

Pertsonetan oinarritutako kudeaketa-dinamikak



Argitaratzailea: Innobasque - 2010

Berrikuntzaren Euskal Agentzia

Bizkaiko Teknologi Parkea

Laida Bidea 203, 48170 Zamudio

Lege-gordailua: BI-1003/2010



Liburu honen edukiak, oraingo edizioan, litzentzia honetan argitaratu dira:

Aitortu–Ez merkataritzarako–Lan eratorririk gabe 3.0 Unported

(informazio gehiago <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.eu>)

Disenua: Doble Sentido

Imprimaketa: Tecnigraf

i-Talde I-ko partaideak

Ane Aguirre, Sabin Azua (i-Talde I-ko liderra), Mercedes Aja,
Adolfo Arejita, Aitor Barinaga, Alberto Barrios,
Xavier Berasategi, Sonsoles Castrillo, Ángel Castrillo,
Maite Dárceles, Tomás Elorriaga, Agustín Garmendia,
Laura Garro, José Antonio González, Sonia Díez,
Dionisio Horrillo, Manuel Iraolagoitia, José Luis Lafuente,
Javier Lertxundi, Edurne León, Juan Manuel Moreno,
M^a Teresa Moreno, Juan Manuel Seco, Gonzalo Serrats,
Jorge Petralanda, Ana María Reoyo, Javier Riaño,
Susana Rodríguez (i-Talde I-ko beste liderra), Koldo Saratxaga,
José Manuel de la Sen Larrea, Imanol Ulacia, Alfonso Vázquez,
Javier Zarrabeitia, José Ignacio Zudaire eta Olatz Zubillaga.

i-Talde I-n parte hartu duten erakundeak

ADEGI, B+ STRATEGY, BANPRO, CENTRO FORMACIÓN SOMORROSTRO, FONDO FORMACION EUSKADI, FRUTAS DIONI, FUNDACIÓN LEIA-CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO, FUNDACIÓN TEKNIKER, FVEM FEDERACIÓN VIZCAINA DE EMPRESAS DEL METAL, GRUPO GUREAK, GRUPO TTT, HOBEST CONSULTORES, HUMAN, IMH INCREES, INNOBASQUE, INSTITUTO DIOCESANO LABAYRU, ITZARRI-GESTION DEL CONOCIMIENTO, K2K EMOCIONANDO, MAS INNOVACIÓN, MERCAGENTES, MICRODECO, MONDRAGON CORPORATION, NAIPES HERACLIO FOURNIER, NORBOLSA, S.V., OPE CONSULTORES, PETRONOR, SYCOM TRAINING SYSTEM, TORNIPLASA, UNIVERSIDAD DEUSTO-COMERCIAL, VESPER SOLUTIONS Y ZUBIZARRETA CONSULTING

Alderaketan parte hartu duten pertsonak eta enpresak

ALCORTAko Mikel Daquinta, Lorenzo Mendieta, Rubén de la Peña eta Josu Sánchez
 AMPOKo Jon Agirre, Ignacio Estensoro eta Asier Oyarbide
 ARTECHEko Inazio Iribar eta Ana Larrea
 EGA MASTEReko Álvaro Beraiz, Iñaki Garmendia Ajuria, Iñaki Garmendia Urkizu, Jesús Jiménez eta Eduardo Urizar
 FINESSE RECTIFICADOseko José Casas, Jose Luis Gómez, Guadalupe González eta Félix Villanueva
 INGEMATEko Jesús Bahillo, Jorge Darpont, David Marqueta eta Víctor Picó
 LANCOREko Tasio Antúnez, José Luis Aramburu, Maribi Jérez, Unai Mendikote eta Javier Salcedo
 LAZPIUREko Aroa Agirrezabal, Miguel Ángel Agirrezabal eta Miguel Lazpiur
 WALTER PACKeko Miguel Bernar

Enpresa Eraldaketa arloko i-Talde I-ren idazkaritza teknikoa

Olga Gómez, José Luis Jiménez Brea eta Carlos Peña

Proiektu honetan parte hartu duzuen pertsona eta erakunde guztiok egitasmo honetan jarritako lana, ardura, emozioak eta ezagutzak baliagarriak izango zitzaizkizuela espero dugu, bai eta gure erakundeen oraingo nahiz geroko egoerari buruz eta pertsonok erakunde horietan dugun zereginari buruz gogoeta egiten lagunduko zizuetela.

Hitzaurrea	12
Aurkezpena	16
Sarrera	20
Dokumentua dagokion testuinguruan kokatzen	21
Orientazio praktikoa	21
Dokumentuaren egitura	23
Irakurtzeko eskema	24
Batera egindako gogoeta. Lan-taldeen osaketa	25
1. MAILA Ezagutza = Pentsamendua + Emozioa + Ekintza	28
1. Pertsonetan oinarritutako kudeaketa-dinamiken kontzeptualizazioa	29
Lan abstraktua (edo inpersonala)	29
Ezagutza-lana (edo pertsonalizatua)	30
Lan abstraktutik ezagutza-lanera	30
Pertsonen baitako aldaketak	32
Antolaketen baitako aldaketak	33
2. Ikaskuntza emozionala ezagutza-lana garatzeko	37
Adimen emozionala: Pertsonen baitako eta arteko gaitasunak	37
Gaitasun emozionalen eta gida-kontzeptuen arteko erlazioa	39
Erakundeak aldatzeko prozesuak eta ikaskuntza emozionala	41
3. Enpresekin alderatzen	42
Alderaketa egiteko aukeratu ditugun bederatzi enpresak	43
Kudeaketa-ereduen gako komunak	45
Kudeaketa-dinamikak	46
Pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduetarako aldaketa	56

2. MAILA Ezagutza = Pentsamendua + Emozioa + Ekintza	60
1. kapitulua:	
Erakundeen eraldaketari buruzko kontzeptuak finkatzen	60
o. Sarrera	61
1. Egoeraren gaineko diagnostikoa: lan-modua aldatzeko beharra	62
Gertatzen ari diren aldaketak eta haien aurrean dugun jarrera	62
Paradigma baten aldaketaren aurrean zer?	62
Hemen da aldaketa ala guk bultzatu behar dugu?	63
Lanaren funtsa gaur egungo ereduari	64
Lan abstraktua versus ezagutza-lanaren potentziala	64
Lan abstraktua	65
Ezagutza-lana	67
Antolaketaren gaineko ikuspegi klasikoak: gaur egun ez da eraginkorra	71
Laburbilduz	72
Zer da guretzat ezagutza aktibatzea?	74
Zer baldintzatan aktibatzen da ezagutza?	75
Ikastea	78
Batetik besterako aldaketa kontzeptua	78
2. Aldeketarako gida-kontzeptuak	80
I Blokea: Esku-hartzeko oinarritzko ideiak	80
1. Gida-kontzeptua. Komunikazioa eta lankidetzaren elkarren mende talenterantz eta berrikuntzarantz.	80
Lankidetzarik gabe komunikaziorik ez	82
Intentsitate goreneko komunikazio-fluxuak	83
Noraino artikulatzea komeni da?	86
II Blokea: Egoera berriak, kontzeptu berriak	90
2. Gida-kontzeptua. Nahia	90
3. Gida-kontzeptua. Boterea	91
III Blokea: Egoera berriak, eginkizun berriak	93
4. Gida-kontzeptua. Lidergoa	93
5. Gida-kontzeptua. Jabetza	93

3. Aldaketa bultzatzen	94
Eragin biderkatzailea	94
Esku hartzeko guneak	97
Esku-hartze polinizatua	97
Esku-hartze soziala edo hedatzailea	98
Jarraibide eta metodologietatik kontzeptuetara	101
4. Epilogo	103
Ekarpenak eta bibliografia	105
2. kapitulua: Ikaskuntza emozionala ezagutza-lana zabaltzeko	106
1. Sarrera	107
2. Adimen emozionala: Pertsonen baitako eta arteko gaitasunak	108
3. Gaitasun emozionalen eta zazpi gida-kontzeptuen arteko erlazioa	112
4. Erakundeak aldatzeko prozesuak eta ikaskuntza emozionala	116
Emozioak praktikak kudeatzeko kasuak:	117
1. Kasua. Emozioa eta lidergoa. Zuzendaritza-talde baten aldaketa emozionala eta haren zereginaren birkokapena	117
2. Kasua. Emozioak, estrategia partekatuko enpresa-proiektu baten eraikuntzan	118
3. Kasua. Emozioek kanpoko eta barneko komunikazioan duten garrantzia	119
4. Kasua. Emozioen kudeaketa berrikuntza-ekipo batean	119
5. Kasua. Emozioen kontzientzia, enpatia eta negoziazioa, pertsonen eta enpresen arteko kontratu berria lortzeko bide arrakastatsua	121
6. Kasua. Emozioak kutsatzea aldatzeko eta eraldatzeko dinamiketan	122
Ondorioak eta gomendioak	123

5. Ikaskuntza emozionalari buruzko bibliografia eta irakurgai interesgarri batzuk	126
1. Eranskina: Emozioen mosaikoa	127
3. kapitulua: Enpresekin alderatzen	130
0. Sarrera	131
1. Alderaketa egiteko aukeratu ditugun bederatzi enpresak	132
2. Kudeaketa-ereduen gako komunak	136
1. Gakoa: BEZEROAren gandik gertu eta hari begira egotea,	137
2. Gakoa: PERTSONA GUZTIEK, lan-taldeen bidez, beren harremanetarako ahalmen eta sormen guztia garatzen dute.	138
3. Kudeaketa-dinamikak	138
1. Dinamika: «Estrategia partekatuko enpresa-proiektua» eraikitzea	139
2. Dinamika: «Bezeroei bideratutako erakunde-antolaketa» bat diseinatzea	139
3. Dinamika: Informatzeko eta komunikatzeko dinamikak garatzea	144
4. Dinamika: Plangintzak eta estrategiak prestatzeko mekanismoak berrasmatzea, erakunde osoak etorkizuna ikusteko moduan	147
5. Dinamika. BERRIKUNTZArako eta LANKIDETZArako testuinguru berriak sortzea	149
6. Dinamika. Nazioartera zabaltzeko prozesuak berrinterpretatzea: IKUSPEGI GLOBALA	152
7. Dinamika. PERTSONAren eta ENPRESAren arteko KONTRATU berria formulatzea, enpresaren eta pertsonaren proiektua kontuan hartuta	153
8. Dinamika. BETIKO EGITUREN eginkizuna BIRFORMULATZEA	156
9. Dinamika. Erantzukizun soziala barneratzea	159
10. Dinamika. Krisiaren aurrean, gardentasuna eta ekintzak	160
11. Dinamika. Aldatzeko eta berritzeko proaktibotasuna.	162

4. Pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduetarako aldaketa	164
1. Eranskina. Innobasque-ko Enpresa Eraldaketa arloko i-Talde I-en parte hartu duten pertsona eta erakundeak	168
3. MAILA: DOKUMENTU OSAGARRI INTERESGARRIAK	170
1. Eranskina: Enpresetara egindako bisitei buruzko oharrak	170
Lagundu duten pertsona eta erakundeak	171
Alderaketa egin duen taldea	171
Alderaketan parte hartu duten enpresa eta pertsonak	171
Bisitatutako enpresen ezaugarriak eta azterketa	172
1. ALCORTA FORGING GROUP-ERA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko maiatzaren 20a)	173
2. AMPO-RA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko maiatzaren 6an)	181
3. ARTECHE-RA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko maiatzaren 27a)	189
4. EGA MASTER-ERA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko ekainaren 24a)	199
5. FINESSE RECTIFICADOS-ERA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko ekainaren 3a)	207
6. INGEMAT-ERA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko apirilaren 28a)	210
7. LANCOR-ERA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko apirilaren 22a)	217
8. LAZPIUR-ERA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko ekainaren 8a)	222
9. WALTER PACK-ERA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko maiatzaren 18a)	232

2. Eranskina:	Mundu-mailako 35 adituren iritziak «Kudeaketaren etorkizuna berrasmatzen» lemapean	238
3. Eranskina:	i-Talde I-en hausnarketa-fasean landutako dokumentuen zerrenda	244
1.	Kontzeptualizazio-talderako berariaz prestatutako dokumentuen zerrenda	245
2.	i-Talde-rentzat aurretik prestatutako dokumentuen zerrenda	245
3.	Beste dokumentu batzuk	246
4.	Gogoeta-prozesuan sortutako informazio, dokumentu eta gogoeta gehiago	247

Hitzaurrea

GUILLERMO ULACIA

Innobasque-ko Presidentea

Irakurletik irakurlera

Hitzaurre hau hasteko hamaika aipu aukeratu genitzake, eta seguruenik asko eta asko neronek baino hobeto ezagutu dituzu zuk, irakurle maite horrek. Einsteinena omen den «Bestelako emaitzak lortu nahi badituzu...» izan liteke bat, edo egile-eskubiderik ez duen beste hau: «Enpresak ez dira berritzen, pertsonak dira berritzen direnak». Esaldi biribilak inondik ere, *berrikuntza-pertsonak* bikotea inspiratzeko maiz erabiliak biak ere. Baina horra bikote horren aurrean sortzen zaidan lehenbiziko zalantza: Bi unitate bereziak dira berrikuntza eta pertsonak, hau da, txanpon beraren alde biak?

Galdera horri erantzunez gero, liburu honen muinari helduko nioke eta beldur naiz ez ote nukeen zertxobait kamustuko beste pertsona batzuek hitz zehatz-zehatzez azaldu dituzten ideia eta kontzeptuen azalpena. Hortaz, testuak iradoki dizkidan zenbait «gogoeta» plazaratzeko erabiliko ditut lerrook. Arrazoiren bat medio (ez du zertan arrazoi bitxi edo berezia izan) norabide berari begira gauden irakurletik irakurlera mintzatuko naiz hemen.

Innobasque-n askotan azpimarratu dugu berrikuntzan oinarritutako ekonomia- eta gizarte-eredu berria garatu beharra. Lehenik eta behin, eta dagoeneko erredundante samarra izango bada ere, «berrikuntzan lan egitea pertsonekin lan egitea» dela errepikatu beharra dago. Innobasque-n beti izan dugu oso argi ezin genuela ezer egin berrikuntzan diharduten eragile eta pertsona guztiak kontuan hartu gabe. Berrikuntzarik ez dago hura bultzatzen, sustatzen eta garatzen duen sare ekonomiko eta sozialik gabe.

Zaila da *berrikuntza* zer den definitzen, baina aurrean daukagunean badakigu zer den. Ideia desberdinen arteko bat-egitean ikusten dugu: pertsonok ideia horiek hartu eta enpresa berri eta interesgarri, produktu berri eta prozesu hobe bihurtzen ditugu ideioek. Emaitza horiek lortzeko berrikuntza kudeatu behar dugu, berrikuntzaren, pertsonen eta erakundeen arteko lotura kontu handiz zainduz. Eta enpresak berritzaileak izango badira, pertsonen enpresen proiektuak bereganatu eta beren sormena eta harremanetarako gaitasunak garatu ahal izango dituzteneko testuinguruak sortu beharko dituzte enpresek.

XXI. mendeko lehen krisiak agerian utzi duenez, ekonomia berrian eragile askok proposatutako soluzioak behar direneko

giro eta egoera berria sortzen ari da. Ez dago erantzun bakarra, eragile bakarra ez dagoen bezalaxe. Ezagutza kolektiboa izango al da bide berriak aurkitzen laguntzen diguna? Ezagutza da daukagun baliabide berritzaile eta eskuraerazena. Pertsona eta erakunde guztiok daukagu, gainera.

Azken esaldi horrek beste gogoeta batera narama: zeinen beharrezkoa den lankidetzeta, komunikazioa eta taldean lan egitea. Ezagutza, berrikuntzaren lehengaia den aldetik, pertsonen arteko harremanetan, pertsonen arteko elkarrekintzan, sortzen eta ugaltzen da. Liburu honetan hainbat dinamika jaso ditugu. Langa batzuk identifikatzen ditugu bertan, erreferentzia gisa erabili ditzakegun esperientziekin batera.

Esperientzia horiek eskaintzeko erakutsitako eskuzabaltasunarengatik gure eskerrona adierazi nahi dut, bai Innobasque-ren izenean, bai gure komunitateko herritar arrunt gisa. Eskerrik asko eta zorionak, halaber, testu hau osatzen parte hartu duten guztiei, beren ekarpen, ahalegin eta emaitzengatik.

Finkatutako helburuarekin bat etorritz, taldean egindako liburua duzue honako hau. Seguru nago berau idazten parte hartu duen kolektibo edo esparrutik haratago hedatuko direla bere ondorio probetxugarriak.

