladoreak hizkuntza ezberdinak dituztenean?***



## **7. GAIA – Negoziazioa enpresan**

7.1. Sarrera. Kontzeptua.

7.2. Negoziazio estiloak

7.3. Negoziazioaren prozesua

7.4. Prestakuntza.

7.5. Eztabaida eta elkartrukea.

7.6. Itxiera eta akordioa.

Kasuak eta ariketak

Eranskina: Talde lana

### **AURKEZPENA**

Gai honetan negoziazioa prozesu bat dela azalduko dugu eta bere etapa desberdinak aurkeztuko ditugu: prestaketa, eztabaida eta itxiera edo akordioa. Etapa horiek banan-banan aztertuko ditugu eta bakoitzean egin beharreko gauzak zein diren bistaratuko dugu.

Gero, negoziazio estilo desberdinak aurkeztuko dira, zein egoeratan erabili behar diren eta zeintzuk diren bakoitzaren abantailak eta desabantailak.

### **Gaiaren helburuak**

- Negoziazioa prozesu bat dela ulertzea.
- Gure inguruan garatutako negoziazio eredu ohikoenak eta horien gabeziak aurkeztea.
- Negoziazioan erabili beharreko irizpideak aurkeztea, printzipio bidezko negoziazioan agertzen direnak.
- Ikasleek negoziatorako beharrezkoak diren gaitasunak garatzea (komunikazioa, entzute aktiboa, pentsaera estrategikoa...)

## 7.1. Sarrera. Kontzeptua

Orain arte erabaki hartze prozesua isolaturik dagoen zerbait bezala aztertu dugu, modu independentean erabaki behar duten pertsonak bezala. Ikerlana erabaki hartzailearen emaitza indibidualak maximizatzen dituzten aukeren analisi eta hautaketan kontzentratzen zen, dena erabakiaren postulatuekin bat etorritik. Baina, askotan, gizabanakoak lortzen dituen emaitzak hirugarren pertsonen portaeren arabekoak izango dira. Horiek, aldi berean, helburu propioak lortzen saiatuko dira, besteen emaitzak baldintzatuz. Beraz, ez dira emaitzak maximizatu behar, optimizatu baizik, beste aldeek bilatzen dituzten emaitzekin bateragarriak izan daitezkeen saiatuz. Gertaeren kontrol osoa ez dugunean, negoziatu beharra dago. Gizabanako batek beste batekiko kontrol osoa duenean, negoziatzeari uko egin diezaioke; aurkako kasuan, berriz, negoziatzea beharrezkoa izango litzateke (Kennedy eta beste batzuk, 1986, 15.orr.).

Negoiazioa bi ikuspegi ezberdinetatik aztertu behar dugu: bata teknikoagoa eta sistematikoagoa; bestea giza ikuspegia, portaerak, jarrerak, pertzepzioak eta abar aztertzen laguntzen diguna. Bi ikuspuntu horiek biltzen ahaleginduko gara.

### Negoiazio kontzeptua

Elkarrekintza batetik abantailak potentzialki lortzea baimentzen duen prozesua da, non itxuraz gatazkan dauden alde bik edo gehiagok ekintza bateratuen bidez emaitza asegarriak bilatzen dituzten, beste era batera lor ditzaketen emaitzak baino asegarriagoak.

Definizio horretan negoziazio guztien elementu bereizgarriak aurkitzen ditugu:

- **Prozesua:** Negoiazioa prozesu bat da eta ez ekintza puntual bat. Prozesu honen barnean zenbait etapa ditugu eta edozein kasutan gertatzen dira, batzuetan bat-bateko eran. Prozesuaren ideari Altschul, C.-k eta Fernández, E.-k (1992, 42-43 orr.) garrantzia ematen diote.
- **Interesen gatazka:** Parte-hartzaile baten helburuen lorpena besteek dituzten helburuen lorpenarekin gatazkan dago. Alde bakoitzak baliabide batzuk ditu, bere onurarako erabil ditzakeenak, baina beste aldearen onuran ere lagun dezaketenak. Negoiazioa egoteak, hain zuzen ere, nire baliabideek beste aldeari niri baino onura gehiago egitea eskatzen du edo, behintzat, baliabideen erabilera elkar banatuari esker onura gehigarria lortzea. Interes gatazka egon arren, adostasunerako aukera existitu

behar da, hau da, negoziazioa posiblea izan dadin tarte bat existitu behar da, non alde biek beren helburuak banaka arituz baino modu asegarriagoan betetzen dituzten.

- **Aldeen elkarrekintzaren** ondorioz lortzen dira emaitzak: Negoziazioaren arrakasta alde bakar baten menpean ez legoke, nahiz eta horrek talentu handia izan (Altschul, C. eta Fernández, E., 1992, 16. orr.). Aldeek baliabide propioak dituzte, baina besteen baliabideak ere behar dituzte, eta baliabide horiek elkartrukatzeko prest daude, nahiz eta hasieran elkartruke harremanean ados ez egon (García, J. eta Casnuevas, C. 1999, 352. orr.). Baterako planteamenduak bakoitzak bere aldetik arituko balira baino abantaila gehiago sortu behar ditu (Altschul, C. eta Fernández, E., 1992, 94. orr.).
- Negoziazioaren bidez adostasuna lortu gabe baino hobeto **asetzen ditugu gure interesak**. Alde bakoitzaren helburuen lorpen maila bakoitzak negoziazioan daukan botere mailaren arabera eta baita negoziazioak aurrera egiteko moduaren arabera ere izango da. Negoziazioa garatzen jakiteak gure helburuak hobeto lortzen lagun diezaguke, baina ezin dugu ahaztu geure burua eta emaitzak baldintzatuko dituen eremu bat dagoela. Negoziazioa aurrera eramateko prozesua, urratsak, gomendioak, etab, harremanen eta elkartrukeen etengabeko prozesuan barneratu behar ditugu. Zehaztuko ditugun oinarriak harreman iraunkorretan erabilgarriak dira batez ere, enpresen barnean izaten diren harreman gehienetan bezala. Enpresa-bezeroak, enpresa-hornitzaileak (lehengaiak eta finantza baliabideak), enpresa-langileak.
  - Era honetako egoeretan elkartrukea sendotzeko saiakera interes komuna izaten da. Interes komun horrek negoziazioa aurrera eramateko modua baldintzatuko digu.
  - Interesen gatazkaz gain, hitzarmenera heltzeko posibilitatea baloratu behar dugu, hau da, negoziazioak arrakasta izateko tarte bat egon behar da, zeinetan alde bakoitzak bere helburuak aseko dituen banaka egongo balira baino hobeto.
- **Alde bien interesa hitzarmena lortzeko**. Askotan akordioa lortu nahi dugun bakarrak geu garelako uste dugu eta negoziazioan aurreratzeko eta azken hitzarmena lortzeko amore eman behar izaten dugu. Izan ere, zenbait aspektu mugiezinak dira; kasu horretan egin dezakegun gauzarik egokiena negoziazioaren hasieran argi uztea da, posible bada behintzat.

## 7.2. Negoziazio estiloak

Negoziazio eraginkor baten oinarria bakoitzak bere negoziazio estiloa ezagutzean datza. Horrexegatik, pertsonen artean sortzen diren gatazken aurrean komunikatzeko dugun joerak gure negoziazio estiloa erakutsiko du.

Negoiazio estiloen sailkapen desberdinak aurki ditzakegu.

### **7.2.1. McClelland-en motibazio teorian oinarritutako negoziazio estiloak**

Negoizatzailleek pertsona moduan beren beharrak izango dituzte eta horiek bere negoziatzeko eran islatuko dira. McClelland-ek hiru oinarritzko behar bereizten ditu:

- ◆ Boterea: Beste pertsonak menperatzeko eta haien gainetik egoteko beharrarekin erlazionatuta dago.
- ◆ Afiliazioa: Lagunak egiteko eta atsegingarria izateko nahiarekin erlazionatuta dago.
- ◆ Lorpena: Gauzak ondo egiteko eta eraginkorra izateko nahiarekin erlazionatuta dago.

Garatuko den negoziazio estiloa pertsonalitatearen isla izango da (Senlle, A., 1997, 22. orr.).

1. Botere beharra duten pertsonetan, irabazteko motibazio honek negoziazioa ***irabazi beharreko guda*** moduan ulertzea eragiten die. Oso pertsona biziak dira, arrakasta profesionala beste giza eta familia baloreen aurretik jartzen dituztenak. Beraientzat atsegina bere irizpideen inposaketan datza; **negoziazio** era **gogorra** da, nik irabazten dut, zuk galtzen duzu. Beharrezkoa izanez gero mehatxura eta zirira joko dute. Beste aldeak modu berdinean jokatu duela ulertzen dute.

#### ***Azkarrenak irabaziko du.***

Gogoratu behar dugu, etorkizuneko harremanak gaur eguneko negoziatze eran oinarrituko direla. “Negoiazioan beste alde baina botere gehiago badugu, eta botere horretaz neurritz kanpo baliatzen bagara, beste aldeari guregan izango duen jarrera erakusten diogu eta hurrengo baten nola tratatu behar digun erakusten diogu” (Winkler, J. 1983, 24.orr.). Galtzen duenak, beste alde batetik, abantaila bat lortu nahi izango du edo behintzat justizia bere esku hartu hitzartutakoa ez betez. Irabazten duenak beste alde kontrolatzen indarrak erabili beharko ditu. Ondorioz, bi aldeek beraien posizio idealetatik alde egiten dute.

2. Afiliazio motibazioa nagusi den kasuetan **negoziazio biguna** gertatuko da, nik galtzen dut, zuk irabazten duzu. Hau da, harreman ona mantentzeko helburuaz amore emateko prest dago eta beste aldeak hurrengoan amore emango duenaren itzaropena dugu. Hala ere, esperientziak esaten du beste alde amore emanez lasaitzeak ez duela funtzionatzen. Justifikaziorik gabeko kontzesioak egiten baditugu orain, ez da probablea etorkizuneko ezberdintasunak erraztea. Oso setatsuak badira zuk berriro amore emango duzula pentsatuko dute. Edozein kasutan, jarrera mota honek epe luzeko erlazioak mantenduko direnean izango du zentzua.

*Neuk emango dut amore, beste aldi batean beste aldeak amore emango duelako itxaropenaz.*

Jendea ona delako ustea oinarriztat hartuz, aldeen arteko konfiantzan oinarritutako harremana garatzen saiatzen dira. Ez dute informaziorik eskatuko eta beste aldea sinetsiko dute. Beste aldearekin harreman estuak izatea gustatzen zaie.

3. Lorpen motibazioa nagusia den kasuetan, emaitza batzuen lorpena bilatuko da. Alde bientzat onargarria den konponbidea aurkitu nahi dute; horri *negoziazio objektiboa* deituko diogu. Alde bien behar minimoak asetzen dituen konponbidea lortzen baimentzen duen prozedura garatu behar da. Istiluak ekidingo dira, emaitza baita inporta duena.

