

0. ERAKUNDEEN ETA LANAREN PSIKOLOGIA: HURBILPENA

1.KOKAPEN HISTORIKOA

Lanaren psikologiak izen asko izan ditu. Psikologia industrial, lanaren psikologiaren aurrekaria da. Bertan, industria iraultzak lanaren eraldaketa ekarri zuen eta horrela sortu zen. Psikologia industrial lehenengoz izendatu zuena Walter Dill Scott izan zen, 1926an. Psikologia industrial 2.mundu gerratik aurrera finkatu zen AEBn, psikologia industrial edo erakundeen psikologia bezala.

Horrez gain beste izan batzuk psikologia industrial, langilaren psikologia, lanaren psikologia, psikologia ergonomikoa eta erakundeen psikologia dira. Nahasteta handia dago. Objektua hurrengo da: ikertzea pertsonen portaera testuinguru zehatz batean, erakundeen testuinguru soziala hain zuzen.

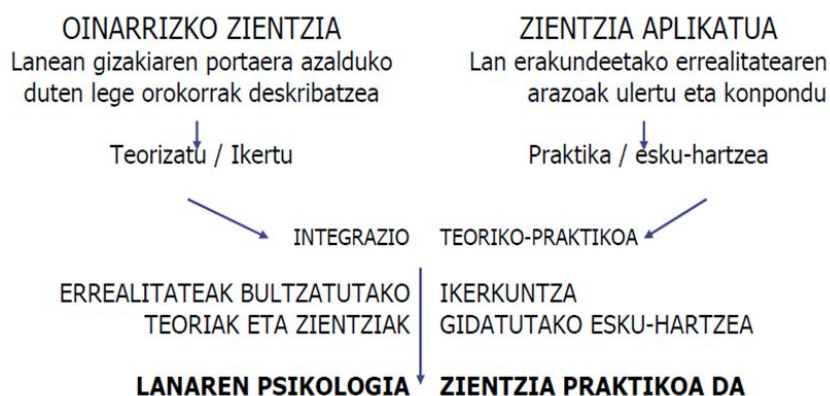
2. GAIAN KOKATZEA

Lana eta erakundene psikologia kontzeptualki bereiztu beharreko eremuak dira, azterketa objektu desberdinak dituzte. Teorian, hau da, zientzian, ezberdinak dira, baina gero praktikan nahastu egiten dira.

Lana eta erakundea beste diziplinetan ere aztergai izaten da, soziologian eta ekonomian adibidez. Lana eta erakundeen psikologia, eta gizarte psikologiaren arteko loturak jorratuko ditugu. Gizarte psikologiako kontzeptuak jarrerak, portaerak, talde portaera, taldeen arteko harremanak, pertsuazioa eta abar dira.

Gizarte psikologia eta lanaren psikologiaren arteko zubiak: (Lana baldintza psikosozialetan ematen da)

1. Helburuaren aspektu nagusian
2. Azterketa objektuan
3. Eragiten duten testuingurua: soziala
4. Metodologia zientifikoa
5. Esku-hartzea



Azterketa objektuak:

- Erakundene psikologia: Erakundean zentratua. Erakunde egitura, erakundeetan erabaki hartzea, erakunde gatazka, erakunde teoria, erakunde eraginkortasuna...
- Lanaren psikologia: Lan ekintzan-portaeran zentratua. Lan osasuna, motibazioa, estresa, lan giroa...
- Giza baliabideen psikologia: Pertsona eta erakundearen arteko harremana. Hautespena, prestakuntza, pertsonalaren bilatzea, ebaluazioa...

3.SAILKAPEN DESBERDINAK

British Psychological Society:

Arnold eta kolaboratzaileak 12 atal bereizten dituzte. Psikologiaren ikerkuntza eta aplikaziora bideratua, lanaren psikologoek irakaskuntzan, ikerketan eta erakundeen praktikan egiten duten lana:

1. Hautespena eta pertsonalaren ebaluaketa: metodo asko erabiltzen dira, test eta elkarrizketak barne
2. Prestakuntza: formazioaren beharra identifikatzea, kurtsoen diseinua eta inplementazio eta ebaluazioaren emaitzen ebaluazioa
3. Errendimenduaren ebaluaketa: lanaren aspektu klabeen identifikazioa
4. Erakunde aldaketa: erakundeetan hainbat aldaketa egin ahal izateko sistemen analisia (teknologia berrien sarrera bezalako aldaketa baten inplementazioak adibidez) diseinua eta esku hartzeen garapena
5. Ergonomia: lan talde eta lan giroaren analisia eta diseinua. Hauek langileen gaitasun fisiko eta kognitiboetara moldatzen diren ikusteko eta lortzeko
6. Aholkularitza eta bokazio aukeraketa: pertsonen gaitasunen, interesen eta balioen analisia, eta aplikazioa termino okupazionaletan
7. Pertsona arteko trebetasunak: lidergoa, negoziazioa, talde lana, pertsona arteko harreman gaitasunen identifikazioa eta garapena
8. Aukera berdintasuna: gutxiengoa osatzen duten taldeen integrazioaren hobekuntza
9. Istripuen prebentzioa: laneko istripuen azterketa eta hauek gutxitzeko hartu beharreko neurriak
10. Lanpostuen diseinua: langileentzako motibagarriak eta egokiak diren eginbeharren identifikazioa
11. Jarrerak ikertzea: langileek dituzten iritzietan buruzko inkesten diseinua, burutze eta analisia
12. Ongizatea eta lana: lanean estresa, estresa gutxitzea eta saihesteko moduen identifikazioa

Annual Review of Psychology:

Fuertesek (1993) 5 gai nagusi aipatzen ditu:

- Hautespena
- Ergonomia
- Prestakuntza eta pertsonen garapena
- Erakunde garapena
- Kontsumitzaileen psikologia

American Psychological Association:

- Pertsonalaren psikologia
- Erakundeen psikologia
- Psikologia, marketing eta kontsumoa
- Erakunde eta lanaren psikopatologia
- Psikologia ergonomikoa

ENOPen eredua (European Network of Organizational Psychologist):

Lanaren psikologia: Pertsonen lan ekintzetara bideratzen da. Objektua, lan zereginak burutzen dituen langilea da. Gai zentralak lan giroa, betearaztea, nekea, zereginen diseinua, motibazioa, ongizatea, estresa, lan osasuna dira.

Pertsonalaren psikologia: Pertsona eta erakundearen arteko harremanaren ezarpena, garapena eta bukaera barne hartzen ditu. Objektua, doikuntza, langilea eta erakundearen artekoa da. Gai zentralak pertsonalaren bilatzea, hautespena eta integrazioa, trebetasun eta gaitasunen garapena, lan karreraren garapena, prestakuntza, erakundearekin konpromisoa eta ebaluazioa dira.

Erakundeen psikologia: erakundean pertsonak erakusten duten portaera kolektiboan zentratzen da. Pertsonak erakundearen kideak dira. Objektua, hazkundea da. Gai zentralak erakunde egitura eta kultura, komunikazioa, erakunde aldaketa, boterea eta lidergoa, erabaki hartzea eta gatazka dira.

Maila akademikoan edukien araberrako azpidiziplinen proposamena:

1. Lanaren psikologia
2. Pertsonalaren psikologia (GGB)
3. Erakundeen psikologia
4. Psikologia ergonomikoa
5. Kontsumitzailearen psikologia

4.LAN EGITEKO ESPARRUAK

Lan osasuna: ergonomia, lan sistamk eta teknologia berriak, lan osasuna eta lan arriskuen prebentzioa.

Lana eta prestakuntza: lan aholkularitza, orientazioa, lanbide prestakuntza...

Giza baliabideak: gatazken kudeaketa, giza baliabideen kudeaketa, giza kapitalaren garapena enpresan...

Marketina: publizitatea, kontsumitzaileen portaera eta merkatu azterketak...

Ikerkuntza: enpresa eta irakaskuntza alorrean.

1.GAIA: LANAREN PSIKOLOGIAREN HISTORIA

1.LEHEN URRATSAK (1900-1916):

Lanaren psikologia 19. mendearen amaieran sortzen da (Industrial Psychology, Bryan 1904). Iraultza industrialak aldaketa teknologiko izugarria suposatu zuen eta lan eskuaren erabateko beharra. Lanerako hautagai onenak aukeratzeko eta langilegoaren errendimendua optimizatzeko beharra: psikologia orokorra.

Psikologia industrial (lanaren psikologiaren aurrekaria) psikologia orokorra lan portaera aztertzeke erabiltzen hasten denean sortzen da. Lanerako hautagai onenak aukeratzeko langileen ezaugarriak aztertzen hasi ziren (makinetara ahalik eta hobekien egokitzeko ezaugarriak). Langilegoaren errendimendua optimizatzeko, lanaren ingurune eta ezaugarri fisikoak aztertzen hasi ziren.

Ingenieritza industrialak interes berezia zeukan langilegoaren eraginkortasuna hobetze prozesuetan. Psikologia industrialaren oinarritzko aitzindariak ingenieriatzari lotuak: Walter Dill Scott, Hugo Münsterberg eta Frederik Winslow Taylor. Scott psikologa zen (W.Wundten ikaslea). Lanaren psikologia kontzeptua erabili zuen lehenengoz eta psikologia publizitate eta salmenta arlotan aplikatzen hasi zen (Publizitatearen teoria, 1903; Publizitatearen psikologia 1908).

Taylor ingenieria zen. Lanaren jarduera zientifikoki egituratzen saiatu zen, erakundeen eta langilegoaren errendimendua hobetu nahian (Kudeaketa zientifikoaren oinarriak 1911). Bere lanaren oinarriak honako lau hauetan laburbiltzen dira:

1. Lan jarduera zientifikoki diseinatu behar da (prozedurak, tresnak...dena estandarizatu)
2. Langile onenen hautaketak berebiziko garrantzia du
3. Ordainsaria errendimenduaren arabera behar du.
4. Planifikazioa, kontrola eta erregistroa ezinbestekoak dira.

Münsterberg psikologoa zen, (W.Wundten ikaslea). Askoren ustetan psikologia industrialaren aitzindari nagusia. Psikologia orokorraren metodoak laneko arazo konkretuetan aplikatzen hasi zen (psikologia eta eraginkortasun industrial 1913). Langileak aukeratzeko prozedurak deskribatu zituen eta langileen errendimendua hobetzeko lanpostuen azterketari ekin zion. Taylorren kudeaketa zientifikoa gogor kritikatu zuen, langilearen ezaugarri psikologikoak kontutan ez hartzeagatik.

Langileak aukeratzeko aurrengo test esperimentalak sortu zituen, lanpostu berezietan beharrezko ziren ezaugarri bereziak antzemateko (Psikologia eta eraginkortasun industrial 1913). Adibidez, tren gidarien ezaugarriak laborategian aztertu zituen, bertan benetako lan egoerak simulatuz. Arrakasta izan zezan, lanaren alde mekanikoa aztertzeaz gain, psikologia industrialak langilegoaren ezaugarriei garrantzia handiago eman beharra zeukan.

2. AURRENENGO MUNDU GERRA (1914-1918): PSIKOLOGIA INDUSTRIALAREN SENDOTZEN ETA GARAPENA:

Psikologia industrialaren garapen nabarmena eta prestigio soziala. Amerikar armadaren eragina nabarmena. Bi autore bereziki: Robert Yerkes eta Walter Dill Scott. Yerkesez soldaduen adimen maila neurtzeko bi test sortu zituen: “alfa armada” eta “beta armada”. Lehenengoa, irakurtzen eta idazten zekiten hautagaien zati bat, bigarren ez zekitenentzat.

Scottek, bestalde, hautagaiak gaitasunen arabera sailkatzeko metodo praktikoak sortu zituen. Hautaketa prozesuaren aplikazio estandarizatua psikologia industrialaren lehen arrakasta nabarmena suposatzen zuten. Urte hauetan, arloko aldizkaria argitaratzen zen (Revista de Psicología Aplicada 1917). Psikologiaren ekarpen aplikatua ikusita, psikologoaren prestigioa nabarmen igo zen.

3. MUNDU GERRAREN ARTEKO EPEA (1919-1939): ERAKUNDEEN PSIKOLOGIAREN SORRERA

Psikologia aplikatua onartutako disziplina da. Psikologiak arazo konkretuak konpontzen dituzte, arlo militarrean batipat. Prestigio soziala.

Kontsultorak eta ikerketa agentziak sortzen dira:

- Bureau of Applied Psychology EABen, seguru etxeek babestuta (tratamenduen aukeraketa, saltzaileen aukeraketa...)
- British Institute of Industrial Psychology (Myers 1921)

1926an Scottek Lanaren Psikologia kontzeptua erabili zuen lehenengoz.

Taylorismoak langileengan eragindako gaizki egona tarteko, aldagai ergonomikoak aztertzen hasi ziren (argia, tresnak, ordutegiak...) errendimendua hobetu nahian.

Erakunde eta unibertsitateen arteko hartu emana hasten da. Beste bi kontsultora garrantzitsu “Ikerketa Komertzialerako Agentzia” Walter Van Dyke sortutakoa eta “Korporazio Psikologikoa” James Catellek sortutakoa.

Aurrenengoa, saltzaile eta zuzendarien hautaketa eta garapen prozesuetan zentratu zen. Bigarren, psikologia industrial nabarmen bultzatu zuen. Gaur egun, test psikoteknikoen diseinuan ezinbesteko erreferentzia da.

“Pertsonalaren Egutegia” aldizkaria sortzen da.

Hawthorne esperimentua (Elton Mayo 1928). Western Electric Company. Ezaugarri fisikoak eta lan baldintzek: langileen errendimenduan daukaten eraginaren ikerketa (argitasuna, soldata, lan orduak, deskantsatzeko tarteak...). Ezuzteko ondorioa: lanaren ezaugarriek ez dute errendimendua horrenbeste baldintzatzen. Aldagai sozialak dira batipat eragina dutenak (begiraturia izatea, taldearen parte izatearen arrotasuna, enkargatuak emandako tratua, talde informala, idatzi gabeko arauak...) Hawthorne efektua. Kritika asko, metodologikoak batipat.

GIZA HARREMANEN ESKOLA

Mayok ondorioztatu zuen iraultza industrialak langilegoa alienatu zuela. Baita ere, taldearen parte izatearen aldagaia (identitate soziala) errendimenduekin lotutako oinarritzko aldagaia zela. Hemendik aurrera, lanaren ikuspegi psikosoziala indarra hartu zuen, eta ordurarte arrotzak ziren gaiak ikertzen hasi ziren: lidergoa, talde lana, egitura informalak, jarrerak, motibazioa, errekonozimendua... Lan portaera soziala denez, aldagai soziala funtsezkoa da.

ALDAGAI PSIKOSOZIALEN GARRANTZIA LAN KONTESTUAN

Mayores ikerketak funtsezkoak izan ziren gizarte psikologiaren aplikazioa lan kontestura eramateko:

- Alde batetik, metodologia esperimentalaren aplikazioa lan esparruan kontsolidatu zuen
- Bestetik, gizarte psikologiaren oinarritzko parte ziren gaiak aztertzen hasi ziren: identitatea, jarrerak, talde kohesioa, parte izatearen sentimendua...

4.BIGARREN MUNDU GERRA (1940-1945): HAUTAKETA FROGEN GARAPENA ETA FORMAKUNTZA PROZESUAK

Psikologia industrialaren garrantzia geroz eta nabarmenagoa. Soldaduak gaitasunen arabera sailkatzeko frogak garatzen dira (ikasteko ahalmena, estresa jasatekoa, ardurak hartzekoa...). Aldagai psikosozialen inguruko ikerketek sortutako ezgutza, ardura postuak zituztenen artean aplikatzen hasi ziren (identitatea, talde kohesioa...). Industria armamentistikoaren garapena, kontestu fisikoak errendimenduan zeukan eragina berpiztu zuen.

Psikologoek inteligentzia agentzietako langileak aukeratzeko frogak diseinatu zituzten (adimen maila, presiopean aritzeko gaitasuna...). Pilotuak aukeratu eta trebatzeko simulatzaileak sortu eta erabili ziren. Hegazkinen kapsulak berdiseinatu ziren, ikuspegi ergonomikotik pilotajea errazagoa eta seguruagoa izan zedin.

Aplikazio guzti hauek gerra kontestutik industria kontestura eraman ziren, batipat hautaketa eta trebakuntza prozesuak eta makinaren diseinu eta egokitzapena. Bi Mundu Gerrek eragin handia izan zuten lanaren psikologiaren garapenean: aurrengoak, egitura jakin bat eman zion eta gizartearen onarpena; bigarrenak, bere garapena sustatu zuen.

5.ESPEZIALIZAZIO FASEA (1946-1963): ERAKUNDEEN PSIKOLOGIA

Behin Psikologia Industrial / Lanaren Psikologia sendotuta, hru espezialitate sortzen dira:

1. Ingenieritzaren Psikologia: Psikologia Industrialaren eta Psikologia esperimentalaren arteko anhasaketa. Bere ikergaia lan portaeran eragina daukaten lanaren alderdi fisiko eta mekanikoak dira (makinak, tresnak, lan prozedurak, giza ezaugarriak lan kontestura egokitzea...)
2. Pertsonalaren Psikologia: hautaketa eta trebakuntza prozesuak
3. Erakundeen Psikologia: 60. hamarkadan "erakunde" kontzeptua erabiltzen hasten da eta Erakundeen Psikologia sortzen da. Bere helburu nagusia, erakundeen egiturak (formala zein informala) lan portaeran duen eragina aztertzea da

PSIKOLOGIA HUMANISTAREN ekarpenak (Maslow, Rogers, McGregor...)

TAVISTOC INSTITUTE OF HUMAN RELATIONS (1947)

6.1964- GAUR EGUN: EZAGUTZAREN GIZARTEA ETA LANAREN PSIKOLOGIA

Bi erreferentzia:

- Katz y Kahn (1966) The Social Psychology of Organizations
- Schein (1965) Organizational Psychology

Etengabeko garapena izan duen.

Munduan emandako aldaketara egokitu behar izan zen.

Sailkapen desberdinak daude (British, American, ENOP...)

Journal of Work and Organizational Psychology		
<u>LANAREN PSIKOLOGIA</u>	<u>GIZA BALIABIDEEN PSIKOLOGIA</u>	<u>ERAKUNDEEN PSIKOLOGIA</u>
<ul style="list-style-type: none">• Lanaren funtzionamendua eta antolakuntza, zeregin eta rolak.• Laneko txandak, lan baldintzak.• Lanpostuen analisia.• Absentismoa.• Errotazioa.• Motibazioa.• Lan-arriskuen prebentzioa eta segurtasuna (ergonomia)• Produktibitatea.• Estres.• Mobbing.• Burnout.• Erresilientzia• Gogobetetzea.• Langabezia.• Erretiroa.• Diskriminazioa.• Parte-hartzea ...	<ul style="list-style-type: none">• Pertsonalaren Planifikazioa• Aukera/potentzialen identifikazioa• Hautespena• Harrera eta sozializazioa• Prestakuntza• Lanpostuen azterketa• Ordainketa-sistema, intzertiboak.• Jardueraren kontrola• Errendimenduaren ebaluaketa• Karrera-planak• Pertsonalaren motibazioa• Konpromisoa, inplikazioa eta identifikazioa• GBB-en kudeaketa eta zuzendaritza• Giza Baliabideen auditoria	<ul style="list-style-type: none">• Egitura, diseinua eta malgutasuna• Barne komunikazioa eta INFOaren kudeaketa.• Boterea, zuzendaritza eta erabakiak• Gatazka eta negoziazioa: pertsona artekoa, talde artekoa eta kolektiboa• Erakundearen kultura• Laneko giroa• Lan harremanak• Taldeen/ekipoen azterketa• Erakundearen diagnostiko eta garapena• Erakunde-aldaketa....