Aurkezpena**TXOMIN GARCÍA****JOSÉ LUIS JIMÉNEZ BREA****CARLOS PEÑA****OLGA GÓMEZ**

Esku artean duzun dokumentuari buruzko sarreratxo honetan alderdi batzuk nabarmendu nahi ditugu Innobasque-ko Enpresa Eraldaketa arlotik:

- Talde-lanean osatu dugu dokumentua: 80 lagunek baino gehiagok parte hartu dute, neurri handiago eta txikiagoan, nork bere ikuspegitik abiatuta, «Pertsonetan oinarritutako kudeaketa-dinamikak» gaiari buruz zekitena eta alor horretan izandako esperientziak eskuzabaltasun eta gogo handiz eskainiz.
- Ezagutzaren Klusterrak denbora darama gai hori lantzen eta, Innobasque-n sartuz geroztik, modu espezifikoagoan heldu dio gaiari, 2008an eta 2009an.
- Gure enpresa-sarearen «lehiakortasuna» indartzeko gure gizarte-inguruneko esparru eta maila guztietan berrikuntza garatzea behar-beharrezkoa den aldetik, hemen aztertu dugun gaiak berebiziko garrantzia duela uste dugu.
- Ildo horri jarraiki, Nestak 2009an egindako «The Innovation Index»¹ azterketatik ateratako bi datu jaso ditugu hemen, erakundeak pertsonen sormena eta harremanetarako gaitasunak oinarritzat hartuta aldatzeak duen garrantziaren erakusgarri:
 - a) 2007an Erresuma Batuko sektore pribatuak 133.400 M£ inbertitu zituen berrikuntzan. Zenbateko horren %40 «pertsonen gaitasuna garatzeko» (Training & Skills Development – 32.100 M£) eta antolakuntza hobetzeko erabili zen (Organisational Improvement – 26.100 M£).
 - b) Erresuma Batuaren produktibitatea %2,7 igo da urtero batez beste 2000-2007 bitartean. Kopuru horren %67 aktibo ukiezinetan egindako inbertsioak izan ziren, hala nola: ezagutzak garatzen, antolakuntza hobetzen eta aldatzen, pertsonak trebatzen, diseinuan...

Nesta. Index report. 2009ko azaroa. The Innovation Index. Measuring the UK's investment in innovation and its effects.

Pertsonen sormena, harremanetarako gaitasunak, ezagutzari lotutakoak, gaitasun afektiboak... garatu ahal izateko baldintza egokiak (girokoak, antolakuntzakoak eta kulturalak) sortzeak enpresan zer-nolako ondorioak eragiten dituen sakonean aztertzen da liburu honetan. Enpresa-proiektu jakin bat garatzeko eta proiektu horrekin bat egiteko nahiak elkartu gaitu, bada, liburu honen inguruan.

Harro gaude denon artean egindako talde-lanaz eta ziur gaude, gainera, liburu honek bestela pentsatzen, sentitzen eta jarduten lagunduko digula. Gure erakundeak lehiakorragoak bihurtzeko ekarpentxoak izan dadila espero dugu, beraz.

Sarrera

Dokumentua dagokion testuinguruan kokatzen

Dokumentu honen bidez XXI. mendeko enpresetan nagusitu diren **antolaketa-dinamikei** eta **kudeaketa-printzipioei** buruz egin dugun gogoeta aurkeztu nahi dugu. Innobasque-ko lan-talde batek egin du gogoeta hori, enpresa osatzen duten pertsona guztien sormena eta harremanerako ahalmenak aprobeztatzeko asmoz.

Horregatik jarri diogu PERTSONETAN OINARRITUTAKO KUDEAKETA-DINAMIKAK izenburua lan honi.

Herrialde aurreratuenetan (Euskal Herrian, adibidez) aberastasun eta ongizate handia bizi izan dugu azken urteotan, **gure enpresen lehiakortasunari** esker. Lehiakortasun hori kostuetan oinarritu zen hasiera batean eta gure produktu eta zerbitzuen kalitatean gero. Oraingoan **berrikuntzara** jotzeko garaia iritsi zaigu, gure enpresak beste erregio eta herrialde batzuetako enpresetatik bereizi daitezten, gaur egungo ekonomia ireki eta globalizatuan.

¹ Xavier Sala i Martín, Ekonomia katedraduna, Columbia University-n (New York).

HERRIALDE POBREAK KOSTUETAN LEHIATZEN DIRA.

TARTEKO HERRIALDEAK KALITATEAN LEHIATZEN DIRA.

HERRIALDE ABERATSAK BERRIKUNTZAN LEHIATZEN DIRA.¹

Ildo berari jarraiki, Europar Batzordeak ondorengo helburuak finkatu ditu gaur egungo Lisboako Estrategiaren atzetik etorriko den «EB 2020»² Estrategiarako:

«Europak lidergoa izatea eta ezagutzan oinarritutako ekonomia gisa lehiatzea eta aurrera egitea da Batzordearen helburua. Ekonomia hori konektatua egotea, ingurumena errespetatzea eta ahalik eta jende gehien barnean hartzea nahi dugu, azkar eta modu jasangarrian hazteko eta gizarte-aurrerapen eta lan-tasa handiak sortzeko gai izatearekin batera. Horretarako, industria-oinarri sendo eta lehiakorra, zerbitzu-sektore eta nekazaritza modernoa eta landa-ekonomia eta itsas sektore oparoak behar ditu Europak».

² «Batzordearen landomentua. Etorkizuneko «EB 2020» Estrategiari buruzko kontsulta». 2009ko azaroa.

Orientazio praktikoa

Dokumentu honetan ezagutzaren gizartearen esanahiaren garapen kontzeptuala egingo dugu, lehenik eta behin. Hortik abiatuta jarraibide zehatz batzuk diseinatuko ditugu, lehendik dauden praktikak oinarritzat hartuta, gure enpresak beren eraldatze-

prozesuak hastera bultzatzeko. Horretarako, kontrolean oinarritzen ziren eredu tradizionaletatik enpresa osatzen duten pertsona guztien berrikuntza bultzatzen duten eruedetara igaro behar dute. **Pertsonak dira berrikuntza egiten dutenak**, ez erakundeak edo sistemak, baina erakunde eta sistema horiek erakundeen garapenean lagundu edo garapen hori oztopatu dezakete.

Dokumentu honen bidez bete-betean pertsonetan oinarritzen diren erakundeen inguruko printzipio eta ideia batzuk zabaldu nahi ditugu, eztabaida piztu eta gogoeta eginarazteko. Jabetzen gara **gure ekoizpen-eredua aldatzeko** hastapenetan gaudela oraindik. Ezagutzan oinarritutako gizarte **jasangarriagoa** eta **berritzaileagoa** da aldaketa horren helburua.

Berritzeko gaitasuna **berezkoa** dugu **gizakiok**, eta historian zehar modu naturalean joan gara berritzen, eboluzionatzen eta giro zailenetan aurrera egiten. Gure egungo enpresetan zerbait gertatzen da, ordea, ekintza berritzaileak sortzea eta zabaltzea behar beste bultzatzen ez duena. Jendeak bere sormena galdua duela dirudi enpresa horietan.

Azken hamarkadetan «**traditional management**» delakotik ateratako printzipioei jarraiki kudeatu ditugu gure enpresak, XX. mende hasieran, gizarte industrialak sortu zenean indarrean zeuden printzipio berberak. Estandarizazioa, espezializazioa, hierarkia, lerrokatzea, plangintza eta kontrola, motibazio estrintsekoa... printzipio tradizional horien adibideak dira. Printzipio horiek sinesgarritasuna eta efizientzia lortzen lagundu zieten gure enpresei iraganean, eragiketa eta prozesu mekaniko eta erreplikakorren bidez.

Hamarkada luzeetan zehar kudeaketa-eredu tradizional horiek gure enpresetan behin eta berriz aplikatzen eta doitzen egon eta gero, hauxe lortu dugu: jendea finkatuta dagoenera egokitzea, dauden arau eta prozedurak betetzea, aginduak txintxo-txintxo betetzea eta egingo dutena aurretik jakiteko modukoa izatea. Hori dena lortu dugu, bai, baina jendea ilusionatzeko eta beren sormena eta harremanetarako gaitasuna garatzeko gaitasuna galdu dugu, nahiz eta horixe izan gaur egungo **ezagutzaren ekonomiak** gehien eskatzen duena. Enpresak antolatu eta kudeatzeko modua aldatu eta gure erakundeetan jendearen jakiteko ahalmena eta sormena sustatzea da gakoa orain.

Ildo horri jarraiki, pentsamenduaren, emozioaren eta ekintzaren batuketa bereizezina da **ezagutza** guretzat. Batuketa horren barruan, gizabanakoak bere ingurunearekin duen elkarrekintzari esker ezagutza-fluxuak sortzen dira. Pertsona bere «osotasunean» hartu behar dira horretarako: haien gaitasun fisiko, emozional, afektiboak, ezagutza alorreko gaitasunak, harremanetarako gaitasunak, beren kasa antolatzeke gaitasunak... dena hartu behar da kontuan.

$$\text{EZAGUTZA} = \text{PENTSAMENDUA} + \text{EMOZIOA} + \text{EKINTZA}^1$$

Dokumentuaren egitura

Aurreko atalean ezagutzaz eman dugun definizioa oinarritzat hartuta, hiru ardatz nagusitan antolatu ditugu dokumentu honetako edukiak:

- 1). Ezagutzaren gizarteari buruzko gogoeta kontzeptual batetik abiatu gara, gure inguruan gertatzen ari den aldaketa ulertzeko asmoz. Nola aldatzen ari da **lanaren funtsa**? Lan abstraktu eta inpersoneletik (gizarte industrialeko ereduak) ezagutzan oinarritutako lan pertsonalizatura igaro gara eta ezagutza ekoizpen-faktore masibo berria bihurtu da. Ideia horiek jaso ditugu **1. kapituluan** («**Enpresen eraldaketari buruzko kontzeptuak**»). Gure enpresak aldatzeko eta eraldatzeko beharra zeri zor zaion azaltzen da bertan. Kudeaketa-ereduak berritzeko eta enpresak humanizatzeko iraganetik jasotako dogma asko baztertu, eta sortzen ari den kudeaketa-eredu berrian indartzen ari diren **zazpi gida-kontzeptu** jasotako printzipio eta eduki berriak hartu beharko ditugu. Alderdi hauek definitu ditugu erreferentzia gisa:

a. Sormenerako testuinguruak; b) Lankidetzaren eta komunikazioa; c) Elkarren mendeko talentua; d) Desioa; e) Boterea; f) Lidertza eta g) Jabetza.

Ideia horietatik abiatuta heldu diogu **pentsamenduaren** ardatzari.

- 2). Jendeak proiektu komunak eraikitzen parte hartzen duenean eta bere talentua horretan jartzen duenean tartean sartzen diren emozioei buruzko gogoeta batekin jarraitu dugu. **2. kapituluan** («**Ikaskuntza emozionala ezagutza-lana garatzeko**») **adimen**

³ Hemendik atera dugu formula hori:
Alfonso Vázquez,,
«La imaginación
Estratégica»,
Granica 2000

emozionala kontzeptua jaso dugu, eta aurreko atalean aipatutako zazpi gida-kontzeptuetan nola laguntzen duen azaldu dugu. Hala, gure emozioak ezagutza lana garatzeko prozesuen alde erabili eta prozesuotan txertatu ahal izango genuke.

Emozioaren ardatzean kokatzen gara gogoeta horrekin.

- 3). Zirkulua osatzeko, kontrola nagusi den erakundeak izatetik enpresako kide guztiek beren talentua eta sormena garatzen duteneko enpresak izatera pasa diren gure inguruneko bederatzi enpresaren esperientziak jaso ditugu. Hala, **3. kapituluan** («**Enpresekin alderatzen**») beren eraldatze-prozesuak hasi dituzten erakundeen esperientziak jaso ditugu. Lan egiteko modu horien inguruko teoria eta praktikaren erreferente dugu EAE gaur egun, gure enpresa-kultura indartsuari eta epe luzeko ikuspegi sendoari esker. Zerbitzu profesional «aurreratuak» ematen dituzten enpresaz kanpoko laguntza ere oso lagungarria izan da horretan.

Bederatzi esperientzia horiek azaltzean **ekintzaren** ardatzean murgildu gara.

Gure gogoeta amaitzeko, ideia berri horiek hedatzeko prozesuen garrantzia azpimarratuko dugu. Ideia horiek EAeko gainerako enpresetara iristea da hedapen horren helburua. Hedapen horren erakusgarri dugu dokumentu hau osatzen parte hartu duten **erakunde eta jende ugaritasuna**. Innobasqueren lan-taldearen barruan jardun dute denek, beren esperientzia eta ahalegina eskainiz. **Gure eskerrona** adierazi nahi diegu, beraz, proiektu honetan parte hartu duten **40tik gora erakundetako 80tik gora** lagunei, haien laguntzarik gabe ezinezkoa izango baitzen emaitza hauek lortzea.

Irakurtzeko eskema

Dokumentu hau errazago ulertzeko, hiru mailatan antolatuta ditugu edukiak, argi eta garbi bereizita, irakurleak nahi duen sakontasun-mailaren arabera aukeratu ahal izan dezan zein eduki aukeratu.

- n1). **Lehen mailan** sarrera eta kapituluaren laburpena jarri dugu, aurkeztutako ideia eta printzipioen gaineko ezagutza orokorra eskuratu nahi duten irakurleek zati hori besterik irakurri behar

izan ez dezaten, gero interesatzen zaizkien ataletan sakontzeko aukera izanik.

- N2). **Bigarren mailan**, aditu-talde bakoitzak kapitulu bakoitzean garatutako lanari buruzko xehetasunak jaso ditugu. Lanotan hizkera desberdinak erabili dira aditu-talde desberdinek idatzi dituztela eta.
- N3). **Hirugarren eta azken mailan** bisitatu ditugun bederatzi enpresetako bakoitzari buruzko txostenak jaso ditugu, gogoeta-fasean i-Talde I-k egindako gogoeta eta idatzitako dokumentuei buruzko erreferentziekin batera⁴.

Batera egindako gogoeta. Lan-taldeen osaketa

2008ko maiatzean «Pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduen kontzeptualizazioa» izeneko i-Talde I lan-taldea osatu zen Innobasqueko Enpresa Eraldaketa arloaren barruan. Ezagutzaren gizartearekin bat zetozen antolaketa-ereduen inguruan gogoeta bateratua egitea eta eredu berriak proposatu eta zabaltzea zen lan-talde horren helburua.

Talde hori lanean egon da urte eta erdi, gure ingurune ekonomiko eta sozialeko esparru publiko eta pribatu desberdinetako 34 lagunekin.

Hasiera batean, estrategia finkatu eta zazpi gida-kontzeptuak zehaztu genituen. Gero hiru lan-talde osatzea erabaki genuen, dokumentu hau osatzen duten zatietako bakoitza lantzeko. Hona hemen talde bakoitzaren azalpena eta helburuak:

- 1). **Kontzeptuak garatzeko taldea**: pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduen printzipioak eta zazpi gida-kontzeptuak lantzeko eta azaltzeko ardura zuen talde honek, eta Hobest Consultores-en laguntza izan zuen horretarako.
- 2). **Zazpi gida-kontzeptuei «adimen emozionalaren» ikuspegitik heltzeko lan-taldea**: Adimen Emozionalerako Partzuergoko⁵ kideek osatu zuten talde hori.
- 3). **Enpresekin alderatzeko lan-taldea**: aurreko printzipioak EAEko erakunde aurreratu batzuen egoerarekin alderatzeko ardura zuen talde honek. Hainbat enpresatako ordezkari eta profesionalak osatu zuten taldea, eta Innobasque idazkaritza teknikoaz arduratu zen. i-Talde-k aukeratutako bederatzi

4 i-Talde I-ren lanerako wikian, egindako lanari buruzko xehetasun eta dokumentu guztiak aurkituko dituzue: <http://consejo-trans-f-empres.innobasque.wikispaces.net>.

5 Adimen Emozionalerako Partzuergoa: <http://www.consorticio-inteligenciaemocional.com>.

enpresak hauek izan ziren: Alcorta Forging Group, Arteché, Ampo, Egamaster, Finesse Rectificados, Ingemat, Lancor, Lazpiur eta Walter Pack. Beste enpresa batzuk ere aukera zitezkeen, noski.

1. MAILA

Ezagutza = Pentsamendua + Emozioa + Ekintza

1. Pertsonetan oinarritutako kudeaketa-dinamiken kontzeptualizazioa

Beste herrialde garatu batzuetako enpresak bezala, EAEko enpresak ere oparotasun eta hazkunde ekonomiko egonkorreko ingurune batean lehiatu gara azken bi hamarkadetan.

Ekonomiaren globalizazioak eskaintza ugaritzea dakar eta kostu apalagoko beste herrialde batzuetara deslokalizatzeko aukerak areagotzen ditu. Horri jarraiki, **talentua** eta **sormena** indartu izan da merkatuko gainerako enpresetatik bereizteko beharrezkoa den berrikuntza-maila lortzeko izan dugun bide bakarra. Horregatik esaten dugu **ekoizpen-faktore masiboa** bihurtu dela **ezagutza**.

Ezagutzaren gizartea agertzearekin batera, gero eta pisu handiagoa hartzen joan dira informazio-teknologiak eta Internet eta horrek areagotu egin du bat-bateko komunikazio globalizatua, mundu osoan eskuratu daitekeen informazioa, sare sozialen hedapena eta laster enpresa-mundura iritsiko den harremanetarako ahalmena... Hori dena ikusita, poliki-poliki hedatzen eta indartzen doazen zutabe batzuetan oinarritutako eraldaketa baten atarian gaudela esan dezakegu.

Gaur egungo krisiak aipatutako aldaketa horiek areago azalerratu egin ditu eta, hala, gero eta argiago ikusten dugu indarrean den paradigma aldatzeaz edo, besterik ez bada, haustear dagoela.

Aurreko guztiari jarraiki, beharrezkoa zaigu gure erakundeak **eraldatzea**, ezagutzaren lana azalerratu dadin. Zer da ezagutzaren lan hori guretzat? Pertsonak ekoizpen-faktore bat gehiago besterik ez direneko lan-eredu abstraktu edo inpersonalaren ordean, ezagutzan oinarritutako lana edo lan pertsonalizatua, pertsonen berritzeko duten ahalmen guztia garatzeko aukera ematen diona.