*Emaitzan ahalik eta gutxien inplika zaituz.*

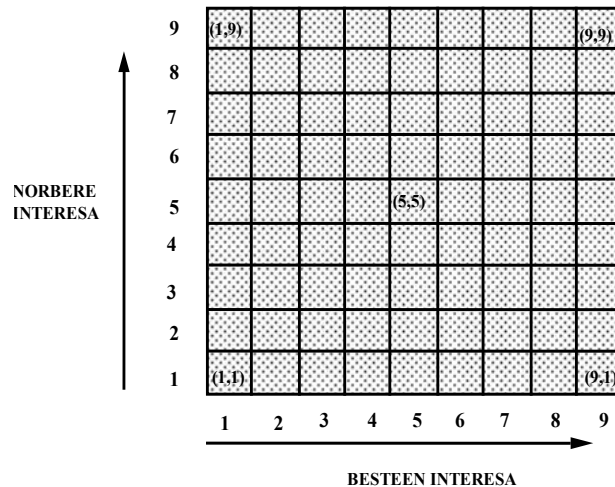
Negoziazio mota honekin ez dira aukera guztiak aztertzen, ahalik eta arinen akordio batera iristen ahaleginduko baitira. Denbora faktoreak emaitza hobeago batek baino garrantzi gehiago dauka.

4. Negoziazio beste era bat existitzen da, negoziatzaileak motibaturik ez daudenean edo konponbidea bilatzen ez dutenean gertatzen dena. *Negoziazio pasiboa* da. Kasu honetan dinamismoaren gabezia nagusi da, gauzak edozein modutan konponduko direlako irizpidea. Arazoei aurre egiten ez badiegu hauek bakarrik konponduko dira edo ahaztu egingo dira. Negoziazio era honetan aritzen dena aitzakiak jartzen ditu eta gauzak geroratzen ditu. Helburua ahal dena egitea eta bizimodua ez zailtzea da.

### **7.2.2. Blake eta Mounon-en sarean oinarritutako negoziazio estiloak**

Negoziazio estiloen beste sailkapen ezagun bat Blake eta Mounon-en sarea da. Hemen lidergo estiloak eta negoziazio estiloak nahasten dira. Egileek lidergo estilo optimo bat eta negoziazio estilo optimo bat ere dagoela diote. Lidergo estilo optimoak helburuengatik eta pertsonengatik ardur handia izaten du. Negoziazio estilo desberdinak aztertzeko ondorengo sarea proposatzen da. Sare honetan negoziatzaileak norberaren interesak eta besteen interesak lortzeko, horretarako haren ardur mailaren konbinaketa desberdinak erakusten dira.

### Irudia 7.1. Negoziazio estiloak Blake eta Moutonen sarean



Iturria: Manuel y Martínez-Vilanova (1999)

Erreferentziako bost erak honako hauek dira (Manuel, F. eta Martínez-Vilanova, R., 1999, 73.orr. eta ondorengoak):

- 1-1: Ekiditea. Ez asertiboa, ez lankidetzakoa, edo berdina dena, ez dauka ardurarik ez norberaren ez besteen interesean, hau da, negoziazio era pasiboa da. Arazoa atzeratzea edo beste pertsona bati ematea da.
- 1-9: Menperatzea. Jarrera asertiboa eta ez lankidetzakoa, hau da, bere interesean kontzentratzen da beste aldearen interesa alde batera utziz. Gure helburua lortuko duten estrategiak garatu behar ditugu edozein gauzaren gainetik
- 9-1: Morronkeria. Lankidea den pertsonari dagokio. Beste aldearen interesak asetzeko ezberdintasunak murrizten eta alderdi komunak azpimarratzen saiatzen gara, arazoa xurgatzea da.
- 5-5: Konpromisoa. Bi dimentsioen arteko bitarteko asmoa denez “ezberdintasunaren banaketa” esaten zaio. Horregatik askotan konponbide gisa bitarteko jarrerara jotzen da.
- 9-9: Integrazioa. Asmoa lankidetzakoa eta asertiboa da, alde biek bere interesak asetzeko saiakera islatzen duelarik. Alde bien arteko lankidetzak eskatzen du eta baita bien artean konponbide sortzaile eta irudimentsuen garapena ere, bakoitzaren helburuei uko egin gabe. Posizioen hurbiltzea lankide izanik emango da eta negoziazio prozesua aurrera doan heinean ematen da. Negoziazio estilo hau geroago **Printzipio bidezko negoziazioa** deitu duguna izango da. Jarrera malgua mantendu behar da, baina era berean tinkoa dena, tinkoa gure interesetan behintzat.

Negoziazio estilo horiek ondorengo eran laburbildu daitezke (Montaner, R., 1992, 73.orr.).

### Irudia 7.2. Negoziazio estiloak Blake eta Moutonen sarean

		Gure interesak	
Beste aldearen interesak		Irabazi	Galdu
	Irabazi	Denok irabazi	Etorkizuna landu
	Galdu	Guda irekia	Galtze zirrarak

Iturria: Montaner, 1992, p. 73

Blake eta Mouton-en iritziz eta beste zenbait egileen esanetan (adibidez, Covey, 2008), negoziazio estilorik egokiena integratzailea edo denok irabaztearena izango litzateke.

Hala ere, egile askok egoeraren arabera ikuspegia proposatzen dute. Ikuspegi honen arabera, negoziazio estilo integratzaile hau enpresa munduan ematen diren zenbait negoziaketetarako balio du, baina ez negoziazio guztietarako.

Shell-ek (2005) esaten duen moduan, hurrengokoa kontuan hartuz negoziazio estilo bat edo beste bat aukeratzea egokia izango da: negoziatzaileak beste aldearekin izango dituen etorkizuneko harremani garrantzia ematen dion ala ez eta gatazka nola hautematen duen bi aldeetako helburuak zeintzuk diren jakinda.

### Irudia 6.3. Egoeraren sarea, negoziazio estrategiarako gida

		Gure helburuen arteko gatazka nola baloratzen dut?	
		Altua	Baxua
Etorkizunean beste aldearekin izango ditudan harremani zer nolako garrantzia ematen diet	Altua	I: Antzerako garrantzia Eredurik egokienak: Integrazioa, konpromisoa	II. Harremanak Eredurik egokienak: Morronkeria, integratzailea
	Baxua	III: Transakzioak. Estilorik egokienak: Menperatzea, konpromisoa, Integrazioa.	IV. Koordinazio tazittoa: Estilorik egokienak: Ekiditea, Morronkeria.

Iturria: Shell (2005, p. 123)

Shell-ek (2005) ere hurrengokoa dio: negoziazio estilo bat aukeratzeko orduan beste aldeak jarraitzen duena ere kontuan har daitekeela. Honen adibide bat emanez: A negoziatzaileak bi aldeentzako negoziazio estilorik egokiena integratzailea dela uste du. Baina negoziazioa

hasten denean ikusten du B oso lehiakorra dela. Hortaz, B-ren jarrera ikustean A-k estilo lehiakor bat hartzea nahi izango du.

Shell-ek aipatutako faktoreez gain, badaude beste faktore batzuk garrantzia dutenak negoziazio estiloa aukeratzeko orduan (Manuel y Martinez-Vilanova, 1999, pp.246-247):

- Negoziatio bakarra edo negoziatio jarraitua den kontuan hartu behar da. Negoziatio bakarra bada, estilo lehiakorra erabiltzea da ohikoena
- Alde bakoitzak dituen itxaropenak. Marjina handiagoa egoteak, malgutasun gehiago edukitzea ahalbidetzen du eta negoziatioa errazten du.
- Negoziatzaile bakoitzarentzat gaiak duen garrantzia.
- Alde bakoitzak zein neurritan lagun diezaioke beste aldeari bere helburuak betetzen (Altschul y Fernández, 1992, p. 104)
- Negoziatioan dagoen giroa edo alde bien arteko begikotasuna.
- Negoziatioan gauza bakar bat negoziatzen den edo bat baino gehiago. Gero eta gauza gehiago negoziatu, orduan eta errazagoa da aukera berriak eratzea.

### 7.3. Negoziatio prozesua

Negoziatio prozesuan alde bien hasierako proposamenak adostasun puntu komunetik urrun daude, baina aldi berean akordioa lortzeko alde biek bere behar eta interesak asetzeko beharrean daude. Alde biek arrazoitze, eragozpen, kontra argudiatze, eskaintza eta amore emate etapa ezberdinetan pixkanaka hurbilduko dira hitzarmen hori lortzeko. Horrek negoziatiorako tarte baten existentzia esan nahi du, azkenean hitzarmena lortzeko tarte hori existitu egin behar da. “Negoziatio batean hitzarmena lortzea ez da beti izango emaitza hobea”, hau da, beti ez da posible hitzarmena lortzea. Ikasi ezetz esaten, ezetz esan behar denean (Kozicki, S., 2000, 33. orr.).

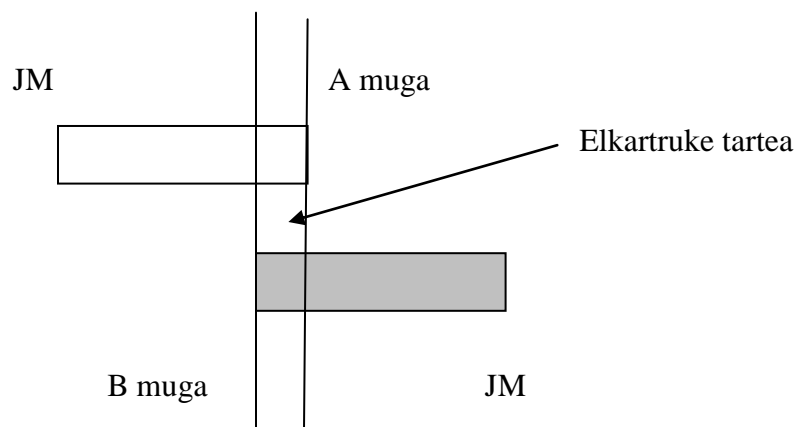
Hurbilketa ideiak distantzia inplikutzen du, baina aldi berean mugimendua adierazten du. Alde bakoitzak bere hasierako jarrera hobezinetik hain egokia ez zaion jarrerara iragan beharko du, baina alde bientzat onargarria den hitzarmena lortzea baimentzen duena (Kennedy eta beste batzuk, 1986, 25. orr.). Aldeen gaitasunek eta abileziek adostasun puntu hori eta jarrera hobezinetik bertara iristeko igarotako distantzia erabakiko dute. Prozesu hori azaltzeko hurrengo adibidean oinarrituko gara:



Demagun negoziazioan bi partaide daudela, A eta B, eta bakoitzak, askatasun osoz aukeratu ahal izanez gero, bere interesen arabera jarrera mesedegarriena (JM) aukeratuko lukeela (JMa eta JMb). Jarrera hauek muturrekoak dira, baina beste aldeak bere jarrera onartzea oso zaila dela eta bere aurkakoaren jarrerara hurbildu beharko dutela onartzen dute. Mugimendu honek haustura puntu izeneko muga dauka. Negoziazio tartea alde bien haustura puntuen artean egongo da (A muga eta B muga). Tarte honi “**elkartruke tartea**” deituko diogu.

Behin negoziazioa elkartruke tartean dagoenean, lortuko den azken emaitza aldean abileziaren menpe dago.

**A) Elkartruke tartea dagoenean:**

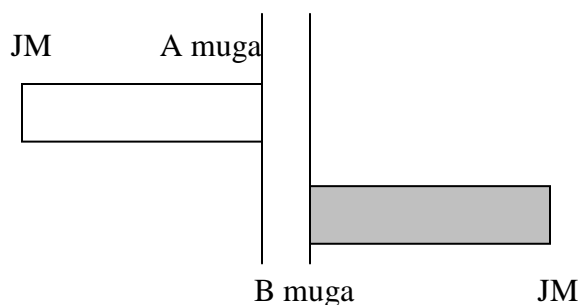


Iturria: Kennedy eta beste batzuk, 1986, 26. orr.