7.LANAREN PSIKOLOGIA ESPAINIAN (BOST ARO)

1.HASTAPENAK (1900-1936):

- Gainontzeko herrialde industrializatuetan bezala oinarrizko kontua berdina da: lanaskoren beharra, nola lortu ahalik eta errendimendurik hoberena.
- Lan Orientaziorako Institutoen sorrera (Emilio Mira)
- Psikologia Esperimentalaren Katedra (1902) (Luis Simarro)
- Congreso Internacional de Psicotecnia (1921)
- Revista de Organización Científica del Trabajo (1930)
- Laborategiko lan gutxi, oso izaera aplikatua
- Gerra Zibila (1936-1940)

2. GERRA ONDOREN (1940-1968):

- Pixkanaka psikologia aplikatua berriz martxan
- Revista de Psicotecnia (1939)
- Revista de Psicología General Aplicada (1946)
- Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo (1948)
- Departamento de Psicología y Psicotecnia de la Universidad de Madrid (1953)
- Ikergai nagusiak: jarrerak, talde dinamikak, giza arazoak eta motibazioa
- Psikologian lizentziatura (1968). Filosofiaren espezialitate bezala

3.INSTITUZIONALIZAZIOA, IKERKETA ETA PROFEZIONALIZAZIOA (1968-1980):

- Irakasleen beharra. Doktore graduaren beharra. Tesiak ikerketak dira
- Ikergaiak: motibazioa, estresa, langabezia, erakundearen garapena, zuzendaritzaren garapena, hautaketa, jardueraren ebaluazioa...
- TEA Ediciones
- Psikologoaren kode deontologikoa (1974)
- Lanaren psikologoaren profesionalizazioa. Enpresa pribatuetan

4.SENDOTZEA (1980-1991):

- Psikologoaren Elkargo Ofiziala (1980)
- Aurrenengo Psikologia Fakultatea (1980)
- Ikerketari bultzada handia. Doktorego tesien eraginez
- I Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (1983)
- Unibertsitate eta enpresa pribatuen arteko elkarlana
- Proiektu europarretan partaidetza
- Gizartearen ezagutza eta onarpena

5.HELDUARO (1990-...)

Diziplinaren garapena, arlo guztietan.

MUGAKETA KONTZEPTUALA

LANA

Pieró (1989): Izaera produktibo eta sortzailea duen giza ekintza multzoa da, ordaindua edo ez. Informazio, tresna edota tekniken bidez produktu zein zerbitzuak eskaini, ekoiztu edo lortzea ahalbidetzen duena. Ekintza honetan, pertsonak ezagutza, energia, trebetasunak eta bestelako baliabideak ekartzen ditu eta honen truke ordain materiala, psikologikoa edota soziala du.

Noiz kontsideratzen da lana jarduera dela?

- Zentzu instrumentala du, zehatza eta praktikoa: lanaren truke dirua lortzen denean, hau da, sari ekonomikoa lortzen denean, lantoki batean egiten denean eta ordutegi jakin bat jarraitzen denean.
- Zentzu soziala du, harreman artekari gisa. Taldearekiko kidetasuna eta harreman zentzua lortzen denean, lortutako harreman soziala nabarmenduz
- Zama bezala definitua, neke fisikoa eta mentala
- Lana eginbehar bezala, giza zereginen zatia da

Lanaren funtzio psikosozial positiboak:

- Integratiboa edo bizitzaren esanguratsutasuna
- Estatus eta ospe soziala eskaini dezake
- Identitate pertsonala edo profesionala eskaintzen du
- Ekonomikoa
- Gizarte harremanetako aukera iturria
- Denbora egituratzeko balio du
- Derrigorrezko ekintza da
- Trebetasunak garatzeko aukera iturria
- Arauak, sinesmenak eta igurikimen sozialak adierazteko

Lanaren funtzio psikosozial negatiboak: (Funtzio positiboak ez jasotzeagatik eta lanaren ezaugarriengatik ematen direnak)

- Deshumanizazioa, alienazioa: lan errepikakorra, monotonoa, autonomia gabea edo lotsagarria denean
- Arazo psikologikoak: herstura, depresioak, burn out, jazarpena (mobbing)...
- Eragozpen fisiologikoak
- Lan eta bizitza gogobetetze eza. Gogobetetze eza lanez kanpoko eremuetara zabal daiteke

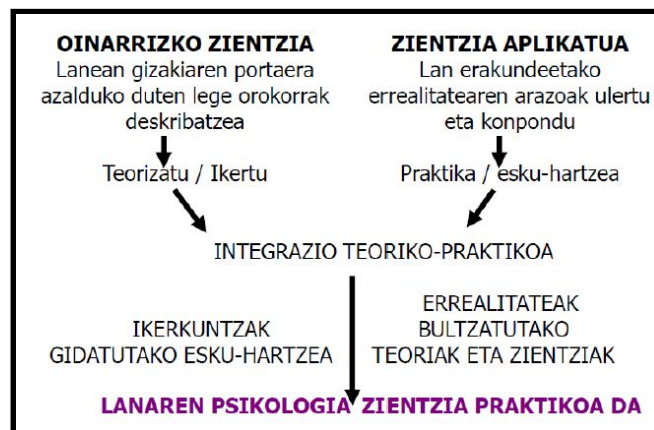
LANAREN PSIKOLOGIA-EKINTZA

“Gizarte, talde edota ikuspegi indibidual batetik lanarekin zerikusia duten testuinguruetako giza esperientzi zein portaeren azterketa egiten duen diziplina da”

Helburua, testuinguru hauetan ematen diren fenomeno psikosozialak deskribatu, azaldu eta iragatztea da. Ematen diren arazoei erantzun egokia eman nahi da, pertsonen lan bizitza kalitate maila eta erakundeen garapen maila hobetu.

Gizarte psikologiak eta lanaren psikologiak bat egiten dute:

- Helburuaren aspektu nagusia (gizarte errealitatea aztertu)
- Azterketa objektuan (lan portaera soziala, interaktiboa)
- Eragiten den testuinguru soziala (lanak izaera soziala du erakunde eta taldeetan egiten delako)
- Metodologia zientifikoa (izaera positibista eta esperimentala, nahiz eta lanaren psikologiak izaera aplikatuagoa izan eta arazoen konponbideekin loturik egon)
- Historia bera eta eremu teorikoak
- Esku hartzea (indibiduala-erakunde-psikosoziala)



ERAKUNDEAREN PSIKOLOGIA-ANTOLAKETA

Inguruarekin etengabeko interakzioan eta etengabeko aldaketa prozesuan, bere jarduera burutzen duen sistema sozial eta tekniko artifiziala da, osatzen duten kideentzat gogobetetze eta gogobetetze eza iturria dena, eta gure gizartean dagoen egiturarik ikusgarrena eta indartsuena (Rodriguez eta Zarco 2008)

Definizioaren osagaiak (Alcover 2003):

- Pertsonen osatutako Giza Sistema egituratua
- Arauekin
- Koordinatuta eta zuzenduta
- Rolak, betebeharrak eta helburuak
- Kanpoarekin harremanetan
- Denboran iraupena

- Mugak

Erakunde motak:

1. Formalak: oinarri arrazionala. Funtsa, banakoen helburuak eta eraginkortasuna dira. Lorpena da oinarria. Organigrama.
2. Informalak: egitura finkorik gabe, espontaneoki sortuak. Ez dute helburu zehatzik. Hutsune psikologikoak betetzen dituzte (behar psikologikoak). Soziograma.

Egitura:

- Arrazoa: antolamendu eraginkorrak erakundearen emaitzen lorpena oztopa dezakeen edozein egoera gainditzea bermatu behar du
- Hezurdura da
- Ekintza eremuak eta hierarkia ditu
- Erakundea antolatzen da egitura baten bitartez

Egituraren hiru dimentsioak:

1. Zentralizazioa: boterea eta gaitasuna
2. Konplexutasuna: hierarkia eta funtzionaltasuna
3. Formaltasuna: arauak eta prozesuak

	Zentralizazioa	Konplexutasuna	Formaltasuna
EGITURA SINPLEA	Erabakiak goian eta erdi aldean	Jerarkia gutxi	Arau gutxi
	Estrategia = Zuzendariak	Espezializazio bajua	Egitura informala
ERAKUNDE MOTA	Erakunde gazte eta txikiak		
ABANTAILAK	Oso erakunde malguak / Pertsonen arteko hartu eman handia		
DESABANTAILAK	Prozesuen estandarizazio eza / Burokrazia eza / Handitzen dijoan neurrian zailtasunak		

	Zentralizazioa	Konplexutasuna	Formaltasuna
BUROKRAZIA MEKANIKOA	Erabakiak beti goian	Zeregin sinpleak eta estandarizatuak	Arau asko
	Oso bertikala	Lan espezializatuak, kontrol handia	Burokrazia handia
ERAKUNDE MOTA	Erakunde handiak, astunak, inguru ez aldakorretan		
ABANTAILAK	Produktzio altua, ustekabe gutxi		
DESABANTAILAK	Malgutasun eza, berrikuntza eza, lanaren zentzu eza		

	Zentralizazioa	Konplexutasuna	Formaltasuna
BUOKRAZIA PROFESIONALA	Adituak, dakienak erabakitzen du	Lanbidearekin identifikazioa	Prozesu estandarizatuak baina burutzeko zailak
	Boterearen banaketa	Autonomia asko	Arauak bai, malgutasuna ere
ERAKUNDE MOTA	Unibertsitateak, ospitaleak, ikerketa zentruak...		
ABANTAILAK	Kontestu zail eta konplexuetara egokitzapena		
DESABANTAILAK	Autonomia eta deszentralizazioak koordinazio lanak zailtzen dituzte		

	Zentralizazioa	Konplexutasuna	Formaltasuna
ADHOKRAZIA	Boterearen deszentralizazioa	Formalizazio gutxi, ezpezializazio asko	Prozesuak ez daude estandarizatuta
	Arduradun asko	Ez dago egitura edo zatiketa garbirik	Berrikuntza da kontua
ERAKUNDE MOTA	Kontestu konplexua aldakorra: erakunde teknologikoak, publizidade agentziak...		
ABANTAILAK	Autonomia, pertsonen balioa, lanaren zentzua...		
DESABANTAILAK	Deskontrola, egitura eta arau eza ekar dezaken deserosotasuna, segurtasun falta...		

	Zentralizazioa	Konplexutasuna	Formaltasuna
ZATITUTAKO EGITURA	Boterearen deszentralizazio	Merkatu edo produktuaren araberako zatiketa	Kontrola handia
	Koordinazio zentralizatua	Autonomia handia. Erdi mailako arduradunak	Prozesu estandarizatuak
ERAKUNDE MOTA	Kontestu konplexua ez aldakorra: Produktu ezberdinak egiten dituen erakundea, ikerketa ezberdinak egiten dituen ikerketa zentroa...		
ABANTAILAK	Estrategikoki malgutasun handiagoa, kapitalaren banaketa errazten du, arrisku gutxiago...		
DESABANTAILAK	Erakundearen parte izatearen zentzu eza, koordinazio zailtasunak, zatitutako atalen arteko gatazkak...		

2.GAIA: ERAKUNDE MOTAK ETA PARADIGMAK

1.SARRERA

Erakundea ulertzeko, ikuspegi desberdinak daude eta bakoitza erakundearen aspektu batean zentratzen da.

Scott-ek bi irizpide nagusi proposatzen zituen dauden teoriak sailkatzeko:

- Sistema irekia/itxia
- Sistema arrazional/naturala

Hortik:

- Sistema arrazional itxia
- Sistema natural itxia
- Sistema arrazional irekia
- Sistema natural irekia

2.SISTEMAK

PARADIGMA ARRAZIONALA:

- Funtzionala eta teknikoa da
- Erakundea aurrez ezarritako helburuen lorpenaren bitartez, eraginkortasun mailarik altuenera bideratu behar da
- Egitura zentralizatuak
- Egitura formala
- Gizakia enpresaren beste elementu bat da

PARADIGMA NATURALA:

- Erakundeak sistema organikoak dira
- Egitura informalari garrantzia
- Erakundeen kulturak aztertzeari garrantzia
- Pertsonen ezaugarrietan fokua jartzen da

2.1 SISTEMA ARRAZIONAL ITXIA

Arrazionala: Funtzionala edo teknikoa

- Erakundea aurrez ezarritako helburuen lorpenaren bitartez, eraginkortasun mailarik altuenera bideratu behar da
- Gizakiaren garapena ez da kontuan hartzen

Teoria ezagunenak paradigma honetan:

1. Lanaren zuzendaritza zientifikoa (Taylor)
2. Zuzendaritza administratiboa (Favol)
3. Eredu burokratikoa (Weber)

Lanaren zuzendaritza zientifikoa (Taylor 1856-1915)

- Liburua: lanaren antolakuntzaren analisi zientifikoa (1911)
- Pertsona= Makina
- Lanaren banaketaren printzipioa (Adam Smith 1776). Zenbat eta txikiagoa, gero eta espezializatuagoa, gero eta ekoizpen eraginkorragoa
- Kontrol eta autoritate zentralerako egitura
- Ekoizpen-pizgarriak (motivazioa: irabazien bilatzea)

Zuzendaritza administratiboa (Fayol 1841-1925)

- Erakundeei buruzko teoria formalak.
 - Kudeaketa zientifikoaren printzipio formalak (1916)
- Erakundeek portaera gidatzen duten printzipioak edo arauak (lanpostuen ordeztasunak)
- Erakundearen teoria, erakunde guztietan 6 arlo daude:
 - Ekintza teknikoak
 - Ekintza komertzialak
 - Seguritate ekintzak
 - Ekintzak finantzierakoak
 - Kontabilitate ekintzak
 - Zuzentzea / Ekintza administratiboak (aurreikuspena, antolakuntza, agintaritza, koordinazioa eta kontrola)

Zuzentzeak/ Ekintza administratiboak 5 oinarri dauzka: aurreikuspena, antolakuntza, agintaritza, koordinatzea eta kontrola. Hauek betetzeko 14 printzipio bete behar dira lau dimentsiotan sailkatu daitezkeenak:

1. Arrazionaltasuna/efizientzia
 - a. Zuzendaritza bakarra
 - b. Lanaren banaketa: espezializazioa eta efizientzia
 - c. Langile bat nagusi bat
 - d. Ordena: gauza bakoitzak bere lekua
2. Boterea
 - a. Zentralizatua
 - b. Diziplina: aginduak betetzea
 - c. Hierarkia: organigram errespetatu
 - d. Iniziatiba bultzatu
 - e. Autoritatearen beharra
3. Armonia eta jarraitutasuna
 - a. Langileen interesen gainetik dago enpresarena/helburu bat
 - b. Langileen estabilitatea
 - c. Talde lana/ giro ona bultzatzea
4. Saria
 - a. Soldata "justua": egindako lanaren arabera
 - b. Ekitatea: langile guztien tratua berdina

Eredu burokratikoak (Wber 1864-1920)

Dominazio motak: tradizionala, karismatikoa, burokratikoak

Burokratikoak: estatu modernoaren dominaziorako tresna, boterearen monopolioa

Erakundeko kideak antolatzen dira arau jakinen arabera: ordnarekiko mendekotasuna (menperatze egitura)

Boterearen zilegitasuna: kideek erakundearen ordena onartzen dute.

Boterearen zilegitasuna pertsona askok onartzen dutenean= antolamendu administratiboa.

Kontrol-sistema: arau arrazionalak

Biolentzia psikologiko/ sinbolikoa: Nahia vs. betebeharra. Burdinezko kaiola

Paradigma honetako teorien aspektu komunak:

- Erakundearen dimentsio formalaren indarra (helburuen zehaztapena eta horiek lortzeko arau inperatiboen egitura ondo diseinatzea)
- Eredu teorikoak erakundeetan lana egiten duten zuzendariak garatu dituzte, edo erakundeek ikuspegi errealista duten pertsona edo eragileak
- Eredu hauek inguruari ez diote garrantzirik ematen (egonkor eta ziurtzat hartzen dute)
- Kontrol sistema: egiturak zentralizatuak eta hierarkikoak dira
- Legitimazazioa: zuzendaritzaren arrazionaltasuna

Paradigma honetako teorien aspektu komunak: KRITIKA

- Testuinguru kulturala, soziala eta teknologikoa ez dira kontuan hartzen
- Erakundeetako kideen portaera = pasiboa (bakarrik tresna erabilgarriak dira helburuak lortzeko)
- Sistema soziala = zerbait mekaniko, egonkor eta ziurra. Planifikagarria, kontrolagarria eta aurrez ikus daitekeena
- Bennis (1969): "Jenderik gabeko erakundeak"

2.2 SISTEMA NATURAL ITXIA

Sistema arrazionalaren aurrean aukera bezala sortzen da XX.mendearen lehenengo horenean: alde batetik kritikatzeko eta bestetik beste dimentsioak daudela erakusteko.

Teoria ezagunenak paradigma honetan (teoria neoklasikoak):

1. Giza harremanen eskola (Mayo)
2. Giza baliabideen eskola (McGregor)
3. Eredu kooperatiboa (Barnard) (Oreka langileen identifikazioa)
4. Eskola instituzionala (Selznick) (Ideologia/sinesmenak kontuan)
5. Gizarte sistemaren eredua (Parsons)
6. Negoziatutako ordenaren eredua (Dahrendorf) (Gatazka beharrezko da)

Hawthornen egindako esperimenduak:

Hasi ziren aldagai fisikoak neurtzen eta aurkitu zuten aldagai psikosozialek garrantzi handiago zutela. Aldaketa: eredu sozioemozional bat eta aldaketa metodologikoa.

Giza harremanen eskola (Elton Mayo 1880-1949):

Giza harremanen kontzeptua bere ikerketatik sortu zen. Bigarren Gerrate Mundiala eta gero: absentismoa ematen zen kohesio faltagatik.

Beharrezkoa da trebetasun sozialak lantzea, eta ez hainbeste trebetasun teknologikoak. Formal eta informala.

Chicagoko eskola:

Interakzionismoa (Warner 1937). Interakzioaren bidez sinboloak ikasten ditugu, eta komunikatzen gara.

Eskola sozio-teknikoa:

- EEBB (Walker eta Guest 1952)
- Europa Tavistock Institutua (Ingalaterra 1947)

Ikuspegi indibidualistak (McGregor 1979):

- Humanistak
- Teoria X eta Y

Paradigma honetako teorien aspektu komunak:

- Erakundeen eta bestelako sistemen arteko aspektu komunen indarra. Aldegarria.
- Garrantzia: egitura informala, partaideen ezaugarriak eta arauak
- Sistemak bizirauteko behar zehatzak bete behar ditu erakundeak. Behar horiek identifikatu eta nola bete ikasi behar da
- Ingurua alde batera uzten da, sistema arrazional klasikoan bezala. Arreta barneko ekintzetan eta kideengan sortzen diren ondorioetan jartzen dute teoria hauek. Erakundea sistema itxia da.

Paradigma honetako teorien aspektu komunak: Kritika

- Enfasia: erakundeko kideengan, ez erakunde-egituran
- Gizakiaren portaerari buruzko kontzepzioa: izaera organikoa, ebolutiboa eta espontaneo (tradizio naturalista: gizakiaren garbitasun naturala)
- Erakunderik gabeko jende multzoa

2.3 SISTEMA ARRAZIONAL IREKIA

Bigarren mundu gerra eta gero (informazioaren teorian), 50. hamarkadan Ludwig Von Bertalanffy biologoak proposatutako Sistemen Teoria Orokorrari esker ikuspegi hau garatzen eta sistematizatzen hasi zen. Teoria ezagunenak paradigma honetan:

- Kontingentzia ereduak (Burns eta Stalker)
- Erabaki hartzen ereduak (Simon)

Sistema orokorraren teoria (Ludwig Von Bertalanffy 1968):

Sistemen ezaugarriak:

Sistema bat beti beste sistemekin harremanean dago, interakzioan. Sistema guztiak azpisistemez osaturik daude. Helburua partekatua da. Egonkortasuna bilatzen da.