Lan abstraktua (edo inpersonala)

Hierarkian oinarritutako eta sail eta arlo desberdin eta itxietan antolatutako egiturak dituzten erakundeetan langileek ezer gutxi dakite azken bezeroez eta beren lanaren emaitzak izango dituen erabilerekin. **Lan-indarra ordain baten truke alokatzean** oinarritzen da lana erakunde horietan. Lan-indarra fisikoa, burukoa nahiz mistoa (gehienetan) izaten da halakoetan. Horregatik diogu lana arrotza zaiola langileari, zerbait abstraktua delako harentzat.

Lan egiteko ekintza salgai edo merkantzia hutsa bihurtzen da horrela, egiten denak esanahi gutxitxo du bere horretan, trukean jasotako soldataz kanpo. Langileek jasotzen duten ordain bakarria soldata eta hierarkia profesionalean gora egiteko aukera dira. **Lan abstraktua** esaten zaio horri.

Lan abstraktuan oinarritutako eredu horretan, banatuta daude ekoizpen-prozesua diseinatzen, antolatzen, planifikatzen eta kontrolatzen dutenak («pentsatzen dutenak»), batetik, eta lanak egiten dituztenak («egiten dutenak»), bestetik. Muntaketa-katean egonik makina baten luzapen balitz bezala mugimendu berberak behin eta berriz egiten dituen langilea izango litzateke azaldu berri dugunaren muturreko adibidea.

Ezagutza-lana (edo pertsonalizatua)

Lan abstraktuaren kontrakoa da **ezagutza-lana**. Eredu horretan, **landutako jardueratik ikasten dute pertsonak, dakitena garatzen dute beren lanean eta lan hori definitzeko askatasuna eta ahalmena dute**, hein batean behintzat. Hori dela eta, ezagutza-lana egiten dutenek lan horri zentzu eta esanahi bat emateko aukera eskaintzen du eredu horrek, lan abstrakturekin ezinezkoa zena.

Ezagutza-lanaren ikuspegi horri jarraiki, **lan-taldeetan** antolatuta behar da enpresa, eta lan-talde horiek askatasun eta autonomia handia izan behar dute helburuak finkatu eta haiek lortzeko modua erabakitzeko, bezeroekin harremanetan egonik denbora osoan. Modu horretara, langileek bereganatu egiten dute beren lana, beren jabe bihurtzen dira, eta beren ezagutza, gaitasun eta sormena erabili dezakete, beren bezeroen beharrei jarraiki, lan hori hobetu nahiz berrasmatzeko.

Lan abstraktutik ezagutza-lanera

Aurreko bi puntuak laburbiltzeko, lan abstraktuaren eta ezagutza-lanaren arteko desberdintasuna jaso dugu koadro honetan, enpresaren antolaketa, pertsonen zereginak eta banakako helburuak kontuan hartuta.

Lan abstraktutik (lan inpersonala)	ezagutza-lanera (lan pertsonalizatua)
Enpresa sail itxietan antolatzen da, helburu partzialak dira nagusi eta ez da harreman zuzenik izaten bezeroekin.	Enpresa negozio-unitateetan eta laguntza-unitateetan antolatzen da eta langileek askatasun handia eta beren kasa antolatzeko aukera handiak dauzkate.
Enpresa barruko joko-arauak botere-harreman endogamikoekin emaitza dira.	Bezeroekiko harreman zuzenetik sortzen dira joko-arauak.
Lan zeregin eta funtzioetan banatzen da, lanaren helburua eta azken bezeroa ahaztuta.	Lana eta lan-taldea bezeroari begira egoten dira eta balioa sortzeko prozesuaren gaineko ikuspegi osoa izaten dute langileek.
Pertsonen sormena eta harremanetarako ekimenak mugatuta egoten dira.	Pertsonen sormena eta harremanetarako gaitasunak garatzeko aukera dago.
Pertsonen helburuak: <ul style="list-style-type: none"> • Soldata jasotzea eta hierarkia profesionalean gora egitea. • Egitura informalak garatzen dira, eta hortxe garatzen da harremanetarako ahalmena, antzeko zaletasunetan (kiroletan, kulturean...) nahiz izaeran oinarrituta. 	Soldataz eta hierarkia-eskalaz haratagoko helburuak dituzte pertsonak: <ul style="list-style-type: none"> • Egiten dutenetik ikastea eta profesionalki garatzea. • Bezeroei dagokienez, ekimen handiagoetan parte hartzea eta ekimenok gidatzea. • Dakitena eta beren harremanak lankidetzaren bidez garatzea (talde-lana).

Lan egiteko eta antolatzeko ereduaren gaineko aldaketa horiek eraginkorrak izango badira, bi alderdi nagusitan aldatu beharko dugu gure pentsaera eta jarduera: pertsonen alorrean eta antolaketa-alorrean.

Pertsonen baitako aldaketak

Pertsonak erakundeetan duten zereginari buruz bestela pentsatzeko, beharrezkoa da:

- Ezagutza desiotik eta askatasunetik aktibatzen dela ulertzea. Erakunde baten baitako ezagutza aktibatzeaz hitz egiten dugunean, erakunde horretako pertsona guzti-guztien ezagutza hedatzeko potentziala garatzeaz ari gara. Horretarako, pertsona guztiak beren ezagutzatik jarduteko aukera izan behar dute, egiten dutenetik eta nahi edo desio dutenetik ikasiaz, modu konstruktibo eta positiboan. Ilusioa sortzen duen enpresa-proiektu partekatu bati lotutako motibazio intrintsekoko kontzeptu horrek berritzeko askoz ahalmen handiagoa izango du motibazio estrintsekoari lotutako eredu tradizionalak (pizgailuak eta zigorrak erabiltzea pertsonen jokamoldean eragina izaten saiatzeko) baino.
- Konturatu behar dugu pertsonak ingurunearekiko elkarrekin-tzan berritzen dutela, hau da, beren erakunde barruko eta kanpoko beste pertsona batzuekin elkarlanean jardunez. Berritzea ekitea da, eta ekintza hori areagotu egiten da helburuak lortzeko besteekin batera jarduten duten talde eta sareen bidez bideratzen denean. Lan-taldeen uztartu egiten dira kideen gaitasun eta ahalmenak eta batuketa horri jarraiki sinergiak eta emaitza bikainak lortzen dira.
- Pertsonak izaki «konplexuak» direla izan behar dugu kontuan, eta haien alor guztietako potentziala aprobetxatu behar dugu. Alor hauetan bereziki:
 - Alor Fisikoan,
 - Sormenean,
 - Harremanetan,
 - Alor emozional eta afektiboan,
 - Beren kasa antolatzeko eta beren burua motibatuzeko alorrean, etab.

Beren bizitzari zentzua emateko eta gauzak sortzeko berezko nahia dute pertsonak eta enpresak, antolakunde gisa, baldintza eta ingurune egokia eman behar die beren talentu eta sormena garatu ahal izan dezaten.

Antolaketen baitako aldaketak

Antolakundeak beste modu batera ulertzeko eta ikusteko, eragiketen efizientzia bermatzeko eta gauzak estandarizatzeko ereduetatik haratago jo beharra dago. Pertsonen ahalmen guztiak oinarritzat hartu eta ahalmen horiek jarraian aurkezten diren zazpi gida-kontzeptuei jarraiki antolatu behar dira horretarako:

1. Sormenerako testuinguruak. Pertsonak beren ekarpenak egiteko, lankidetzarako (erakundeen barruan eta kanpoan) sare eraginkorrak sortzeko, kausa komunak (*ad hoc* proiektuak) bultzatzeko espazioak eskaini behar dira gizabanakoen eta taldeen talentu eta ezagutza garatu ahal izateko.
2. Lankidetzeta eta komunikazioa. Komunikaziorik gabe ez dago lankidetzarik. Informazio-fluxuak aurretik planifikatu eta egituratu daitezke gehienetan, eta komunikazioa, berriz, ezagutza aktibatzeke moduetako bat da. Horretarako ahalik eta komunikazio-fluxurik gehieneko testuinguruak behar dira. Intentsitatea ez datza mezuen kopuruan, haien kalitate, garrantzia eta egokitasunean baizik. Ezagutza aktibatzea da gakoa hemen.
3. Elkarren mendeko talentua. Banakako talentutik talentu kolektibora pasatzeko zentzu komuna eman behar zaio egiten ari garen jarduerari eta, horretarako, pertsonak elkarrekin jardun behar dute lankidetzeta-sare eta -taldeen bidez.
4. Desioa. Kontua ez da pertsonak enpresaz kanpoko proiektu batean parte hartzea bultzatzea, profesionalik onenak erakarriko dituen eta ilusioa pizten duen proiektu konpartitu batean lankidetzan jardutea baizik. Ezagutza askatasunetik aktibatzen denez gero, lan egiteko modu hori erakargarria izango zaie profesional horiei.
5. Boterea. Gutxi batzuek pentsatu, gidatu eta kontrolatzen duten enpresa-proiektu batetik erakundeko pertsona guztiek beren talentu eta sormena proiektu komunaren onerako jartzen duteneko kontzeptura pasa behar dugu. Norbaiten edo zerbaiten gainean gauzatzen den botere baztertzaila aplikatuzetik lankidetzaren eta adostasunaren bidez sortzeko ahalmena oinarritzat duen boterearen gaineko ikuspegiara pasatzea eskatzen du horrek.

6. Lidergoa. Sarean diharduen erakunde batean, nodoak gidatzen eta beste nodo batzuekin elkarlanean jarduten ikasi behar dute pertsona guztiek. Eraldatze-prozesuak aurrera egin ahala, pertsona eta talde guztiak lidergo gehiago hartzen joango dira eta botere partekatua kontzeptua indartuz joango da, ondorioz. Rol-aldaketa horretan, gero eta jende gehiagok lidergoa hartzea bultzatzea eta ahalbidetzea izango da erakundeko arduradunen zeregina.
7. Jabetza. Ekoizpen- eta lehiakortasun-faktore kritikoa definitu dugunean, ezagutzaren erakundeen baitan, kapital-faktorearekin eta beste faktore batzuekin batera halako enpresak garatzeko aukera ematen duen pentsamendua dela esan dugu. Hortaz, kapitalaren jabeen eta ezagutzaren jabeen artean harreman eta itun berriak sortu behar ditugu, egungo eszenategi berrietan irmoki aurrera egiteko.

Aurreko guztia oinarritzat hartuta, esan dezakegu antolaketaren ikuspegi klasikoak eraginkorra izateari utzi diola gaur egungo ezagutzaren gizartean, ez baitigu balio ez egungo errealitateari aurre egiteko, ez ingurune global eta konplexuetan lehiatzeko, eta are gutxiago etorkizunera begira arrakastaz antolatzeko ere. Antolakundeak berrasmatu eta garai berrietara egokitu behar ditugu, testuinguru berriak sortuz horretarako. *Antolakundeen eraldaketa hori kontrolean oinarrituta ez dagoen antolaketa baterantz joateko* prozesu gisa ulertu behar dugu. Eredu berri horretan *ezagutza-lan gehiago izango genuke, lan abstraktuaren kaltetan*.

Aurreko ideiak argitzeko, enpresa tradizionalaren eta pertsonetan oinarritutako enpresaren ikuspegi bikoitzetik jorratutako zenbait antolaketa-eredu jaso ditugu ondorengo taulan⁶.

⁶ Tomas Elorriagak eta Banpro taldeak kontzeptualizazio-taldearentzat egindako dokumentuari Maite Darcelesek egindako egokitzapena, 16/04/2009

GIDA-KONTZEPTUA	ENPRESA TRADIZIONALETAKO LAN ABSTRAKTUAREKIN LOTUTAKO ANTOLAKETA-EREDU ETA TESTUINGURUAK	PERTSONETAN OINARRITUTAKO KUDEAKETA-EREDUAK DITUZTEN ENPRESETAKO EZAGUTZA-LANAREN POTENTZIALAREKIN LOTUTAKO ANTOLAKETA-EREDU ETA TESTUINGURUAK
Sormenerako testuinguruak	<ul style="list-style-type: none"> • Denbora gutxi gogoeta-lanerako. • Ezagutza trukatzeko eta sormena garatzeko testuinguruek ez dute harremanik Zuzendaritzarekin. • Etengabe hobetzeko prozesuak. • Prestakuntzari ematen zaio garrantzia . 	<ul style="list-style-type: none"> • Denbora asko gogoeta-lanerako. • Antolakundeak berak bultzatzen ditu ezagutza trukatzeko eta sormena garatzeko testuinguruak. • Prozesu eta proiektu berritzaileak. • Ikaskuntzari ematen zaio garrantzia.
Lankidetzeta eta komunikazioa	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikatzea = igorle bat eta hartzaile bat izanik mezu bat bidaltzea. • Komunikazio urria eta urrutitik gidatua. • Espazio fisikoa “kubiletetan” antolatuta. • Gutxi batzuek bakarrik dituzte kanpo-harremanak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikatzeko kontzeptua gauzak elkarrekin egitera bideratuta dago. • Komunikazioa irekia da eta norabide askotakoa (bertikala, horizontala...). • Espazio fisiko irekiak. • Askok dituzte kanpo-harremanak.
Elkarren mendeko talentua Desioa	<ul style="list-style-type: none"> • Lanpostura zuzenduta, gehienbat. Laukitxoak. • Ezagutza trukatzeko espazio gutxi. • Mendekotasun-harremanak hierarkiarekin. • Kanpo-eragileak integratzen duen ekipo edo talderik ez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proiektu-taldeetara bideratua. Elkarrekintzak. • Ezagutza eskuratu, sortu eta ustiatzeko guneak. • Denen arteko elkarren mendekotasunean oinarritutako harremanak. • Kanpoko pertsona eta erakundeak integratzen dituzten ekipo eta taldeak.

Desioa	<ul style="list-style-type: none"> • Parte-hartze gutxi gauzak egiteko moduan. • Proiektuak goitik inposatzen dira, gauzak partekatu gabe. • Pertsonak askatasun gutxi dute. Kontrol handia. • Konpromiso eta erantzukizun apalak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parte-hartze handia gauzak planifikatu, egin, egiaztatu, hobetzeko... garaian. • Proiektu partekatua. • Pertsonak askatasun handia dute. Norberak kontrolatzen du bere burua. • Konpromiso eta erantzukizun handiak.
Boterea	<ul style="list-style-type: none"> • Zuzendaritza-taldeak du erabakitze ahalmena. • Distantzia dago boterearen eta ekintzaren artean. • Ekintzatik urruti dagoen norbaitek erabakitzen ditu gauzak. • Erantzukizuna hierarkietan dago. • Pertsonak men egitea bilatzen da. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taldeek erabakitze ahalmena dute. • Elkarrengandik gertu daude erabakitze ahalmena eta ekintza. • Ekintzatik gertu dagoen norbaitek erabakitzen ditu gauzak. • Erantzukizuna partekatu egiten da.
Lidergoa	<ul style="list-style-type: none"> • Zuzendaritzako kideak dira "liderrak". • Lidergoa inposatu egiten da. • Lider gutxi daude, eta daudenak hierarkia-gailurrean. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertsonak beren kasa aritzea bilatzen da. • Pertsona guztiak dira zerbaiten edo beren buruaren liderrak. • Taldekideek aukeratzen dituzte liderrak. • Lider asko dago, antolakunde osoan banatuta.
Jabetza	<ul style="list-style-type: none"> • Enpresako kide izateko sentipen urria. • Ordainsaria kapitalera doa gehienbat. • Stock option-ak zuzendaritzako kideentzat dira bakarrik. • Ordainketa-maila ugari daude. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enpresako kide izateko sentipen handia. • Ordainsaria kapitalera eta langileengana doa. • Emaizten arabera ordaintzen da, ekitatiboki. • Ordainketa-maila gutxi daude.

2. Ikaskuntza emozionala ezagutza-lana garatzeko

GARAPEN EMOZIONALA: ANTOLAKUNDEAK ETA PERTSONETAN
OINARRITUTAKO KUDEAKETA-EREDUAK ALDATZEKO AKUILUA

Aurreko kapituluan esan dugunez, kontrolean oinarritzen ez den eta lan abstraktuaren ordean ezagutza-lana gehiago lantzen duen antolaketa baterantz jotzeko prozesu gisa definitu dugu erakundeak aldatzeko prozesua. Antolakundeek pentsamolde, sistema, politika eta jardunbide berriak bereganatu behar dituzte horretarako, ezagutza-lan hori garatu ahal izateko. Pertsonak beren konplexutasun guztian ulertu behar dira, beraz. Eta hori egiteko aldaketa sakon-sakonak egin behar dira.

Eraldaketa-prozesuei ekiten dieten antolakundeek martxan jarri beharreko dinamikak eta gainditu beharreko erronkak aztertzen ditugunean, ezaugarri komun bat aurkitzen dugu: **PERTSONAK** gara, **gure jarrera eta emozioekin eta aldaketei ematen diegun erantzunekin**, prozesu horiek bultzatu edo oztopatzeko protagonista eta erantzule nagusiak. Hortaz, emozioak aipatu behar ditugu ezinbestean, berrikuntza, aldaketa eta eraldaketa lortzeko akuilu nahiz galga, pizgailu nahiz oztopo diren aldetik. Emozioak ezin ditugu, gure autoa balira bezala, atean aparkatuta utzi, goizero lanera sartzen garenean. Gurekin datoz beti eta pisu handi-handia dute hartzen ditugun erabaki eta egiten ditugun gauza guztietan, gu horretaz konturatzen ez bagara ere.