Jardun tartea murriztua edo txikia izanik negoziazioa oztopatu eta luze eta gogorra iragarri egiten da. Kontrakoa gertatuko da elkartruke tartea handia eta zabala denean.

Esan bezala, gerta liteke, elkartruke tartetik ez egotea, kasu honetan limiteen artean elkargunerik ez litzateke egongo.

**B) Elkartruke tartetik ez dagoenean:**

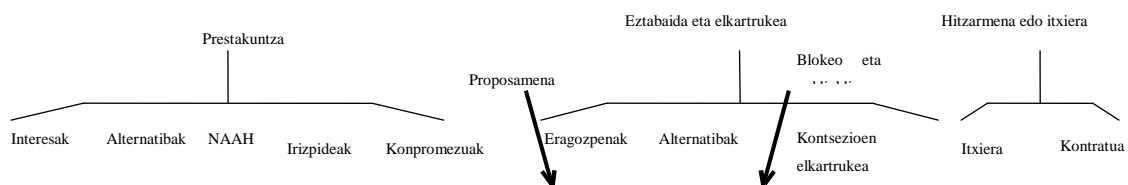


Iturria: Kennedy eta beste batzuk, 1986, 27. orr.

Aurkeztutako eskemak negoziazio prozesuaren ikuspegi estatikoa jasotzen du, non mugak eta jarrera mesedegarrienak argi zehaztuta dauden, hauek negoziazio prozesuan zehar aldatzen ez direlarik. Baina errealitatean, negoziatzaileek negoziazio prozesuan bere mugak aldatzeko arrazoiak izan ditzakete. Hasierako kokapenak alda daitezke prozesuan lortutako informazioaren arabera, beste aldearen pertzepzioen eta jarreraren arabera, edo beste edozein kanpo elementuren arabera.

Aurkeztutako eskema gai bakar baten negoziazioari dagokio, baina errealitatean edozein negoziazio prozesuan arazo ezberdinak agertzen dira. Beraz, eskema zaildu egiten da eta horrela muga mota ezberdinak egon daitezke, negoziatzen den elementu bakoitzeko bat.

Negoziatio prozesuaren garapenaren eskema honako hau izango litzateke:



Negoziatio prozesua hiru oinarritzko faseetan bana daiteke:

- **Prestakuntza.** Askotan negoziazioa “ahal den gehiena” ateratzera goaz, hori zenbat den oso argi izan gabe, hau da, negoziatio zehatz horretan lortu beharreko helburuak ezagutu gabe eta negoziatioaren ikuspegi estrategikoagoa, helburu batzuen bila dagoen harreman baten garapenaren prozesua, kontutan hartu gabe. Honekin batera, baldintzak, prozesua nola garatuko den eta nori aurre egin beharko diogun ez da planteatzen; dena bat-batean egiten da.
- **Eztatbaida eta elkartrukea.** Alde bien hasierako jarreraren planteamenduari (jarrera hauek bat etortzea oso zaila da) beraz negoziatio prozesua hasiko da. Hortik aurrera beste aldeari gure jarreraren onurak sinestarazi behar dizkiogu arrazoitze, taktika eta estrategia ezberdinen bidez. Aldi berean beste aldeari kontzesioak egin beharko dizkiogu hurbilketarako bide bezala.
- **Hitzarmena (edo ez) eta itxiera.** Bi jarreraren hurbilketa altua denean negoziatio itxi egin behar da. Itxierarako teknika ezberdinak daude eta alde bakoitzaren jarrera modu iraunkorrean zehaztu behar da, bakoitzak onartzen dituen erantzukizunekin batera. Aldi berean, hitzartutakoa betetzen dela ziurtatu behar dugu, betetze maila handitzeko beharrezkoak diren mekanismo eta bermeak ezarriz.

## 7.4. Prestakuntza

Etapu hau oso garrantzitsua izan arren negoziatzaileak gehienetan ez dira prestatzen. Normalean erabiltzen diren arrazoiak (Fisher, R. eta Ertel, D. , 1995, 45. orr.) ondorengoak dira:

- ***Jendeak “hitz egiten soilik” arrisku gutxi dagoela pentsatzen du.*** Akordio bat lortzen ezin gaituztela derrigortu dakigunez, arrisku txikia ikusten dugu eta “beste aldeak esan behar duena” entzutera goaz. Bere eskaintza gustuko badugu onartu dezakegu, eta bestela alde egin dezakegu. Egia da, baina erreferentziarik izan gabe nola jakingo dugu ados egon beharko ginatekeen? Prestakuntzarik gabe, proposamen bat onar dezakegu nahiz eta horrelakorik egin behar ez izan edo alderantziz.
  
- ***Prestakuntzak denbora gehiegi eskatzen du.*** Egia da prestatzeak denbora eskatzen duela, baina seguruenik aurrezten dena erabiltzen dena baino handiagoa da. Aurretiaz prestatuz gero ados jartzeko gaiak murriztu daitezke, eskaintza azkarrago onar daiteke, etab., negoziazioan zehar hori dena egon dadin eta arinago iragan dezan. Hala ere, prestakuntzak negoziazio motaren menpekota izan behar du. Negoziazio zehatzagoa edo orokorragoa izan daiteke, behar eta baliabideen arabera, baina edozein kasutan ere, prestakuntzan denbora pixka bat erabiltzea mesedegarria izango da.
  
- ***Ez dakigu nola prestatu.*** Jende askok bere burua prest ikusiko du zer nahi duen eta zerekin konformatuko litzatekeen jakinez gero. Gure prestakuntza nahi ditugun gauzak zerrendatzea baino ez bada, zer eskatzen dugun eta zertan amore emango dugun jakingo dugu soilik baina ez dugu jakingo beste aldeak nahi edo baloratzen duena.  
Eztabaida fasean hasierako ezagupena molda dezakeen informazioa lortzen da. Moldatze gaitasuna ez luke zuzenean erlazionatua egon behar prestakuntza egoki batekin.

## **Zeintzuk dira prestakuntzan landu behar ditugun alderdiak?**

### **7.4.1. Gure helburuak eta interesak ezarri**

Shell-en (2005) esanetan, gehiago espero duten pertsonak gehiago lortu ohi dute. Eta lortu nahi duguna, azkenean lortzen duguna izaten da. Beraz, helburu zehatzak lortu nahi dituzten negoziatzaileek gogotsuagoak, eragileagoak, hobeto prestatuak eta konpromiso gehiago hartzen dutela esaten da.

Helburu baikorrak eraginkorrak izango dira, defendagarriak eta lorgarriak badira. Hau da, eraginkorrak izango dira negoziazioaren beste aldearen aurrean arauen bitartez defendagarriak, frogagarriak eta sinesgarriak badira (Shell, 2005). Defendagarriak izateaz aparte beste egile batzuek, helburu onak definitzeko MARTE (Neurgarriak, lorgarriak, erronkariak, epe zehatz batekin eta espezifikoak.

Negoziatzaileak bai epe luzera eta bai epe laburrera zer nahi duen jakin behar du. Epe laburreko emaitzek epe luzeko emaitzak eragiten dutelako. (Kennedy et al., 1986, p. 36).

Negoziatzaile guztiek interesak, beharrak eta nahiak dituzte. Interesak eta posizioak ezberdinak dira. Posizioa, interesak asetzeko bidea baino ez da. “Zure posizioa nahi dituzun gauza zehatzak dira: dirua, epeak eta baldintzak. Zure interesak egoera horretara eramaten dizkizuten motibazio ikusezinak dira: beharrak, desioak, ardurak, beldurrak eta aspirazioak (Ury, W. 1997, 33. orr.). Batzutan prestakuntza posizioetan oinarritzen da interesetan oinarritu beharrean. Hasierako eskari edo eskaintza bat sortzen da, eta hitzarmena jarrera horri ahalik eta gehien hurbiltzea bilatzen dute.

Aritzeko era honek beste aukeren sorrera mugatzen du eta negoziatzen duten aldean arteko harreman pertsonala kalte dezake, negoziazio prozesua eraso bat bilakatzen delako, non alde batek irabazten duen eta besteak galtzen duen. Emaitzak alde bakoitzaren amaierarako jarrera eta hasierako jarreraren arteko hurbiltasunaren arabera neurtzen dira, batzuetan jarrera horren atzean zeuden interesak eta hitzarmenaren bidez zeintzuk lortu diren ahaztuz.

#### **7.4.2. Beste aldearen interesei buruz hausnartu**

Aipatu bezala “Guk nahi dugunaz” baino ez arduratzea negoziazioaren prestakuntzaren beste akats tipikoa da, “beste aldeak nahi duenaz haiek arduratuko dira”. Gure interesak bakarrik asetzen dituen akordio posiblerik ez du balio. Lortzen dugun akordioak beste aldeak ere ez badu asetzen, haiek ez dute gure eskaintza onartuko eta akordioa ez da posiblea izango. “Akordio egokia alde bientzat ona dena izango da” (Winkler, J., 1983, 112. orr.).

Beraz, prestakuntza egokiak zera eskatzen du (Fisher, R. eta Ertel, D., 1995, 30-31. orr.):

- Jarreraren atzean dauden interesak bilatzea.
- Interesen artean lehentasunak ezartzea.
- Beste aldearen interesak kontutan hartzea.

Negoziatzaileak bai epe laburrean, zein luzean zer nahi duen jakin behar du, epe laburreko emaitzek epe luzeak baldintzatuko baitituzte (Kennedy eta beste batzuk, 1986, 36. orr.).

#### **7.4.3. Aukerak**

Aukerak negoziazioaren konponbide posibleak dira. Aukera posible ezberdin batzuk aztertu direnean negoziazio hobeak izango ditugu, lortzen den hitzarmena aukera horietatik irtengo delako eta, beraz, zenbat eta aukera gehiago izan konponbide egokiagoa lortzea errazagoa delako.

Negoziatzaile askok negoziazio “ezberdintasunak konpontzeko” ariketa moduan hartzen dute. Ezberdintasunak ondo maneiatzea negoziazioaren zati garrantzitsua den arren, helburu horrekin arituz gero mahaiaren gainean balioa utziko dugu. Aukera kopuru handiena aurkitzen saiatu behar dugu eta hori lortzeko biderik egokiena elkarrekin lan egitea da. Negoziazio bikaina emateko balio gutxiko elementuak balio handiagoko elementuengatik elkartrukutzen ditugun kooperazio lan bat bezala ikusi behar dugu.

***Garrantzitsuena gehiena lortzea da, ez bestea baino gehiago.***

Negoziatziora jarrera kreatibo batekin heltzea funtsezkoa da, gainera jarrera hori beste aldeari transmititzen ahalegindu behar dugu.

#### **7.4.4. NAAH**

NAAH Negoziatutako Akordioa baino Alternatiba Hobe da (Fisher, R., Ury, W. eta Patton, B. 1996, 115. orr.). Akordio batera ez bagara heltzen zer egingo dugun baloratzeari dagokio. Negoziatio guztietan ez da hitzarmena lortu behar. Batzuetan hitzarmenaren kostuak hitzarmen gabeko kostuak baino handiagoak dira. Alde bien muga onargarria ez denean erabakitzen hitzarmenik ez lortzea konponbide egokiena da.