Konplexutasun maila:

Sistema bera, osotasun koherente bat da. Supra-sistema, sistema inguratzen duena da. Azpi-sistema, sistema inguratzen duena da.

Ezaugarri orokorrak:

Osotasuna, norbanakoaren ezaugarrietatik harago doa. Entropia, identitatea mantentzen dute. Sinergia, aldaketa batek beste aldaketa bat dakar.

Irekia vs. Itxia

Oinarri sistemikoak: sistemaren zatien elkar-menpekotasuna eta inguruarekin etengabeko interakzioa (Katz eta Kahn 1996) dira. Sistema irekia izateak ez dakar bere mugak zabaltzea. Sistema ireki baten ondo funtzionatzeko, bere ezaugarrien eta inguruaren baldintzen artean harreman estua behar da.

Teoria kontigenteak (Bums eta Stalker 1963):

Erakundearen diseinua barneko zein kanpoko faktoreen menpe dago. Inguruari gehien egokitzen denak lorpen gehien ditu. Ondorioz ez dago erakunde eraginkor eredu bakar bat, beraz ikuspegi unibertsalen aurka dago. Ingurua ezin denez kontrolatu, egokitzeko planak garatu behar dira. Dokumentu bizia egin behar da. Kontuan zer hartuko den jakin behar da. Inguru ez espezifikoa (bezeroak, lan merkatua, lehiakideak...) eta inguru orokorra (araueak, ingurugiroa, ekonomia, ohitura sozio kulturalak...).

Erabaki hartzeen teoria (Simon 1963):

Erabaki hartze prozesu bat izateko bi aukera izan behar dira bederen eta prozedimendu logiko bateri jarraitu behar zaio. Erabakiak hiru egoeratan hartzen dira:

- Egoera ezagutua
- Arrisku egoera
- Egoera ezezagunean

Erabakiaren ondorioaren ezagutza maila egoeraren araberakoa da.

Ondorioz, hiru erabaki mota hartze daude:

1. Prozedura egituratu batean hartzen direnak: errepikakorrak
2. Prozedura erdi egituratu batean hartzen direnak: arazoaren zati baten konponbidea ezarria dago, bestea ez
3. Egituratu gabeko prozeduran hartzen direnak: errezeta eza

Erakundeetan erabakiak hartzeko lau fase daude:

- Arazoaren diagnosia
- Diseinua
- Aukeraketa
- Ezartzea

Erabakiak uneoro hartzen ditugu, prozedura bati jarraituz ala ez. Inguruak eta norbanakoaren izaerak eta barne elementuek baldintzaturik.

Paradigma honetako teorien aspektu komunak (Balman eta Deal 1987)

Helburuak betetzeko orientazioa azpimarratzen dute.

Erakundearen prozesuen eta egituraren determinatzaile nagusienak haren helburuak eta teknologia dira.

Antolakuntzako portaera nahiz eta ez den beti arrazionala, arau arrazionalak gidatzen dute.

Hauen ustez, banako eta taldeen beharrak, emozioak eta interesak ez dira esanguratsuak esplikatzen erakundearen portaera.

2.4 SISTEMA NATURAL IREKIA

Eredu arrazional irekiak 70.hamarkadatik nagusitu dira teoriarik eta ikerkuntzan. Hauek ordezkatu baino, osatuak izan dira sistema natural irekien orientabideekin, biak konbinatuz.

Teoria ezagunenak paradigma honetan:

1. Populazioaren ekologiaren eredua (Aldrich, Freeman)
2. Baliabideen menpekotasunaren eredua (Pfeffer, Salancik)

Populazioaren ekologiaren eredua (Aldrich, Freeman):

Idea nagusia: inguruaren garrantzia erakundearen biziraupenean.

Animalien eta enpresaren arteko alderaketa: egokitzen denak biziraute du.

Baina erakundearen aniztasuna inguruak erakunde ezberdinak bere egiteko duen gaitasunaren arabera da. Denak ez dira bateragarriak inguruarekin.

Inguruaren baliabideak mugatuak dira.

Inguruaren eraldatzen delarik bi aukera erakundearen: inertzia ala egokitzea

Baliabideen menpekotasunaren teoria (Pfeffer Salancik):

Galdera nagusia/aztergai nagusia: Nola elkar harremanetan dira erakundeak inguruarekin duten menpekotasun txikitzeak?

1. Sarea osatuz, hornikuntza kateko harremanak (lehengaien hornikuntzatik banatu arte)
2. Enpresen arteko botere desoreka: hornitzailearek prezio apalagoak inposatuz

Paradigma honetako teorien aspektu komunak:

- Erakundearen dinamika eta portaera inguruak determinatzen ditu
- Erakundeak sistema organikotzat hartzen dira, sistema bezala eta bizirik irauteko bulkadak sustatuta
- Egitura informalen garapena eta kultura desberdinak baliabide inportanteak dira biziraupena lortzeko
- Joera berritzailea dute honela garatzen diren erakundeak (azken urteotan eta nagusiki zerbitzuen sektorean)
- Erakunde era berri honi "kolektibista" deitzen zaio. Eta indarra kideen kalitatean jartzen da, honela: helburu zehaztugabeak eta formalizazio maila baxua

Sistema honetako teorien aspektu komunak: kritika

- Ezin dira aplikatu erakunde guztietan

3.GAIA: LAN ANTOLAKUNTZAREN OINARRIZKO ELEMENTUAK

1.PLAN ESTRATEGIKOA

Plan estrategikoa erakundearen proiektua jasotzen duen dokumentu formalizatua da. Gaur egun erakundea zer den eta urte batzuen barruan (3-5) zer izan nahi duen jasotzen duena eta hori lortzeko lan lerro eta ekintza konketuak deskribatzen dituen (Lumpkin & Dess 2003).

1.1 ERAKUNDEAREN AURKEZPENA LABURREAN

Erakundea zer den ulertzeko baliagarria:

- Historia
- Zein helbururekin sortu zen
- Bere garapena
- Etorkizuneko erronkak
- Izan dituen ekintza eremuak

1.2 DIAGNOSTIKOA

Egungo egoeraren diagnostikoa egiten da azken urteetan izan duen bilkaera. Honen arabera erakundearen beharrak, hutsuneak, indarguneak, bere koherentzia eta abar identifikatuko dira. Inguruak erakundearekiko sortzen dituen mahatxu, aukera edota oztopoak identifikatzera bideraturiko prozesua da. Diagnostiko honen bidez lehiakortasunerako duen posizioa definituko da. Diagnostikoa egiteko bideak:

DAFO eredu:

Indarguneak: erakundearen gaitasun/ baliabideak bere onurarako erabiliak izan daitezkeenak (barne elementuak)

Ahulguneak: erakundearen estrategia garatzeko mugak/ostopoak/zailtasunak (barne elementuak)

Aukerak: inguruan dauden elementu positiboak (kanpo elementuak)

Mehatxuak: inguruaren mugak/oztopoak estrategia garatzeko (kanpo elementuak)

Barne diagnostikoa eta kanpo diagnostikoa:

	Indarguneak Nola bultzatu?	Ahulguneak/Hutsuneak Nola mugatu?
Barne analisia	Baliabideak Pertsonak Lorpenak Aspektu berritzaileak Esperientzia Teknologia	Desabantailak Baliabideak hutsuneak Konpetentziak

	Aukerak Nola aprobetxatu?	Mehatxuak Nola babestu?
Kanpo analisia	Joerak Erronkak Kokapena Influentziak Kooperaziorako aukerak/beste erakundeekin bat egitekoa	Egoera politikoa Testuinguru nazionala/bertakoa Beste erakundeekin harremanak

TOWS eredua: Kanpo eta barne faktoreak harremanean jartzen ditu.

	BARNE	FAK	TOREAK
KANPO		Indarguneak	Ahulguneak
FAK	Aukerak	Indarguneak/aukerak	Ahulguneak /Aukerak
TOREAK	Mehatxuak	Indarguneak/mehatxuak	Ahulguneak/Mehatxuak

1.3 ERAKUNDEAREN MISIOA, BISIOA, BALIO ESTRATEGIKOAK ETA HELBURU ESTRATEGIKOAK:

Erakundearen ekintzan eta egitasmoak erakundearen misioak, bisioak eta balioek gidatuko dituzte (edo gidatu beharko lituzke).

Misioa-xedea: nor gara? Zer egiten dugu? Norentzat egiten dugu lan? Finean, zertarak sortu da eta zein helbururekin lan egiten du erakundeak?

Misioa argia izan behar da, erakundearen isla, ulergarria eta errealista. Erakunde sozialen kasuan gainera, parte hartzailea izan behar da, kideek bat egin behar dute misioarekin.

Adibide bat: Krisi egoera dauden biztanleriari laguntza eta asistentzia eskaintzea, ideia politiko, arraza edota erligio bidezko diskriminaziorik gabe (Mugarik Gabeko Medikuek)

Bisioa- ikuspegia: Zer izan nahi dugu etorkizun hurbilean? Nola irudikatzen da erakundea etorkizunean? Zeren bidez ezagutua izan nahi du erakundeak? Nora joan nahi dugu?

Balio estrategikoak: Zeintzuk dira gure portaera gidak? Nola egiten dugu lana eta zein balioetan oinarrituz? Adibidez, elkarlana, etika, kalitatea, konpromezu soziala...

Helburu estrategikoak: Etorkizunean erakundeak bete nahi dituen helburuak, misioa eta bisioa oinarri izanda. Ekintzak dira, aditza eduki behar dute. Ekintzaren edukiak zehaztuta daude. Nori zuzentzen den jakin behar da. Neurtu daitekeena izan behar da.

Erakundearen misio eta bisioak oinarri harturik garatzeaz gain, bestelako helburu estrategiko motak aurkitu daitezke. Adibidez: helburu ekonomikora bideraturikoak edo helburu sozialera bideraturikoak.

Harreman estrategikoak garatzera bideraturikoak: Botere publikoekin, klienteekin, talde sozialekin (Guerras 2004). Beste dimentsio batean kokatzen gara: lehiakortasunetik pribilegiozko taldeekin harremanak garatzera.

Plan estrategikoen aldakortasuna: Irabazi helburuak dituen ala erakunde sozialak. Enpresa familiarak ala enpresa konbentzionalak.

Enpresa familiarren kasuan, bi sistema elkar topatzen dira, enpresa eta familia. Familiaren kezka eta nahiek baldintzatzen dute enpresa.

Familia enpresen plan estrategikoen berezitasunak (Ward 2006): Enpresarekiko familiaren helburuak eta interesak ezagutu, ebaluatu eta familiaren konpromezua ezarri behar izaten da, familiaren baloreak barne hartzen dira.

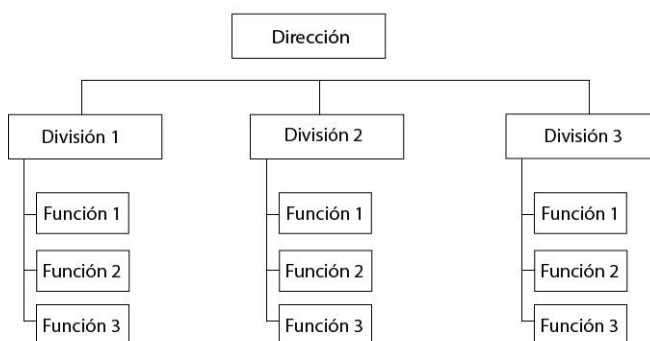
2.ORGANIGRAMA

Organigrama erakunde baten antolakuntzaren irudikapen grafikoa da (Mintzberg 1990). Antolakuntza zentzurik zabalenean, hierarkia, ardura, funtzioak, komunikazioa eta prozedurak dira. Ezinbesteko elementua da. Adibide batzuk:

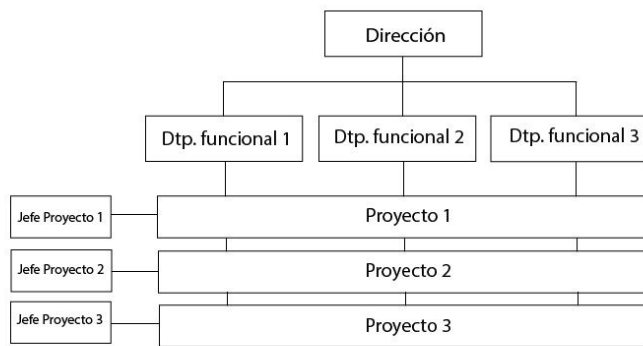
Organigrama funtzionala:



Zatitutako organigrama:



Proiektuen araberako organigrama:



3. LANBIDEA, LANPOSTUA, ROLA ETA ZEREGINA

Lau kontzeptu garrantzitsu daude (Peiró eta Prieto 1996):

1. Lanpostua: erakundearen egituraren zatia
2. Zeregina: eginkizunak, analisi unitateak
3. Rola: erakundearen egituraren zatia
4. Lanbidea: lanaren egitura sozialaren zatia

LANPOSTUA:

Lan portaera azaltzeko kontzeptu garrantzitsuenetakoa da. Banakako zenbait langilek egin ditzaketen jardueren, funtzioen edo zereginen multzoa da. Lanpostu berean pertsona bat edo gehiago egon daiteke.

Lanpostu baten baitan pertsona batek bete behar dituen zereginak barne hartzen dira, eta lanpostuan dagoen pertsonari ardura bat ezartzen zaio. Lanpostu bat deskribatzeko zereginak azaltzera jotzen da nagusiki.

Giza baliabideentzako kudeaketa unitatea da. Iraunkorrak dira, langileenganik independenteak.

Lanpostuaren arabera langileekiko eskaera:

- Polibalentea: zeregin ugari
- Bakarra

Profesionalizazio maila altua eskatu dezake lanpostuak edo zeregin sinple bat eskatu. Izan daiteke zeregin ugarikoa eta zeregin sinpleak izatea, edota zeregin bakarrekkoa edo gutxikoa izatea eta profesionalizazio maila altukoa izatea.

Lanpostuen dimentsioak hurrengoak dira (Mintzeberg 1979):

- Lanpostuen eremua eta zabaltasuna (horizontalki): eginkizun bat errepikatzea eta funtzio ezberdinak
- Sakontasuna eta lan kontrola (bertikala): zereginen gaineko kontrola. Egin eta kontrola eta egin.

ZEREGINA/EGINKIZUNA:

Helburu bat lortzeko bideraturiko jardueren multzoa da, hasiera eta amaiera bat dauka, ahalegin fisiko eta mentala eskatzen du eta lan unitatea osatzen du. Helburuari lotua denez, emaitza bat dakar.

Zer barne hartzen du eginkizun bat burutzeak? Erabakiak hartzea, ekintza fisikoa, kideekin elkarrekintza, koordinazioa...

Eginkizunek lanpostuak osatzen dituzte (osagai txikiagoak dira).

Eginkizunaren egitura bi mailatan ezberdintzen da (Peiró eta Prieto 1996):

- Barne egitura: planifikazioa, eginkizuna betetzea (planifikatutakoa egitea) eta egindakoaren kontrola (ebaluazioa)
- Jokabide portaerazko egitura: eginkizuna burutzeko norbanakoak egiten duen prozesua da, informazioa prozesatu, epe motz eta ertainera memorizatu, erabakiak hartu...

Zereginak burutzeko gaitasuna, ezagutza, abilezia eta trebetasun batzuk behar izaten dira. Gaitasunak, esperientziaren ondorioz bere egiten direnak dira. Abileziak, gaitasunak baino espezifikagoak dira. Gaitasunek eta abileziek izaera kognitiboa daukate. Trebetasunak, mekanikoagoak dira.

Eginkizunen eragina langileengan motibazioan, asebetetzean, errendimenduan, absentismoan eta errotazioan ikus daiteke. Ezaugarri intrintsekoen garrantzia:

- Zereginaren aldakortasuna
- Zereginaren identitatea (fragmentatua edo osoa)
- Zereginari ematen zaion esanahia
- Autonomia maila
- Jasotzen den feedbacka

Lanpostua (zeregina) eta langilearen arteko doikuntza: Lanpostua eta pertsonaren arteko bateragarritasuna edo bateragarritasun eza ezagutzeko urrats ezberdinak jarraituko dira:

1. Deskripzioa: Lanpostua eta zereginak deskribatu behar izaten dira (eskakizunak: gaitasuna, ezagutzak)
2. Pertsonaren ezaugarrien deskripzioa: Langileak eduki behar dituen ezagutza, gaitasun, abilaziazioa eta trebetasunen azterketa. KSAO (knowledge, skills, abilities, other characteristic). Langilea deskribatu den lanpostuari egokitzen den jakiteko.

Erakundea eta langilearen arteko bateragarritasuna. Bateragarritasuna gertatzen da.

- Erakundeak langilearen eta langileak erakundearen beharrak asetzerakoan. Bi zentzutan doan harremana da. Adibidez, erakundeak behar diren baliabideak eskaintzean
- Erakundea eta langilearen balioek, misioak eta bisiokoak bat egitean

ROLA:

Lan rola posizio jakin batean dagoen pertsonaz espero diren espektatiba eta portaera eskakizunen multzoa da.

Pertsona fokala, rolari dagokion lanpostua betetzen duen gizabanakoa da. Rol taldea edo multzoa, rolaren eskaerak egiten eta adierazten dituzten pertsonak dira (rolaren igorleak).

Rol gatazka: pertsona batek ezin dituelarik bete bere rola-erakiko dauden espektatibak. Kausak:

1. Rolaren ezberdinengandik informazio, agindu presio edota azalpen kontrajarriak jasotzean. Pertsona bakarrarengandik informazio edo agindu kontrajarriak jasotzea.
2. Pertsoan batek rol bat baino gehiago betetzean, eskaera handia duenean

Rol anbiguotasuna: rolaren mugak ez daudenean argi. Kausak, informazio eskasa, helburuen zehaztapen eza eta abar dira.

4.GAITASUNAREN ARABERAKO KUDEAKETA

Gaitasun edo konpetentzia bat lanaren jarduera bikainarekin lotura zuzena daukan jarrera, ezagutza edo abilezia multzoa da (Alees et al. 2006).

Gaitasunen arabera kudeaketa langileen garapenerako eta erakundearen bikaintasunera bideratutako kudeaketa sistema da.

Sistema egituratzeko oinarritzko elementuak:

- Lanpostuak
- Gaitasunak
- Gaitasun profilak
- Gaitasunen gida
- Ebaluazio sistema
- Elkarrizketarako prestakuntza
- Sistema kudeatzeko euskarri informatikoa

Aplikazio esparruak, giza faktoreari dagozkion guztiak dira:

- Hautaketa prozesuak
- Motibazio eta partaidetza
- Komunikazioa
- Formakuntza
- Garapena
- Jardueraren ebaluazioa

5.AGINTE TAULA

Aginte taula (Kaplan eta Norton 1992) erakundearen nondik norakoak ezagutzeko erabiltzen den adierazle multzoa da. Erakuden arloko erabakiak hartzeko berebiziko garrantzia dauka. Giza baliabideen arloan erabiltzen da bereziki. Naiz eta hainbat eredu formalizatu badagoen, erakunde bakoitzak bere ezaugarrietara egokitu beharko du berea.

4.GAIA: MOTIBAZIOA

1.SARRERA: ZER DA MOTIBAZIOA

Zerk bultzatzen gaitu egunero egiten duguna egitera?

Motibazioa: portaera potentziala eta adierazitakoaren erdibidean aurkitzen da. Portaera portaera potentzialak eta adieraziak ezberdintzen dituena.

Biziko momentu ezberdinetan portaera ezberdinak dauzkagu. Honakoak barne eta kanpo faktoreek baldintzatzen dituzte:

- Barne faktore: gaitasunak adibidez
- Kanpo faktore: testuingurua, momentua

Motibazioaren arabera portaera ezberdinak errealitatean plasmaturiko dira.

Zer aztertzen da motibazioa aztertzerakoan?