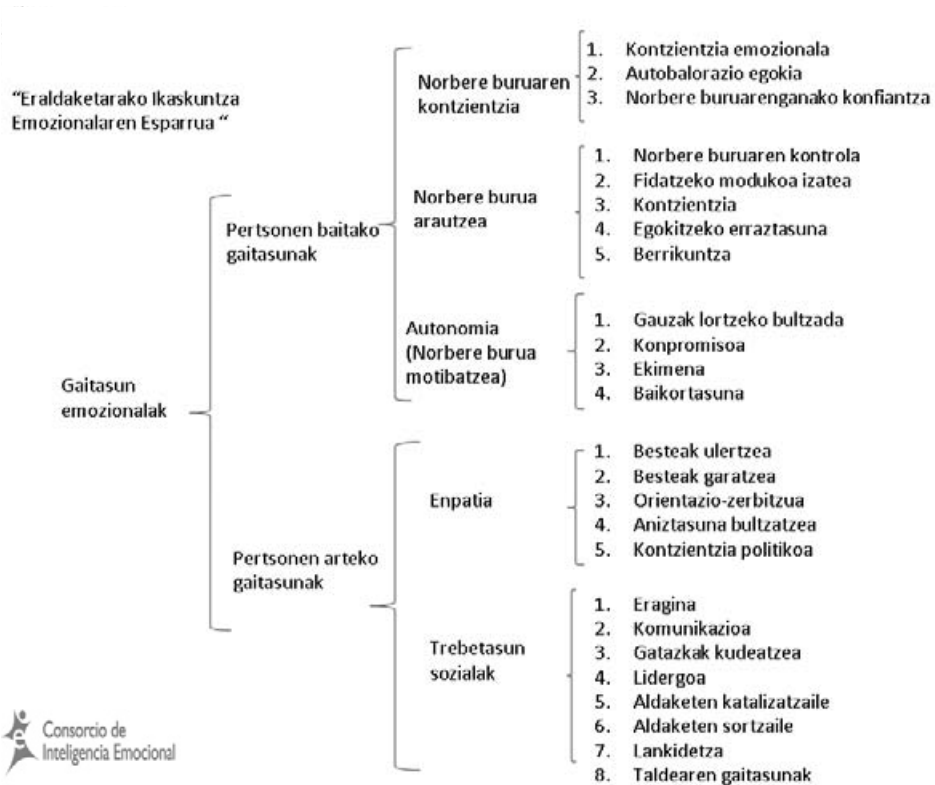
Adimen emozionala: Pertsonen baitako eta arteko gaitasunak Erakunde bat eraldatzeko prozesu bat arrakastatsua izan dadin nahi badugu, **gure erakunde eta lan-taldeetan gure emozioak behar bezala identifikatzen eta kudeatzen** ikasi beharko dugu. **Pertsonetatik abiatu beharko dugu horretarako, «norbere baitatik hasten baita eta norberak abiatzen baitu eraldaketa».**

Adimen emozionalak, ezagutza-arlo edo -esparru (kontzeptual eta praktikoa) den aldetik, eraldatze-prozesuetan laguntzen du gehien, bai maila pertsonalean bai erakunde-mailan. Adimen emozionala «ikaskuntza emozionala» bultzatzeko «aliatu estrategikoa» dugu, beraz, eta ikaskuntza horren bidez garatuko ditugu gaitasun sozio-emozionalak modu dinamiko eta iraunkorrean.

7 Adimen Intelektual-
erako Partzuergoren
«emozioen mosaikoan»
oinarrিতта: «La empresa
emocionalmente
inteligente», 2005.
Ezagutzaren Klusterra.

«Gure eta besteen emozioak behar bezala ulertu eta kudeatzeko gaitasun» gisa definitu dezakegu **adimen emozionala**. Dena den, definizioa gorabehera, adimen emozionalak duen abantailarik handienetako bat da hura osatzen duten gaitasunak ederki identifikatu eta definituta daudela.

Kontzeptuen ikuspegitik, Adimen Intelektualerako Partzuergo-ko taldeak ondorengo taulan jasotzen diren gaitasun sozio-emozionalak eta laneko gaitasun eta ahalmenak hartu ditu erreferentzia gisa. Gaitasun eta ahalmen horiek guztiak «**Eraldaketarako Ikaskuntza Emozionalaren Esparrua**» delakoan txertatzen dira ⁷.



1. taula.
«Eraldaketarako
Ikaskuntza
Emozionalaren
Esparrua»

Erreferentzia-esparru horrek bi multzo edo mailatan banatzen ditu gaitasun sozio-emozionalak: pertsonen arteko gaitasunak daude, batetik, eta pertsonen baitakoak, bestetik. Multzo edo maila horietako bakoitzak hainbat gaitasun jasotzen ditu eta gaitasun horietako bakoitzari laneko gaitasun eta ahalmen batzuk lotzen zaizkio.

Pertsonen arteko gaitasunak. Gure artean harremanak izateko modua baldintzatzen duten gaitasunak.

1. **Norbere buruaren kontzientzia.** Norbere buruaren gaineko konfiantzaren, balio-judizioen erabilera egokiaren eta jokabide proaktiboaren tankerako laneko gaitasunak sartzen dira hemen.
2. **Emozioan norberak arautzea.** Emozionalki zailak diren egoerak kudeatzeko gaitasuna, norberaren integritatea eta etengabeko aldaketetara egokitzeko gaitasuna sartzen dira hemen.
3. **Motibazioa (autonomia emozionala).** Lorpenetara begira jartzea, norbere burua motibatzea, konpromisoa hartzea, ekimena izatea eta baikorra izatea dira hemen sartzen diren ezaugarriak.

Pertsonen arteko gaitasunak. Besteekin harremanak izateko modua baldintzatzen duten gaitasunak.

4. **Enpatia (kontzientzia soziala).** Laneko gaitasun hauek sartzen dira hemen: besteak ulertzea, zerbitzura eta pertsoneri begira jardutea eta aniztasuna aprobetxatzen jakitea.
5. **Trebetasun sozialak (harremanen eta bizi-ahalmenekin eta ongizatearekin duten loturaren kudeaketa).** Pertsonen arteko harreman osasungarriak sartzen dira hemen, eragina izateko ahalmena, lidergoa eta taldean jarduteko ahalmena garatzearekin eta *feedbacka* behar bezala erabiltzearekin batera. Gatazkak kudeatzea, helburuen arabera lan egitea eta ekintzarako planak garatzea ere hortxe sartzen dira.

Gaitasun emozionalen eta gida-kontzeptuen arteko erlazioa «Eraldaketarako Ikaskuntza Emozionalaren Esparru» horretatik abiatuta, Adimen Intelektualerako Partzuergoko lan-taldeak ezagutza-lanaren garapenarekin zerikusia duten **bost gaitasun**

sozio-emozionalen eta **zazpi gida-kontzeptuen** arteko lotura aztertu du. Ikuspegi sistemikoa hartu da, horretarako, kontzeptu guztiek lotura baitute elkarrekin eta elkarren mendekoak dira neurri handiago edo txikiagoan.

Azterketa-lan horri jarraiki, ikusi da **lotura argia** dagoela **gaitasun sozio-emozionalen** eta **zazpi gida-kontzeptuen** artean.

Hona hemen adimen emozionalaren eta zazpi gida-kontzeptuen arteko lotura zuzen eta biziaren adibide batzuk:

- **Lankidetzan oinarritutako sormenerako testuinguruak.** Ideia onek sortzen dituzte halakoak, eta emozioak pizten dituzte ideia horiek. Egoera emozional positiboek sormena piztu eta arazo konplexuak konpontzen laguntzen dute.
- **Lankidetzeta eta komunikazioa. Dauxkagun gabeziez jabetu eta besteekin osatzen garela konturatu behar dugu.** Gaitasun sozio-emozionalak garatu behar dira horretarako, hala nola, norbere buruaren kontzientzia, norbere buruaren erregulazioa, enpatia eta trebetasun sozialak.
- **Elkarren mendeko talentua.** Pertsonen arteko elkarrekintzak behar dira hemen, hau da, pertsonen arteko gaitasunak garatzea. Hierarkia handiko erakundeetan orainarekiko beldurrak zapuztu egiten ditu gaitasun horiek askotan.
- **Desioa.** Ekitera bultzatzen gaitu eta ezaugarri emozional-emozionala da. Ez du arrazoiak pizten, emozioak baizik. Zenbait pertsonak liderraren itzal moralari jarraiki hartzen dituzten konpromisoak.
- **Boterea.** Hein batean besterik ez bada ere, gure etorkizuna erabakitzeko gaitasuna sartzan da hemen. Horri jarraiki, bere pentsamendu, emozio eta ekintzen jabe da langilea, eta bere emozio eta ekintzen erantzulea da, beraz, haien ardura bere gain hartu behar izanik.
- **Lidergoa.** Balioak, etika eta koherentzia biltzen ditu. Halere, ezaugarri emozionala da lidergoa, liderren beraien artean kutsatzen da, baikortasuna pizten du eta arriskuak modu kontrolatuan hartzea bultzatzen du.
- **Jabetza.** Kapitalaren eta ezagutzaren baturatzat hartuz gero, lidergoari, parte-hartzeari, emozionaltasun positiboari... lotu-tako bestelako kidezta-lotura batzuk sortzea bultzatu behar du.

Nolanahi ere, emozioen kudeaketak ekintzan oinarritu behar du eta egunero-egunero aplikatu behar da erakundeetan. Egoera zehatzetan emozioak zentzuz kudeatu direneko esperientzia praktikoetatik abiatuta, adimen emozionalak erakundeetan nola laguntzen duen aztertzen da. Horri esker errazago izaten da egoera emozional positiboetara pasatzea, eta egoera horretan errazago garatzen dira berrikuntza- eta eraldatze-prozesuak, gorago proposatu ditugun pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduekin eta ezagutza-lanarekin bat etorritz.

Erakundeak aldatzeko prozesuak eta ikaskuntza emozionala Egindako azterketa lanetik eta aztertutako esperientzietatik abiatuta (1. mailan ikusiko ditugu), ondorio hauek atera ditugu **erakundeak aldatzeko prozesuei** eta prozesu horiek ahalbidetzen dituen **ikaskuntza emozionalari** buruz:

- Aldaketa-prozesu guztiek zalantzak sortzen dituzte, prozesu emozionalak dira, alegia. Aldaketa-prozesu guztietan ezezagunak zaizkigun egoera berri eta konplexuei erantzun behar izaten diegu. Prozesu emozionalak dira, beraz.
- Adimen emozionala ez da ez etsipenaren, ez errepresioaren ez eta emozio-eztandaren sinonimoa. Harremanak eta erakundeak aldatzeko motor edo eragilea da, aitzitik.
- Lotura argia dago adimen emozionalaren eta emaitzen artean, baina lotura hori ez da zuzena, zeharkakoa baizik, adimen emozionalak eguneroko erronkei arrakastaz erantzuteko behar ditugun oinarrizko gaitasun eta ahalmenak eskaintzen dizkigu eta.
 - Oreka pertsonala.
 - Pertsonen arteko harreman hobeak.
 - Erronkak eta arriskuak norbere gain hartzea.
 - Lider izateko gaitasuna.
 - Talde-lana.
 - Frustrazioa onartzea.
 - Sormena eta berrikuntza.
- Antolaketen egitura tradizionala eta egitura horri lotutako kultura eta praktikak pertsonen garapen emozionalerako oztopoak dira. Emozio positiboetarako inguruneak sortu behar dira.

- Garrantzitsua da erakundeen eraldaketa pertsonen garapenarekin batera eta garapen horrekin bat etorri gertatzea. Testuingurua eta pertsona landu behar dira batera, emaitza hobekitzeko. Adimen emozionala garatzeko trebakuntza baino zerbait gehiago behar da: neurri global, integral eta jarraituak behar dira, eta goitik behera aldatu behar dira pertsonak eta antolakundeak.
- Gaitasun sozio-emozionalak erakundeko pertsona guztien ardura dira. Zuzendaritza-taldearen eginkizuna funtsezkoa da: aldatzarekin bat egin, parte hartu eta haren protagonista izan behar du. Baikortasuna, jarrera positiboa, umore-sena osagai garrantzitsuak dira erakundeak aldatzeko garaiak.
- Emozioak zentzuz kudeatzen jakitea funtsezko gaitasuna da berrikuntza, aldaketa eta erakundeen eraldaketa lortzeko. Erakundeak aldatzeko eta pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduak garatzeko prozesuetan, behin eta berriz errepikatzen diren prozesuak egitetik harremanetan eta sormenean oinarritutako prozesuetan parte hartzera pasatzen gara eta, kasu horietan, aldaketa horiek denak behar bezala kudeatzen lagunduko diguten ezagutzak eta tresnak behar ditugu. Adimen emozionalak horretarako ezagutza eta tresna egokiak eskaintzen dizkigu.

3. Enprekin alderatzen

Gure erakundeak aldatzen laguntzen diguten hainbat kontzeptutan sakondu dugu aurreko bi kapituluetan, eta alderdi hauetan oinarritu gara gehienbat:

- Lehiakortasuna berrikuntzaren, sormenaren eta ezagutzaren bidez garatzeko beharra.
- Lanaren funtsaren aldaketa, lana **abstraktua** izatetik **ezagutzalana** izatera, **ezagutza** ekoizpen-**faktore masiboa** izatea ekarri duena.
- Ezagutza pertsonengan dago, eta pertsona horiek beste pertsona batzuekin elkarreraginez garatu eta hedatu egiten dute ezagutza hori, beren **desioari** jarraiki eta beren **askatasunean** oinarrituta.
- Erakundeen betiko ikuspegia ez da eraginkorra gaur egun.

Eredu berriak eraiki behar ditugu, eta horretarako proposatu ditugu zazpi **gida-printzipioak**.

Erakundeen eraldaketak esanahi berria hartzen du orain: **ezagutza-lana garatzen laguntzen duten antolaketa-ereduak eta printzipioak onartzea**, alegia. Ikuspegi berri horri jarraiki, pertsonak **zentzu bat ematen diote beren lanari** eta enpresan **proiektu konpartitua** eraikitzeari lotzen zaizkio.

Kapitulu hau guztiz praktikoa izango da eta gure inguruko **enpresa batzuk** aztertuko ditugu bertan (beste asko ere aukeratu genitzakeela jakinik, noski). Aukeratu ditugun enpresa horiek eraldatze-prozesuak jarri dituzte martxan eta, hortaz, enpresa «aurreratuak» dira pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduei dagokienez.

Gure zazpi gida-printzipioak egoera eta erakunde zehatz batzuetan nola garatu diren ikusiko dugu enpresa horietan. Halere, enpresa horien egoera ez dugu besterik gabe kopiatu beharreko jardunbide on unibertsal edo eredu bakartzat hartu behar. Eredu batetik besterako aldaketari ekiteko ez dago errezeta magikorik. Erakunde bakoitzak eraldaketa egiteko bere bidea bilatu behar du, bere historia, bere liderren gaitasuna, enpresa barruko botere-harremanak, merkatuan duen kokapena, etab. kontuan hartuta.

Alderaketa egiteko aukeratu ditugun bederatzi enpresak Innobasque-ko Enpresa Eraldaketa arloko i-Talde I-ek beheko bederatzi enpresak aukeratu zituen (aukeratu zitezkeen beste askoren artean), enpresa horiek dituzten kudeaketa-eredu «aurreratuak» direla eta:

**ALCORTA GROUP, AMPO, ARTECHE, EGA MASTER,
FINESSE RECTIFICADOS, INGEMAT, LANCOR, LAZPIUR
ETA WALTER PACK.**

Hauek dira bederatzi enpresa horien ezaugarri nagusiak:

- Industria-sektorekoak dira denak: automobilgintzako enpresa osagarriak dira bost eta ekipo-ondasunen enpresak beste lauak.
- Hainbat neurritakoak dira: 14 langiletik hasi eta 620 langilera

bitartekoak. Antzinasunean ere badute alderik: zaharrena orain dela 98 urte sortu zuten eta berriena, berriz, orain dela 10.

- Enpresa horiek forma juridiko ugari dituzte: kooperatibak, sozietate mugatuak, sozietate anonimoak eta familia-enpresak daude tartean.
- 2009ko apiriletik uztailean bitartean egin genituen bisitak, krisiaren erdi-erdian, beraz. Horrek balio osagarria ematen die, garai zailetan ere beren printzipioei eta pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduari eutsi diote eta.