NAAH-ren ezagupenak, ukatu beharko genukeen akordiora ez heltzea baimenduko du. Argi dagoenez, muga malgua izan beharko da negoziatio prozesuan zehar informazio berria jaso dezakegulako edo beste arlo batzuk baldintza ditzakeelako.

Beste aldearen NAAH aztertzea ere interesgarria izango da.

Alde baten NAAH handiagoa bada, alde horrek negoziatio horretan botere handiagoa izango du. Alde bien negoziatio botere erlatiboa, akordio batera ez heltzeko aukeraren bi aldean desio edo nahien araberakoa da (Fisher, R. Ury, W eta Patton, B. 1996, 120.orr.). “Negoziatio boterearen oinarria aldeek akordio batera ez heltzeagatik izango dituzten kalteetan oinarritzen da” (Winkler, J. 1983, 99.orr.).

Horregatik beharrezkoa da (Fisher, R. eta Ertel, D. 1997, 58-59. orr.):

- 1) Akordioa ez lortzekotan aurrera eramango genituzkeen jarduera posibleak zerrendatzea.
- 2) Aukera prometigarrienak hobetzea eta alternatiba praktikoak bilakatzea.
- 3) Hobe ematen duen behin-behineko alternatiba hautatu eta gure posizio edo jarreraren mugatzat hartu.

#### **7.4.5. Zilegitasuna**

Beste aldearen interesak oso ondo ulertu arren, eta interesak elkartzerakoan oso irudimentsuak izan arren, errealitatean interesak gatazkan egongo dira gehienetan. Aurkeztu dugun ideia alde bientzat mesedegarria dela sinestarazi behar diogu beste aldeari. Hau posiblea izango da lortuko dugun emaitza bidezkoa eta zilegia dela erakusten badiogu beste aldeari. Normalean bidezkotasuna lortzen da bidezkoa den irizpidea aplikatuz, hau da, aldean borondatearen pean ez dagoen irizpidea, kanpo irizpidetara joz. Era honetako irizpideek aurretik sortutako aukeren artean hautatzen laguntzen dute, eta aldeek bere ordezkatuak akordioa onartzeko arrazoiak azaltzean justifikazioa ematen diete.

Irizpide egokiak bilatzea da gure asmoa. Aldeek irizpide multzoan ados jarri badira, automatikoki aldean arteko indar erlatiboa banatzea dugu behin-behineko irtenbidea (Kennedy eta beste batzuk, 1986, 190.orr.).

Bestea konbentzitzeko prestakuntzak zera eskatzen du: beste aldeari hitzarmena onartzeko arrazoiak erakustea. Ezberdintasuna erdibitzea ez da bidezkoa den irizpide bakarra, honek ere ez du zertan bidezkoa izan behar. Honek jarreraren arteko guda ekiditen lagunduko gaitu. Beste irizpide batzuk daude, adibidez, merkatu irizpidea, aurreko erreferente batekin konparaketa, independentea den hirugarren batek edo arbitro batek esaten duena aurrera eroatea, baita aleatorioa den erabakia hautatzea ere.

#### **7.4.6. Konpromisoa**

Batzuetan kontuan hartzen ez den elementua hitzarmena nola zehaztu eta nola itxi izango da. Negoziazio prozesua eta nola aurrera eroan onartu beharreko konpromiso mailak baldintzatuko du, epe luzeko erlazioa edo negoziazio puntuala bilatzen baldin bada. Era berean, beste aldeak izan nahi duen konpromiso maila nolakoa izan daitekeen planteatu behar dugu.

Aldi berean ahozko hitzarmena edo idatzizkoa nahi den pentsatu behar dugu, baita hitzarmen horri zelako garrantzia emango diogun, ez betetzeak penalizazioen bat suposatuko duen, hitzarmeneko baldintzak noiz molda daitezke, eta abar.

## 7.5. Eztabaida eta elkartrukea

Aditu gehienek diotenez, komenigarria izaten da negoziazio batean eskaintza bat proposatzerako orduan (adb. Prezioaren formulazioan) beste aldea lehenengoa izatea. Hala ere, beste egile batzuen iritziz, Shell (2005) horietako bat izanik, kasu batzuetan gomendagarria izaten da negoziatzaileak lehenengo eskaintza egitea: alde aurretik harremana jarraitasuna izango duela dakigunean, akordioaren baloraketari buruz beste aldearen informazioa dugunean, bi aldeek interes berdinak dituztenean...

Negoziazioa alde bien hasierako eskaintzekin hasten da. Hasierako eskaintza negoziazioaren azken etapatzat har dezakegu edo eztabaidaren lehena.

Hasierako eskaintzak gure jomuga maximoetatik hurbil egon behar du, baina aldi berean kasu hipotetiko eta hobezin batean errealista eta onargarria izan behar du. Batzutan alde batek muturreko proposamena eginez hasten da beste aldearen itxarobideak murrizteko asmoz. Muturreko proposamenak azken emaitza hobea emango dielako hipotesipean egiten da, amaieran aldeek jarreraren arteko ezberdintasuna banatuko dutelako teoriar oinarrituz. Hala ere, aipatu bezala, ez du zertan horrela izan behar, izan ere negoziazio era hau desegokia da. Baina muturreko jarrera bat aurkezteak arazoak ere badakartza:

- Sinesgarritasuna kalte dezake.
- Alde batek gutxiegi eskaintzen badu beste aldeak negoziatzea merezi ez duela pentsa dezake, hitzarmena lortzeak ezinezkoa ematen duelako.

Garrantzitsuak diren argudioak prestatzen igarotzen den denbora ondo erabilia izan dela pentsatzea arrazoizkoa dugu, baita aurkako aldeak zein argudio prestatuko duen iragartzen erabiltzen duguna. “Argudiatzea konbentzitzeko era dugu” (Manuel, F. Eta Martínez-Vilanova, R., 1999, 64. orr.), desadostasun bateri aurre egiteko era argudio bat erabiltzea dugu.

Hasierako kontaktuetan, proposamenen hizkera aztertzailea eta ez konprometigarria izan behar da (Kennedy eta beste batzuk, 1986, 77. orr.). Baldintzatutako proposamenak egiteko ohitura negoziazioa prestatzeko erarik egokiena da. Lehen proposamenetik “era baldintzatu”



baten banatzen ikasiz gero, elkartruke fasean mugitze margen osoa erabilgarri izango dugu (Kennedy eta beste batzuk, 1986, 79. orr.).

Konponbide edo alternatiba egokiena lehenengo saiakeran lortzeko irrika ekidin behar da. Hori lortzea oso zaila da, konponbide ideala proposamen eta alternatiba ezberdinen hobekuntza prozesuen bidez lortuko da seguruenik. Horregatik konponbide egokienera heltzeko bidea zera da: aukera gehien lortu eta egokiena dirudiena garatu beste aukeren alderdi positiboak biltzen saiatuz.

Aukera askoren agerpena zailtzen duten lau oztopo nagusi daude (Fisher, R. Ury, W. Eta Patton, B. 1996, 76-78. orr.):

- Haien arazoaren konponketa haien arazoa dela pentsatzea.
- Aurreiritziak.
- Erantzun bakarraren bilaketa.
- Banatu beharreko pastela finkoa dela onartzea.

Edozein negoziazio prozesu malgua izan behar da eta kontzesioak egin. Akordioa elkarrekiko kontzesioekin lortuko da, oinarria kontzesio horiek beste aldearentzat duten balioan dago. Negoziazioaren arrakasta kontzesioen hartu-emanen dago. Batzuetan alde batentzat neketsuak diren kontzesioak beste aldearentzat baliogabeak dira, beste batzuetan, aldiz, kontrakoa ematen da, alde batentzat baliogabeak diren kontzesioak, beste aldearentzat ahalegin handiaren beharra dutela ikusten dute edo behintzat berak ahalegin izugarria egin beharko luke lortzeko.

Ematen diren kontzesioen balioa beste aldeak jarriko du eta ez guk (Manuel, F. eta Martínez-Vilanova, R., 1990, 79.orr.). Ondorioz, kontzesioak burutzerakoan bi oinarrizko printzipio jarraitu behar ditugu:

- ▶ Argi izan behar dugu zein kontzesio mota burutzeko asmoa dugun eta zeintzuk ez, prestakuntza etapan argi utzi beharko dugularik.
- ▶ Posibleak diren kontzesioen kostuen balorazioa egin behar dugu eta arrazoizkoenak baina beste aldearentzat garrantzitsuak direnak eskaini.
- ▶ Kontzesioak arinegi ez egin, bestela beste aldeak ez du baloratuko guk egindako kontzesioa

- ▶ Zure kontzesioaren truke, beste aldearen kontzesioaren bat eskatu.

Kontzesio bat egin aurretik, hiru galdera egin behar diogu gure buruari (Kennedy eta beste batzuk, 1986, 96.orr.):

- ✓ Beste aldearentzat kontzesioak zein balio dauka?
- ✓ Zenbat kostatuko digu?
- ✓ Trukean zer irabaziko dugu?

Negoiazio prozesuan eta akordio bat lortzeko ahaleginetan dihardutela irtenbide gabeko egoerara heltzea, aurrera jarraitzea oztopatzen duelarik. Blokeo egoera hau gainditzeko interesgarria izan daiteke ondorengo egitea (Manual, F. eta Martínez-Vilanova, R., 1990, 83 eta ondorengo orr.):

- ✧ Bukatzen ez den egoera batean egonik atzera pausu bat egitea komenigarria izan daiteke.
- ✧ Akordiorik lortzen ez den gaia handiago eta sakonagoa den akordio baten zatia izanik, hobe legoke alde batera uztea eta adostasuna lortu dugun puntuetara itzultzea.  
"Prozesuan aurrera goazen heinean, alde bien konpromiso beraien gaineko maila gero eta handiagoa da" (Winkler, J. 1983, 234. orr.).
- ✧ Hirugarren batengana jo dezakegu eta hau bitarteko bezala jokatu du egoera desblokeatuz. Bi aldeek onartzen duten pertsona izan behar du, era berean, hirugarren honek ondorioztatzen duena egitera konprometitu beharko dira.

## 7.6. Itxiera eta hitzarmena

Alde biek elkarrekiko proposamen eta argudio jarraituen ondoren, kontzesioen elkartrukearen bidez hasierako eskaintzak malgutzeko eta moldatzeko gai izan badira eta hitzarmen tartera heldu badira fase hau izango dugu.

Zein da itxierarako momentu egokia?

Hori zehaztea zaila da. Batzuetan gerta daiteke arinegi joateagatik lor zitekeen hitzarmen bat etetea; baina, aldi berean, buka daitekeen negoziazioa luzatzea ez da eraginkorra eta

errakuntzaren bat ekar dezake: beharrezkoa ez zen kontzesioa egitea, harremana kaltetzea egindako komentario batengatik...

Itxiera momentua zein den erabakitzen dugunean negoziatzaileak bi motatako tentsioei egingo die aurre. Lehenengoa bere aurkariarengandik kontzesio posible guztiak lortu dituen ez jakitea izango da. Horregatik askotan eskaintzen zaionaren onarpena atzeratu egiten da gehiago lortzeko aukera ez galtzeko. Bigarren tentsioa beste aldeak gugandik gehiago lortzeko beldurra da eta akordiora bultzatzen gaitu (Kennedy eta beste batzuk, 1986, 111.orr.).