- Portaera aukera: norbanakoak egiten duena
- Portaera latentzia (itxarotea): zerbait egiteko aukera dagoen unea eta egiten den unearen artean pasatzen den denbora
- Portaera intentsitatea: egiten den horretan ezartzen den esfortzua
- Portaera iraunkortasuna: egiten den horren iraupena
- Portaera emozioa: egin aurretik, egitean edo ondotik sentitzen dena

Motibazioaren esanahia 3 modutan islatzen da eguneroko bizitzan:

1. Jendearen helburuetan
2. Helburuak lortzeko jendeak garatzen dituen prozesu mentaletan (erabakiak, nola lortu)
3. Prozesu sozialak: ingurukoengan nola eragiten saiatzen garen

2. MOTIBAZIOA: TEORIA NAGUSIAK

Pertsonan zentratzen diren teoriak:

→ Beharren hierarkiaren teoria (Maslow 1954):

- ◆ 5 behar mota
- ◆ Bakoitzak aginte motibazional bezala jokatzeko du
- ◆ Goikoen beharra nabaritzeko behekoak asetuak egon behar dira
- ◆ Oinarritzko beharren motibazio zikloak txikiagoak dira gainontzeagoak baino

→ Premia sozialaren teoria (McClelland 1961)

- ◆ Portaera motibatua azaltzeko 2 bide
- ◆ Lehen mailako premiak biziraupena
- ◆ Bigarren mailako premiak pertsonalak eta sozialak
- ◆ Premia sozialak hiru motatakoak dira:
 - Lorpenera bideraturiko motibazioa
 - Boterea: besteengan eragina izateko beharra
 - Afiliazioa: taldearen parte izateko beharra

→ Motibazioa intrintsekoaren teoria (Deci 1975)

- ◆ Honen izaera erabat psikologikoa da: jada ez gara ari behar fisiologikoetaz
- ◆ Gure portaerak behar pertsonalek/afekzio beharrek gidatzen dituzte
- ◆ Bi motibazioa motek gidatzen gaituzte
 - Konpetentziak eduki beharra (erronkak, etengabeko hobekuntza)
 - Autodeterminazio beharra (gure ekintzen jabe izatearen beharra)

Testuinguruan zentratzen diren teoriak:

→ Bulkadaren txikitzearen teoria (Teoria de la reducción del impulso) (Hull 1952)

- ◆ Pasatako egoeren garrantzia prozesu motibazionala ulertzeko
- ◆ Kontzeptu nagusiak: ohitura/abituia + inpulsoa
- ◆ Beharrak asetu ezean oreka ber ezartzeko pertsona motibatua egongo da

→ Errefortzuaren teoria (Skinner 1953)

- ◆ Errefortzu positiboak jaso
- ◆ Ondorio negatiboak ekidin
- ◆ Horrek motibatzen gaitu!

Pertsona eta testuinguruaren harremanean zentratzen direnak: (Ikuspegi psikosoziala, interakzioari garrantzia) (Lan motibazioa azaltzeko erabiliak gehienbat)

- Balentzia-Igurikimen teoria (Vroom 1964)
- Ekitatearen teoria (Adams 1965)
- Teoria sozial kognitiboa (Bandura 1986, 1988)

3.LAN MOTIBAZIOA

Lan jokabidea azaltzeko elementu gakoak. Lan jokabidea hiru modutan azaltzen da:

1. Gaitasunak, trebetasuna, abileziak
2. Egoerak/ testuinguruak jartzen dizkiogun mugak: inguruko faktore eta baldintzak dira. Hauek jokabidea erraztu, zaildu, atzeratzen dute. Adibidez erakundean dagoen teknologia, ordutegi, sistema
3. Lan motibazioa

Definizioa: Lanarekin ditugun portaeretan eragina daukaten barne eta kanpo indarren multzoa, eta portaeren forma, norabidea, intentsitatea eta iraunkortasuna baldintzatzen du (Pinder 1998)

Motibazioa konstrukto hipotetiko bat da: ezin da zuzenean ikusi, neurtu. Ekintzak plasmazten dela suposatzen da.

4.LAN MOTIBAZIOA: TEORIA NAGUSIAK

XY teoria (McGregor 1960): (Hasierako teoria nagusia)

X teoria	Y teoria
Pertsonak berez alferrak dira	Pertsonak ahalegintzen dira lana ongi egiten, eta gustuko dute okupaturik egotea
Pertsonak lana ekiditen dute	Lana egitea naturala da
Pertsonak ardurak ekiditen dituzte seguruago sentitzeko	Pertsonak ardurak edukitzea bilatzen dute, eta erronkak gustuko dituzte
Pertsonak kontrolatuak eta zuzenduak izan behar dute	Pertsonak haien burua motibatzeke gai dira, baita haien buruak zuzentzekoa ere
Pertsonak iniziatibarik gabeak dira eta inuzenteak dira	Pertsonak sortzaileak dira eta konpetenteak dira

Orientazio estrintseko eta intrintsekoak:

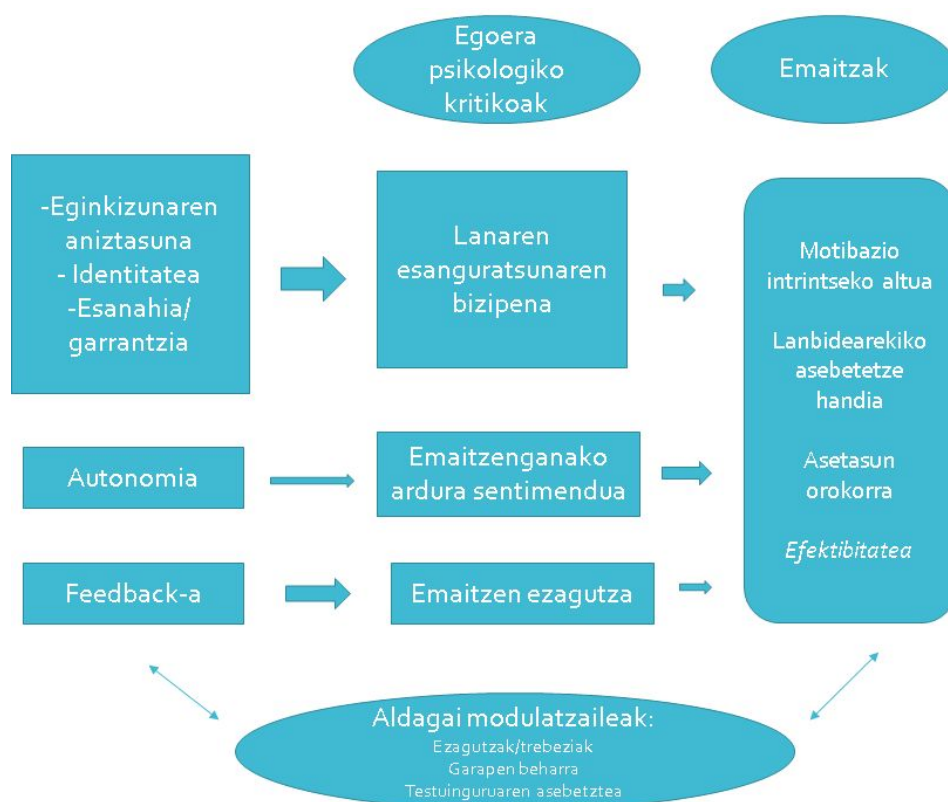
Motibazio intrintsekoak:

Burutzen den portaerak norbanakoaren behar pertsonalak asetzean gertatzen da. Norbanakoaren beharrei modu zuzenean erantzuten die. Inpaktu positiboa daukate, lanarekiko konpromezuan eta norbanakoaren ongizatean. Lan aktibitatea egiteari zuzenean lorturiko motibazioak dira. Behin beharra beteta motibatzen segitzen gaitu. Adibidez asebetetze sententzioa, autoestiman eragina, norberaren garapena. Gainera indibidualak eta kolektiboak izan daitezke.

Motibazio estrintsekoak:

Ez dira lan jarduera zuzenean betetzeari lotzen diren sariak. Kanpo sariak dira. Kanpo kontrol batek ezarriak dira. Motibatzeke balio dute ez ditugun bitartean. Behin jasota motibazio gaitasuna galdetzen dute (lanarekiko asebetetzea bai). Adibidez enpleguaren estabilitatea, promoziorako aukerak, lan baldintza egokiak, erabakiak hartzeetan aukera. Behin motibazio estrintsekoa jarrita, abiapuntuan intrintsekoa bazen ere, kentzea zaila izango da. Gainera indibidualak ala kolektiboak izan daitezke.

Lanaren ezaugarrien teoria, Hackman eta Oldhammek sortu zuten (1980). Eginkizunen ezaugarri batzuk egoera psikologiko kritikoak sorrarazten dituzte. Egoera kritikoek emaitza positiboak dakartzate: motibazio intrintsekoak. Jarraian eginkizun hauek zein diren ikusiko dugu, sorrarazten dituen egoera psikologiko kritikoak eta honen ondoriozkoak diren motibazio intrintsekoak.



Balentzia igurikimen teoria (Vroom 1964):

Motibazioa, etorkizuneko egoeretz norbanakoak dituen sinesmen eta espektatibek baldintzatzen dute. Inguruarekin harremanean eraikitzen da motibatutako edo desmotibatutako portaera. Inguruarekiko ditugun sinesmen eta pertzepzio subjektiboek baldintzatzen dute. Motibatutako portaera hiru aldagaiek determinatzen dute eta hiruak bete behar dira:

- Espektatibak
- Instrumentalitatea
- Balentzia

➤ Balentzia-igurikimen teoria (Vroom, 1964)

Erabat motibatutako jokabidea			Motibatu gabeko jokabidea		
Espektatiba	1		Espektatiba	1	
Instrumentalitatea	1	*	Instrumentalitatea	1	*
Balentzia	1		Balentzia	-1	
	1			-1	
Motibatu gabeko jokabidea			Ohikoa den motibazio mota		
Espektatiba	1		Espektatiba	0,4	
Instrumentalitatea	0	*	Instrumentalitatea	0,5	*
Balentzia	1		Balentzia	0,8	
	0			0,16	

Ekitatearen teoria (Adams 1965):

Teoriaren abiapuntua: pertsonok ditugun harreman sozialetan justizia eta ekitatea bilatzen dugu. Inguruaren eta ingurukoen ebaluazio jarraia egiten dugu beste taldeekin eta pertsonekin alderatzearen bidez. Lan munduan ebaluazio irizpidea, inplikaturako parteentz emaitzak eta ekarpenak dira. Pertzepzio subjektiboa da. Harremana ez bada ekitatibotzat jotzen, disonantzia kognitiboa dago. Honez ondorioak adibidez: zer gertatu daiteke soldata apalegia dudala sentitzen badut edota egiten dugun lana baloratua ez dela?

Disonantzia kognitiboaren ondoriozkoak diren erreakzioak dira. Norbanakoaren ekarpenean aldaketa dago: lan esfortzuaren apaltzea edo handitzea (esfortzua handitzeak konparazioko taldearekin parekatzea ekarriko badu).

Ingurukoen ekarpenean eragin handia du: ingurukoen esfortzua apaltzea bilatzea (sabotaia arte joan daiteke).

Alderatzen den erreferentziazko taldearen ordezkapena: beste enpresa bateko langilea izatearekin adibidez.

Garrantziko elementuak:

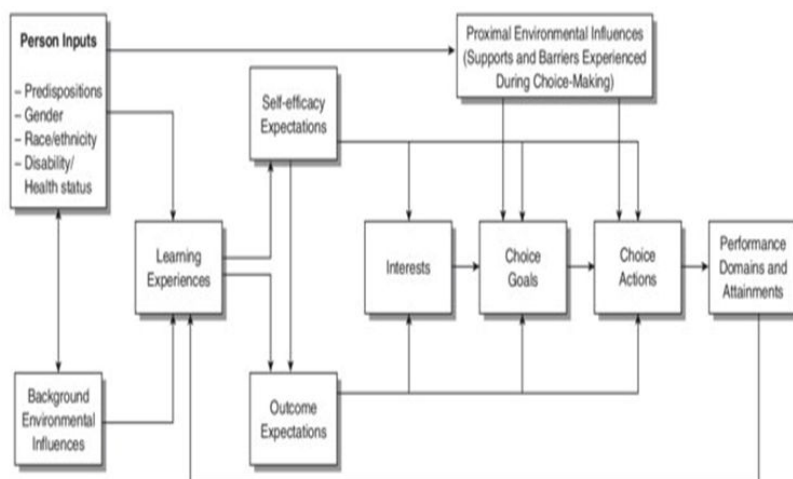
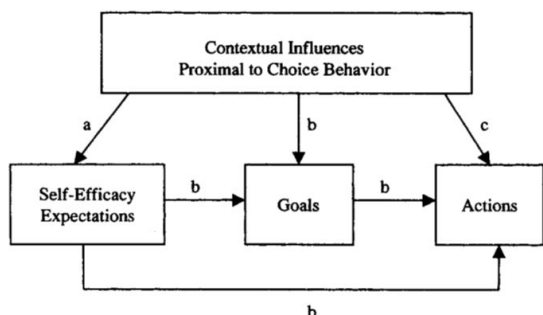
- Erakundearen justizia maila prozeduretan
- Erakundearen justizia maila banaketan

Teoria sozial kognitiboa (Bandura 1988)

Helburu bat lortzeko norbanakoaren kognizioen garrantzia motibazio prozesuan. Helburu bat lortzeko elkar harremantzen diren osagaiak bete behar dira.

- Autoefikazitatea: esperientziarekin batera helburuak ezartzeko oinarritzko osagaia da
- Esperotako emaitzak
- Interesak eta helburuak

Autoefikazitatea garrantzia bereziko kontzeptua da: erreakzio mota ezberdinak ditu: helburuen apaltzea, esfortzuaren handitzea, jarraipena...



5. IKUSPEGI, KONTZEPTU ETA HAUSNARKETA BERRITZAILEAGOAK

Lanaren zentraltasuna beheraka doa: balio materialistak eta post materialistak (Inglehart 1998).

Inplikatzeko moduak: enplegu bat, karrera (lehia, dedikazio handia) bat ala dei (hartu-eman hobeak, motibazio estrintsekoen garrantzia galtzea) bat.

Engagement:

Enpresa eta langilearen interesek bat egitean. Langilearne konprometzu maila altua.

Nola lortu dezake hau enpresak? Langilearen behar materialak asetz eta balioek bat eginez.

Flowa (Fluxua, flujo):

Motibazio intrintsekoa oinarri harturik gertatzen den bizi esperientzia optimoa da. Jarduera bat modu oso kontzentratuan burutzean gertatzen dena. Adibidez lan bat egitean erronka bezala bizi dugularik eta hura egiteko gaitasun handia dugula sentitzen dugularik. Denboraren pertzepzioa galtzen da. Zailtasunak erronka bilakatzen dira.

Egoera emozional positiboa eta kontzientziarik gabe gauden unea da, norbanakoa jardueran erabat murgildurik aurkitzen da. Denboraren distortsioa dago, denborak hegan egiten du eta ekintzak, pentsamenduak eta mugimenduak batea bestearen ondotik jarraian gauzatzen dira, ia gelditu gabe.

Hemen eta orain, norbanakoaren gaitasun eta trebeziak muturreraino eramanak dira. erabateko inplikazioa edukiz burutzen den jardueran. Asebetetze eta plazer sententzioa sentitzen da. Dibertsioaz haratago doa. (Mihály Csíkszentmihályi)

Flowaren dimentsioak:

1. Erronka eta gaitasuna
2. Ekintza eta atentzioak bat egitea
3. Helburu argiak
4. Feedback argia
5. Kontzentrazioa eginkizunean
6. Kontzientzia galtzea
7. Denboraren itxuraldaketa

Flowa duten taldeak:

- Hurbiltasun fisikoa duten pertsonen bat egiten dute
- Espazio jakin batean identifikazioa ekarriz
- Arreta gai komun batean jartzen da foku partekatua (fluxu partekatua)
- Aho baten bat egite sententzioa sortzen da (fusioa eta talde hurbiltasuna)
- Jokabide partekatuak eta koordinatuak burutzen dira (sinkronia)

Gamifikazioa:

Helburua, dibertigarriagoa bilakaraztea abiapuntuan berez ez dena. Jolasean erabiltzen den logika bera aplikatzen da lanari. Motibazioa, kontzentrazioa, eskortzua, fidelasuna eta balore

positibo partekatuak sustatzeko erabiltzen diren jolaserako teknikak dira. Jolasaren eduki eta tekniken erabilera jolaserako testuinguruak ez diren espazioetan (Werbach 2012).

Eduki motibatzaileak: aniztasuna, esanguratsutasuna, identitatea, autonomia, feedbacka, soldata, laneko egonkortasuna, lanpostuz igotzeko aukera, lan baldintzak, parte hartzea erabakietan, laneko giro soziala, harreman sozialak...

Oinarrizko kontzeptuak: motibazio intrintsekoa, motibazio estrintsekoa, flowa, gamifikazioa, engagement...

Oinarrizko teoriak: lanaren ezaugarrien teoria, teoria sozial kognitiboa, balentziaren igurikimen teoria, ekitatearen teoria...

6. ENPRESATIK HARATAGO: PARTE HARTZEA ETA MOTIBAZIOA

Zer datza herritarren parte hartzeak?

Demokrazioan modu legitimoan jarduteko modua da. Ez legoke demokraziarik parte hartzerik gabe. Norbanakoen parte hartzaren areagotzeak demokraziaren sakontzea ekarriko luke, herritarren gero eta parte hartze handiagoa ekarriz komunitatearen bizian eragiten duten gaitan, analisian, diseinuan, kudeaketan eta ezartzean.

Nola parte hartu daiteke? Boluntario bezala, aktibista bezala, eremu ofizialetan parte hartze prozesuen bidez...

Boluntariotza:

Parte hartze sozialaren adierazpen bat da, interes oroko eta solidaria bideraturikoa, eta proiektu bat aurrera eramateko pertsonak garatzen duten jardura da, irabazi helbururik gabe. Parte hartzeak librea izan behar du eta lan harremanetik kanpo garatzen da. Eraldaketa eta ongizate komuna ditu helburutzat. Gainerako agente sozialek burutzen duten jarduerarekin osagarria da, eta ez da administrazio publikoek daukaten ardura edota lan ordaindua ordezkatzeko tresna bat.

Aktibismoa/militantzia:

Bizi publikoan ekintzari zuzentzen den jardura da, esparru sozial, politiko, ekologiko edo beste batera bideratua egon daitekeena. Militantea mugimendu sozial, sindikatu edota alderdi politiko baten kide den aktiboki parte hartzen duen pertsona da.

Boluntario izateko motibazioak:

Ikuspegi funtzionala: jokabide baten funtzio ezberdinak bete ditzazke pertsona batentzat. Pertsonen arabera jokabide berdinak funtzio ezberdina bete dezake. Jokabide batek funtzio asko bete ditzake. Pertsona berdinarengan aldakorra izan daiteke jokabidearen funtzioa.

Zer dute komunean? Zein da ideia nagusia hemen? Jokabide berdinen funtzioen aniztasuna eta aldakortasuna.

Motibazioak heterozentratuak, autozentratuak ala biak izan daitezke.

Zein dira boluntario izateko motibazioak? (Volunteer Functions Inventory) (Clary eta Snyder)

- Baloreak: gainerakoak laguntzeko interesa (unibertsaltasuna, ekarpena, benebolentzia..)
- Ezagutza: ikasteko aukera eskaintzen du esperientzia zuzenaren bidez
- Egokitze soziala: ingurukoek ni boluntarioa izatea positiboki baloratzen dute
- CV hobetzea: lan aukera berriak irekitzen ahal dizkit
- Norbanakoaren defentsa: besteentzat gauzak egiteak nire arazoetatik ihes egiteko aukera ematen dit
- Animoaren hobetzea: garrantzitsua sentitzen naiz, baliagarria sentitzen naiz

Zein dira boluntario izateko motibazioak?