Aztergai hartu dugun eraldaketa-prozesuari dagokionez, alderdi hauek azpimarratu behar ditugu:

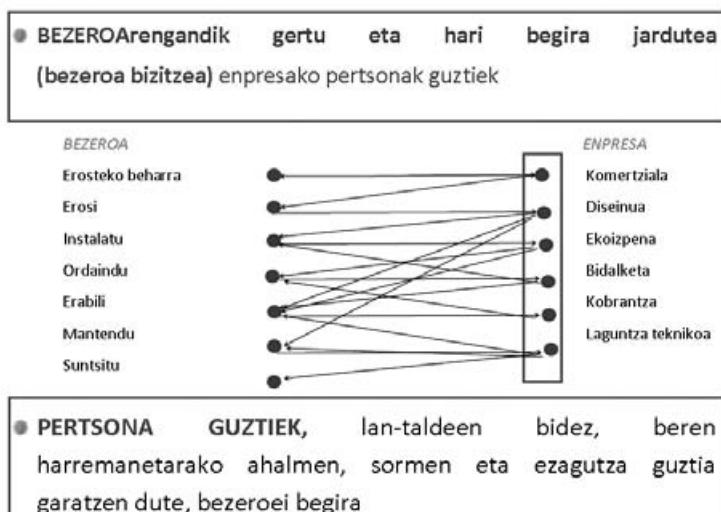
- Aldaketa-prozesua 1995ean hasi zen zenbait kasutan, eta beranduen hasi zirenak 2008an ekin zioten aldaketa horri.
- Pertsonetan oinarritutako erakundea izateko aldaketa ebolutiboa izan da zenbait kasutan, kalitatetik eta EFQMtik abiatuta. Besta kasu batzuetan, berriz, errotikako aldaketa egin dute, krisi-garaia iristean. Aldatzeko beharrean sinetsiz egin dira beste prozesu batzuk, enpresako pertsona adierazgarri batzuen apustu gisa.
- Enpresen emaitza ekonomikoak izugarri hobetu dira dinamika horiekin hasiz gero, bai negozio-bolumenari dagokionez, bai adierazle nagusiei dagokienez ere. Enpresa guztiek ere lehiakortasuna indartzeko formulak behar zituztelako aldatu zuten ereduak.
- Epe luzearako proiektua eta enpresa-etika sendoa duten enpresak dira denak.

Alderaketa egiteko bisitak industrian esperientzia zabala eta irizpide sendoak dituzten profesional batzuek egin zituzten. Bederatzi bisitak egin eta gero, identifikatutako gako eta antolaketa-dinamika nagusiak laburbiltzen saiatu ginen, erakunde bakoitzeko kudeaketa-eredu berezia osatzen duten pertsonetan oinarritutako kudeaketa-dinamiketarik abiatuta. Zazpi gida-kontzeptuak hortxe kokatzen dira. 1. kapituluari aipatu ditugun ezagutza-lana, sormena eta berrikuntza eta 2. kapituluari azaldutako emozioak garatzeko aukera ematen duten testuinguruak ere aztertu genituen enpresa horietan.

Kudeaketa-ereduen gako komunak

Kudeaketa-ereduen oinarrian bi zutabe nagusi aurkitzen ditugu, eta zutabe horiek funtsezkoak zaizkigu kudeaketan aurreratuta dabilzan enpresen funtzionamendua ulertzeko:

2 Antolakuntzaren GAKOAK



1. BEZEROArengandik gertu eta hari begira jardutea, hau da, enpresako pertsonak GUZTIEK BEZEROA BIZITZEA.
 - Bezeroa nor da enpresa hauentzat? Saldutako produktu nahiz zerbitzuarekin erlazioa duten pertsona guztiak hartzen dira bezerotzat enpresotan: behar bat adierazten duena, erosten duena, zerbait instalatzen duena, ordaintzen duena, saldutakoa erabiltzen duena, saldutakoa gordetzen duena, suntsitzen duena...
 - Nor erlazionatzen da bezeroarekin? Bisitatu ditugun erakundeetan, zeregin ugari jorratzen dituzten arlotakoak (arlotu komertziala, diseinua, ekoizpena, bidalketak, kobrantzak, laguntza teknikoa, etab.) dira aurreko atalean aipatu ditugun bezero ugariarekin (zuzenean nahiz zeharka) erlazionatzen direnak:

Betik eskeman, arlo komertziala da bezeroekin erlazionatzen den bakarra. Orain, aldiz, erlazio hori deszentralizatu eta orokortu egiten da, eta pertsona gehiagok parte hartzen dute bi muturretan.

**BISITATU DITUGUN ENPRESA ASKOTAN, LANGILEEN %50EK
HARREMAN ZUZENA DUTE BEZEROEKIN**

2. PERTSONA GUZTIEK, lan-taldeen bidez, beren

harremanetarako ahalmen eta sormen guztia garatzen dute.

Enpresaren antolaketa garatzeko modua baldintzatuko duten barne-mailako joko-arauak eta lan-dinamikak bezeroarekiko harremanen, merkatuen eta trukaturako produktu eta zerbitzuen arabera taxutuko dira. Lana eta jarduna askatasun handiko taldeen inguruan antolatzen dira, eta talde horiek balioa sortzeko prozesuaren gaineko ikuspegi osoa dute. Antolakundea, kultura, sistema eta dinamika zehatzak sortzen dituen egitura den aldetik, antolaketako kide diren pertsonen potentzial guztia garatzeko aukera ematen duten testuinguruak sortu eta baldintzak finkatzen ditu.

Bezeroari begira jardutea eta pertsona guztien gaitasunak garatzea erakunde osora hedatzen diren ezaugarriak dira. Bi gako horiek KONFIANTZA-giro batean erlazionatzen dira etengabe, eta horrek bezeroei egokitutako erlazio eta dinamika berriak sortzea eragiten du. Enpresan ezarritako sistemak eta enpresaren antolaketa bera aipatu berri ditugun bi gako horiek eta dinamika berriak garatzen lagundu edo garapen hori oztopatu dezaketen.

Kudeaketa-dinamikak

Hauek dira pertsonetan oinarritutako eta bezeroei bideratutako kudeaketa-eredu hauetan nagusitzen diren dinamikak:

**1. Dinamika: «Estrategia partekatuko enpresa-proiektua»
eraikitzea**

Bezeroekiko harreman zabalaren kontzeptu horretatik abiatuta, ENPRESA-PROIEKTU bat zehazten da, ezaugarri hauetan oinarrituta:

- Pertsona guztiek ezagutzen dituzten barne- eta kanpo-mailako

joko-arau batzuk daude, produktu-zerbitzuen eta bezeroen arteko harremanek baldintzatzen dituztenak. Arau horizontal nahiz bertikal garbiak eta gardenak.

- Joko-arau horiek pertsona guztien ekarpen eta parte-hartzearekin garatzen eta aldatzen doaz, ingurunean, merkatuetan eta bezeroen artean izandako aldaketen arabera.
- Garapen estrategiko partekatua dute antolakundeek.

Aurrerantzean **PROIEKTU PARTEKATUA** deituko diogu horri.

2. Dinamika: «Bezeroei bideratutako erakunde-antolaketa» bat diseinatzea

Bezeroari begira daudela ziurtatzeko, egitura hauek atal hauetan antolatzen dira:

- **Negozio-unitateak: merkatu-txokoen arabera egituratuta, txoko horretako bezeroekin harremanetan jarduteko.** Negozio-unitate horiek **lan-talde** txikietan (10-12 lagun) antolatzen dira. Talde horiek prozesu osoa eta bezeroarekiko harremanak ikuskatzen dituzte.
- **Laguntza-unitateak (administrazioa, finantzak, informatika, gai sozialak...) negozio-unitateen prozesuei laguntza eta babesa emateko.**

Negozio-unitateen eta laguntza-unitateen arteko erlazioa produktuen ezaugarrien eta haien balio-kateen arabera egituratzen dira, eta, horri esker, unitate guztiek argi daukate bezeroari zerbitzu ona ematea dela beren helburu komuna. Unitate bakoitza nodo bat da eta nodoen arteko elkarrekintzetatik enpresa egituratzen duten prozesuak eta dagokion harreman-SAREA (barneko nahiz kanpoko harremanena) taxutzen dira.

*Antolaketa mota horri **SAREKO ANTOLAKETA** esaten zaio.*

Era horretako enpresetan, **lan-taldea** da oinarritzko antolaketa-unitatea. Pertsonak antolakundearekin lotzen dituzte lan-taldeek, eta ezaugarri hauek izaten dituzte:

- Pertsonak badakite beren zeregina zein den lan-taldean eta «**proiektu partekatuan**». Ezagutzen dituzte beren mugak, eta badakite antolakundeeko beste unitate eta taldeak nola osatzen dituzten eta zein alorretan gainjartzen zaizkien.
- Balio-kateak eskatzen duen plangintza eta konpromisotik (aste-

rokoa nahiz finkatutako epeen buruan egin beharrekoa) abiatzen dira. Beren adierazle propioak erabiltzen dituzte eta beren kasa antolatzen dira.

- Ezagutza partekatzen eta sortzen dute, sareko beste nodo batzuekin erlazionatzen dira eta lidergoa garatzea bultzatzen dute.

Lidergo partekatua: Pertsona asko taldeen gidari

Lidergoaren eginkizuna berrinterpretatu egiten da erakunde hauetan: pertsona guztiek nodoak gidatzen eta besteekin elkarlanean jarduten ikasi behar dutela hartzen da abiapuntutzat.

Era honetako erakundeetan garatzen den lidergoak ezaugarri hauek ditu:

- Lan-talde asko osatzen direnez, taldeen garapena koordinatzen eta errazten duten liderrak sortzea bultzatzen da.
- Liderrak taldeetako pertsonen garapen emozionala eta adimenaren garapena bultzatzen ditu bere estiloaren bidez, eta ez profesionalki garatzea bakarrik. Modu pertsonalizatuan tratatzen ditu eta bilerak deitzen ditu arazoak konpontzen saiatzeko. Ez du zuzendaritzan oinarritutako lidergorik egiten taldean, eta besteek beren erantzukizunak hartzea, taldean parte hartzea eta gauzak egitea bultzatzen du.
- Lider mota desberdinak aurkitzen ditugu taldeen arabera: «lider formalak» (talde egonkorretan), «ad hoc» proiektuetako liderrak», «lider informalak» (ilusioa piztuz motibatzen dutenak). Azken horiek ekimen berriak proposatu eta jendea eta baliabideak erakartzea lortzen dute, giro positiboa sortuz eta bakoitzak bere gaitasunetan sinestea lortuz.
- Lidergo-estiloa aldatzen ari da. Zuzendaritzan oinarritutako lidergotik gauzak errazten duen eta lankidetzan oinarritzen den lidergo baterako aldaketa ikusten ari gara. Pertsonak eta erakundea aldatzen laguntzen du estilo horrek, lider gehiago sortzen dituen *LIDERGO PARTEKATUA* delakoaren bidez.

3. Dinamika: Informatzeko eta komunikatzeko dinamikak garatzea

Informazioz eta komunikazioz gabe ez dago lankidetzarik edo

talde-lanik. Gorago ikusi dugunez, pertsonen beren elkarren mende-ko talentua eta lankidetzaren bidez berritzeko gaitasuna garatzeko, komunikazio-fluxu bizi-biziko testuinguruak behar dira. Bizitasun edo intentsitate hori ez datza mezuen kopuruan, mezu horien garrantzi, kalitate eta egokitasunean baizik.

Horretaz jabetuta, erakunde horietako antolaketa-egiturak ondoren zehazten ditugun informatzeko eta komunikatzeko dinamikak erabiltzen dituzte:

- **Informatzeko sistema erraz eta gardena.** Erakundeko pertsona guztiek ezagutzen eta erabiltzen dute sistema.
- Lan-taldeak bezeroekin egiten duen lana eta proiektu partekatuta egindako ekarpena erlazionatzen dituzten adierazleak (eskaerak epeen arabera, ohiko lanetik kanpo egindako ekarpenak, orduak...) erabiltzen dira. Adierazleen denbora-tartea egunak, asteak... izan daitezke, balio-katearen beharren arabera.
- Informazio-oinarri horiei jarraiki **bilerak oso maiz** (egunero, astean behin) egiten dira. Bilera laburrak izaten dira halakoak eta taldeek plangintzak berrikusi, desbideratzeak aztertu, erabakiak hartu eta beste unitate batzuekin erlazionatu egiten dira bilera horietan.

Informazio-dinamika horiek zehar-lerro gisa jokutzen dute, balio-katearekin bat etorriz, eta kudeaketa-adierazleak osatzen joaten dira. Adierazle horiek kudeaketa-sistema estandar tradizionalekin (ustiapen-kontua eta balantzea) erlazionatzen dira zuzenean. Abantaila bat dute, ordea, haien aldean: jarraipena unean bertan egiteko aukera. Horri esker, desbideratzeak berehala aztertu eta dagozkion erabakiak hartu ditzakete taldeek.

4. Dinamika: Plangintzak eta estrategiak prestatzeko mekanismoak berrasmateza, erakunde osoak etorkizuna ikusteko moduan

Lan-taldeek eguneroko jardunean aktiboki parte hartzeaz gain, enpresaren plangintza eta estrategia orokorrekin bat egiten dute. Horri jarraiki, erakunde jende guztiek estrategia osatzen eta ezagutzen dute eta, garrantzitsuago dena, estrategia hori garatzeko konpromisoa hartzen dute.

Eragileak. Nork parte hartzen du estrategiak proposatzen eta plangintzak prestatzen?

- Zuzendaritzak edo gidaritza-taldeak
- Lan-taldeetako liderrak
- Administrazio-kontseiluak / zuzendaritza-batzordeak
- Enpresa-batzordeak / Gizarte-kontseiluak

Dinamika. Nola lantzen dira estrategia eta plangintza eta nola erlazionatzen dira erakundeko pertsonak bi alor horiek lantzeko?

- Aldaketak merkatu-ingurunean txertatzeko eta bezeroen behar berriak integratzeko plangintza estrategikoa lantzen da.
- Zuzendaritza-taldeak, lan-taldeetako liderrekin batera, estrategia zehatzak berrikusten, diseinatzen eta aldatzen ditu negozio-unitateen arabera, barneko nahiz kanpoko «joko-arauak» definitzeko, horrela.
- Erakundeko pertsona guztien informazioa eta ekarpenak erabiltzen ditu horretarako, eta informazio-kate bat sortzea eta proiektu bateratua indartzea lortzen da, horrela.
- Prozesu horretan beste botere-organobatzukere (administrazio-kontseilua/zuzendaritza-batzordea eta enpresa-batzordea) barnean hartzen dira. Zenbait kasutan, pertsona guztiek parte hartzen duten bilera batean erabakitzen da estrategia.

Plangintza taldeek adostutako urte osorako planen bidez garatzen da erakundean. *Horren guztiaren ondorioz, etorkizuna parte-hartzean oinarrituta ulertzen da, joko-arau berriak sortzen dira eta konpromiso berriak adosten dira.*

5. Dinamika. BERRIKUNTZAraiko eta LANKIDETZAraiko testuinguru berriak sortzea

Erakunde hauetan, «BERRIKUNTZA denon kontua izaten da». Antolakundearen DNAren barruan dago. Pertsonak dakitena garatu eta lankidetzan berriro ahal izateko baldintzak eta ingurunean sortzen eta bultzatzen dira, bai egunerokoan, bai epe ertain eta luzera begira.

Ez da helbururik gabeko berrikuntza bultzatzen, bezeroen eta merkatuen beharren inguruan egituratutako berrikuntza baizik. Horrela, enpresa eta enpresako pertsonak irekitzea bultzatzen da, barneko gaitasunak kanpoko arazoak konpontzen ahalegindu daitezten.

Horrenbestez, epe hauetan gertatzen da berrikuntza:

- **Egunerokoan:**

Prozesuetan etengabe berritzen da, bezeroekiko etengabeko harremana, adierazleak, taldekako lan-ereduak etab. oinarritzat hartuta.

- **Epe ertain eta luzean:**

Bezeroen beharren eta merkatuko aukeren arabera, arlo desberdinetako jendez osatutako talde espezifikokoak sortzen dira mandatu konplexuagoak bete ditzaten. Halakoek arrisku handieneko «berrikuntza-proiektuak» lantzen dituzte, kasu hauetan:

- Produktu berriak aurkeztean
- Merkatu berriak irekitzean
- Teknologia berriak erabiltzen hastean
- Bezeroekiko lankidetzaren konplexua dagoen kasuetan
- Enpresa barruko antolaketa aldatzean

Lankidetzan berritzeko proiektuak

Berrikuntza-proiektu konplexuenetan lankidetzaren behar izaten da teknologia-zentroen, hornitzaileei, bezeroen, unibertsitateen, lehiatzaileen... artean.

6. Dinamika. Nazioartera zabaltzeko prozesuak

berrinterpretatzea: IKUSPEGI GLOBALA

Enpresa hauek ikuspegi desberdinetatik heltzen diote nazioartera zabaltzeko prozesuari, eta ingurune globala berrinterpretatu egiten dute horretarako. Enpresa hauentzat, oztopo geografikoak ez dira ezertarako muga, honako helburu hauek lortzeko aukera baizik:

- Bezero berriak lortzea eta merkatu berrietan sartzea.
- Hornitzaile berriak lortzea.
- Ekoizpen-instalazioak gune desberdinetan jartzea, beren estrategiaren arabera. Puntu honetan, gogoeta egin beharra dago pertsonetan oinarritutako enpresen ereduak beste kultur eredu batzuetara eramateko moduaren gainean.

7. Dinamika. PERTSONAREN eta ENPRESAREN arteko KONTRATU berria formulatzea, enpresaren eta pertsonaren proiektua kontuan hartuta

Pertsona-enpresa kontratua kontratu zabala da eta alderdi hauek jasotzen ditu: ordain-sistema, garapen profesionala eta lana eta bizitza pertsonala uztartzeko modua.

Ordain-sistemari dagokionez:

- Soldaten artean alde txikia dago.
- Ordain-sistema gardena dago eta denek ezagutzen dituzte jokoa-
arauak:
 - Hiru atal ditu ordain-sistemak:
 - Ordainsari finkoa, jende guztiak ezagutzen duen soldata-
eskala txikiarekin.
 - Ordainsari aldakorra, banakako emaitzak saritu beharrean
taldearen eta proiektu partekatuen emaitzak lehenesten
dituena.
 - Irabazien banaketa, askotan ordainsari aldakorrarekin
edota kapitalean parte-hartzearekin lotzen dena.