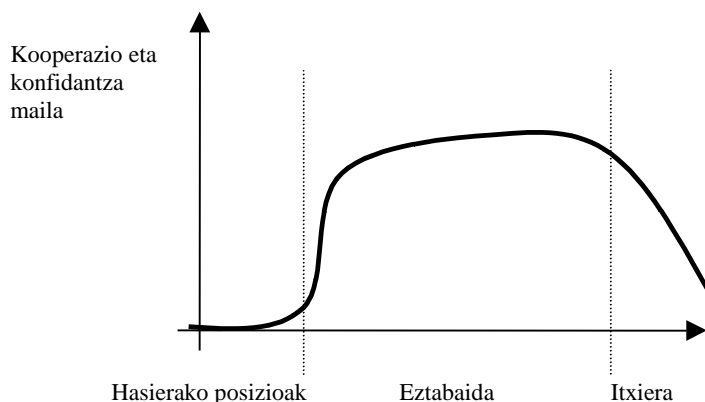
Negoziazio baten itxiera momentua hurbilago egongo da honelako ezaugarriak ematen direnean: gero eta eragozpen gutxiago jartzen dira (edo aldeen jarreran ematen den mugimendua oso txikia da), aldeetako batek amaierako arazoei buruz galderak egiten hasten da (emate epeak, berme epea, hasteko gaitasuna...) etab.

Itxiera egiteko momentuan hitzartutako puntuen laburpena egitea komenigarria da. Honek gaizki ulertzeak ekidindo ditu eta erabat argi gelditu ez diren gaiak egiaztatu egingo dira, eta aldi berean, oroigarria izango da.

Itxierak ardura berezia eskatzen du. Momentu honetan alde bakoitzak izandako irabazi eta galeren kontaketa egin behar du, hitzarmenak bakoitzaren jarrera finkatzen du. Momentu hauetan sentikortasuna eta aukera momentu egokian egiteko gaitasuna dira nagusi.

Aldeetariko batek gehiegi etsi duela pentsa dezake eta azken momentuan atzera bota daiteke. Hitzarmenak aldeetako posizioak finkatzen ditu eta bakoitzak lortutako irabazia eta galera ikusiko da. (Winkler, J., 1983, 232.orr.).

Azken posizioak finkatzen direnean konfiantza eta kooperazio giroa izugarri jausten da.



Hala ere, “akordioa sinatu ondoren ez pentsatu dena bukatu denik. Agian tirabirak hasi baino ez dira” (Winkler, J., 1983, 13.orr.). Hitzarmena aldeek bilatzen zuten puntua da eta normalean kontratu baten bidez berresten da, baina azken helburua ez da hitzarmena sinatzea, negoziazioan zehar garatutako klausulen bidez kontratuaren edukia betetzen dela bermatzea baizik. Akordioan argi geratu beharko da zer gertatuko litzatekeen aldeetariko batek sinatutako baldintzak ez baditu betetzen (Ury, W. 1997, 153. orr.). Izan ere, idatzizko akordioa lortzea ez da azken helburua, baina hitzezko akordioak jarrera oportunistak bultzatu, mesfidantzak handitu eta indefinizioak sortuko lituzke (Altschul, C. eta Fernández, E. 1992, 51. orr.).

Itxiera mota ezberdinak daude, arruntenak ondorengoak dira:

- Kontzesio bidezko itxiera, elkartruke fase hau akordioa lortzeko kontzesio batekin bukatzen da. Kontzesioa elementu garrantzitsu bateri ez dagokionean komenigarria izan daiteke eta horren bitartez asegarrria den akordio batera iritsi (Kennedy eta beste batzuk, 1986, 115.orr.).
- Onarpena lortzeko aukera bat aurkeztea. Momentura arte lortutako akordio guztien laburpen batekin aurkeztu ohi da, bertan oposizioak lortu dituen kontzesioak aipatuko dira eta falta diren puntuetan akordioa lortzearen abantailak azpimarratuko dira (Kennedy eta beste batzuk, 1986, 115.orr.).
- Bi eskaintza egin daitezke beste aldeak bat aukeratzeko. Ikerketek haxe teknikarik desiragarriena dela eta negoziatzaileek konstanteki %70 kasutan erabiltzen dutela diote (Winkler, J. 1983, 233. orr.).

Edozein itxierak oinarritzko bi baldintza bete behar ditu: bi aldeentzat sinesgarria eta onargarria izatea.

Azkenik, beti irabaztea ez dela posible gogoratu behar dugu, hau da, beti ezingo da akordio batekin bukatu negoziazioa.

## **LABURPENA**

1. Enpresa barruan hartzen diren erabaki gehienetan, emaitzetan beste pertsona batzuen menpe daude.
2. Edozein negoziazio prozesuan bi aldeen artean gatazka bat egoten da.
3. Negoziazio prozesuetan agertzen diren elementuak honako hauek dira: Negoziazioaren ingurua, negoziazioan parte hartzen dutenak eta gatazkaren arrazoia.
4. Negoziazio prozesuaren faseak hiru dira: prestaketa, eztabaida eta elkartrukea.
5. Negoziatzaileek erabilitako negoziazio estiloak emaitza baldintzatuko du. “Norgehiagoka” estiloa erabiliz gero, alde biek amore eman beharko dute eta emaitza euren artean zegoen aldearen banaketa izango da. “Lankidetz” estiloa erabiliz gero, posible da bi aldeentzat onuragarriak diren aukera berriak sortzea (edo alde batek ezer galdu gabe besteak irabaztea).

## **KASUAK ETA ARIKETAK**

---

### **1. Ariketa**

---

Duela zenbait hilabetetatik garbiketako langileekin gatazkak sumatzen dira EHU. Gaur egunean zerbitzu hau CLEANSA enpresari azpikontratatzan zaio. Garbiketako langileei ordaintzen zaien soldata, beraien ustez, baxua da eta soldaten baldintzen berrikusketa bat eskatzen diote beraien enpresari.

Langile eta zuzendarien ordezkarien artean hainbat batzar egin ondoren ez dira inolako akordiora heldu. Enpresako zuzendariak ordezkatzan dituen negoziatzailea inolako kontzesiorik egiteko prest ez dagoen gizona da.

Azken batzarreko aktan ondorengo azaltzen zen:

*“Garbiketako langileen sindikatuko ordezkari bat eta enpresako zuzendaritzaren ordezkari bat batzartu ondoren, alde biek beraien posturak azaldu zituzten. Langileek urtean, gutxienez, 2.000 euro gehiago kobratu nahi zituzten eta, gutxienez, lan ordutegia %20an jaitsi nahi zuten. CLEANSAko negoziatzailea urtean 1.000 euro gehiago eskaintzeko prest zegoen eta ez zuen lan ordutegiaren murriztapenik onartzen. Ez da lortu posizio hauek hurbiltzea eta batzarra akordiorik gabe amaitu da”.*

*a) McClelland-en arabera zein behar mota dira nagusi enpresa ordezkatzeko duen negoziatzailearengan? McClelland-en arabera eta Blake eta Mouton-en arabera negoziatzailearen zein kontzeptio ematen da?*

*b) Negoziazioak egoera okerrean aurkitzen dira eta langile eta zuzendaritzaren ordezkarien artean egoera jasangaitza bihurtarazten duen aurkaketa dago. CLEANSAk lehen bai lehen egoera konpondu nahi du baina ez dago prest edozein modutako akordioa onartzeko. Zein negoziazio estilo proposatuko zenuke akordio batetara iristen saiatzeko? Zergatik? Nola aplikatuko zenioke kasu honi?*

---

## **2. Ariketa**

---

Azken hilabeteotan Atlantis Club eta Israel Orzaizen ordezkarien artean, azken honen kontratu berritzeagatik emandako negoziatzaileari buruz agertu diren zenbait iragarki bildu ditugu.

**Negoiazioak martxan daude eta jarrerak hurbildu egin dira. Orzaiz hurbilago dago (martxoak 8)**

Jokalari eta klub-aren arteko jarreraren hurbilpena eman da. Duela hilabete bat, Javier Oria presidentek adierazi zuen, momentu horretara arte egoerak oso ezberdinak zirela, guttiz bateraezinak. Kontratuko epe eta ekonomi ezberdintasunak izugarriak zirenez, Israelek Atlantisen eskaintza ukatuko zuela eta Alberto Soldra eta Gil Carvajal agenteen eskaintzetariko bat onartuko zuela pentsarazi zigun.

Hala ere, Atlantiseko presidentek, negoziatzailearen duen trebetasuna erakutsiz, beste esfortsu bat egin du. Pasadan martxoaren 3an, Oriak adierazi zuen Atlantis klubak jokalaria azken eskaintza egin ziola eta Orzaizen berehalako erantzuna itxaroten zedela.

Bai klubak zein jokalaria, azken hau bere errepresentatzaileen bidez, azken asteetan zenbait proposamen eta kontraproposamen gurutzatu dituzte, negoziatzailearen "bero" dagoen seinale.

Zentzu honetan, negoziazioaren norabidea aldatu egin da, Atlantisek Orzaizi eskaintzen dizkion baldintza kontraktualak hobetu dituzenez, Soldrá-Carvajal binomio negoziatzaile gogorrak erreflexionatzera eramain ditu eta orain, bateraezina zirudien akordio batera heltzeko aukera ikusten dute.

### **Bi aldeen borondate ona** (*apirilak 16, asteartea*)

Azken asteetan bi aldeen arteko hurbilpen bat eman da. Arrazoia? Alde bietatik interesa dagoela: Atlantisek jokalaria geratzea nahi du baina beraien itsulapikoa hutsik geratu gabe eta aurrelaria gustura geratuko litzateke, baloratua eta maitatua sentitzen den klub honetan, baina ondo saritua izatea ere nahi du. Gaur bi aldeen arteko borondate ona dagoela baino ezin dugu esan.

### **«Orzaiz orain Atlantisetik hurbilago dago» dio bere ordezkari den Gil Carvajalek** (*osteguna, aprilak 18*)

Carvajalek aurrelariaren kontratua berrizatzeko bi aldeek ahalegin izugarriak egin beharko dituztela ohartarazi du. «Guk hasieratik esan genuen Israelek Atlantisen geratu nahi zuela, baina inork ez zuen sinistu, negoziazioa futbol-denboraldiaren azken momentura arte luzatzeko mugimendua zela pentsatu baitzuten», jokalariaren errepresentatzailea kexatu egin zen atzo.

### **Orzaizen agurra behin-betikoa da. «Akordioa ezinezkoa da», bere ordezkariak adierazi zuenez** (*maiatzak 8*)

Ordezkariak ziurtatu zuenez, «momentu honetan negoziazioa geldituta dago. Egia esateko oso zaila ikusten dut. Momentu hartan Bilbora itzuli ginen negoziazioak berriro hasteko eta horrek bai jokalariari zein guri itxaropenaren ate bat ireki zigun».