1. Zein dira erabilgarrienak? Heterozentratuak ala autozentratuak? Ikuspegi errealista
2. Iraunkortasunaren arabera aldatzen dira (Vecina eta Chacon 1999)
3. Kritika eskalen bidezko azterketari: ustea, adostasuna
4. Galdera irekia

Parte hartze moduak (Navajo 1995):

- Parte hartze aktiboa: elkarre baten kide egitea eta ekintza pertsonalaren bidezko parte hartzea
- Ezkutupeko parte hartze aktiboa: parte hartzaile eta sinpatizante informalak
- Parte hartze pasiboa: elkarre baten kide izatea baina soilik ekarpen ekonomikoa eginez (ez ekintzaz)
- Ezkutupeko parte hartze pasiboa: kide izan gabe eta ekintzarik gauzatu gabe, diru ekarpen puntualak egitea

Boluntariotzaren kudeaketa:

Postuaren deskripzioa: eginkizuna, behar diren gaitasunak, ezagutzak eta abileziak, denbora...

Kaptazioa: mezuen eraginkortasuna, behar diren motibazio moten azalpena.

Hautakera: postua pertsonari (eta ez alderantziz)

Formazioa: jendea trebatu

Parte hartzea iraunarazteko bideak: teoria azaltzile nagusiak

Rol identitatearen eredua (Callero, Howard eta Piliavin 1987):

Denborak inplikazioa handiarazten du konpromezu maila handiaraziz. Konpromezuak autokontzeptuan aldaketak dakartza boluntario rolean aldaketak ekarriz. Boluntario rola norbanakoaren identitatearen barneko elementua bilakatzen da. Elementu identitarioen eta egonkortasunaren lotura dago.

Motibazioen eredu funtzionala (Clary, Snyder eta cols 1998):

Motibazio indibidualak boluntariotzan aritzeko arrazoi ezberdinak daude. Boluntariotzak motibazio ezberdinak asetzea ahalbidetzen du. Aldakorra da biziko momentuen arabera. Beraz zerk azaltzen du permanentzia? Burutzen diren eginkizunen eta zereginen bidez motibazioen asetzeak eta orekak.

Boluntariotzan iraunkotasuna gertatzeko hiru etapen eredua (Chacón, Vecina eta Dávila 2007):

Denborazko ikuspegia. Bolondresen jokabide intentzioak azaltzen du nagusiki iraunkortasuna, galdetu beharra. 3 fase:

- 1.fasea: asebetetzea. Epe motzerako azaltzaile nagusia. Alderatzen da espektatibekin eta positiboa izan behar da datozen biak iritsi arte. Asebetetzea, motibazioarena, eginkizunena eta erakundearen kudeaketarena da.
- 2. fasea: erakunde konprometua. Denbora behar da. Epe luzeko iraunkotasuna azaltzen du.
- 3.fasea: boluntariotza rolaren identitatea. Autokontzeptua. Praktikarekin loturan. Epe luzerako iraunkortasuna azaltzen du.

5. GAIA: KULTURA, BERRIKUNTZA ETA ALDAKETA

1.KULTURA:

Definizio anitzak daude: “Kultura osotasun konplexua da, ezagutzak, sinismenak, morala, artea, zuzenbidea eta gizartearen kide izateagatik, gizakiak eskuratutako beste edozein ohitura edo gaitasun” (E.D.Tylor)

Diziplinen arabera azterketa esparru desberdina: antropologian (talde etnikoak), zientzia politikan (nazioa), soziologian (erakunde kontura, kultura profesionala), lanaren psikologia (erakunde kultura)

Kultura profesionala: Kultura profesionalaren bidez baloreei, ezagutza partekatuei, trebetasunei, eta lanbidearen eraikuntza historikoarekiko egiten zaio erreferentzia (Champy 2009).

Formazio bera eta sozializazio bera jarraitu izanagatik, edota beren aktibitate profesionalak eskakizun berdinei erantzuteko galdetzen dienez, profesio edo lanbide komuna burutzen duten pertsonen balore sistema antzeko partekatzen dute (Brangier, Lancry eta Luche 2004).

Kultura profesionalaren definizio honek batasunaren kontzepzioari ematen dio indarra. Alabaina, profesio baten baitan izaten den aniztasuna ere aintzat hartzeko ds; identitate, balore, praktika eta interes aunitz barne biltzen baitira (Champy 2009)

2. ERAKUNDE KULTURA

Erakunde kultura: aldakorra da definizioa ikuspegi teorikoen arabera:

- Ikuspegi funtzionalista: Erakunde kulturak, erakunde baten kide direnen artean partekatzen diren balore, sinbolo, egiteko modu eta ohiturei egiten die erreferentzia, bertan gertatzen denari zentzua emanaz eta kide direnak kide ez direnengandik ezberdinduz (Lee- Gosslin eta Ann 2011)
- Ikuspegi funtzionalistarekin kritikoak: (Sainsaulieu 1977/1990): Erakunde baten baitan eredu kultural ezberdinak aurkitu daitezke (1977/1990). Aniztasun hau talde sozial ezberdinen artean gertatzen diren interakzioen arabera ere (Vrozier eta Friedberg 1977). Azpi kulturak (subcultura)

Kultura profesionala eta erakunde kulturak elkar gurutzatzen dira.

Erakunde kultura:

- Edukiei helduz, zer hartzen da kontuan? Egitura formala, lidergo estiloa, misioa eta filosofiaren ulermena, espazio fisikoaren diseinua, kontratazioa irizpideak historia, garrantzizko gertakariak erakundearen baitan, lenguaia eta abar.
- Erakunde lenguaia (Ashkanasay, Wilderorm eta Peterson 2000): Erakunde kultura lenguaia espezifiko batean islatzen da: hizkuntza propioa, jerga, abrebiaturak, siglak. Iritsi berri den batek zailtasunak deskodifikatzeko
- Erakunde identitatea: Nola definitzen dute erakunde bateko kideek haien burua? Barne zein kanpo mailan? Nor gara erakunde bezala?
- Kokatzen den testuinguru historiko eta kultural /geografikoari estuki lotuta

Erakundeen sozializazioa: kulturen transmisioa

Ikasketa prozesua da. Erakundea eta norbanakoaren arteko doikuntza da. Faseak (aurreko fasea, topaketa eta egokitzea) dira. Oinarrizko balioez jabetzea da. Burutu beharreko rola bere egitea da. Engagement.

Erakunde kultura eta efikazitatearen arteko lotura:

Lehen ikerketak Hawthorneko esperimentua izan zen. Erakundearen kulturak langileen ongizatean, asebetetzean eta profuktibitatean eragiten du. Adibidez, lidergo estiloen eragina.

Erakunde kultura: eredu bat

Erakunde kulturaren geruzak: ikusgarria denetik ikusi ezin denera. Artefatuak, balioak eta sinesmenak (Schein 1992).

- Geruza ikusgarriak diren artefaktoak (Schein 1992): Ikusgarriak eta zehatzak diren ezaugarri fisikoetan erakundearen kultura (eta ideologia) ikusgarri bilakatzen da. Arkitektura, testuinguru fisikoa, janzkera, uniformeak, narratibak (memoria kolektiboa, esanahi partekatuak) praktikak, gaitasun teknologikoa, linguaia eta adierazitako jokabide eta portaeren bidez. Erakundearen narrazioa (elementu ikusgarriak dira ere): Erakundearen historiari eta identitateari erreparatzen dio, erakundean memoria kolektiboa sortuz. Kideen artean esanahi partekatuak eta adostuak edukitzea dakar. Gertaerak marko jakin batean baitan interpretatzea dakar. Identitatea sortzeko, kultura indartzeko eta ezagutza sortzeko baliagarriak dira.
- Erakundeak babesten dituen balioak (Schein 1992): Erakundeak hartzen duen jokabidearekiko eta bere existentziarekiko bere buruari ezartzen dizkion preskripzio moralak dira. Kontuz: ezberdina da babesten dena eta ondotik egiten dena. Arrakala handia egon daiteke: inkoherentzia edo zinismoa.
- Sinesmenak (Schein 1992): Baloreak izatetik sinesmenak izatera igarotzen dira. Berez onartutzat ematen dira eta hauen aurka egitea onartu ezina bilakatzen da. Ez daude eztabaidagai, beraz aldatzeko oso zaila da. Gizakia ulertzeko modua, giza harremanak eta egiarekiko pertzepzioarekin lotzen dira.

3.ERAKUNDE KULTURA NEURTZEN

Oso anitzak dira dauden kultura motak.

Nola neurtu/ezagutu dezakegu erakunde kultura nola den?

- Swartzen balioak
- Hofsteden eredu kulturala (1991)

Schwartz balio unibertsalen teoria eta motibazio motak (1992):

Onginahia/benebolentzia: endotaldearen ongizatea bilatzea (leialtasuna, zintzotasuna, laguntzea)

Ohitura/tradizioa: kultura tradizionalarekiko konpromezua

Adostasuna/konformitatea: ezarritako arau eta espektatiba sozialen arabera jokatzeko

Segurtasuna: ditugun harremanetan eta jendartean segurtasuna bilatzea (orden nazionala, familia)

Unibertsaltasuna: ongizate soziala eta ingurugiroarekiko ardura (justizia, berdintasuna, bakea)

Boterea: prestigio soziala bilatzea zein ingurua eta ingurukoak dominatzea bilatzea (aberastasuna, botere soziala, autoritatea)

Lorpena: lorpen pertsonalaren lorpena bilatzea norbanakoaren kompetentzien bidez (gaitasuna, anbizioa, inteligentzia)

Hedonismoa: plazerra, biziaren gozatzea eta aisia bilatzea

Estimulazioa: ausardia, abentura, errutinarik gabeko biziaren bilatzea

Autodirekzioa: pentsamendu eta sormen independentzia (askatasuna, norbere burua errespetatzea)

Hofsteden eredua:

70. hamarkadan Hofstede IBM-en lana egin zuen. IBM langileen balioen inguruko datu bilketa egin zuen. 50 herrialde eta 100.000 galdetegi. Enpresa mailan herrialde guztietan arazo berdinak zituzten, baina arazoei aurre egiteko modu ezberdinak daude: erakunde kultura.

Zein ziren arazoak?

- Buruekiko dependentzia
- Norma eta aurreikusgarritasunaren beharra estresa apaltzeko
- Norbanakoaren eta erakundearen helburuen arteko oreka aurkitu beharra
- Egoari loturiko balioen (dirua, karrera) eta balio sozialen (kooperazioa, ingurugiro atsegina) arteko orekaren beharra

Dimentsioak:

- Prozesuetara bideratua- Emaizetara bideratua
- Enplegatuta bideratua-Lanera bideratua
- Orientazio herrikoia- Orientazio profesionala
- Sistema irekia- Sistema itxia
- Kontrol handia- Kontrol ahula
- Normatiboa- Pragmatikoa

Prozesuetara vs. emaitzetara bideratua

Errutina tekniko eta burokratikoek pisu handia dute ala emaitzetara bideratzen da lan egiteko modua?

- Zerbait ongi egitea adierazten da
- Langile tipikoa langile azkarra da
- Langile eta lankideekin tratua informala da
- Aintzindaria tipifikoa langile zuzena da
- Eguneroko erronka berriei aurre egiten zaie
- Arazoak konpontzeko bidea ezarria dago

Enplegura vs. lanera bideratua

Lan errendimenduarekiko ardura ala langileen ongizatearekiko kezka?

- Pertsonak erabaki garrantzitsuak hartzen dituzte
- Enpresa soilik lanaz arduratzen da
- Aldaketak zuzendaritzak inposatzen ditu
- Ez dago loturarik komunitatearekin
- Langileen arazo pertsonalekiko kezka gutxi

Orientazio herrikoa vs. orientazio profesionala

Kideak erakundearekin ala beraien lanbidearekin identifikatzen dira?

- Konpetentzia profesionala kontrataziorako irizpide bakarra da
- Lehiakorra izatea babesten da
- Departamenduen arteko kooperazioa eta konfidantza
- Jendearen bizi pribatuarekiko kezka
- Langileek informalki topo egiteko esparru bat dago

Sistema ireki vs. sistema itxi

Barne komunikazioa irekia ala itxia da? ¿ Ulertzeko eta erabiltzeko erraza da etorri berrientzat eta kanpokoentzat?

- Lan giroari garrantzia gutxi ezartzen zaio
- Erakundea eta kideak itxiak eta sekretistak dira
- Iritsi berriek urte bat baino gehiago behar izaten dute eroso sentitzeko
- Bileren informazio eta bilduma jasotzen da posta bidez

Kontrol handia vs. txikia

Kontrola formala eta puntuala da, ala informala?

- Bileren ordutegiak puntualtasunez mantentzen dira
- Lanaz eta erakundeaz beti modu serioan hitz egiten da
- Langile tipikoa beti dago aurkeztarria
- Fitxatzen da

Normatiboa vs. pragmatikoa

Inguruari aurre egiteko modua (kliente/erabiltzaileei) malgua ala zurruna da?

- Maila etikoan pragmatikoa da erakundea, ez da dogmatikoa arauari begira
- Erakundeak jendarteari egiten dion ekarpena apala da
- Enfasia klientearen beharretan ezartzen da
- Emaizak garrantzitsuagoak dira prozedurak baino

Hofsteden eredu kulturala:

Maila indibiduala eta herrialdearena arteko lotura. Gizabanakoen analisietatik herrialdetara, hau da, kultura. Herrialde mailan patroia jakin batzuk aurkitu zituen. Herrialde mailako ikuspegia.

Ereduaren erabilgarritasuna: lan eremuan testuinguru sozio-historikoa kontuan hartu beharra, pertsonen arteko aniztasuna ulertu beharra.

Hofsteden dimentsio kulturalak:

Dimentsio kulturalak	Muturrak	
	Indibidualismoa	Kolektibismoa
Identitatea		
Boterea	Boterearekiko distantzia handia	Distantzia txikia
Generoa	Maskulinitatea	Feminitatea
Denbora	Epe luzera begirako orientazioa	Epe motzera begirako orientazioa
Ziurgabetasuna	Ziurgabetasun maila altua	Ziurgabetasun maila apala

4. ERAKUNDE KULTURA ETA GENEROA:

Zer da erakunde kultura generizatu bat?

Egiturazko ikuspegia (Ferguson 1984 eta Kanter 1977).

Erakunde generizatuaren ideia zabaldu zuen Kanterrek. Gnero neutralitate arrazionalpean kontrol egiturak ezkututzen direla defendatzen zuen.

Genero ezberdintasunak lan erakundeetan garatzen diren prozesu, lan praktika, irudi, ideologia eta boterearen banaketaren bidez gauzatzen dira (Acker 1992)

Nola? Ordutegi exigentziak, lanpostuak sailkatzeko erak, sare sozialen bidezko kontratazioa, lanpostuari atxikitzen zaion gorputzaren irudikapenaren bidez...

Ikuspegi honek ekarpen handia egin zuen botere harremanak ulertzeko.

Kritikak:

- Erakunde guztiei aplikatzen zaie
- Enpresa/aktibitatearen arabera emakumeek egoera aldakorra da
- Aktore sozialen negoziazio/aldaketarako gaitasuna?

Aldakortasuna aintzat hartzen duten ikuspegiak (Haas eta Hwang 2007):

Erakundeak anitzak dira. Honakoan oinarrituz berdintasun politika moten eraginkortasuna aztertu da. Zein neurri dira baliagarriak berdintasuna sustatzeko? Inpaktu izugarria daukate.

Espazio pribatu eta publikoaren bereizketaren lausotzeak: emakumearen parte hartzearen handitzea dakar espazio publikoan. Gizonen parte hartzearen handitzea dakar espazio pribatuan.

Enplegu-familia gatazka eta lan presioa txikitzeko erabiltzen diren neurriak: ordutegi malgutasuna, etxetik lan egiteko aukera, lanaldi partziala hartzeko aukera. Kontuz, ez dira denetarako erabilgarriak, aurkako eragina sortu dezakete.

Erabilgarritasuna:

	Bizi esparruen arteko gatazka	Lan presioa
Malgutasuna	✓	✓
Lanaldi partziala	✓	depende
Etxetik lan egiteko aukera	-	-

Aurkako efektua berdintasunaren zentzuan noiz? Soilik emakumeek erabiliz gero, soldata apalagoa, testuinguru generizatuaren isla, elikatzene den sistema. Enpresa motaren arabera zein ondorio dauzka?

Erakunde kulturen (eta kultura profesionalen) eragina segregazio horizontal eta bertikalean

Lan segregazioa: aktibitate sektore eta okupazio ezberdinen arabera, gizon eta emakumeak, bi lan kolektibo, independente eta bereiztu bezala agertzeari deitzen zaio lan segregazioa (Martinez 2018). Segregazioa azaltzeko azalpenak, anitzak eta osagarriak dira. Erakunde kultura bat da.

Erakunde kultura eta segregazio bertikalaren arteko lotura

Rutherforden eredu teorikoa (2001):

- Erakundearen historia/kokapena
- Genero ezaugarrien eraginaren kontzientziazio maila
- Nagusitzen den lidergo estila
- Ordutegien sistema: ordu luzeen kultura
- Nagusitzen den lan ideologia, publiko/pribatu bereizketa
- Portatzeko kodigo informalak eta sozializazioa
- Sexualitatea
- Hizkera eta komunikazioa

Guillaume eta Pochic ikerlarien lana (2007): Prozesuen azterketa zehatza egin zuten. Lanbidearekiko erabateko debozioaren kultura (fobia manageriala, brikolajea). Lan erritmo idealaren eskakizuna. Sare eta influentzien jokoa.

Berdintasun planak

Neurri multzo bat, langileen berdintasuna bermatzea helburu dutenak formazioan, promozioan, gizon eta emakumeen presentzia orekatua bermatzeko maila ezberdinetako postuetan.

3/2007 berdintasun legea: 250 langiletik gorako enpresetan behartua da
Nola garatzen da?

- Diagnostiko fasea
- Helburuak
- Ekintzak
- Helburuak betetzeko behar den denbora
- Ebaluazioa

Ordezkaritza legala eta zuzendaritzaren artean garatzen da berdintasun komisioa.

5.PARTE HARTZEA ETA SORMENA

Parte hartzea erakunde batean lan egiten dutenei eskaintzen zaizkien aukeren multzoa erabakietan parte hartzeko, eta denentzako onuragarri izan daitezkeen konponbideak aurkitzeko.

Lanean parte hartzea ikusteko modu ezberdinak::

- Beste helburu batzuk lortzeko baliabide edo tresna bezala: prozesu produktiboetara bideratua, adibidez produktibitatearen handitzea
- Konpromezu bat bere baitan: erakundearen helburuak (produktibitatean, kalitatean, kostuetan, irudian) norbanakoaren helburu eta behar pertsonalekin bat egiterko (norberaren garapena, lanarekin asebetetzea)

Parte hartzea eta produktibitatea: parte hartzeak nola eragiten du produktibitatean?

- Komunikazio eta koordinazioaren hobetzea
- Motibazioaren handitzea
- Gaitasunen handitzea

Parte hartzearen helburuak (Montero 1987):

1. Helburu etikoak: lanean norbanakoaren garapena eman dadin
2. Helburu politikoak: erakundearen kudeaketa modua eta ideia politikoen bat egitea eta koherentzia
3. Helburu ekonomikoa xede dutena: enpresaren efikazitatea handitzearen helburua, langileek erabaki hartzeetan parte hartu ezkeren ekoizpenaren hobetze kualitatibo eta kuantitatiboa gertatuko da

“Enpresariak ohartzen ari dira parte hartzeak produktibitatearen handitzea ekartzean gain, enpresa egoera kritikoan dagoelarik enpresaren biziraupenerako beharrezkoa dela (Montero eta Burgos 1987)

Parte hartze motak eredu teorikoak:

- Botere guneetan eta lanpostuan (Larrea 1988)
- Lehen mailako eta bigarren mailako gaiak (Perez Diaz)
- Kooperazio edo ko-determinazioa (Blumberg 1968)
- Lavileen sailkapena
- Goranzko eta beheranzkoa (Weiss 1987)

Parte hartze motak (Larrea 1988)

Parte hartzea botere guneetan: enpresaren estrategia orokorraren parte da. Erakundearen hierarkiaren parte direnei zuzendua.