**Proiektuaren garapenarekin lotutako garapen profesionala,
honela ulertua:**

- Gaitasun teknikoak handitzea.
- Konpromisoak eta erlazioak kudeatzen ikastea, bai enpresa
barruan, bai kanpoan, kudeatzeko gaitasunak eskuratzea,
ikuspegi globala...
- Erronka berrietan murgiltzea eta sormenean oinarritutako
soluzioak ematea.

Lana eta bizitza pertsonala uztartzea

- Esparru orokor batetik abiatuta, bizitzan zehar pertsonen
sortzen zaizkien egoera pertsonaletara egokitzen da lana.
Horretarako soluzio asko erabiltzen dira: ordutegi malguak,
telelana, balioaniztasuna, bakoitzaren bizitza profesionalaren
azterketa, helburuen araberrako lana, pertsonen aldeko epe
luzerako apustua, etab.

PERTSONAREN eta ENPRESAREN arteko KONTRATU berri bat
sortzen da horrela, ezagutzan oinarritutako lana hartzen ari den

garrantziarekin, enpresa-proiektu partekatuekin eta pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduen garapenarekin bat etorriz.

8. Dinamika. BETIKO EGITUREN eginkizuna **BIRFORMULATZEA**

Funtseko hiru egitura tradizionalen jarduna eta eraldaketa ikusi dugu: administrazio-kontseiluarena, zuzendaritza-batzordearena eta enpresa-batzordearena (gizarte-kontseilua, guk bisitatutako kooperatibetan).

- **Administrazio-kontseiluek** joko-arauetan eta kudeaketa-ereduetan egindako aldaketak babestu dituzte.
- Errentagarritasuna lortu nahia eta epe luzerako proiektua, enpresek eta bertako pertsonen denboran izan beharreko garapenarekin lotuta. Etika eta ikuspegi partekatua.
- Boterea enpresako kideekin partekatzen da eta haiekin batera hartzen dira erabakiak. Jabetza kapital ekonomikoak ez ezik, ezagutza-kapitalak ere osatzen duela onartzea esan nahi du horrek.
- Harreman erraz eta arinak, enpresa osoan erabilitako informazio-sistema garden eta koherente berean oinarrituak.
- Jardun-molde berriak: akzioen banaketa, kapital ekonomikoaren jardun mugatua (ESOPak-Employee Stock Ownership Plan⁸), akziodunen ituna...Dena den, kapitalean parte hartzeko prozesu horiek lege-mailan, zerga-mailan eta erabakiak hartzeko garaian egituratzen eta babesten dituzten formula juridikoak bilatu beharra dago.
- **Zuzendaritza-batzordea:** zuzendaritzan, ikuskapenean eta kontrolean oinarritutako betiko ereduaz bestelako orientazio berria behar du, eredu berrien garapena babesteko.
- Proiektua gidatzeko batzordea bihurtzen da zuzendaritza-batzordea, epe luzerako ikuspegia izanik. SAREAn diharduen antolaketaren eragilea bihurtzen da.
- Eragiketen eguneroko kontrola eta hartu beharreko erabakiak deszentralizatzen direnez, eguneroko zereginetatik askatu eta eginkizun berriak bereganatzen ditu.
- Balio-kateak eta sistemek bezeroei begira lan egitea bultzatzea.

⁸ www.esopassociation.org

- Enpresak erabakiak hartzen dituzten zentro desberdinen (administrazio-kontseilua, enpresa-batzordeak, laguntza-unitateak eta negozio-unitateak) arteko konexio-nodo gisa jardutea.
- Kanpoko beste sare batzuekin konektatzea: bankuak, administrazioa, elkarteak, klusterra, unibertsitatea.
- Enpresako pertsonak eta kultura-aldaketa hartzea ardatz gisa.

«Zuzendaritza-batzordea» izatetik

TALDE LAGUNTZAILE, INTEGRATZAILE IREKIA izatera

- **Enpresa-batzordea**, langileen interesak defendatzeko egitura nagusia zen lan abstraktuan eta eredu taylorismoan oinarritutako erakunde klasikoetan. Pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduetan, aldiz, enpresako pertsonak erlazionatzeko eredu berria sortzen da, elkarrizketan, parte-hartzean, konfiantzan eta gardentasunean oinarrituta. Hori dela eta, enpresa-batzordeak bere zeregina birpentsatu egin behar du, egoera berrira egokitzeko.

Alderaketa egiteko aukeratu ditugun erakundeetan ikusi dugunez:

- Enpresa-batzordearen eta zuzendaritza-batzordearen arteko erlazioak oinarri hauek ditu: gardentasuna, etengabeko elkarrizketa eta ezagutza-lanaren garrantzi eta hedapenari erantzuten dion pertsonaren eta enpresaren arteko kontratu baten negoziaketa.
- Zenbait kasutan, enpresa-batzordeak enpresako pertsonen zati baten ordezkari gisa parte hartzen du proiektuan, bere kideen artean iritzia sortuz.
- Beste enpresa batzuetan, betiko ordezkari-tza sindikala desagertu eta parte hartzeko beste egitura batzuk sortzen dira.

9. Dinamika. Erantzukizun soziala barneratzea

Aurreko guztia erantzukizun sozialaren ikuspegitik aztertzen badugu, enpresa hauek beren ingurune sozial eta ekonomikoarekin konpromiso handia dutela ikusiko dugu. Zertan sumatzen da hori?:

- Enpresan parte hartzen duten pertsonak oso harro daude enpresako kide izateaz.

- Irudi ona dute ingurunean. Horri esker, erakargarria gertatzen da enpresa horietan lan egitea eta profesionalik onenak erakartzen ditu horrek.

Enpresa hauek oinarriak finkatu dituzte gai sozialetan eta ingurumengaietan, horiek izanik, alderdi ekonomikoarekin batera, etorkizuneko jasangarritasunerako ardatz nagusiak.

10. Dinamika. Krisiaren aurrean, gardentasuna eta ekintza

Gure elkarrizketak egin genituen garaia kontuan hartuta, enpresa horiek krisiari aurre egiteko garaian argi gelditu da zein garrantzitsua izan den gardentasun-kultura bat jorratzea, jarduera-ildo hauek garatzeko:

- Benetako egoeraz jabetzea, maila guztietan.
- Elkartasuna lantzeko eta enpleguari eusteko eszenategiak proposatzea:
 - Azpikontratatuak enpresan txertatzea.
 - Mantenu-jarduerak egitea.
 - Pertsonak txandakatzea, balioaniztasuna eta lan-kargak orekatzea.
- Krisia amaitzen denerako prestatzea:
 - Prestakuntza- eta gaikuntza-programak garatzea.
 - Barne-mailako hobekuntzak egitea.
 - Merkatura ateratzea: bezeroekiko harremana areagotzea eta bezero berriak bilatzea, eskaera, proiektu... gehiago lortzeko.
 - Ordu-poltsak sortzea eta malgutasunez jokatzea, epeak hobetzeko.

Enpresa hauek printzipio argia dute: pertsonak dira beren balio handiena, haien ezagutzak, esperientziak eta harremanak direla eta. Horregatik, proiektutik kanporatzea aktiboak xahutzea eta galtzea esan nahi du enpresa hauentzat.

11. Dinamika. Aldatzeko eta berritzeko proaktibotasuna.

Pertsona batzuek aldaketarako joera dute, aldaketak bilatzen eta bultzatzen dituzte. Era berean, gure alderaketa egiteko aukeratu ditugun enpresek ere aldatzeko eta berritzeko joera dute. Enpresa horiek ekindako eraldaketa-prozesuaren bidez hiru galderari

erantzuten saiatzen dira:

- Zergatik?
 - Enpresako liderraren kezka eta nahiagatik
 - Proiektuaren eboluziotik: kalitatetik bezeroei begira jardutera
 - Enpresaren barne-krisi bati edo krisi ekonomiko bati aurre egiteko eta erantzuteko alternatibak aurkitzeko
- Nork gidatzen du?
 - Erakundeetako liderrek beraiek, aldaketan sinetsita
 - Enpresa barruan sortzen diren lider berriek
 - Joko-arauak goitik behera aldarazten dituzten kanpoko liderrek
- Nola heltzen zaio aldaketa horri?
 - Pixkanaka, aldaketa diseinatzen eta zabaltzen duen talde batek bultzatutako «olio-orban» bat balitz bezala
 - Modu erradikalean, proiektu bat diseinatu, batzar batean onartu eta hortik aurrera aldaketa hasiaz.

Enpresa bakoitzak denbora eta testuinguru jakin batean sortutako esperientzia bereziak dauzka, eta aldatzeko erabakian eragin handia du erakundearen beraren historiak, erakundeko kideek eta merkatuek eta produktuek une jakin horretan duten egoerak. Hala, pertsonetan oinarritutako enpresa-eredu bateranzko aldaketa islatzen duen eboluzio partikular bat daukagu kasu bakoitzean.

Pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduetarako aldaketa

Ondorioztatuko zenutenez, goian aipatu ditugun gako eta dinamikak erakundeetan txertatzea eta pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduetarako aldaketa egitea ez da lan erraza, inondik ere. Bisitatu ditugun enpresetan aurkitu ditugun zailtasunak (antzeko aldaketak egiten dituen edozein enpresatan agertuko direnak, seguruenik), alderdi hauei buruzkoak izan dira, gehienbat:

- Pertsonak, aldaketaren aurrean dituzten jarrerak eta aldaketa horiei aurre egiteko joera.
- Indarrean dauden sistema, egitura, hierarkia eta jardunak eta haiek errealitate berrietara egokitzeko beharra.
- Zalantzen eta zer gertatuko den ez jakitearen kudeaketa.

Bisitatu ditugun enpresek hainbat erronka eta zailtasun gainditu

behar izan dituzte aipatu ditugun arlo horietan guztietan eta, horretarako, denboraz eta temaz, konfiantzaz, koherentziaz eta elkarrekiko errespetuaz jardun dute. Joko-arauak eta balioak aldatzea ekarri du horrek.

Halako **balio-aldaketarik** gertatu ez eta azalekoa bakarrik aldatu nahi denean, proiektua arriskuan geratu eta bertan behera gelditu liteke bidean sortutako ezustekoei (direla emaitzak, barne-botereari dagozkion gatazkak, aldatu nahi ez izateak nahiz beste edozein faktorek eragindako ezustekoei) erantzun ezinik. Halakoetan, kontrolik eza, koordinaziorik eza, erabakiak hartzen ez direla, jendeak parte hartzen ez duela... eta antzeko topikoak aipa litezke aitzakia gisa. Horrenbestez, eraldatze-prozesua ondo sendotu eta indartu behar da, **komunikazio** eta **gardentasun** askorekin eta gauzak modu **pedagogikoan** eginez, aldaketa naturalki gertatu dadin laguntzeko.

Aldaketan aurrera egitea lortu duten enpresen berezitasun nagusia, hauxe da, zalantzarik gabe: aipatu ditugun zailtasunak prozesua gerarazi beharrean eraldatze-prozesuetan aurrera egiten jarraitzeko **erronka motibatzaileak** bihurtu direla zailtasunok.

Eraldatze-prozesuari ekiten

Berrikuntza, sormena eta enpresako pertsona guztien ezagutza oinarriztat hartuta, beren lehiakortasuna indartu nahian, beren kudeaketa-eredua aldatzea erabaki zuten bederatzi enpresaren kasua azaldu dugu atal honetan (beste enpresa batzuk ere aukeratu genitzake, noski).

Ez zen prozesu erraza izan, eta ez da inoiz erraza izaten pertsona nahiz erakunde bat lehendik ibili gabeko bide berrietan murgiltzea, finkatutako eruedetatik sortutako inertziak (erakundeetakoak nahiz gizartekoak) gainditzeak eskatzen duelako horrek. Dena den, aurreko adibideetan ederki ikusi dugunez, merezi izan du eta emaitza argiak lortu dira bai negozio-adierazleetan bai sortu diren barne- nahiz kanpo-mailako harreman-dinamika berrietan.

Bide berri honetan aitzindariak izan dira enpresa horiek eta ezagutzaren gizartean ezinbestekoak eta berehala hartzekoak diren aldaketak zein ziren jabetzen eta aldaketa horiek martxan jartzen asmatu dute. Dokumentu osoan ikusi dugunez, ezagutza-

lana garatzeko aukera ematen duten baldintzak sortu behar dira ingurunean, erabakiak modu deszentralizatuan hartu behar dira, boterea banatu behar da, bezeroei begirako taldeetan antolatu behar dugu autonomia handiagoa eta norbere kasa antolatzeko aukera gehiago emanez, informatzeko eta komunikatzeko sistema erraz eta gardenak diseinatu behar dira, etab.

Gainera, garai egokia dugu honakoa EAEko enpresa asko eraldatze-mugimendu honekin bat egiteko, guk dauzkagun ezaugarriak direla eta:

- Lankidetzan eta elkarteetan jarduteko kultura aberatsa dugu eta hori lagungarria zaigu pertsonetan oinarritutako kudeaketa-eredu berriak ezartzeko.
- Gertuko administrazioak dauzkagu, kudeaketa nahiz antolaketa berritzeko prozesuotan laguntzeko prest, prozesuok gure enpresa-sarea modernizatu eta dibertsifikatzeko akuilu bihurtzeko asmoz.
- Inoizko prestakuntzarik eta informaziorik onena duten pertsonen osatutako erakundeak dauzkagu, gure gizarte aurreratua heldutasun eta garapenari esker.

Proposatutako kudeaketa-eredu berriak bat datoz herrialde aurreratuenetan finkatutako helburu eta estrategiekin. Mundu-mailako erronka berriei (klima-aldaketa, jasangarritasuna, lehengaien urritasuna, aldaketa demografikoak, pobrezia...) eta, informazio- eta komunikazio-teknologiaren bultzadari esker, informazioa berehala eskuratzen deneko eta globalizazioak markatutako egungo gizarteak bizi duen eraldatze-prozesuari erantzuten diete helburu eta estrategia horiek.

Hala, Europar Batzordeak prestatu duen «**EB 2020**» **Estrategia**⁹ zirriborroan (aipatu dugu gorago) lehentasun hauek finkatu ditu:

1. Balioa sortzea, ezagutzaren hazkundean oinarrituta
2. Herritarren parte-hartzea bultzatzea, denok barne hartzen dituzten gizarteetan
3. Ekonomia lehiakorra eta konektatua eta ingurumena gehiago errespetatzen duena sortzea,

Proposatutako kudeaketa-ereduak eta ezagutza-lanetik abitutako kontzeptualizazioa bat datoz **kudeaketako 35 aditu nagusiek**¹⁰ proposatutako kudeaketa berritzeko joerekin

⁹ «Batzordearen lan-dokumentua. Etorbizuneko «EB 2020» Estrategiari buruzko kontsulta». 2009ko azaroa.

¹⁰ «Kudeaketaren etorkizuna berrasmatzen» leloaren inguruan elkartutako mundu-mailako 35 adituk 25 ideia aukeratu dituzte Management 2.0 definitzeko. (Iturria: Innobai, 13. zk.). Ikus 2. eranskina.

Dokumentu honetan luze eta zabal aztertu ditugun pertsonetan oinarritutako kudeaketa-eredu berriak (zazpi gida-kontzeptuetan oinarrituak eta proposatutako kudeaketa-dinamikak eta bi gako komunak aintzat hartzen dituztenak) funtsezkoak izango dira goiko helburu horiek denak lortzeko, berrikuntza eta pertsonen ezagutza gure gaur egungo enpresa eta erakundeetan modu eraginkorrean garatzen lagunduko dutelako. Horri esker, lehiakortasun handiagoa izango dugu, modu konektatuan (*sareko antolaketa* kontzeptua), iraunkorrean (kudeaketaren berrikuntza zailagoa da kopiatzeko) eta jasagarrian (enpresek arduraz jokatu behar dute beren gizarte-ingurunearekin eta ingurumenarekin).

2. MAILA

Ezagutza = Pentsamendua + Emozioa + Ekintzan

1. kapitulua:

Erakundeen eraldaketari buruzko kontzeptuak finkatzen
«Lan abstraktutik» «ezagutza-lanera»

Egilea

Maite Dárceles HOBEST Consultores

Laguntzailea

Alfonso Vázquez HOBEST Consultores

Alderaketa

Innobasque-ko Enpresa Eraldaketa arloko i-Talde I-en parte hartu duten pertsona eta erakunde guztiak (ikus 1. eranskina)

0. Sarrera

Lan honek bi premia ditu abiapuntu: batetik, i-Talde I-ek definitutako zazpi gida-kontzeptuak edukiz betetzea; bestetik, kontzeptu horiek **erakundeak aldatzeko prozesuetan** duten eraginarekin lotzea. Aipatu eduki horrek, bestalde, gaiari buruzko diskurtso sendo bat eraikitzea bultzatzeaz gainera, gauzak aldatzeko ahalmena izan behar du.

Alfonso Vazquezek bere azken lanetan dioenez, garrantzi handiko aldaketa gertatzen ari da eta ez gara aldaketa atzemateko gauza izan, ez balioan jartzeko ere: lan-ereduaren izaeran gertatzen ari den aldaketaz ari gara. Gida-kontzeptuak halako erreferentzia-ardatz batera egokitzearen behar hori Vázquez jauna lantzen ari zen lanaren izaeraren aldaketarekin lotzea erabaki genuen, beraz. Gida-kontzeptuak aldaketa horretara egokitzeak, beraz, ahalmen eraldatzaile handia ematen dio diskurtsoari, aukera asko eskaintzen dizkigun arren, guk aprobeztatzen ez dakigun aldaketa bat baitu abiapuntu.