Beste alde batetik, Carvajalek hurrengo argitu zuen «jokalaria ondo aurkitzen da eta orain hilabete batzuk futbol talde ingeles baten eskaintza izan zuen. Otsailean talde ingeles batekin sinatzeko aparteko aukera galdu zuen eta dena hemen geratu nahi zuelako. Baina ez zaio buelta gehiago eman behar, bakoitzak bere interesak zaindu behar ditu eta Atlantistarrak batzuk dira eta Orzaiztarrak beste batzuk».

### **Orzaiz Atlantisetik joan egingo da klubaren akordiorik ezean** (*Osteguna, maiatzak 16*)

Bai Atlantis ordezkaten duen Zabizarretak zein Orzaizek, hurbilpena ezinezko zela ikusirik, negoziazioak apurtutzat eman zituzten, nahiz eta atzo arratsaldean oraindik jendea egon klubean, zeintzuk azken itxaropenari eutsi egiten zioten antzinako susmo bategatik: jokalariai Atlantisen eskaintza baino hoberik ez izatea. Beste era batean esanda: Orzaizek, azkenean, Zabizarretak eskainitako kontratua onartuko du hoberik ez duelako aurkituko. Eta ez ekonomi arrazoiengatik, non eskaintza hoberen bat lor dezakeen, baizik eta kiroltasun edo pertsonal arrazoiengatik. Arazoa Orzaizek hau badakiela da, izan ere, Atlantisetik alde egiteko beste arrazoi bat dauka ekonomikoaz gain: bere harrotasuna.

### **Orzaizek Atlantisen baldintzak onartu egiten ditu** (*Asteartea, uztailak 16*)

Jokalariai bi denboraldigatik eta aukerako hirugarren bategatik berri egin du. Aurrelariak presidenteari deitu zion errekontziliazioa bilatzeko.

Zerk egin zuen urte erdian zehar publikoki eztabaida sortu duten pertsonaiak atzo adiskidetuak agertzea, apurketa eta gaitzespen epe baten ostean, elkar gehiago maite duten bikote baten moduan?

Orzaizek lehen pausu erabakitzailea eman zuen eta atzera itzultzea erabaki zuen ahaleginarekin lortzen ez dena, azkenean galdu egiten dela. Orzaizek errekontziliazioa bilatu zuen eta Oriak besoak zabalik hartu zuen.

### **Irsael Orzaizek: «Bertan jarraitu nahi nuen Atlantis kluba baino hoberik ez baitago»**

(*Ostirala, uztailak 19*)

Jokalariaren hitzetan: «**Nik Atlantis beti izan dut buruan. Ez dut inor engainatuko eta beste talde batzuekin elkarrizketetan egon ez naizela esan. Eskaintza zehatzak izan nituen, kiroltasun eta ekonomi ezaugarri garrantzitsuekin gainera. Denetarik pentsatu dut, baina Atlantisen geratzeko nahia erabakigarria izan da**».

#### **GALDERAK:**

- a) *Esan daiteke Orzaiz eta Atlantisen artean eman den negoziazioak hala izateko jarraitu behar dituen ezaugarriak betetzen dituela? Zergatik?*



- b) *Jokalariaren aldetik negoziazio biguna estiloa jarraitzeko baldintzak ematen direla uste al duzu? Arrazoitu eta justifikatu zure erantzuna.*
- c) *Negoiazio honetan printzipio bidezko negoziazioaren zein edo zeintzuk ezaugarri ematen dira?*

---

### **3. Ariketa**

---

MAC enpresak finantza zuzendariaren kontratua berri behar du eta lan merkatuan gaur egungo baldintzak nolakoak diren aztertzen ibili da. 40.000 euro urteko soldata batekin lanpostu horretarako egokia den pertsona bat kontratatu daitekeela ondorioztatu du. *Zertarako nahi izan du enpresak informazio hori? Zertan eragiten dio horrek enpresak duen negoziazio botereari?*

## **ERANSKINA: TALDE LANA**

### **E.1.- SARRERA**

### **E.2.- ERAKUNDEETAKO LAN-EKIPO MOTAK**

### **E.3.- LAN-EKIPOEN ROLAK**

### **E.4.- TALDE LANAREN ERAGINKORTASUNA**

### **E.5.-EKIPOEN ARTEKO GATAZKAK**

### **E.6.- LAN BILERAK EDO BATZARRAK**

### **E.7.- TALDEAN HARTUTAKO ERABAKIAK**

Gaur eguneko lehiakortasunak espezializazioa eskatzen du. Hau dela eta, enpresan kideen arteko partaidetza ematea beharrezkoa da. Enpresen baliabideak partekatu behar dira, ezaguerak batik bat, emaitzen hobekuntza lortzeko. Horrela, enpresa askotan bakarkako lana egin ordez, gero eta enpresa gehiagoetan lan-ekipoetan antolatzen hasi dira.

Gai honetan zehar, lan-ekipo batek lan eraginkorra betetzeko eta abantailak lortzeko beharrezkoak dituen ezaugarriak aztertuko dira.

Mota desberdinetako lan-ekipoak aurki daitezke: sortu diren helburuaren arabera, lan-ekipoaren iraupenaren arabera, lan-ekipoan parte hartzen duten pertsonen arabera, etab. Hemen lan-ekipo mota esanguratsuenak aztertuko dira: batzordeak, kalitate zirkuluak eta lan-talde autonomoak.

Lan-ekipoa noizbehinka batzarretan biltzen da, batzar hauetan ekipoaren oinarritzko jarduera zehaztu ohi da. Gaiaren azkenengo ataletan lan batzarrak eta talde lanean hartutako erabakiak ikusiko ditugu.

## **E.1. SARRERA**

Gaur egun, talde mota desberdinek erakundearen oinarria osatzen dute. Gainera, erakundearen egitura formala eta informala eratzen laguntzen dute. Erakundearen jarduera aurrera eramateko talde lana funtsezkoa bihurtzen da.

Enpresa batean lan-ekipo eraginkorrak lortzeko, talde laneko lankidetzak planifikatu eta sustatu beharra dago. Aldi berean, zuzendaritza trebetasunak eta taldeko prozesuen ezaguera izatea beharrezkoak izaten dira.

Taldeek erakundearen funtsezko oinarria osatzen dute. Ekintza askotan, banaka lan egin ordez ekipoetan lan egiten da, denbora gutxiagoan lan gehiago burutzen delako. Gainera, langileak talde baten barruan badaude haien esperientziaz eta arazoez hitz egin dezakete, eta kalitateagatik interes handiagoa garatu dezakete.

Laburbilduz, erakunde askotan lan-ekipoak garrantzitsuak bihurtu dira eta arriskuak zein aukerak sortzen dituzte enpresetan. Horrexegatik, ekipo eraginkorren dimentsioak eta aldagaiak ezagutzea beharrezkoa egiten da.

Gaia garatzen hasi baino lehen, “lan-taldea” eta “lan-ekipoa” kontzeptuak bereiziko ditugu.

“Lan-taldea” informazioa trukatzeko eta erabakiak hartzeko erabiltzen da. Gainera, enpresako kideen artean laguntza eskainiko da, bakoitzak erantzukizuna duen sailean garatu ahal izateko. Beraz, esan dezakegu “lan-taldea” helburu berberak dituzten pertsonen talde bat eta besteengandik bereizten den entitate bat dela.

Ekipo guztiak taldeak dira baina era sofistikatuago batean.

“Lan-ekipoek” lana era kolektiboan egiten dute eta horren ondorioz guztien artean hurrengoak lortu: xede komuna lortu, haien ahalegin koordinatuen ondorioz sinergia positiboak izan, erantzukizun indibidual eta kolektiboak bereganatu eta helburu komunak lortzeko banakako trebetasunak beste kideen trebetasunekin osatzen dituzte.

Hurrengo taulan taldearen eta ekipoaren arteko beste desberdintasun batzuk ikus ditzakegu:

<b>Taldearen eta ekipoaren arteko beste desberdintasun batzuk</b>	
<b>TALDEA</b>	<b>EKIPOA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderra sendoa da eta eginkizunean oinarrituta dago.</li> <li>• Erantzukizuna indibiduala da.</li> <li>• Taldearen asmoa erakundeak duenaren berdina da.</li> <li>• Lanaren produktua era indibidualean sortzen da.</li> <li>• Eraginkorrak izaten diren batzarrak egiten dituzte.</li> <li>• Eraginkortasuna era ez-zuzenean neurtzen da, enpresaren beste alde batzuetan sortzen diren efektuen bidez. (adb. emaitza finantzarioak)</li> <li>• Eztabaidatu, erabakiak hartu eta eskuordetu egiten da.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidergoa zenbaiten artean partekatzen da.</li> <li>• Erantzukizuna indibiduala eta kolektiboa da.</li> <li>• Ekipoaren asmoa espezifikoa da, ekipoak lortu nahi duena delako.</li> <li>• Lanaren produktuak eta emaitzak era kolektiboan sortzen dira.</li> <li>• Eztabaida irekiak eta era aktiboan arazoei irtenbidea emango dioten batzarrak sustatzen dira.</li> <li>• Emaitzak era zuzenean neurtzen dira, lanak sorturiko produktuaren ebaluazio kolektiboaren bidez.</li> <li>• Eztabaidatu, erabakiak hartu eta elkarrekin lan egiten da.</li> </ul>

Hau da, lan-ekipoak talde txikiak izaten dira, eta beraien kideak eginkizun koordinatu batean elkarlanean aritzen dira, hori baita erakundearen lanaren parte. “Ekipoa”-ren elementuen definizioa hau izan daiteke:

- Ekipoaren izatea, ekipoa osatzen duten banakoen batuketatik desberdina da.
- Guztientzako xede berdina da
- Bere izate, bizitasun eta istorio propioarekin.
- Ekipoa kideen artean sortzen diren harremanen menpe dago.

Lan-ekipo bat sortzeko beharrezkoa izango da: kideak zeregin bat izatea, kideak elkarrekin lan egitea, liderrak haien jarreran oinarrituz aukeratuak izatea eta ez enpresan duten lanpostuaren arabera eta bakoitzak erantzukizun kolektiboa zein indibiduala argi izatea.

Laburbilduz,

**Taldea, elkarrekin lan egiten duten pertsonak osatzen dute, baina ez dute zertan xede edo helburu berdinak izan. Lan-taldeek informazioa trukatu eta erabakiak hartzen dituzte: honela kide bakoitzaren lana eraginkorragoa izaten lortzen da.**

Lan-taldeek ez dute ez beharrik ez aukerarik esfortzu handia eskatzen duen lan kolektibo batean parte hartzeko.

Beste alde batetik, lan-ekipoak helburu komun bat lortzeko etengabe lan egiten duten taldeak dira. Horretarako, sinergia positiboak, erantzukizun indibiduala zein kolektiboa eta beste trebetasun osagarriak erabiltzen dituzte.

**Ekipo bat pertsona gutxiak osatuta dute. Ekipoek esperientzia eta trebetasun osagarriak dituzte, eta gainera xede komuna eta emaitzen helburu espezifikoak bilatzen dituzte. Ekipoak partaideak ardura kolektiboa bereganatzen dute.**

Lan-taldeek 3 mailatan jarduten dute:

1. Eduki maila: Zertarako biltzen da ekipoa? Zein da ekipoaren helburua? Helburu horren izaerak ekipoaren egitura zehaztuko du. Maila honetan, ekipoak bere helburuak argitasunez definitu, estrategiak zehaztu eta hauek lortzeko bideak finkatu eta kideen helburuen ezaguera dutela bermatu behar da.
2. Prozedura maila: Nola antolatzen dira ekipoaren barne baliabideak? Maila honetan, ekipoa antolatu egin behar da, ekipoak lan plan bat bilatu behar du, barne funtzionamendurako beharrezkoak diren arauak ezarri behar ditu....
3. Maila sozio-emozionala edo afektiboa: Kideen arteko harremanean sortzen den fenomeno afektiboaren arabera definituko da. Maila honetan, ekipoak konfiantzazko giroa sortu, ekipo bat direlako sentimendua bultzatu eta komunikazio eta onarpena sustatu behar ditu.