Parte hartze lanpostuan: eguneroko jardunean eragiten duten eginkizunetan langileek erabakiak hartu ahal izatean datza (Kalitate zirkuluak)

Gaien garrantziaren arabera (Victor Perez Diaz):

Bigarren mailako parte hartzea: bigarren mailako gaietan (adibidez deskantsu orduak) zuzendaritza langileekin erabakiak hartzea

Lehen mailako parte hartzea: garrantzia handiko gaietan: inbertsio politikak, salmenta politikak...

Kooperazioa vs. ko-determinazioa (Blumberg 1968)

Langileengan ardurarik jarri gabe: kooperazioa (iradokizunak, alde zuzenetik kontsultatuak izan)

Ardura jarritz: ko-determinazio (erabakiak hartu, erabakitze gaitasuna, negoziaketa). Parte hartze mota aurreratuagoa da.

J.L. Lavillen sailkapena

Parte hartze instituzionala: goranzkoa, ordezkaritza sindikalaren bidez

Erakundeen parte hartzea: bi modutakoa

- Parte hartze eremuak: bileren antolaketak, nahiko instituzionalizatuak, egiturako kontuei eusteko edo momentu jakin batean sortzen den egoera bati erantzuteko
- Parte hartze integratua: eguneroko parte hartzea, eguneroko zereginei lotua

Parte hartze kulturala: balore partekatuak edukitze bultzatzea du helburu, enpresaren proiektuaren parte sentitzea (mobilizazio kolektiboa krisi garaian)

Goranzko eta beheranzko parte hartzea

Goranzko parte hartzea: zeharkako parte hartzea da. Langileek ez dute modu zuzenean parte hartzen. Haien ordezkarien bidez baizik. Adibidez sindikatuak.

Lan osasuna sindikatuen gai historikoa eta lehentasunezkoa izan da. Nola eratzen da gaur egun lan osasuna? Hiru polo ditu:

1. Ekarpen tekniko zientifikoak eta arriskuen kontrola
2. Maila legala: arauak eta kontrola lanean
3. Sindikatuen esku hartzea langileen interes kolektibo bezala

Parte hartze instituzioanala: zuzendaritza eta langileen aukeratutako ordezkari sindikalen artean hartu emanean oinarritzen da. Ordezkaritzan oinarritzen den parte hartzea da, arauak erregulatua eta garantia demokratikoekin (hauteskundeak). Langileek beraz, erabaki hartze batzuetan parte hartzen dute (soldata, lan baldintzak, osasuna) modu ez zuzenean. Joko arauak legalki langileen aitortzen zaizkieen arauak ezartzen dituzte.

Langileek enpresan afiliatzeko eskubidea dute, ordezkariak aukeratzeko eskubidea dute eta aktibitate sindikalerako eskubidea dute.

Parte hartze sindikalaren ereduak:

- Gatazkara bideratua: aldarrikapena
- Kooperaziora bideratua: negoziazioa

Beheranzko parte hartzea: parte hartze zuzena da. Lidergo estilo informala, aurrez aurrekoa langileekin konponbide praktiko eta zuzenak bilatuz. Langileak trebatzen dira. (Weiss 1987).

Beheranzko parte hartzea engagemnt eta sormena/berrikuntzarekin lortzen da. Langileen parte hartze aktiborik gabe ezinezkoa da langileak konprometituak sentitzea enpresarekin. Ezin zaie langileei enpresarne parte sentitzeko galdetu ez badira kontuan hartzen, ez badute erabaki guneetan parte hartzen.

- Kalitate zirkuluak
- T taldeak (Lewin)
- Sormen lehiaketak
- Iradokizun sistema indibidualak

Kalitate zirkuluak:

Produktibitate eta afektibitate bideratuta zeuden sorreran. Parte hartzailea da. Borondatez parte hartzen da taldean. Taldearen ezaugarriak, 6-10 pertsonako taldeak dira halere 3-15 pertsona arte joan daiteke taldea. Helburu nagusia, bere sailarekin zerikusia duten arazoak konpontzea da. Arazoak modu sistematikoan eta ordenatuan konpontzen dira.

Adibidez, lan egiteko moduei buruzko eztabaidatzen da, konponbideak iradokitzen dira, ebaluazio irizpideak...

Iradokitzen da, ez da erabakitzen. Erregularoki biltzen da, normalean hilean lau aldiz, astero ordu batez. Bilerak motzak dira. Lan ordutegian izan ahal dira edo ez. Arazoak daudenean eta ez daudenean egiten dira.

Onurak: kolaborazioa eta talde lanaren sustapena lortzen da. Enpresarekiko hartu emana eta leialtasuna handiagoa da. Sormenaren eta inteligentziaren sustapena lortzen da. Enpresaren irudian onurak ekartzen ditu.

T taldea (Lewin):

Taldeek ezin dute funtzionatu harreman interpertsonalak ez badira konfidantzazkoak, irekiak. Portaerak aldatzeko eta hobetzeko teknika da talde interakzio ez egituratu bidez. Erakundearen baitan portaera eta jokabideen hobetzea dakar eta garapenerako aukerak. Norbanakoen portaera eta jokabideetan zentratzen da. Terapia motzak dira.

Norberaren portaeraren kontzientzia hartzea eta ezagutza ahalbidetzen du. Gainontzekoen portaerekiko ulerkorra eta sensibilizazioaren handitzea. Taldearen ezagutza sakondu egiten da. Johari lehioaren bidez sustatu daiteke elkar ezagutza.

Iradokizun sistema indibidualak:

1. Iradokizunen postontzia (ohikoena): langileen ideiak jasotzen dira. Metodoen aldaketa edo prozesu administratiboen begira iradokizunak eginez
2. Iritzi inkesta: lan giroari buruzko informazioa jasotzeko egiten dira edo enpresaren politiken aurrean jendearen jarrera jasotzeko
3. Zuzendaritzarekin komunikazio zuzena: langile eta hierakian gorago dagoen pertsonaren artean hartu-eman zuzena. Gehienetan eguneroko zereginei buruz aritzen da

Sormen lehiaketak:

- Diziplina anitzeko talde txikien bidez gauzatzen da, enpresak aukeratuak eta sail bakoitzeko jende osaturiko taldeak dira. Misioa: proposamenak egitea, hobetu daitezkeen elementuak identifikatzea. Ez daukate autoritaterik ondotik proposamena ezartzeko. Eragin mugatua.
- Ideia lehiaketa bat ekoizpenaren alderdiak hobetzeko. Langile guztiek parte hartu dezakete nahiz eta normalean erabaki postuetan dauden pertsonak ez duten parte hartzen. Ez daukate autoritatetik ondotik proposamena ezartzeko. Eragin mugatua

Erakundeen beheranzko parte hartzearekin kritikoak diren ikuspegiak:

Parte hartzea eta boterearen banaketa: Hain argi bada (ikerketen arabera) parte hartzeak onurak bakarrik ekartzen dituela, zergatik maiz botereak edo erabaki hartzeak zentralizatuta egoten jarraitzen dute?

Ikuspegi kritikoa (Boix eta Vogel)

Lan harremanak botere ezberdintasunek ezaugarritzen dituzte, eta enpresan parte hartzeak beti boterearekin zerikusia duen esparrura eramaten gaitu (erabaki hartzea). Ondorioz praktikan parte hartze interesen gatazken erdigunean kokatzen da: parte hartzea ezin denez botere arazoetatik, autoritatetik, zilegitasunetik eta kontrol gaietatik aldendu, ekin ezinezko da osagai politikoa edukitzea.

Parte hartzeko moduez haratago, parte hartzearen edukia da kontua. Parte hartzea ez da erritual formalista bat enpresako erabaki hatzeetan eraginik edukiko ez duena. Arauak, normak behar ditu (ordezkaritza, hauteskundeak...) baina batez ere enpresarengatik beharrezkoa da langileen autonomia aitortzea haien ikuspegi adierazteko. Beraz, sistematikoki aldtu ezinezkoak diren aukerak proposatzea edo zalantzan jarri ezin diren irizpide teknikoak daudela esateak, parte hartzea bere edukietatik husteratzea, prozedura sinple bat bilakaraziz.

Analisi kritiko bat: langileentzako arriskuak

- Indar sindikalen ahultza
- Eskerak txikiarazten ditu, aukerazko eskerak konponduz eta eskaera gatazkatsuenak itzalpean jarritz
- Elkartasuna eta identitatearen galtzea
- Bake soziala lehenestera darama gatazkaren aurrean, langileen kalterako izanda ere
- Sistemaren zalantza jartzea paralizatzen du

Parte hartzerako zailtasun eta oztopoak (Boix eta Vogel)

Partzialtasuna, prekarizazioa, lanaren monotoniak edo despertsionalizazioak parte hartzea zailtzen du. Kultura hierarkikoak eta botereak. Erakundearen egitura kontrol hierarkikoa bermatzeko disenatua dago. Egitura hori zalantzan jarri dezakeen guztia bazterrean jartzen da. Adibidez, langileen baldintzak hobetzeko proposamenei uko egiten zaie botere eremuetan dituen ondorioengatik.

ZER DAKIGU SORMENAZ ETA ERAKUNDE ESPARRUKO SORMENAZ?

Sormena estimulatu:

Robert J. Stenberg psikologo kognitiboaren arabera, sormena horrela definitu daiteke: zerbait originala eta pena merezi duena sortzeko prozesua da. Sormenak arazoak konpondu eta aurre egiteko modu berriei erreparatzen die. Ez da artisten, musikariren edo idazleen abilezia propioa, pertsona mota guztientzako erabilgarria den abilezia da.

Parte hartzea -> sormena -> berrikuntza

Pentsamendu konbergentea eta dibergentea (Clapham 2004)

Aldetako pentsamendua, lateral: ibilbidetik ateratzea bide aurkitzeko. Modu lateralean pentsatzea. Gainontzekoak ibili ez diren ibilbideetatik ibiltzea da. Ohikoa ez den ikuspegi bat hartuz, dena beste perspektiba batetik ikustea ahalbidetuko diguna.

Sormenean oinarritzen diren erantzunen dimentsioa: Torrancen sormen testa

- Jarioa: eginkizun edo arazo baten aurrean sortzen diren ideia eta konponbideen kopurua
- Malgutasuna: eginkizun edo arazo baten aurrean garatzen diren kategoria ezberdinetako ideia eta konponbideen aniztasuna
- Originaltasuna: ohikoak ez diren edota bakarrak diren ideia eta konponbideak (ohikoak ez izatearen ebaluazio irizpidea)
- Konponbidearen kalitatea: ideien edo konponbidearen egokitasunari eraginkortasunari eta aplikagarritasunari erreparatzen dio

Pertsona sortzaileen ezaugarriak

- Pertsona kuriosoak
- Inibizio apala
- Pentsamolde irekia
- Esperientzia berriak bizitzeko prest dagoen pertsona
- Maslow: orainean galtzeko gaitasuna
- Tradizioa desafiatzeko prest egotea

Sormena estimulatzeko duten elementuak:

- Hizkuntza ikastea
- Arte eta sormena
- Trantsizio denborak (Jennifer Wiley): Arazoetatik aldentzen garen uneetan eta gure burua askatzen ditugularik bururatzen zaizkigun ideia gehienak
- Kaosa: kaosa ekidin nahi izateak, dena kontrolatu nahi izateak sormena eta ideia berriak itotzen ditu. Erakunde mailan etorkizuna oztopatuz.
- Meditazioa: alderaketa meditazioa egin duten eta egin ez dutenen ikasleen artean. Aldeak segitzen du hiru hilabetera.
- Flow edo fluxu partekatua
- Afektibitate positiboa: optimismoa, norberaren buruan konfidantza edukitzea, autoefikazitatea, portaera pro soziala. Afektibitate altu positiboak sormen handiagoa dakar.

Sormena blokeatzeko duten elementuak:

- Emoziozko blokeoa: barregarri gelditzeko beldurra edo tronpatzeko beldurra, norberarengan konfidantza eskasa, autoritatearekiko sobera errespetu, motibazio eta ilusio gutxi, jarrera kritiko eza
- Pertzepziozko blokeoa: inguratzen gaituen munduaren mugazko aspektuak bakarrik ikustean datza. Sobera arrazionaltasuna, entzuteko gaitasun eza edo txikia, eta behaketarako gaitasun ezaekin lortzen da
- Blokeo kulturalak: gizakiak integratzeko behar handia dauka, sozializatzekoa. Horretarako arau batzuk, sinesmenak, portaera gidak onartze derrigorrezkoa da. Honakoak izaera moldatzen du eta sormena baldintzatzen du

Blokeo guzti hauek aurreiritzi, ohitura eta errutinak sorrarazten dituzte, sormena mugatuz.

6.GAIA: LIDERGOA ETA ERABAKI HARTZEA

1.HURBILPENA

Lidergoaren, langilearen eta erakundearen funtzionamenduaren artean kausazko kate maila dago (Morrison 1992).

Hainbat arlo ezberdinetako ikerketa muina izan da (erakundeak, kirola, politika). Ikerketa gehienek helburua lider onaren ezaugarriak eta ezaugarri horiek garatzeko bidea zein den jakitea izan da.

Hainbat teoria eta aldaketa egon dira denboran zehar (Silberthorne 2005). Mendebaldekoak ez diren herrialdeetako liderren eta lidergoaren gaineko ikerketa datuak oso mugatuak dira.

Hiru ikuspuntu daude:

1. Lidergoa unibertsala da, esaterako besteak motibatze gaitasuna
2. Lidergoa ez da unibertsala, kulturak baldintzatzen du, esaterako Hofstederen ikuspegitik individualismoa vs. kolektibismoa
3. Lidergo portaera unibertsalak zein kulturak baldintzatutako portaerak barnebiltzen ditu

Psikologoek lidergoari buruz egin zituzten lehen erreferentziak L. Termanen eskutik datoz (Lidergoaren psikologia eta pedagogia 1904).

2.KONTZEPTUA

Lidergoa hainbat ñabardura dituen fenomeno da. Lidergoa talde bateko biren edo gehiagoren arteko interakzioa da. Talde horrek egoera eta kideen pertzepzioak eta itxaropenak egituratu edo berregituratu behar izaten ditu sarritan. Liderrak aldaketaren eragileak dira, liderren portaerek gehiago eragiten diete beste pertsona batzuei, pertsona horiek liderrei eragiten dietena baino. Lidergoa gertatzen da taldeko kide batek taldeko besteen motibazioa edo gaitasunak aldatzen dituenean (Bass 1981).

Eragiteko, motibatze eta laguntzeko gaitasuna, langileak kide diren erakundeetako eraginkortasuna lortzeko (Silverthorne 2005).

3.IKUSPEGI TEORIKOA

IKUSPEGIA	TEORIAK
1 Liderraren nortasun ezaugarriak	Gizon apartaren teoria
2 Liderraren portaera	Ohio State Unibertsitateko lidergo eredua
	Michiganeko Unibertsitateko lidergo eredua
	Blake eta Mounton-en lidergo eredua
3 Liderraren boterea eta eragina	
4 Egoeraren arabera liderra	Fiedler-en eredua
	Hersey eta Blanchard-en eredua
	House-en eredua
	Vroom eta Yetton-en eredua
	Liderraren eta mendekoen arteko trukea
5 Egozpenaren teoria	
6 Karismadun lidergoa	House-n teoria
	Bennis-en teoria
	Conger eta Kanungo-ren teoria
7 Lidergo eraldatzailea	Burns-en teoria
	Bass-en teoria
8 Chemers-en eredu integratzailea	

3.1 LIDERRAREN NORTASUN EZAUGARRIAK

Gaur egun arte, ikuspeirik zaharrena eta zabalduena da liderraren nortasunaren ezaugarrien ezagutzari dagokiona; ikuspegi horrek garrantzi handia izan zuen 20. mendeko 50eko hamarkadan. Hala ere, geroago, 90eko hamarkadan, berriz ere berpiztu egin zen ikuspegi hori, eta gaur arte iraun du.

Ikuspegi hori garai bateko Gizon Handiaren Teoria izenekoak oinarritzen zen. Teoria horrek aditzera eman zuen pertsona batzuek ezaugarri bereziak dituztela eta ondorioz etorkizunean lider izateko gaitasuna izango dutela. Aldi berean, ideia horren ondorioztatzen du liderra jaiotzez agertzen dela, hau da, pertsona batek, gertuko etorkizunean lider izateko, jaiotzetik izan behar dituela berezitasun horiek, hau da, lider jaio egiten dela eta ez dela egiten.

3.2 LIDERRAREN PORTAERA

50eko eta 60ko hamarkadetan burutu ziren jokabidearen ikuspegitik egindako ikerkuntza gehienak. Garai hartan, liderraren ezaugarrien teoriak mugak zituela onartu zuten. Liderraren portaeretan soilik oinarrituz, askoz ere errazagoa zen ikerlariarentzat analisiak egitea, biata pertsona horrengan hainbat portaera berri ezarri eta horiek taldean zuten eragina behatzea ere, modu horretan jokaeren aukeraketa egin batzezaketan.

Portaeraren ikuspegiaren atzean dagoen oinarritzko ideia da lidergoaren portaeraren dimentsio unibertsalak identifikatu eta landu daitezkeela. Horretarako, norbanakoaren portaeren analisisian oinarritu ziren.

Hiru oinarritzko portaera patroiz:

- Lider demokratikoa
- Autokratikoa
- Laissez faire

Aurrerago:

- Harremanetara bideratua
- Eginbeharretara bideratua

3.2.1 Ohio State Unibertsitatea:

Bertan sortutako bi portaera dimentsioz osatutako eredu teorikoa nagusitu zen lidergoaren literaturan 80ko hamarkadaren erdialdera arte.

1. Kontsiderazio dimentsioa: hitzak dioen bezala, kasu honetan, liderrak aintzakotzat hartzen ditu mendekoak, laguntasunaren aldetik taldekide guztien ongizatea bilatzen baitu, guztien arteko elkartasun eta hobekuntza ditu helburua
2. Egitura hastapenaren dimentsioa: kasu honetan, liderra teknikoagoa da. Bere taldeak betebeharrak zehatzak betetzeko, baita taldearen funtzio guztiak bai bereak antolatzen eta zuzentzen ditu alderdi formalek. Zereginak betetzera zuzendutako portaerak nagusitzen dira

Emaitzak ez ziren oso fidagarriak izan. Izatez, hiru metodoak (inkestak, elkarriketa eta gertakari kritikoak) lider guztiekin erabiltzen ziren, baina lider berberarekin erabilitako metodoek emaitza erabat ezberdinak ematen zituzten, berdina eman beharrean.

3.2.2 Michiganeko Unibertsitatea

Metodologiari dagokionez, inkestak eta elkarriketak erabili zituzten, batik bat, eta liderraren portaerak bi taldetan banatzera iritsi ziren, alde batetik, ekoizpen altuko taldea (eraginkorrak) eta bestetik ekoizpen baxuko taldea (ez eraginkorrak).

Ekoizpen handiko taldean erabakiak denen artean hartzen ziren, talde homogeneoa eta konfiantzazko giro sortuz, bateratasuna eta laguntasuna mantenduz.

Ekoizpen txikiko taldean, aldiz, taldekide bakoitzaren portaerak oso aldakorrak ziren eta gehienak bakarkako lanera bideratuak zeuden.