Esan daiteke dokumentu honen tesi nagusia **antolaketa-eraldaketa** era honetan definitzean datzala: alegia, ezagutza-lanak pisu handiagoa eta lan abstraktuak, berriz, txikiagoa izango duen antolaketa modu baterako aldaketa gisa definitzean. «*Lan abstraktutik ezagutza-lanerako aldaketa*». Beraz, lehen-lehenik, hurrengo lerroak tesi nagusi hori azaltzeko eta garatzeko ahalegin bat dira.

Testua behar bezala ulertuko bada, zuzentasunez interpretatu beharko dira –hau da, testu honetan hartzen duten esanahiaren arabera– lan abstraktu eta ezagutza-lan kontzeptuak. Beraz, irakurleak arreta berezia jarri beharko dugu puntu hori argitzen saiatzen diren adibide eta ñabarduretan, hitz horiek pertsona askori gogora ekartzen dien *lehen* esanahia ez baitator bat testuan ematen zaien esanahi zehatzarekin.

Azterlan honek kontraesan hau du abiapuntu: batetik, ekoizpen-sistemak ezagutza-lana azalarazteko premia du; bestetik, eredu horrek oztopo handiak ditu erakunde gehienetan nagusi diren lan-ereduetan egokitzeko. Horiek dira testuaren beste tesi nagusietako bi.

Hemendik aurrera, gida-kontzeptuen inguruan egingo dugu lan. Haien alderdi garrantzitsuenak nabarmentzen saiatuko gara,

erakundeetan ezagutza-lana azalarazten hasteko beharrezkoa den aldaketa bultzatuko duten oinarrizko kontzeptuak eta ideiak eragin ditzaten.

Azpitarratu beharra dago testu honen helburua ez dela eraldaketa gauzatzeko eredu ideal bat edo metodologia bat eskaintzea. Gure ustez, ezinezkoa da *jarraitu beharreko eredu*en testu –beharbada hain desiratu– hori prestatzea, eta hori egiten saiatuko bagina, ez genuke itxaropen faltsuak eta kontrako eraginak sortzea baizik lortuko.

Esan beharra dago aldaketa horiek lan asko eta ezagutza eta jakinduria handia eskatzen dutela, eta ez dira inongo metodoren aplikazio sistematikotik sortzen. Beste era batera esanda, ziur gaude prozesu horiei bide eman diezazkieketen oinarrizko kontzeptuak eta ideiak lantzea –hau da, haiek barneratzea eta errealitateari atxikita esku-hartzea, koherentzia-maila handi batekin– dela modurik errazena eta zuzenena erakundeak haiek hartzera bultzatzeko.

Hasteko, hurrengo kapituluan, egoeraren diagnostiko bat egingo dugu, hau da, aurrekoengandik jaso dugun lan-ereduak eta etorkizunean azalera daitezkeenak aztertuko ditugu, egun bizi dugun –eta ezinegona besterik ez dakarkigun– kontraesan handi hori agerian jartzeko asmoz.

1. Egoeraren gaineko diagnostikoa: lan-modua aldatzeko beharra

Gertatzen ari diren aldaketak eta haien aurrean dugun jarrera
Paradigma baten aldaketaren aurrean zer?

Paradigma-aldaketa bat gertatzen ari dela, edo, gutxienez, egun indarrean dagoen paradigma aldatzen ari dela aipatzen da gero eta garbiago, gero eta ozenago. Ustez eztabaidaekin ziren egiek era eta neurri askotako burbuilak puztu zituzten finantzen eta higiezinaren alorretan, besteak beste. Orain, burbuila horiek eztanda egin dute, eta, jakina, egia haiek jada ez dira hain eztabaidaekin. Ez, ez dugu eztabaida horretan sartzeko ohiturarik, urteetan inozotzat hartu izan baitugu halakorik egitera ausartzen zena, «logika ekonomikoa logikoa ekonomikoa delako» aitzakiapean; baina eztabaida horri tinkotasunez eutsiko dioten eta harentzat onuragarriak izango diren kontzeptu-egiturak behar ditugu, gehienbat.

Oraindik ere horren guztiaren azpian dirauten gakoak eta logikak sortu zituzten zirkunstantzia haiek aldatu egin direla esan dezakegu. Eta hori dela eta, «iraganeko» gure ikuspuntuak eta irtenbideak dagoeneko ez dira eraginkorrak; baina, ba ote dugu besterik? Eraiki egin behar ditugu, ezinbestean. Errealitate berriekin bat etorriko diren kontzeptu eta ikuspuntu berriak eraiki behar ditugu. Oker ibiliko ginateke, ordea, «paradigma teoriko ideal» hori egun indarrean dagoenaren ordeaz eraikitzen saiatuko bagina. Gizarte-aldaketetan aurrera egiteko biderik hoberena ez da hasierako ikuspegi teorikoa helburutzat jartzea, baizik eta sinesmen zaharrak haustea, kontzeptuak eraikitzea, praktika eta esperientzia berriak saiatzea, eta hori guztia elkar elikatuz gauzatzea.

Berehalakoan utzi behar diogu, beraz, dagoeneko agortuta dagoen paradigma horren ikuspegi eta kontzeptuen arabera itsu-itsuan jarduteari. Nagusi den paradigmen ikuspegiak auzitan jartzeak hesi batzuk eraisten ditu automatikoki, eta esplorazio-bide berriak irekitzen laguntzen digu.

Begirada lanaren funtsaren aldatetan jartzea abiapuntu egokia izan daiteke horretarako: batetik, paradigma zenbateraino aldatu den ulertzeko; eta, bestetik, aldaketa hori azkartzeko eta/edo oraingoak baino onuragarriagoak (libreagoak, gizatiarragoak, bidezkoagoak...) izango diren testuinguruetara bideratzeko guk zer egin eta nola joka dezakegun ikusteko. Horra, beraz, testu honek ardaztat izango duen ikuspegia. Oraintxe dugu horretaz guztiaz gogoeta egiteko unea...

Hemen da aldaketa ala guk bultzatu behar dugu?

Beste batzuetan esan dugun bezala, ezagutza ekoizpen-faktore masibo eta kritikoa bihurtzen ari da, eta lehiakortasunaren iturri. Bien bitartean, gaur egun asko hitz egiten da ezagutzaren lanaz ikuspegi eta diskurtso desberdinetatik.

Kontzeptu bat barra-barra erabiltzen hasten denean, ideala eta desiragarria izango litzatekeena benetan gertatzen ari denarekin nahasteko arriskuan eror gaitezke. Horregatik, batzuen baieztapenak eta diskurtsoak entzutean pentsa liteke aldaketa berez etorriko dela, modu espontaneoan sortzen ari dela eboluzio naturalaren ondorioz. Baina, hala da benetan? Errealitatea egiaztatzen ari ote

gara, besterik gabe? Ala, jarrera aktiboa hartu eta bultzada bat eman behar diogu aldaketa horri?

Gertatzen dena da kontraesan nabarmena dagoela *sisteman nagusi den lanaren funtsaren* eta *ezagutza-lanaren* artean. Kontraesan horrek ez du konponbiderik, ez baitago modurik ezagutza-lana gure sisteman nagusi den lanaren ikusmoldera egokitzeko. Hurrengo lerroetan horren zergatikoa azalduko dugu. Beraz, bi aukera daude: batetik, lan-sistemak gizartearen gaitasun kognitibo edo ezagutza-gaitasun hori murriztea –eta, ondorioz, bere ekoizteko eta aberastasuna sortzeko ahalmena alferrik galtzea–; eta, bestetik, ezagutza-lana indar handiko eragile bihurtzea, azaleratzea, eta egun nagusi den lan-sistema pitzatzea, lanaren funts berri bat sorraraziz. Beraz, hori horrela baldin bada, ez dago zalantzarik: besoak gurutzatuta egon ordez, gure esku dagoen guztia egin behar dugu ezagutza-lana azaleratzeko.

Planteamendu horren barruan asmo bikoitza dago: batetik, gertatzen ari denari buruz gogoeta egitea; bestetik, lanaren funtsa aldatzeko ahalegin horretan guk zer eskain dezakegun aztertzea.

Lanaren funtsa gaur egungo ereduan

Lan abstraktua versus ezagutza-lanaren potentziala

Testu honetan emango diren azalpenak ongi ulertzeko, garbi bereizi beharra dago *lan abstraktuaren* eta *lan kognitibo* edo *ezagutza-lanaren* artean. Hori dela eta, bi kontzeptu horiek definitzeko orduan, haien muturreko bertsioetara joko dugu, nahiz eta errealitatean inoiz ez dugun halakorik aurkituko. Osagai abstraktu eta kognitibo gehiago edo gutxiagoko lanak (eta erakundeak antolatzeke ikuspegi desberdinak) aurkituko ditugu errealitatean, baina inoiz ez mutur-muturreko egoerak. Hala ere, orain ikusiko dugun bezala, erakunde-mota guztiz desberdinak sor daitezke, erakundearen antolaketa lan-mota baterantz edo besterantz bideratuz gero.

Kontua da ez garela jarduera-motei buruz hitz egiten ari, *lan-moduei* buruz baizik. Eta lan-moduak inplizitu daude antolaketa-moduetan, kudeaketa-moduetan, zuzendaritza, harreman eta botere-moduetan, besteak beste. Hori dela eta, lan-modua aldatzeak (edo beste lan-modu baten osagaia handitzeak) sakoneko beste aldaketa batzuk egitea dakar maila guztietan.

Behin ñabardura horiek eginda, kontzeptu giltzarri horiek argitzen saiatuko gara hurrengo lerroetan.

Lan abstraktua

Lan-indarra ordainsari baten truke *alokatzean* oinarrizten den lan-moduari esaten zaio **lan abstraktua**; fisikoa (eskuko lana) eta mentala (buru-lana) izan daiteke, baina gehienetan bietatik izaten du. Definizioa zehazteko esan daiteke bi ezaugarri nagusi dituela: batetik, beste norbait edo zerbaitekiko *mendekotasuna*, eta, bestetik, ekoiztutako produktu edo zerbitzuarekiko alienazioa. Lan egitea merkantzia hutsa besterik ez da. Langilearengandik zeregin jakin batzuk betetzea espero da (esplizitazio-maila gehiago edo gutxiagorekin, kasuan kasu), eta zereginak betetze hori da, hain zuzen, salgaia; haren truke jasoko du gero langileak hileroko (ordukako, ...) ordainsaria. Ez dezagun pentsa, baina, lan abstraktua zeregin mugatuko lan-motei baino ez dagokiela, hala nola muntaketa-kate zaharkitu bateko beharginek egiten dutenari. Ez horixe, lan abstraktuak lan-mota guztiei dagokie. Har dezagun, adibidez, enpresa bateko zuzendaritzako kide bat. Lehen zereginak aipatzen genituen tokian helburuak jarri beharko ditugu orain, haiek lortzeko erabili beharreko prozedura eta tresnen bidez zehaztutako helburuak, hain zuzen.

Lan-mota horren mutur-muturreko adierazpenetan, langileak, gehien-gehienetan, ordainsari ekonomikoa eta mailaz igotzeko (eta, beraz, bere estatusa hobetzeko) aukera baino ez du jasoko egindako lanaren truke. Hau da, langilearentzat ez du garrantzirik egindako lanak, ez bada ordainsaria edo bestelako konpentsazio batzuk jasotzen dituelako trukean. Eta zergatik hori? Bada, lanaren emaitza lanaren ekintzatik eta langilearengandik bakartu delako. Egiten duena arrotz zaio, zerbait abstraktua da berarentzat, arin ukitu baino ez du egiten, eta diruzko ordainsari gisa edota produktuarekin eta lanaren ekintzarekin zerikusirik ez duten beste konpentsazio batzuen itxuran itzultzen zaio.

Lan abstraktuak, bere muturreneko adierazpenean, osagai kognitiborik ez izatea dakar (pentsamenduaren, emozio/desiren eta ekintzaren arteko elkarrekintza gisa ulertuta). Horrelako lan bat egiten ari den pertsonak emozioak ditu noski, desirak ditu,

eta pentsamenduak ditu; bai une horretan, bai, jakina, beste edozeinetan. Baina emozio, desira eta pentsamendu horiek ez dute lanaren ekintzan eragiten. Edo beste era batera esanda: parte hartuko balute, eragotzi egingo lukete lanaren martxa normala, onerako zein txarrerako. Ez litzateke hori lan-modu horretatik espero izatekoa. Lan abstraktuaren garapenerako alderdi giltzarria ez dago elkarrekintza bereizezin hori gauzatzean, baizik eta zeregin jakin batzuk betetzean, edo helburu jakin batzuk lortzean.

Horren adibide argigarri bat muntaketa-kateko langilea da, behin eta berriz mugimendu berdina egiten, makinaren luzakin bat balitz bezala. Lan-modu abstraktuak beharginen artean bi talde bereiztea eskatzen du: alde batetik, ekoizpen-prozesua diseinatu, antolatu, planifikatu eta kontrolatzen dutenak (hau da, «pentsatzen dutenak», lehen esan dugun bezala), eta, bestetik, zereginak betetzen dituztenak (hau da, «egiten dutenak»). Katean ari den langileak prozesuan aldaketarik egin nahi izanez gero, aldaketa horiek beharrezkoak direla konbentzitu beharko ditu arduradunak, eta berak ez beste inork irekitako bideak erabiliz aurkitu beharko du, gainera, hori egiteko modua. Kontuan izan ezen lanak –lan abstraktuak– hobekuntzak proposatzeko bide hori aintzat hartzeko aukera hori aztertuko balu, gorabeheri eta hobekuntza-proposamenei buruzko galdeketa bat egin beharko litzatekeela noizean behin, beste zeregin batzuen artean. Dena dela, zeregin horren emaitza arrotz izango litzaioke berriro ere langileari, ez bailuke inolako loturarik izango dena delako emaitza horrekin behin iradokizuna kontuan hartua izan ondoren.

Muntaketa-katea da, esaten ari garen bezala, hemen garatzen ari garen ideia horren adibiderik argigarriena, baina inguratzen gaituen errealitateari erreparatuz gero, argi eta garbi ikusiko dugu ia lan-mota guztiek hartzen dituztela, neurri handiagoan edo txikiagoan, lan abstraktua ezaugarritzen duten berezitasun horiek: hala goi mailako karguek nola apalenek, ahalegin fisikoa eskatzen dutenek zein buru-lana eskatzen dutenek, denek.

Management kontzeptuak berak, hau da, pertsonak helburu jakin batzuk (erakundearenak, boterea beren esku dutenenak...) lortzeko bidean kudeatu beharreko baliabide soiltzat dituen adigai horrek, lan abstraktuaren ikusmoldearen barruan baino

ez du zentzurik, nahiz eta kudeaketa hori modu paternalista eta humanista batean egin nahi izan. Lan-modu abstraktuaren beste ezaugarri bat da honako hauen gisako esapideak erabiltzea hura hizpide dugunean: «lan bila ari naiz», «lana galdu dut», «lan on bat dut»...

Bada, nahiz eta «lana» aipatzen dugunean, buruan dugun irudia «lan abstraktuarena» izan, eta nahiz eta litekeena izan horretaz bestelako lan-modu bat zertzeko gauza ez izatea, argi eta garbi izan behar dugu lanari buruzko ikusmolde hori berri samarra dela gure artean, gizateriaren ikuspegi historikotik begiratuta behintzat: industrializazio aurreko artisauek, nekazariek, salerosleek... ez zuten horrela lan egiten, beren jarduera ez zitzaien arrotz egiten, lana ez zen zer abstraktu bat beraientzat...

Hurrengo lerroetan beste lan modu baten ezaugarriak eta inplikazioak azaltzen saiatuko gara. Lan-mota horri lan kognitiboa edo ezagutza-lana esango diogu:

Ezagutza-lana

Gaian gehiago sakondu gabe pentsa genezake **ezagutza-lana** buru-lanari lehenatasuna ematen diona dela, eskuko lanaren edo ahalegin fisikoa eskatzen duenaren kaltean. Horrela pentsatuko bagenu, oker egongo ginateke. Ezagutza-lanaren kontrakoa lan abstraktua da, gorago esan dugun bezala.

Kasu honetan, edukitzaileari gagozkio, lanaren edukiari baino gehiago. Hona zer dioen horren inguruan Gorz-ek: *«lanbideek intelektualizatzeko joera duten arren (hau da, buru-lanerantz jotzen dute, eskuko lanaren kaltean), ez dituzte gaitasun intelektualak bizkortzen ez garatzen»*¹¹. Gorzek aipatzen dituen lanbide horien lan-modua hurbilago dago lan abstraktutik ezagutza-lanetik baino, ez baitituzte beren gaitasun intelektualak bizkortzen ez garatzen, lehenatasuna buru-lanari eman arren, eta ez eskulanari.

Orduan, zein dira ezagutza-lanaren ezaugarriak? Bada, ezagutza-lanean, pertsonak...¹²:

- Aurrera daraman jarduera ikasbide du.
- Dakien guztia erabiltzen du egiten duen lanean.
- Egiten duen lana definitzeko askatasuna eta ahalmena du, neurri batean behintzat.

11 Joaquín Valdivieso: «Crítica de la razón productivista», Libros de la Alcántara, 2008

12 MAITE Darceles: «Guías para la transformación», BAI-BFA, 2009

Hori dela eta, bere jarduerari **zentzua eta esanahia** emateko aukera eskaintzen dio ezagutza-lanak beharginari, lan abstraktuaren bertsiorik muturrekoenak edo garbienak ez bezala, lan-indarra saltzera edo alokatzera mugatzen baita hori.