Ekipoaren koordinatzaileak hiru maila hauek kontuan hartu behar ditu. Lan-ekipoa ez da lagun talde bat, ezta denbora gutxian asko produzitzea helburu duena ere. Aipatutako hiru mailak: eduki, prozedura eta maila afektiboa elkarrekin doaz. Horietako bat ahazten bada,

ekipoaren funtzionamendua arriskuan egongo da. Esan beharra dago, arrakasta lortu duten ekipoak asko direla, baina arrakasta lortu ez dutenak gehiago direla.

Lan sistema honen abantailak zeintzuk diren aipatu beharra dago. Erakunde bateko lan-ekipoaren abantailak hauek dira:

- ❖ Produktibitatearen maila handiagoa: Bai maila indibidualean eta bai maila kolektiboan. Maila indibidualean, ekoizpena eraginkorragoa izango dira, ekipo bezala lan egitean pertsonak eraginkorragoak direlako. Eta maila kolektiboan, ekipoak batera lan egiten badu, ekipoak lortutako helburua, helburu indibidual guztien gehikuntza baino handiagoa izango da.
- ❖ Lan giro hobea izango da, helburuak ezagutzen direlako, ideiak proposatzerako orduan beldurra galtzen delako eta kideen arteko harremanak hobetzen direlako.
- ❖ Lanaren banaketa zehatzagoa izango da, zereginen banaketa ekipoak egingo dituelako eta ez nagusiak. Kide bakoitzak hoberen egiten dakien zeregina bereganatuko du.
- ❖ Taldeko helburuekin konpromiso maila handiagoa egongo da, helburu hauek kide guztiek ezagutzen eta onartzen dituztelako.
- ❖ Asetasuna maila guztietan hobetzen du: garapen pertsonala handitzen da, kideezaren beharra asetzen da, etab.
- ❖ Hala ere, pertsona batzuek ez dute taldean lan egitea gustuko, ekipoan ez direlako eroso sentitzen edo laguntza emango ez dutelako ustea dutelako. Ekipo batean lan egiteak elkarrekin eginkizunak eta erantzukizunak hartzea dakar eta taldekideekiko menpekotasuna edo dependentzia izateko prest ez dagoen jendea bada.

## **E.2. ERAKUNDEETAKO LAN-EKIPO MOTAK**

Lan-ekipoek denboran zehar izan duten bilakaera jarraituz, haien sailkapen orokor bat hurrengo izan daiteke.

1. Arazoak konpontzeko lan-ekipoak: Erakundeetan lan-ekipoak agertzen joan zirenean, gehienak arazoak konpontzeko ekipoak ziren. Ekipo hauek sail berekoak izaten dira eta lan jardueraren hobekuntzan aritzen dira. Ekipo hauetako kideek lan–metodoak eta prozesuak hobetzeko iradokizunak egiten dituzte.
2. Autozuzendutako lan-ekipoa: Talde formala da, gerenterik gabe jarduten du eta lan-prozesu oso baten arduraduna da. Autozuzendutako lan-ekipo bat lana egitearen

erantzule bakarra da eta bere lana antolatzen du. Ekipo hauek erabakiak hartzeko, proiektuak bukatzeko eta arazoak konpontzeko baimena dute.

3. Lan-ekipo multifuntzionala: Erakundearen sail desberdinetako kidez osatutako lan-ekipoa da.
4. Lan-ekipo birtuala: Ekipo hauek teknologia erabiltzen dute, fisikoki bananduta dauden kideekin harremana izateko eta helburu bera lortzeko. Lan-ekipo birtualak elkarlanean aritzen dira, bideo-konferentzien, e-mailen edo web-guneen bitartez. Hauek beste zenbait adibideen artean informazioa trukatu eta erabakiak har ditzakete, baina zenbaitetan garrantzitsua den aurrez aurreko eztabaida ezin dute egin.

### **E.3. LAN-EKIPOEN ROLAK**

Talde batean, gizabanako bakoitzak betetzen duen rol-aren arabera gauza zehatz batzuk egitea espero da. Orokorrean, rol hauek lana betetzeko ematen dira edo taldearen kideak pozik mantentzeko egin ohi dira.

Hurrengo taulan, rol desberdinak eta haien ahultasunak, errazen hartu daitezkeen rol-ak eta talde lana oztopatu dezaketen rolak laburbiltzen dira.

<b>ROLA</b>	<b>Nolakoa da</b>	<b>Baimendutako ahultasuna</b>	<b>Baimentzen ez den ahultasuna</b>
<b>Burmuina</b>	Sormenezkoa, irudimentsua, ez oso ortodoxoa, arazo zailak konpontzen ditu.	Ideietan oso interesatua, ikuspegi praktikoak alde batera uzten ditu.	Idea bat defendatzearen aurrean indartsua da, besteekin kooperatzea alternatibarik onena denean. Xehetasunak alde batera utzi, eraginkortasunez komunikatzeko zailtasunak ditu.
<b>Baliabideen ikertzailea</b>	Kanporakoa, gogotsua, komunikatiboa, aukera berriak bilatzen ditu, kontaktuak garatzen ditu.	Interesa galtzen du, hasierako irrika desagertzen denean.	Konfiantza galtzen du jarraitasuna mantentzen ez duelako. Baikorregia da.
<b>Koordinatzailea</b>	Heldua, bere buruarengan konfiantza, jomugak argitzen ditu, erabakiak hartzea bultzatu, besterenganatzen du.	Lana beste batek betetzen badu ikustean, nagikeriara bideratzen da.	Ekipoaren ahaleginaren ohorea beregain hartu. Manipulatzailea izan daiteke.
<b>Eragilea</b>	Erronkaria, dinamikoa, presiopean ondo lan egiten du, ekimena du eta oztopoak gainditzeko adorea.	Besteekin erraz haserretzeko gaitasuna.	Ez da gai egoera bat umore onez edo barkamena eskatuz konpontzeko. Zirikatzailea.
<b>Monitore ebaluatzailea</b>	Serioa, zorrotza, estrategia, aukera guztiak hautematen ditu, zehaztasunez epaitzen du.	Eszeptikoa	Zinismo ilogikoarekin. Ez du besteak laguntzeko ekimen edo ahalmenik. Kritikatzzailea..
<b>Kohesionatzailea</b>	Kooperatzailea, baketsua, somakorra eta diplomatikoa. Entzuten du eta liskarrak saihesten ditu.	Une garrantzitsuetan ziurgabea.	Presiopean egon daitekeen egoerak saihesten ditu. Besteek erraz eragiten diote..
<b>Tresnak ezartzen dituen</b>	Diziplinaduna, erreala, kontserbakorra eta eraginkorra. Ideiak ekintzetan bilakatzen ditu.	Egokia eta frogatuta dagoenari atxikitzen da.	Aldaketa oztopatu. Bihozgogorra noizbehinka. Aukera berriei erantzuteko motela.
<b>Ekintzak amaitzen dituen</b>	Itxaroten duena, kontzientziaduna, irriksua. Hutsegiteak eta akatsak bilatzen ditu. Eginkizunak esandako epean betetzen ditu.	Perfekzionista.	Obsesiboezia. Larregi kezkatzen da. Ez du delegatzen.



<b>Aditua</b>	Une bakoitzean gauza bakar bat aztertzea gustatzen zaio. Beharrak betetzen ditu. Oinarrizko ezaguerak ematen ditu.	Bere kabuz ezagupenak hartzea gustuko.	Bere inguruan ez dauden faktoreak isolatzen ditu. Teknizismoak hedatzea gustuko du.
---------------	--	--	---

#### **E.4. TALDE LANAREN ERAGINKORTASUNA**

Nolakoa izan behar da ekipo bat eraginkortasunez lan egiteko? Lan-ekipo eraginkorren ezaugarriak hauek dira:

- **Helburu argia eta baterakoa:** Helburu indibidualak ekipoaren helburu komunarekin bateragarriak izan behar dira. Helburu indibidualak elkartzeko unea izango da, horrexegatik argi izan behar da zein den ekipoak betebeharreko lana eta zergatik garrantzitsua den. Kideek ekipoaren helburuekin konpromisoa hartu dute eta ekipoak badaki elkarrekin lan egiten.
- **Abilezia garrantzitsuak:** Ekipoaren kideak elkarrekin lan egiten dutenean, helburuak lortzeko beharrezko abilezia teknikoak eta pertsonekin harremanetan egoteko abileziak izatea komeni da. Hau garrantzitsua da, zeren gerta daiteke teknikoki ona den pertsona batek beste pertsonekin harremanetan egoteko abilezia onak ez izatea eta talde baten barruan egoten ez jakitea.
- **Elkarrekiko konfiantza:** Ekipoa kideek besteen ahalmen eta zintzotasunean sinesten dute.
- **Eginkizun bateratzailea:** Ekipoa helburuak lortzeko denbora eskaintzeko prest egon behar da eta ahaleginak egin behar izango ditu. Ekipoak arrakasta izan dezan, kideek hori lortzeko ahalegin handiak egiteko prest egon behar dira.
- **Komunikazio ona:** Ekipoaren kideek elkarri argitasunez ulertzeko ahozko komunikazioa eta ahozko komunikazioa ez dena erabiltzen dute. Gainera *feedback*-ak, haien artean sorturiko gorabeherak konpontzen laguntzen du.

- **Negoiazio abileziak:** Ekipo eraginkorreko kideek haien zereginetan beti aldaketak izaten dituzte, hau da, uneoro kide bakoitzaren zeregina desberdina izaten da. Malgutasun honek, kide guztiek negoiazio abileziak izatea eragiten du. Ekipoetan arazoak eta harreman desberdinak daudenez gero, kideek haien artean sortzen diren gatazkei konponbidea ematen jakin behar dute.
- **Lidergo egokia:** Lider eraginkorrek direnak, egoera zailenetan jarraituak izatea lortzen dute, ekipo bat motibatzeke gai direlako. Nola? Helburu argien bidez, moteltasuna gaindituz aldaketa posiblea dela erakutsiz, ekipoaren auto-konfiantza maila handituz eta bakoitzaren potentziala bultzatuz (lider on batek kide bakoitzaren alderik onena aterako du eta ez kontrakoa). Liderrek ekipoa gidatu eta haien laguntza eskaintzen dute baina ez dute ekipoa kontrolatzen ( ekipoaren kideengan konfiantza dutelako).