3.2.3 Blake eta Mouton

1964. urtean, aurreko ikerlanetan oinarrituta, portaeraren arabera 8 lider mota identifikatu zituzten, garrantzitsuenak hauek dira:

- Pobretutako lidergoa. Eginkizunari eta harremanei dagokionez, lider txarra. Ez jarduteagatik eta axolagabetasunagatik bereizten da, liderraren papera ez betetzeagatik.
- Kanpoko klubaren lidergoa. Eginkizunari dagokionez lider txarra, harremanei dagokionez, lider ona. Lider gizartekoia, taldearen ongizatean asko zentratzen da eta ondorioz alde batera uzten ditu betebeharrak, seriotasuna eta eraginkortasuna
- Erdibideko lidergoa. Eraginkortasun maila ertaina, bai harremanei bai lanari dagokionez. Erdipurdiko liderra da, premiazko helburuak betetzen ditu inongo arazorik ez edukitzeko eta taldekideen eta erakundearen beharrak guztiz bete gabe gauzatzen du bere lana
- Lidergo autoritarioa. Lan alorrean ona, baina kideen harremanetan nahiko txarra. Kasu honetan, liderra lanean eta enpresaren helburuetan oinarritzen da batik bat, taldearen gizatasuna kontuan hartu gabe

- Taldeko lidergoa. Bi alorretan, bai lanean bai harremanetan, lider eraginkorra. Antolakuntzaren helburuak era egokian betetzen saiatzen den liderra, lana modu eraginkorrean bideratuz eta aldi berean taldekideen arteko erlazioak era egokian eta osasuntsu mantenduz.

3.3 LIDERRAREN BOTEREA ETA ERAGINA

Liderraren botereari eta eraginkortasunari erreparatuz, 5 botere mota bereizten dira (Muchinsky 2000)

- Sarien boterea: lortu nahi den jokabidea lortzeko, erakundeak sariak emateko duen gaitasuna, kargua edo ardura igotzea, soldatza igotzea, oporrak...
- Botere hertsatzailea: erakundeak langilearen jokabidea zigortu dezake, kaleratuz edo soldata bajatuz
- Legezko boterea: agintaritza ere esaten zaio. Langileak uste du legezkoa dela erakundeak bere gain jartzen duen boterea (Onartua)
- Adituaren boterea: aholkulariei laguntza eskatzen zaie. Adituen boterearen muina trebakuntza da, pertsona batengandik jasotako gaitasunak edo ezagutzak
- Erreferentziaren boterea: langile batek beste pertsona bat mirets dezake, hura den bezalakoa izan nahi baitu, aldi berean, beste pertsonaren gustuko izan nahi du. Beste pertsona horrek langilearen erreferente gisa balioko du.

3.4 EGOERAREN ARABERAKO LIDERRA

60ko hamarkadan, ezaugarrien eta portaeraren teoriak eragindako desilusia zela eta, teoria sorta berria sortu zen: egoeraren edo kontingentziaren teoria. Aurreko teoriak alderatuz, ordura arte ikusi gabeko aldagaia hartzen zuen kontuan, testingurua.

Egoeraren ikuspegitik, liderraren portaera eredu baten eraginkortasuna bat dator egoerak ezartzen dituen eskakizunekin.

Oro har, teoria horiek azpimarratzen duten lidergo estilo ezberdinak egokiak dira erakundearen egoera ezberdinek eragindako beharrentzat.

Lidergo estiloa egoerara egokitu behar da.

3.4.1 Fiedleren eredua

1967. urtean lehendabiziko aldiz egoera kontuan hartzen zuen teoria sortu zuen. Bere esanetan, liderrak jarraitzaileengan eragin ahal izateko egoeraren arabera egokitu behar da.

Ereduaren elementu nagusiak: liderraren ezaugarriak, liderraren eraginkortasuna eta egoeraren kontrola dira.

Teoria honetan, 2 faktore dira garrantzitsuenak: aukeratutako lidergo estiloa eta lidergoaren ariketarako egoeraren egokitasun maila.

3.4.2 Housen eredua

Helmuga bidea deritzon lidergo eredua. Lidergoa helburuak betetzeko bideak bilatzean oinarritu behar da. Liderraren rol garrantzitsuena jarraitzaileen motibazioa aktibatzea da.

Liderrak helburuak lortzeko jarraitu beharreko bideak zehaztu behar ditu.

Horretarako liderrak 4 estilo erabil ditzazke:

- Estilo babeslea: laguntzaileen beharretan eta ongizatean kezka azaltzea litzateke. Taldeko harremanak kontuan hartzen dira, beti ere norbanakoaren beharrak asbetez.
- Estilo zuzentzailea: zereginak egituratzean, arauak finkatzean, berengandik espero dena azaltzean edo taldeari argibideak ematean datza
- Estilo parte hartzailea: hartu beharreko erabakietan bere ideiak kontuan izatea litzateke. Liderrak erabakiak bere mendekoekin hartzen ditu
- Lorpenari bideratutako estiloa: egindako lanaren inguruko feedbackean oinarritzen da

3.4.3 Vromm eta Yetonen eredua

Lidergoa gehien baldintzatzen duen aldagaia liderrak erabakiak hartzeko dituen modua da. Jarraitzaileen parte hartzearekin loturan daude parte hartzeko moduen izaera. 5 lidergo estilo:

- Autokratikoa 1: liderrak berak bakarrik konpontzen du arazoa edo hartzen du erabakia, unean duen informazioa erabiliz
- Autokratikoa 2: liderrak besteen bidez lortzen du informazioa (arazoa kontatuz edo ez kontatuz), baina gero, berak bakarrik aurkitzen die arazoei konponbidea,
- Konpultsiboa 1: liderrak besteekin partekatzen du arazoa, hartu eman indibidualaren bidez (taldean bildu gabe), euren ideiak eta esatekoak entzunez. Gero, erabakia bakarrik hartzen du, baina besteen eragina islatzen da
- Konpultsiboa 2: liderrak arazoa taldean partekatzen du eta taldean biltzen ditu esatekoak entzuteko. Gero erabakia hartzen du, baina besteen eragina islatzen da.
- Taldekoa 2: liderrak arazoa taldekideekin banatzen du taldean, eta guztiek batera sortzen eta ebaluatzen dituzte aukerak, erabakiak hartuz.

3.4.4 Liderraren eta mendekoen arteko trukea

Teoriak arreta berezia eskaintzen dio liderraren eta bere mendeko taldekide bakoitzaren arteko harremanari.

Hartu eman indibidualizatua: liderrak lidergo harreman bat eratzen du jarraitzaile bakoitzarekin, guztiekin estilo orokor bat azaldu ordez. Honen baitan kokatzen da ingroup taldea.

Ingroup: liderra taldearen barruan dago. Talde hau osatzen duten pertsonak lanaren bitartez, helburuak lortzeko inplikazio handiagoz eta administrazio lanak gehiago banatuz erantzun diote liderrari. Beste hitz batzuetan esanda, liderrarekiko leialak dira. Liderrak arreta berezi jartzen dio mendeko bakoitzari, harek dituen betebeharrak asebetetz. Modu horretan, kide bakoitzaren autoestimua igo egingo da eta lan arloan askoz ere eraginkorragoa izango da.

Hartu eman indibidualizaturik ez delarik: liderra taldearen kanpoan dagoela dirudi.

Outgroup: talde honetako liderrak kalitate baxuko harremana du jarraitzaileekin, noranzko bakarrekia (beheranzkoa) eta konfiantza, errespetu eta eginkizun baxuak dituen. Ez dio arreta berezirik eskaintzen taldekide bakoitzari, aginduak eta betebeharrak soilik zuzentzen ditu, bakoitzak bere rola betetz.

3.5 EGOZPENAREN TEORIA

Teoria honen arabera, ikuslearen adimenean bakarrik azaltzen da lidergoa, oro har jarraitzailearen adimenean. Lidergoa modu subjektiboan sumatzen den adierazpentzat hartzen da, eta ez adierazpen objektibotzat.

Gizabanakoek lider ereduaren ezaugarriak kontuan hartzen dituzte (beraienezat liderrak nolakoak diren) eta horren arabera neurtzen dituzte lider errealek. Modu horretan, lidergoaren eraginkortasun modu subjektiboan zehazten da, eta ez modu objektiboan.

3.6 KARISMADUN LIDERGOA

Max Weber izan zen karismadun liderrari buruz hitz egiten lehena, 1922an. Karisma ezohiko nortasun gisa ulertzen zuen, naturaz gaindiko indar gisa eta gutxitan ikusten diren ezaugarriak dituen nortasun gisa. Haren ustean, karisma aparteko ezaugarri bat da, bere jatorrian magikoki baldintzatua, eta naturaz gaindiko botereak dituen pertsonatzat hartzen da.

Gaur egun, karismadun lidergoa zehatzago definitzen da eta jarraitzaileen hautematean oinarritzen da (liderrak aparteko dohaina duelaren hautematean). Jarraitzaileek, liderrarekin fidatzeaz eta hura errespetatzeaz gainera, super izaki gisa idolatratzen dute. Autore asko saiatu dira karismadun liderraren ezaugarriak identifikatzen:

3.6.1 Housen teoria

Housek (1977) karismadun liderraren jokabide tipikoak deskribatu zituen:

- Jarraitzaileen konfiantza mantentzeko inpresioak maneiatzea
- Eginkizuna helburu ideologikotzat definitzea, konpromisoa sortzeko
- Itxaropen handien komunikazioa
- Jarraitzaileen gaitasunean konfiantza adieraztea, autokonfiantza eraiki dezaten

Gainera, liderrak jarraitu beharreko jokabidearen eredu gisa aurkezten dira.

Liderraren ezaugarri pertsonalei dagokienez: norbere buruarengan konfiantza maila altua, nagusitzeko ahalmena, eta norberaren sinesmenenganako uste osoa dute.

Horrela, Housek zioenez, karismadun liderrak goi-mailako helburuak erdietsi eta transmititu ditzakete jarraitzaileen konpromisoa eta energia erakarriz.

3.6.2 Bennisen teoria

AEBko 90 lider arrakastatsuenak eta eraginkorrenak aztertu ondoren, karismadun liderrek 4 ezaugarri partekatzen zituztela ondorioztatu zuen:

- Helburu batetiko ideia
- Ideiak eta informazioa partekatzerakoan argitasuna
- Sendotasuna eta helmugarerikiko ikuspuntu argia
- Euren aldeko puntu indartsuak ezagutzen zituzten eta, ondorioz kapitalizatzen zituzten

3.6.3 Conger eta Konungoren teoria

1988. urteko teoria honen arabera, karisma egozpen fenomeno bat da. Jarraitzaileek karismadun ezaugarriak egozten dizkiote liderrari, liderraren jokabidea eta lortutako emaitzak alderatuz.

Liderrak honako portaerak erakusten ditu:

- Status-quoaren kontrako ikuspegi erakargarri baten alde egiten du
- Arriskuak hartzen ditu
- Modu ez ohikoan jokatzeko du
- Boterea ondo erabiltzen du
- Bere gaitasunekiko konfiantza erakusten du
- Krisietatik onurak ateratzen ditu

Egozpenak errazten dituzten ezaugarri pertsonalei dagokienez, urrats hauek jarraitu ohi dituzte:

- Helburutzat amets bat aurkeztea eta hori modu ulergarrian antolatzea
- Helburuekiko konpromiso pertsonala
- Helburuak ez ohikoak bailiran hautematea
- Baikorrak dira eta euren buruarenganako konfiantza dute

3.7 LIDERGO ERALDATZAILEA

Karismadun lidergoaren teoritik abiatzen da. Antzekotasunak zenbait puntutan.

Lider eraldatzailea talde bateko kideen portaeran aldaketa handiak eragiteko eta konpromisoa sortzeko gaitasuna duen lidergoa da. Horrek esan nahi du liderrak mendekoengan eragina duela. Baina horren eragina mendekoei boterea ematea da, era berean haiek ere lider bihurtzeko.

Lider eraldatzaileak bere taldeko kideak motibatzen ditu espero dutena baino haratago dauden lorpenak eskura ditzaten edo are gehiago, liderrak berak nekez lor ditzakeen gauzak lortzeko. Erronka gisa hartzen dituzte aurkezten zaizkien aukerak, errendimendu handiz lan egiten dute eta erakundearen estrategiekiko zein helburuekiko konpromisoa adierazten dute.

3.7.1 Bassen teoria

Burnsen teorian oinarrituz, erakundearen prozesu eraldatzaileak deskribatzeko eta lidergo transakzionalaren, karismatikoaren eta eraldatzailearen arteko bereizketa nabarmenagoa egin ahal izateko teoria zehatzagoa proposatu zuen.

Lidergo eraldatzailea jarraitzaileenganako eraginaren arabera definitzen da. Liderrek jarraitzaileak eraldatzen dituzte, eginkizunaren emaitzen garrantzia nahiz balioaren kontzientzia bultzatuz, goi mailako beren beharrak aktibatuz, eta beren interesak erakundearen onerako izan daitezen eraginez.

Eragin hori dela eta, jarraitzaileek lidergoarenganako konfiantza nahiz errespetua agertzen dute, eta hasieran uste zuena baino gehiago egiteko motibazioz ikusten duten beren burua.

3.7.2 Burns-en teoria

Burns eta Avolio (1997) arabera, 4 faktore bereiz daitezke lidergo eraldatzailean:

- Karisma: lidergo eraldatzaileari dagozkion ezaugarri nagusien artean lehen faktorea eta garrantzitsua izango litzateke. Izan ere, erakunde bateko kideek egunerako izan ohi dituzten portaeretan aldaketa handiak eragin ahal izateko, beharrezkoa da ez ohiko sinesmenak konfiantzaz transmitituko dizkion pertsona bat
- Inspiraziozko motibazioa: liderrek taldea motibatu eta inspiratu egiten dute, talde espiritua sortuz, gogo bizia eta baikortasuna erabiliz. Liderrak beren artean ongi komunikatzen diren igurikimenak sortzen ditu
- Adimen estimulazioa: bere mendekoek modu berritzailean eta sormenezkoan pentsa dezaten liderrak duen gaitasuna da. Lider horiek beren taldea estimulatu dute irudimena eta berrikuntza bultzatzeko. Ez dago kritika publikorik, ez eta akats pertsonalik ere
- Arreta indibidualizatua: honen bidez, liderra gai da bere taldeko kide guztien arreta lortzeko, pertsona bakoitzarengana zuzenduz eta modu horretan bere ekarpen indibiduala garrantzitsua dela sinetsaraziz.

3.8 CHEMERSEN EREDU INTEGRATZAILEA

Lidergoaren eremuan izandako zenbait funtsezko aurkikuntza erlazionatuz eredu berri bat proposatzen du. Besteak beste hauek ulertzen saiatzen da: jokabideen eta egoerazko aldagaien arteko interakzioak, kontrola areagotzen duten faktoreen identifikazioak, eginbeharraren egiturak eta autoritate formal edo informala.

4. LIDERGOA ETA KULTURA

Lidergoari eta kulturari helduz, azkeneko hiru hamarkadetan zabalkunde eta onespren handiena izan duen proposamena Hofstede egin zuen 1980an, kulturaz gaindiko ikerkuntzako emaitzak lortu eta gero.

Erakunde multinazionalako kideei egindago ikerketa izan zen, hain zuzen ere. IBM enpresan pasatu zituen galdeketa, eta 64 estatutako 116.000 langilearen iritzia jaso zituen. Ikerketaren ondoren, nabari geratu zen estatu bakoitzeko langileek ezberdintasun kulturalak dituztela. Ezberdintasun horiek 6 dimentsio handitan banatu zituen.

5. LIDERGOA ETA GENEROA

Berez lidergo ezberdinak? Hasierako teoriak: zuzendaritza funtzioa aurrera eramateko orduan genero ezberdintasunik ba ote dagoen ikertu da. Zalantza hori emakumeei nahiz gizonei ezaugarri ezberdinak ezartzen dien genero estereotipoaren eraginean oinarritu zen.

Ondoren emaitza kontrajarriak egon ziren. Halare nagusiki ezberdintasun eza gailentzen da (Cudardo 2004).

Kontuan hartu beharreko aldagaiak: testuingurua (maskulinoa ala femeninoa den).

Horrela, genero femeninoaren estereotipoak, bereganatzen dituen lidergoak, besteak beste, holako ezaugarri hauek izango lituzte: jarraitzaileen berezko gaitasunak handitzen saiatzea, informazioa partekatzea, kooperazioa, buruen eta mendekoen arteko elkarlana eta parte hartzea, liderrak kontrol gutxiagorekin eta modu demokratikoagoan jardutea, eta intuizioan, enpatian eta arrazionaltasunean oinarritutako arazoak konpontzeko ikuspegi bat.

Minerrek 1965ean egindako ikerketan zioen nagusi eraginkorrena distantzia emozional handia eta lehiakortasun handia zuen liderra zela, halaber, emakumeak gizonezkoaren lidergo estilo bera mantendu behar zuen lider ona izatera iristeko.

Nagusi eraginkorraren irudi estereotipatu maskulina horrek eragotzi zuen emakumea erakundeko hierarkian erantzukizun handieneko lanpostuetan sartzea. Genero estereotipoen maila deskriptibo eta preskriptiboa (Eagly eta Karau). Testuinguruaren arabera zailtasun gehiago.

Bestalde, gaur egun erakundeetan pisu handiek duten ezaugarriek beste nolabaiteko kutsua hartu dute: malgutasuna, talde lana, konfiantza eta informazioa besteekin banatzea ari da nagusitzen, egitura gogorraren, indibidualismoaren, berekoikeriaren eta lehiakortasunaren orde.

Kudeatzaile hoberenek jendeari erantzun, motibatu eta laguntza eskaintzen diete, eta badirudi gauza horiek emakumeen estereotipoarekin loturiko ezaugarriekin bat egiten dutela.

7.GAIA: ESTRESA ETA ONGIZATEA

1.ESTRESA:

Estresa: tentsioa eragitea. Noiz sortzen da?

Selve (1936): Egokitze sindrome orokorra deskribatu zuen lehenengo aldiz, eta organismoak kanpoko edozein eskaera mehatxagarri baten aurrean ematen duen erantzun ez espezifikoa da.

Lazarus eta Folkman (1964): Norbanakoa eta inguruaren arteko hartu emanetik norbanakoak ingurua modu mehatxagarrian ebaluatzen duelarik gertatzen da, norberaren ongizatea arriskuan dagoela sentitzen denean.

Estresa, 3 osagai dituen prozesu psikobiologikoa da:

1. Potentzialki arriskutsua den egoera bat sortzen da: estresorea
2. Egoera mehatxagarri edo arriskutsutzat jotzen da
3. Organismoaren aktibazioa mehatxuaren aurrean. Esfortzu psikobiologiko, fisiko eta soziala eragingo dio norbanakoari honakoak

Egoeraren eskakizuna eta ditugun baliabideen artean bat ez etortzea dagoelarik diskrepantzia egoera sortuko da (errealak edo hautemana). Diskrepantzia honen baloraziotik sortzen den ebaluazio kognitiboaz ari da Lazarus autorea (1984).

Estresaren aurre egitearen eredua (Lazarus 1979):

Egoera estresagarri baten aurreko erreakzioa norbanakoak egiten duen ebaluazio kognitiboaren arabera da.

Lehen balorazioa: norbanakoak bere ongizatearekiko egoerak eragina eduki dezakela ebaluatzen du. Hiru aukera daude: garrantzirik gabekoa, ona eta estresantea. Estresantetzat jotzen bada kaltea, mehatxua do erronkarekin lotu daiteke egoera.

Bigarren balorazioa: norbanakoak egoerari aurre egiteko dituen baliabideen ebaluazioa da (baliabide fisikoak, psikologikoak eta materialak). Egoera kontrolatu edo eraldatzeko.

2. LAN ESTRESAREN DEFINIZIOA

Lan estresa gizakien mekanismo adaptatiboa da, bizi iraupena, ekintzen errendimendu egokian eta bizitzako arlo desberdinetako jardueren eraginkortasunean eragina duena. Estresa barne erantzun bat da kanpoko estimulu nahasgarri baten aurrean.