Ekipoen lidergo eraginkorra, ekipoaren beharrezkoen diagnostikoa egiteko ahalmena da. Horrez gain, lidergoak beharrezko horiek ase behar ditu. Liderraren jokaerak bi norabideetan doaz:

- a) Zuzendaritza eskaintzen duten jokaerak: Lanaren burutzapenean oinarrituko dira. Helburu erakargarriekin zerikusia duten eginkizunak garatu, arauak eta erregelak azaldu, betekizunak definitu...
  - b) Elkartasuna sortzen duten jokamoldeak: Ekipoak duen jardueran oinarrituko dira, honen helburua kideen kohesioa, parte-hartzea eta harmonia garatzea izanik.
- **Barne eta kanpoko elkartasuna:** Ekipoa eraginkorra izateko azkenengo baldintza elkarrekiko laguntza giroa egotea da. Barrutik, ekipoa azpiegitura tinko batez osatuta egon behar da, hau da:
    - ❖ Gaitasun egokia izan behar du.
    - ❖ Kideek burutzen duten jarduera ebaluatzeke, sistema argi eta global bat erabili behar da.
    - ❖ Ekipoaren ekintzak aintzat hartu eta orekatzen dituen pizgarri sistema bat osatu behar da.

Kanpotik, gerenteak edo nagusiak ekipoari lana betetzeko beharrezko baliabideak eskaini behar dizkio.

## **EKIPOEKIN ERABILI BEHARREKO TEKNIKAK:**

Erabiliko diren tekniken bitartez, ekipoko kideen arteko kohesioa azpimarratuko da.

**Kohesioa:** Talde baten kidea izateak sortzen duen erakarpena da. Ekipoek kohesioa izango dute taldearen barnean egotea zerbait positibotzat hartzen denean eta taldeak kideak erakartzen dituenean. Eginkizuna ezarrita dagoen ekipoetan, kontzeptua bi ikuspuntuetatik planteatu daiteke: kohesio-soziala eta eginkizun-kohesioa. Kohesio-soziala, ekipoaren kideek pertsonen arteko loturak sortzen dituztenean egongo da. Eta eginkizun-kohesioa, jarduera hoberena lortzeko ekipoaren abileziak eta gaitasunak ondo konbinatzen direnean sortuko da. Ekipo batean kooperazio falta eta desadostasun asko sortzen direnean, helburuak era eraginkor batean lortzea zaila izango da. Hala ere, kohesioa egotea ez da dena. Alde garrantzitsu bat erakundearen helburuak eta ekipoaren helburuak bat egitea da. Hortaz, eraginkortasuna bi faktoreren menpe dagoela esan daiteke: taldeak bere helburuak lortu behar dituela baina aldi berean erakundearen helburuak lortzen lagundu behar duela eta ekipoaren eraginkortasuna lortzeko bigarren faktorea, taldea kohesionatuta egotea izango da.

		<b>Kohesioa</b>	
		<i>Altua</i>	<i>Baxua</i>
<b>Ekipo-helburuen eta antolaketa-helburuen bat egitea</b>	Altua	Produktibitatearen igoera nabarmena	Produktibitatearen igoera motela
	Baxua	Produktibitatearen beherakada	Produktibitatearen gain ez dago eraginik

Ekipoa kohesionatuta dagoenean baina erakundearekin ez denean identifikatzen, erakundearen kontra ere joan daitekeela ikus daiteke. Honekin kontu handia eduki beharra dago.

### **E.5. EKIPOEN ARTEKO GATAZKAK**

Ekipoetan talde giroa edo kooperazioa sortzea zaila izaten da. Hala ere, kideak elkarrekin lan egiteko motibatuta daudenean, erantzun positiboak erakutsi eta egindako lanarekin aseta sentitzen dira.

Hala ere, ekipo bakoitza bere helburuekin oso identifikaturik eta loturik aurkitzen denez, erakundearen beste ekipoekin lehiakidetasunak sortzen dira. Ekipo bat beste ekipo batekin lehiatzen hasten denean, hurrengo epealdiak gerta daitezke:

- Ekipoa gehiago integratzen da eta kideen aldetik lanarekiko ardura gehiago egoten da. Hauek gero eta gehiago bat egiten dute eta haien arteko desberdintasunak estaltzen dituzte.
- Behar psikologikoen arreta gutxitzen da eta eginkizuna betetzeko arreta igotzen da. Giro informal bat zena, orain helburuak betetzeko giro bilakatu da.
- Ekipoaren kide batzuen botere beharra handitzen da. Zuzendaritza autoritario bat onartu beharrean, ekipoan alde zuzeneko jarrera bat nagusituko da.
- Ekipoak lehiatzen hasten badira, beti irabazten duen bat eta galtzen duen beste bat egongo da. Irabazlea edo galtzailea izateak, zer nolako ondorioak sortzen ditu ekipo baten jarreraren?
- Ekipo irabazlea sendotzen da, eta urduritasuna amaitzen joango da. Ekipoa berriro ere, kideen beharrez kezkatzen hasten da eta eginkizunaz ez da hainbeste kezkatzen.
- Ekipo galtzailea porrotaren errealitatea eraldatzen saiatzen da. Onartzean, tentsioa pizten da eta errudun bat bilatzen saiatzen da, hausturak daude. Eginkizunak kideen beharrez baino gehiago kezkatzen du. Hala ere, berriro antolatzen bada, efektu positiboa izan dezake eta taldeko lotura hobea eman daiteke.

Hasieratik egitura antolatzaile egokia proposatzen bada ekipoen arteko gatazka ekidin daiteke. Horretarako, ekipoen arteko komunikazioa ahalbidetzen duen egitura egokia edo elkarkidetasuna sustatuko duen sari kolektibo bat ezartzea egokia izango litzateke. Zenbait kasutan bezala, lehiakortasun maila bat onargarria da, ekipoen sormenean laguntzen duelako. Baina gehiegizko lehiakortasun batek erakundearen sistema oztopa dezake.

## **E.6. LAN BILERAK**

Batzarretan ekipoek haien kideen ezagupenak birpasatu, gaurkotu eta handitu ditzakete. Eguneroko lanean ez zaie batzarrei garrantzia ematen, baina batzarretan ekipoaren eginkizuna itxuratzeaz gain, ekipoaren helburua ere adosten da. Batzarretan lortu behar diren

helburuak azaltzean, kideak motibatu daitezke. Aldi berean, batzarretan portaera indibidualak ematen dira, baina hauek talde lana eta partaidetza errazteko moldatzen joaten dira. Gaur egun, enpresa askok aldizkako batzar oso produktiboak dituzte.

Batzarrak produktiboak izateko eta balio gehigarria sortzeko, pausu hauek ematea beharrezkoa da:

- ✓ Batzarrek gai espezifikoak jorratu behar dituzte, ondo definitutako helburuekin.
- ✓ Aldez aurretik, batzar bakoitzera nor joango den eta zein motatako batzarra den argitu behar da. Batzar batzuetan kide guztiak egon behar dira, eta beste batzuetan beharrezko kideak edo ekarpenak egingo dituzten kideak soilik joan behar dira.
- ✓ Zereginak banatu behar dira (moderatzailea, akta egiten duena...) eta badaezpada, zeregin horiek betetzeko ordezkokoak izendatu behar dira.
- ✓ Parte hartzen duten pertsonengatik errespetua izan behar da: aurrez ezarritako orduan hasi eta adostutako orduan bukatzea.
- ✓ Sortu daitezkeen etenaldiekin zorrotza izatea: Kanpo etenaldiak ez egotea ( deialdiak, sartzen eta irteten diren pertsonak...) ezta barne etenaldiak ere ( bakoitzaren hitz egiteko txanda errespetatu behar da).
- ✓ Ekipoaren kalitatea sortutako errendimenduan ikusten da: adostutako ekintzen eta epeen kontrol sistema bat finkatu behar da.

## **E.7. TALDEAN HARTUTAKO ERABAKIAK**

Kideek enpresen erabakietan zenbat parte hartzen duten arabera, lan-ekipoak desberdinu daitezke. Ekipoek erabakiak har ditzakete sei metodo hauen bidez:

- Erantzun ezagatiko erabakia: ohiko galdera planteatu ostean (hemen dagoen norbait kontra dago?) ekintza motaren bat hautatzen da interes faltagatik.
- Erabaki autarkikoa: pertsona bat nagusitzen da eta ekintzaren bidea zehazten du.
- Erabaki oligarkikoa: azpitalde txiki bat nagusitzen da eta aurrera eramango diren ekintzak erabakitzen dituzte.
- Gehiengoaren erabakia: bozketa erabiltzen da ebazpena zehazteko.
- Adostasunezko erabakia: guztiek ez dute berdina nahi, baina taldeko batzuk amore emateko gai dira.

- Guztien adostasunezko erabakia: ekipoaren kide guztiek ekintzaren bide bera jarraitu nahi dute.

Zer nolako **abantailak** dituzte erabaki kolektiboek erabaki indibidualen aurrean?

1. Ekipoek informazio eta ezagupen osotuagoak eskaintzen dituzte. Ekipo batek indibiduo batek ez dituen esperientziak eta ikuspuntuak, erabaki prozesuari ematen dizkio. Horrexegatik, ekipoek informazio gehiago dutenez, aukera desberdin gehiago sortzen dituzte.
2. Ekipoek irtenbideen onarpena handitzen dute. Ekipo baten kideek ez dute nahi haiek garatzen lagundu zuten irtenbide bat atzera botatzea.
3. Ekipoek zilegitasuna handitzen dute, ekipoaren kideen partetik lan egiteko jarrera baikorra dagoenean eta erabakitakoa praktikara eramaten denean.

Baina erabaki horiek **desabantailak** ere badituzte:

1. Normalean erabaki bat hartzeko denbora gehiago behar da.
2. Gerta daiteke gutxiengo bat nagusitzea eta erabaki globalean eragitea.
3. Taldearen pentsamendua, pentsamendu indibidual kritikoa kaltetu dezake. Batzuetan, ekipoaren kideek adostasunera bideratzeko presioa jasotzen dute.
4. Ez dago argi indibiduo bakoitzaren erantzukizuna amaierako erabakian.

Hortaz, esan daiteke erabaki azkarretarako erabaki indibidualak hobeak direla. Baina sormen, onarpen eta denbora epe luzeagoa behar duten erabakietarako, erabaki kolektiboak hobeak dira.

### **ONDORIO OROKORRAK:**

Kohesioak taldearen eraginkortasun maila mugatzen du. Talde lana osatzen duten kide guztien artean sortzen den kooperazioagatik ezaugarritzen da. Kolaborazio honen ondorioz, lan-ekipo batek lortzen dituen emaitzak, emaitza indibidualen gainetik daude.

Lan-ekipo bat faktore desberdinez osatua egon daiteke: lotura afektiboak eta harreman sozialak garatzea, langileen parte hartzea handitzea, kidesun beharrak asetzea, sormena suspertzea, arazoan erabateko ikuspuntua lortzea, ikuspuntu desberdinak egotea, hartutako erabakien ezarpena erraztea, trebetasun pertsonalak garatzea...

Ekipoen helburuak erakundearen helburuekin bat egiten saiatu behar dira.

Ekipoa osatzen duten kideek egiten duten ekarpenenaren arabera, portaera desberdineko rola ezarri ahal dira. Eta ekipo batean oreka lortzeko rol guztiak beharrezkoak dira.

Lan batzarrek xede zehatz bat izan behar dute. Batzarretan dinamizatzailerik bat dago ezarritako helburuak lortzen diren bermatzeko, gainera batzarreko emaitzak ebaluatu behar dira.

Orokorrean, talde mailan hartutako erabakiek, era indibidualen hartutako erabakiekin konparatuta, abantaila batzuk dituzte.