Eustres: estres positiboa

Distres: estres negatiboa

Estresaren modulatzailerak:

- Indibidualak: indar psikologikoa, autoestima, autokontziantza
- Erakundekoak: estresoreen aurreikusgarritasuna, ulermena eta gizarte laguntza

3.LAN ESTRESAREN INGURUAN DAUDEN TEORIA EZBERDINAK

Ingurune sozialeko eredua (French eta Kahn 1962):

Estresaren prozesua kate sekuentzial bat da. Langileen osasuna eta lanaren arteko loturaren sekuentzia esplikatiboa proposatzen da teoria honetan. Eredua honen osagaiak dira:

- Lanaren ingurune objektiboa (ingurua, estimuluak)
- Langilearen esperientzia edo ingurune subjektiboa (hautematea)
- Langilearen esperientzia subjektiboaren aurrean sortutako erantzunak
- A, b eta c faktoreek sortzen duten eragina osasun fisiko eta mentalean

Harreman kausaletan eragin dezaketen bi aldagai modulatzailerak dira:

- Bakoitzaren ezaugarri egonkorak (genetiko, pertsonal eta demografikoak)
- Inguruko pertsoneniko hartu emanak

4. LAN ESTRESOREAK

Zer da lan estresore bat? Lan testuinguruan estres erantzuna eragiten ahal duen edozein estimulua da: edozein eskari, baldintza, egoera edo gertaera.

Lan estresoreak erakunde barnekoak eta kanpokoak izan daitezke,

Erakunde barneko estresoreak:

- Ingurune fisikoa: zarata maila handia, argiztapen ez egokia, bibrazioak, muturreko tenperaturak, toxikotasuna, espazio fisikoaren falta, ezegokitasuna, baldintza klimatologikoak
- Lanpostuaren edukia eta zereginen ezaugarriak: txandakako lana, gaueko lana, lan gainzama, arrikuekiko esposizioa, inposatutako lan erritmo altua, kontrolerako aukera, trebetasuna erabilerarako aukera, betebeharren aldakortasuna, lan jardueraren zailtasun maila, zereginen retro-informazioa eta zereginaren identitatea
- Rolaren jarduerak: rol gatazka, rol anbiguitasuna eta rol gainzama
- Pertsona arteko harremanak: gorakoekin harremanak, beragokoekin harremanak, lankideekin harremanak, erabiltzaileekin harremanak, lan taldekideekin harremanak
- Enpresaren pertsonal-politikarekin lotuta dauden zenbait faktore: enpleguaren segurtasuna, nahitaezko leku aldaketa, lanpostu aldaketa, promozio eza, prestakuntza falta, ordainketa ez bidezkoa
- Teknologia berriak: sortutako aldaketetara egokitze maila eta ordenagailuz egiten den lanaren eskaera kognitiboa
- Makrofenomenoak: lidergoa estiloa, erakunde giroa eta barne komunikazioa

Erakunde kanpoko estresoreak:

- Familiar harremanak
- Arazo ekonomikoak
- Arazo legalak

5. PERTSONEN EZAUGARRIAK

Banakako aldagaiek eragina dute langile batek estimulu bat estresoretzat hartzeko:

1. Banakoen beharrak: adibidez aitortza
2. Igurikimenak eta espektatibak zure buruaz
3. Balioak
4. Prestakuntza

Erantzunak bi motatakoak dira:

- Egoera-arazoan zentratua: estresa bizi duen pertsonaren arazo bat konpontzen saiatzea edota estresa sorrarazten duen inguruarena
- Emozioan zentratua: norbanakoaren emozioak erregulatzen saiatzea

Baliabide ezberdinak dauzkagu estresari erantzuteko: biologikoak, psikologikoak (kontrola, egokitzea...), kulturala (sinesmenak), sozialak (jendarteko egiturak)...

6. ERANTZUN PROZESUA

Erantzun motak:

- Ukazioa: hiru modutan (gaixotasunarena, esanahiarena eta gaixotasunak sortzen duen egoera emozionalarena)
- Ekiditea: adibidez mediku kontsulta atzeratuz
- Informazioa bilatzea: gaixotasuna, prozedura eta ondorioetaz. Honek lasaitu egiten du
- Aurre egitea: arazoak zentratutako esfortzu aktiboa egitea, prozedurak ikasiz. Adibidez erlaxatzen ariketak egitea
- Onura dakarten ohiturak jartzea: jarduera ezberdinak edo bizi ohitura berriak
- Gure emozioak adieraztea: familiari, lagunei, medikuari. Garrantzia berezia dauka (kontrakoa errepresio emozionala da)
- Babesa bilatzea
- Egoeraren aurrean kontrol sentsazioa garatzea

7. LAN ESTRESAREN ONDORIOAK

ONDORIO FISIKO, PSIKIKO ETA ERAKUNDEKO ONDORIOAK

Ondorio fisikoak: estresa sentitzearen ondorioz edota aurre egiteko estrategia faltagarik ematen diren ondorio fisikoak dira. Nekea, gose eza, bihotzekoak, arnasakoak, gastro-intestinalak, dermatologikoak, sexualak...

Ondorio psikikoak: nahaste emozionalak, nahaste kognitiboak eta portaera nahasteak

Lan bizitza eta bizitza sozialean disfuntzioak eragiten ditu.

Erakundean: produktibitatearen galera. Profesionalen zein bezeroen asebetetzea behera, absentismoa gora, lanera berandu iristea gora, baiak gora, ardurak ezin betetzea, erretiro aurreratua, erakundea uztea, lanpostuz aldatzea, lan istripuak gora, harreman sozial negatiboak eta gatazka.

BURNOUT

Burnouta, zer da? Lanpostuari loturiko estresore kroniko emozionalen aurrean erantzun luzearen ondorioa da. Hiru fase dauzka:

1. Nekea: egun bukaeran lehertua dago, emozionalki nekatua dago
2. Despertsonalizazioa: lanpostu honetan hasi naizenetik nire lanarekiko interesa galdu dut, ez dut gehiago irrikarik lan hau egiteko
3. Konpetentzia profesional apala: ez naiz gai lan hau egiteko, ez naiz gai arazoak ongi konpontzeko

LANAREKIKO ADIKZIOA

Lanarekiko adikzioa:

- Joera konpultsiboak: lan asko egin eta erlaxatzeko zailtasunak edukitzea
- Erabateko kontrolaren beharra
- Kideekin harreman eskasak
- Taldean lan egiteko gaitasun ez eta dena norberak egin beharra
- Norbanakoaren autoebaluazioa lanean zentratua eta ez gainerako bizi esparruetan

Lanarekiko adikzioaren ondorioak:

- Oreka eskasa esparruen artean
- Pertsona hauek seme alabek depresio maila bereziki altua edukitzen dute
- Lankideekin jarrera erasokorrak (haien erritmo bera ez edukitzea ez onartzeagatik)
- Delegatzeko zailtasuna dela eta gatazka kideekin

DOWNSIZING

Lan psikologoaren rol gatazka kaleratzea. Erakundeen gero eta testuinguru lehiakorragoetan biziraun behar izaten dute.

Zer egiten da? Soldaten diru zama txikitu egiten da, platila txikitu, plantilla moldatu, kaleratu edo langileak mugitu (Gross 2001)

Langile kopurua modu planifikatu batean txikitzean datzan estrategia da enpresa zabaltzeko helburuarekin. Kapital intelektuala mantentzen da. Erakundearen erabakien ondorioa da. Bi mota daude: azkarra edo planifikatua.

Zer eragiten du langileengan? Lanean noraeza, enpresarekiko identifikazio eza, langabeziaren igotzea

Kaleratzea burutzeko pautak:

- Pertsona hori kaleratzeko arrazoiak aztertu
- Pertsonaren egoerari begirako informazioa eduki, bizi momentua
- Azaltzean arrazoiak argi eduki
- Zor zaion dirua prest eduki
- Newplacement baldin bada horrera bideratu
- Jarraitu behar dituen pausoak azaldu
- Komunikazioan aspektu psikologikoa zaindu
- Zehaztu, nork komunikatuko dion, non (bere bulegoan ez) eta noiz (aste hasieran eta goizez)
- Komunikatu bat prestatu kaleratu ondotik kideei azaltzeko
- Elkarrizketaren lehen 15 minutuetan azaldu gaia
- Elkarrizketa informalik ez eduki
- Isiltasunak utzi pertsonak erreakzionatu ahal izan dezan
- Arrazoiak modu argi eta objektiboan azaldu
- Atzera bueltarik ez duen erabakia dela argi utzi
- Ohar pertsonalizaturik ez egin: gaixoa...
- Erreferentziako gutuna eman

8. ONGIZATEA

Gogobetetzea da gehien ikertu dena. Gogobetetzearen ikerkuntza 30. hamarkadan hasi zen (Komhaussu 1930) (Hoppock 1935):

- Kate lanak
- Jarrerak

9. KONTZEPTUA, NATURA ETA ESANAHIA

Laneko gogobetetzea egoera emozional positiboa da, pertsonaren lan esperientzia hautemate subjektiboan oinarrituta (Locke 1976)

Laneko gogobetetzea pertsonak laneko egoeraren inguruan garatzen duen jarrera edo jokabide multzoa da. Jokaera hauek lanari orokortasunari edota alde esperizifikoekin lotzen dira (Bravo, Peiró eta Rodríguez 1996)

Laneko esperientzia (emozionalki edota kognitiboki) ebaluatuz adierazten den barne egoera (Brief 1998) (Hulin eta Judge 2003)

Hautemate prozesuan, pertsonak lehenengo laneko egoera interpretatzen du eta ondoren horri buruz pentsatzen eta sentitzen duena ebaluatzen du.

Autoreen artean adostasun handia dago esateko gogobetetzea erakunde eta lanaren aurrean dagoen jarrera bat dela.

Lana positiboki edo negatiboki baloratzeko aldagaiak (Spector 1997): komunikazioa, lankideak, lan baldintzak, lanaren ezaugarriak, erakunde politika eta praktikak, ordainsariak, garapen pertsonala, promozio aukerak, errekonozimendua, laneko segurtasuna, gainbegiratzearen ezaugarriak eta erakundearen ezaugarriak.

10. LAN GOGOBETETZEARI BURUZKO TEORIA ETA EREDUAK

Hastapen interakzionistak:

Gogobetetzea pertsonak lanarekin bilatzen duena eta benetan lortzen duenaren arteko parekatzean oinarritzen da (kongruentzia-desadostasuna).

Desadostasuna:

- Pertsonaren barnean
- Pertsona artekoa

Hastapen situazionalak:

Lan inguruaren aldagaietan eta egoeretan ezartzen da fokua. Honakoak kontsideratzen dira gogobetetzearen determinatzaileak.

Hastapen pertsonalistak:

Banako aldagaiei lehentasuna ematen diete, hauek eskusibizatu gabe. Nola hautematen du norbanakoak ingurua?

11.GOGOBETETZEAREN OSAGIAK ETA NEURRIA

Neurtzeko moduak:

- Job Descriptive Index (JDI): adjektibo zerrenda. Lanari buruzko zenbait aspektuen deskribapena egiten da, hauen aurrean subjektuak sentimenduak adierazten ditu. Berez lanarekin, gainbegiraketarekin, soldatarekin, promozio aukerekin eta lankideekin gogobetetzea neurtzen duten 72 item ditu.
- Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ): 100 item bidez. Trebetasunak erabiltzeko aukera, autoritatea, nork bere errealizazioa, enpresak burutu dituen politikak martxan jartzea, ordain saria, lankideak, sorman, besteei zerbitzuak, status soziala, giza harremanen gainbegiraketa, gainbegiraketa teknioa, zereginen aniztasuna eta lan baldintzak.

Gogobetetze afektiboa: lanak sentimendu afektibo positiboak ekartzen dituen neurria aztertzen du.

Gogobetetze kognitiboa: lanaren ebaluazio arrazionalagoan eta logikoagoa. Lanaren naturari buruzko itemak, lan baldintzei buruzkoak eta pertsonen behar garrantzitsuak asetzeko aukerei buruzkoak ditu.

12. IKERKUNTZAN ZER AZTERTZEN DA?

Gogobetetzearen determinatzaileak

- Lanpostuaren diseinua eta ezaugarriak: zereginen aniztasuna, autonomia, ardura, gaitasunak garatzeko aukera, bainakoaren gogobetetzearen garatzea.
- Soldata
- Ahozko ezagutza
- Lanean elkar trukaketa soziala
- Zuzendaritza estiloa
- Erakunde ezaugarriak: hierarkia mota, boterearen banaketa eta horizontala, zentralizazioa, barne komunikazioa eta funtzionamendua
- Erabakietan parte hartzea

Gogobetetzearen ondorioak

Gogobetetze ezak osasun fisiko eta psikikoan eragina du (arnasa hartzeko arazoak, digestiokoak, koronarioak, buruko mina, tentsioa) baita erakunde portaeratan eragina (absentismoa, errotazioa edota erakunde aldaketa).

Laneko gogobetetzearen ondorio potentzialak: errendimendua, produktibitatea, absentismoa, errotazioa, ongizate psikiko eta fisikoa, jokabide oldarkorrak, gogobetetze bitala

Gogobetetzearen aldagai modulatzailerak

Laneko jarrera eta portaera, eta gogobetetzearen arteko harreman motan eragiten duten aldagaiak dira. Banako eta erakunde aldagai demografikoak dira:

- Banakoaren aldagaiak: generoa, adina, posizio hierarkikoa erakundean, antzinaltasuna, maila profesionala
- Erakundearen aldagaiak: erakunde kulturak (Hofstede) , jardunaldi osoa edo partziala...

13. LAN ARRISKUEN PREBENTZIOA: SARRERA

Arrisku psikosoziala: langilearian min fisikoa, psikologia edo soziala sortzeko gaitasun potentziala duen lanaren alderdi da. Lan baldintza eta antolaketa txarraren ondoriozkoa da (Agencia Europea de Salud y Seguridad en el Trabajo, OSHA, 2000).

Arrisku faktoreak: lan erritmo eta denboran presio onargaitza, zereginen gainzama, itxaropen desegokiak, antolakuntza urria, lidergo autoritarioa eta komunikazio gutxikoa, babes sozial falta...

Osasuna: langileariaren osasuna ez da neurtu behar istripu ezagaitik, (segurtasuna) edo gaixotasun profesionalengatik (higienea). Lan egoera osasuntsuak bermatu behar du oreka fisiko, psikiko eta sozial bat, lan eta bizi pertsonaren baldintzetan (Estrategias Comunitarias de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2002-2006, OMS).

14. EGUNGO ARRISKU PSIKOSOZIALAK

Lan estresa: ohiko estresa, burnout (errearen sindromea), tekno estresa. Lan jardueraren ondotik agertu daiteke, lan gertaeraren ondorioz sortutako estres post traumatikoa.

Laneko indarkeria eta jazarpena:

- Laneko indarkeria fisikoa eta psikologikoa: Langileak irainak, mehatxuak edo eraso fisiko eta psikikoak jasotzen dituen gertakariak dira, lanarekin harremana duten egoeretan edo lana burutzean gertatzen direnak, lanerako joan eta etorriak barne hartuz. Bezero, erabiltzaile edota arduradunengandik jasan dezake honakoa langileak bere osasuna eta ziurtasuna arriskuan jarritz.

- Laneko jazarpena: biolentzia errepikatua eta sistematikoa
 - Jazarpen morala: Lankideen artean edo lankide eta arduradunen artean gertatzen den jokabide negatiboa, zeinaren bitartez langilea modu errepikatuan iraindu, humilatu eta ikaratu den laneko kontestuan. Prozesu jarraia eta errepikatua da. Autoisolamendua eta lanaren uztea modu bolondresean bilatzen duen biolentzia psikikoa da.
 - Jazarpen sexuala: Izaera sexuala duen jokabidea emakume edo gizonen duintasuna kaltetzen dutenak lanean. Arduradun edo lankideetatik etorri daiteke. Egoera beldurgarri, degradagarri eta iraingarriak sortzen dituzte.
 - Jazarpen diskriminatzailea: Lanean edo lanarekin harremanduko edozein jokabide desagokia egoera pertsonalarekin harremana duena (jatorria, generoa, arraza, adina, identitate sexuala). Helburu moduan norbanakoaren duintasuna urratzea du eta ingurune beldurgarri, arrotz, iraingarri eta degradagarri bat sortzen du.
 - Jazarpen instituzionala: Talde egoeratan gertatzen da. Norbanakoari pertsekuzio, irain edo presio psikikoa ezartzen zaio, taldeko partaide batengandik edo gehiagorengandik.

Lan esparru berriak, arrisku berriak: nano materialak, digitalizazioa eta lan berdeak.

15. ESTRESAREN KONTROLERAKO PROGRAMEN SAILKAPENA ETA EREMUAK

Programaren helburuen arabera:

1. Lehen mailako prebentzioa
2. Bigarren mailako prebentzioa
3. Hirugarren mailako prebentzioa

Esku hartze mailak:

- Banakoarekin
- Erakundearekin
- Banako erakunde maila

Egokitze maila/ Estrategiak	Lehen mailako Prebentzioa	Bigarren mailako Prebentzioa	Hirugarren mailako Prebentzioa
BANAKOA	Lanbideari loturiko baliabideetan trebatzea banakakoak (prestakuntza eta entrenamendua): - laneko aspektu zehatzak - gizarte trebetasunak - negoziazioa - lidergoa - denboraren gestioa - arazoen konpontzea - ...	Banakoen eraginkortasun kognitiboa areagotzea: -estrategia kognitiboak -ziurgabetasunaren aurrean tolerantzia - ...	Egoera hobetzeko banakoekin lanketa: -erlaxapen - yoga - ariketa fisikoak - estresa maneiatzeko entrenamenduak - ...

Egokitze maila/ Estrategiak	Lehen mailako Prebentzioa	Bigarren mailako Prebentzioa
ERAKUNDEKOA	Lanpostua/lan baldintzei bideratua -erakundearen eskaera maila egokitu - lanpostuak berriro definitu - lan baldintzak hobetu - egituraren aldaketak	Talde-erakunde mailan: - lan osasun batzordeak sortu - erakunde balore batzuk indartu - mehatxu sentimendua jaitsi

Egokitze maila/ Estrategiak	Lehen mailako Prebentzioa	Bigarren mailako Prebentzioa	Hirugarren mailako Prebentzioa
BANAKOA- ERAKUNDEKOA	Pertsona eta lan testuinguruaren arteko <u>doikuntza</u> bilatzean datza, giza baliabideetako hainbat neurri hartuz (lanpostuak egokitzea , karrera garapena, promozioa...).	Pertsonen <u>autonomia</u> handitzeko programak dira, langileak erakundeko prozesuetan edo bere lanpostuari begira erabakiak hartzera bideratua. Autonomiak ongizatea dakar	<u>Esku-hartze programak</u> <u>sistematikoki</u> <u>aplikatzea</u> : neke psikikoan, gogobetetzean eta lana burutzean negatiboki eragiten duten faktoreen kontrolerako esku- hartze sistematikoa.

16. ESKU HARTZEA MARTXAN

Faseak:

1. Identifikazioa eta arrisku faktoreen ebaluazioa: parte hartzailea, zientifikoa
2. Esku hartzea integratu, proiektua aurkeztuz: egingarria izan behar da, enpresara egokitua
3. Esku hartzea aurrera eraman
4. Esku hartzeen ebaluazioa

Esku hartze programen arrakastarekin lotutako faktore enpirikoak:

- Goi mailako zuzendaritza eta arteko arduradunen konpromisoa
- Lan testuinguruan egin beharreko aldaketen inguruko eztabaidan edo planifikazioan langileen parte hartzea
- Batzodean sindikatuen parte hartze maila
- Anonimatua eta konfidentzialtasuna
- Denbora planifikazio egokia (errealista) (aldaketen aurrean erresistentziak eta ezarpen prozesuan zehar sortzen diren atzerapenak kontutan hartzen dituen)