1. Adibidea: Goi mailako profesionala ¹³

¹³ Maitte Darceles:
«Profesional de alto
nivel», 2-08-09,
<http://maitedarceles.blogspot.com/2009/08/profesional-de-alto-nivel.html>

Hona hemen lan abstraktuaren eta ezagutza-lanaren arteko desberdintasunak argitzen lagun diezagukeen adibide bat: ezintasunak dituzten pertsonekin lan egiten duen lantegi batean pertsona bat behar zuten lanpostu bat betetzeko. Pertsonei beren garapen pertsonal eta profesionalean aurrera egiten laguntzeko lanpostu bat zen, eta Pertsonei Laguntzeko Programaren barruan sartuta zegoen. Lantegiko arduradunak itxaropen handiak jarrita zituen enpresarentzat berria zen lan-eremu horretan. Beraz, erronka handi bat zen, eta garrantzi handikoa, inolako zalantzarik gabe. Hona zer espero zuten, arduradunaren hitzetan, lanean hasi berria zen pertsonarengandik: «Hemen ez gaude bi egunetarako. Gai honetan goi mailako profesionala izatera irits zaitezenez nahi dut; ez hartu hau beste lan bat gehiago bezala: hau da, zortzi ordu lan egin, agindutakoa bete, eta kito... Nik denbora, prestakuntza, bitartekoak... emango dizkizut; nire esku dagoen guztia emango dizut, eta nire laguntza osoa eskainiko dizut, goi mailako profesional izatera irits zaitezenez. Hori baita hemen ari diren pertsonen behar dutena».

- Arduradun horrek –hitz hauekin adierazten ez badu ere– argi eta garbi dauka ez duela langile abstraktu bat nahi lanposturako («ez hartu hau beste lan bat gehiago bezala: hau da, zortzi ordu lan egin, agindutakoa bete, eta kito»). Eta garbi erakusten du prest dagoela hori lortzeko behar diren baldintza guztiak jartzeko («Nik denbora, prestakuntza, bitartekoak... emango dizkizut; nire esku dagoen guztia emango dizut...»).
- Arduradunak argi dauka lantokian goi mailako profesionala izateko ez dela aski merkatura jotzea hautagai baten bila; argi dauka lanaren beraren garapenak eta ez beste ezerk bihurtuko duela hautagaia goi mailako profesional, baldin eta, beti ere, horretarako bitartekoak jartzen badira (eta bera prest dago nonbait), hautagai egokia aukeratzen bada (hautaketa-prozesua egitea da helburu hori

bermatzeko bidea), eta helburu horren alde gogoz lan egiten bada. Horra, beraz, ezagutza-lan kontzeptuaren funtsa, lan abstraktuaren az oso bestelakoa. Ezagutza-lanari buruzko ikusmoldean, lanaren garapena bera bultzatuko duen testuinguru egoki bat prestatzen jartzen dugu arreta; lanaren ikusmolde abstraktuan berriz, postuaren zehaztapen zuzena egitera jotzen dugu. Goi mailako profesionala ondo garatutako lan baten emaitza da. Lan-modu abstraktuak mugatu egiten du profesionala, hainbestearino non ez baitio hazteko aukerarik uzten; ezagutza-lanak, berriz, hegoak ematen dizkio.

- Begien bistako gauza da nekez gauza daitekeela horrelako zeregin bat lan abstraktuaren parametroen arabera diharduten pertsonen artean: «nik esango dizut zer egin behar duzun; zuk agindutakoa bete eta kito». Imajina dezagun une batez profesional horren eta adimen-ezintasunen bat duen langile baten arteko elkarrizketa: Lehen aukera: profesionalak ahalegin guztiak egingo ditu ezintasuna duen pertsona horrengandik jasotzen dituen seinale guztiak interpretatzeko, hura hobeto ezagutu eta ulertzeko, lanbidean aurrera egiteko bide berriak proposatzeko, etab. Bigarren aukera: ustezko profesionala, galdeketa bat eskuan, galderak egitera eta langilearen erantzunak jasotzera mugatuko da, bera lanetik irteteen zer egingo duen pentsatzen ari den bitartean. Hori izango litzateke, apur bat desitxuratuta, ezagutza-lanaren eta lan abstraktuaren arteko aldea. Ez dago esan beharrik bietatik zeinek ematen dion balio gehiago bere ingurune hurbilari (bezero, taldekide, kolaboratzaile, hornitzaile eta abarrei) eta, hedaduraz, gizarte osoari. Ezagutza-lanak aberastasun soziala eskaintzeko ahalmen askoz handiagoa du lan abstraktuak baino.

- Lan abstraktuaren ikusmoldeak egiten den lanetik kanpoko zerbaitekin identifikatu ohi du beti prestakuntza. Prestakuntza hobetzeko beharra ikusten den bakoitzean, ikastaroetan edo prestakuntza espezifikoa pentsatu ohi da. Ezagutza-lanaren kasuan, garbi dago prestakuntza jardueraren, aritzearen ondorio zuzena dela. Horrek ez du esan nahi, ordea, prestakuntza espezifikoa erabat baztertu beharra dagoenik. Gure kasu honetan, honela mintzo da arduraduna: «goi mailako profesionala izatera irits zaitezen nahi dut». Arduradun horrek garbi dauka ezinezkoa

dela bikaintasuna eskatzea hasierako unetik. Gainera, prestakuntza hori langileak berak eskatzea proposatzen du. Ezagutza-lanaren kasuan, prestakuntza autogestionatua da; lan abstraktuaren kasuan, berriz, prestakuntzak, gainerako guztiak bezala, batzuek besteak gestionatzen dituztelako eskemari jarraitzen dio.

- Arlo jakin bateko profesionalak bere postuari dagozkion eskakizun guztiak ez ezik, bere subjektibotasuna ere eskaintzen du. Pertsona goi mailako profesionala izatera iristen da horrela, baina goi mailako beste profesional guztietatik desberdina. Lan abstraktuaren kasuan, pertsonak zenbaki hutsak dira, haien gaitasunak ere magnitude hutsak, eta baliabide arruntak balira bezala neurtzen eta kudeatzen dira. Nahiz eta guk gure borondate guztia jarri ahaleginean, pertsonak era horretan kudeatzen saiatzeak haien konplexutasuna eta aniztasuna murriztea dakar. Eta, ondorioz, uniformetasunera jotzen da ezinbestean. Ezagutza-lanaren kasuan, berriz, desberdintasuna da abiaburu, eta hura balioan jartzea xede.

Lan abstraktua eta ezagutza-lana ez dira definitzen –berriz diogu– beren eduki edo jarduera-esparruaren arabera; modua, ikuspuntua, ikusmoldea, funtsa, edukitzailea da axola duena... Hau da, jarduera bera bietara gauza daiteke, bai lan abstraktu gisa bai ezagutza-lan gisa. Jakina, bide bat edo bestea aukeratu, emaitza desberdina izango da. Adibide argigarri bat, denok ezagutzen dugun lanbidea delako, irakasleen kasua da: zer gertatuko litzateke lan abstraktuaz eta ezagutza-lanaz esan berri duguna irakasle-lana betetzeko bi modu zeharo desberdinetan islatzen saiatuko bagina? Edota, adibidetzat, bi mediku hartuko bagenitu? Edo goi mailako bi ingeniari? Zer, bi prozesu-diseinatzaile hartuko bagenitu? Edota herri-administrazioan, bezeroaren arretarako gune banatan lan egiten duten bi pertsona? Azkenik, zer gertatuko litzateke bi enpresa-kudeatzaile hartuko bagenitu?

Aurreko lerroetan proposatuko ariketa xumea egin duenak aise sumatuko zuen lan abstraktuan oinarrituta dagoen lan-eredu batetik ezagutza-lanean oinarritutako beste batera aldatzeko beharrezkoak direla bai egiturazko elementuak bai antolaketa-elementuak. Ez gara norberaren baitako aukera huts batez ari (horretaz ere bai, neurri batean), ezpada lana antolatzeko moduari lan abstraktuaren

gaineko ikuspuntua gainditzeko bidea eman beharraz, ezagutza-lana kanpora azalera dadin. Ezagutza-lana ezin da garatu lan abstraktuaren moldean egokituta; ez dugu ahaztu behar lan-moldea inplizitu dagoela antolaketa-moduan, harremanetan, botere-mota desberdinetan, kudeaketa-moldeetan... Hala ere, erakunde askotan, lan-molde abstraktuaren nagusitasuna gainditu baino lehen hasten dira ezagutza-lana garatzen. Egun bizi dugun kontraesana da: sistemak ezagutza-lanaren beharra du, baina erakundeak ez daude horretara bideratuta, ez horretarako pentsatuta. Eta azpimarratu beharra dago ezagutza-lanaren aldeko deiak, egun nagusi den antolaketa-eredua gainditzeko urratsik eman gabe eginak direnean, egonezin handia sortzen duela, lan abstraktu hutsak berak sor dezakeenak baino askoz handiagoa, bere alienazio-maila handia dela-eta.

Hurrengo lerroetan, beraz, egun nagusi den antolaketa-ereduaz, hau da, lan-molde abstraktuei aterpe ematen dien horretaz hitz egingo dugu, eta gogoeta egin.

Antolaketaren gaineko ikuspegi klasikoa: gaur egun ez da eraginkorra

Antolaketaren ohiko ikusmoldea punturen batetik antolatu eta kontrolatu beharra dagoen mekanismo batena da. Beraz, hierarkiaren goiko aldetik egiten den kudeaketaz eta kontrolaz ari gara gu hemen, baina berdin-berdin ari gintezke kooperatibisten biltzar batez, edo fundazio bateko batzordeaz, adibidez.

Antolaketa ikuspegi klasiko edo zabalduenean, erakundeko arduradun nagusiak (Zuzendari Nagusiak, Kudeatzaileak, Presidenteak, etab.) eta haren inguruko taldeak (zuzendaritza-taldeak, agintari-taldeak, etab.) erakundearen jardura guzti-guztiak aztertzeko, planifikatzeko, antolatzeko eta kontrolatzeko obligazioa eta gaitasuna dute –edo izan behar lukete, hori baita haien zeregina–, dela zuzenean, dela bitarteko pertsonen eta prozesuen bitartez. Ikuspuntu horren arabera, erakundearen egiten den guztiak zentzua eta esanahia izan behar du arduradun nagusien jardueraren logikaren barruan. Haiek dira egiten ari denari eta egin nahi denari esanahia emateko ahalmena duten bakarrak. Gainerako guztiak (zuzendaritzaren kontrolatik ihes egiten duen edo zuzendaritzak

berak bultzatu ez duen ekimen bat, jarrera kritiko bat, etab.) zarata da, eta antolaketaren kudeaketaren martxa ona oztopatzen du. Ikuspegi horren arabera, zuzendaritzari baino ez dagokio estrategia definitzeko zeregina. Ikuspegi horretan, komunikazio-kontzeptua indargabetu egiten da, eta irakaspen-prozesu bihurtzen, erakunde kide guztiek gauza bera uler dezaten honetaz edo hartaz hitz egiten denean.

Baina ezagutzak, ekoizpen-faktore masibo gisa ulertuta, aldaketak eragin ditu antolaketaren eta harremanen premietan, eta, hori dela eta, ikuspegi hori, gaur egun, ez da eraginkorra. Saia gaitezen hori argudiatzen:

Enpresa-proiektu bati ekiten dioten pertsonen ekimena, ezagutza eta ilusioa erabakigarria izan da beti, hala enpresa sortzeko unean nola proiektua aurrera eramateko orduan. Ez dago enpresa aipagarriarik atzean pertsonenez, bizipenez, ilusioz, erronkez beteriko historia ez duenik. Beraz, alderdi subjektiboak, «pertsona» faktoreak garrantzi handiko papera jokatu izan du ikaskuntza-prozesu osoan zehar. Horraino, ezer berririk ez.

Gaur egun, lehen ez bezala, erakundea osatzen duten pertsona guzti-guztien alderdirik subjektiboena (ekimena, ezagutza eta ilusioa) hartzen da kontuan, ez bakarrik proiektuari ekiten diotenena.

Hori hala bada, erakundearen ekoizteko eta lehiatzeko ahalmena erakundeak berak ezagutza aktibatzeke (ahalik eta pertsona gehienek ezagutzak aktibatzeke) duen ahalmenaren mendean dago, neurri handi batean

Beraz, bai orain arte esandakoa bai aurrerago emango ditugun beste arrazoibide batzuk kontuan hartuta, garbi ikusten da puntu jakinen batetik antolatuta eta kontrolatuta egon nahi duen erakunde batean ezinezkoa dela ezagutza garatzea. Ikuspuntu hori ez da baliagarria ezagutza luze eta zabal garatzeko.

Laburbilduz

Hona hemen kontzeptu giltzarrietako bat: bere baitan esanahirik ez duen (diruzko ordain-truke gisa ez bada) lan-modu batetik bere baitan esanahia duen beste lan-modu batera igarotzea. Lan abstraktua berehala diru-balio bihurtu behar den zerbait (era

guztietako salgaiak, era guztietako zerbitzuak barne, noski) ekoizteko sortutako lan-modu bat da. Har dezagun lan bat, edozein, eta berehala konturatuko gara asko duela lan abstraktutik, asko baino gehiago. Lana bera ere salgaia da halaber. (Oharra: sektore publikoa hartzen badugu, beste kuantifikazio-mota batzuk jarriko genituzke diru-kuantifikazioaren orde, baina eskema aurreko bera da).

Ezagutza-lanak, berriz, badu esanahirik bere baitan, diru bihurtzeko salgaiak baino askoz gehiago ekoizten du: ikaskuntza ekoizten du norberarengan eta norberarekin harremanetan daudenengan; maitasunak, ilusioak, pasioak ekoizten ditu; ezagutza ugaltzen du; azken batean, bizitzako eta sorkuntzako elementu asko ekoizten ditu.

1. Oharra:

Bizitzako beste alorretan bezala, hemen ere ez dago muturreko egoerarik, aldaera eta ñabarduren continuum bat da dena.

Lan abstraktu hutsa ez da existitzen, beti egongo da-eta salbuespenen bat; har dezagun honako adibide hau: «Bezero batzuekin oso harreman ona dut eta beraiekin hitz egitea gustatzen zait. Nire lana, bestela, grisa da, aspergarria, mekanikoa. Lanak hilabete bukaerako soldata ematen dit, besterik ez. Oso harreman txarra dut nagusiarekin. Tripak nahasten zaizkit, hura ikusi orduko».

Ezagutza-lan hutsa ere ez da existitzen. Izan ere, noski, norberak bere lana desiratik betetzeko duen askatasuna baldintza dezaketen elementu asko izango dira.

Beraz, aldaketaz ari garenean, zera esan nahi dugu: alegia, lanak bidean aurrera egin behar duela bere errealitaterik abstraktuenetik hasi eta ezagutza-lanak gero eta presentzia handiagoa izan duen egoerara iritsi arte.

Ezagutzaren garapena oztopatuko ez duten antolaketa-moduen inguruko kontzeptuak sortzeko lanari ekarpenen bat egiteko gure ahalegin honetan, horretarako lagungarriak izan daitezkeen testuinguruez eta baldintzez gogoeta egingo dugu hurrengo atalean.

Zer da guretzat ezagutza aktibatzea?

Pertsonok ezagutza-ahalmen handia dugu, eta ahalmen horiek garatzeko gaitasuna, baldintza egokiak emanez gero; are gehiago, ezagutza ikaskuntza-modu askoren bidez hedatzen den neurrian, gure ahalmen hori hedagarria dela ere esan daiteke.

Erakunde batean dagoen ezagutza aktibatzeaz ari garenean, erakunde horretako pertsona guztien eta bakoitzaren ezagutza zabaltzeko ahalmen hori garatzeaz ari gara noski; izan ere, guzti-guztiok dugu, salbuespenik gabe, nolabaiteko ezagutza-ahalmen bat, oraintxe bertan zabaltzeko prest, eta beste handiago bat, etorkizunean zabaltzeko prest.

Beraz, ezagutza balioan jartzeko ahalmen hori garatzea honako bi faktore hauen baitan dago:

- Batetik, gure jakintzatik bertatik jarduteko (edo beste era batera esanda, gure potentziala **gure ezagutza aktibatuz** balioan jartzeko) aukeraren baitan (2 oharra).

2. Oharra:

Egia esan, ezagutzan oinarrituta aritzen gara beti. Hartzen dugun erabaki bakoitza, gertaeren eta egoeraren pertzepzioaren arabera hartzen dugu. Zer esana izan arren, beldurrez isilik geratzen garenean, ezagutzan oinarrituta ari gara: iritzia emateak ekar diezazkigukeen onurez eta arriskuez egiten dugun balorazioan (balorazio subjektiboan, noski) oinarrituta. Iniziatiba hartzea saihesten dugunean ere gauza bera gertatzen da. Puntu hau, beraz, geure ezagutzan oinarrituta modu eraikitzaile eta positibo batean jokatzeke dugun aukera bezala ulertu behar da: gurekin lan egiten duten pertsoneri balioa emanez, elkarrekin komunikatzeko eta lan egiteko modu aberatsetan parte hartuz, halako elkarren mendeko talentua eraikiz, egiten eta sortzen dugun guztian gure ahalmen guztia jarriz, etab.

- Bestetik, gure ikasteko, hau da, gure jardueran aplikazioa izan dezaketen alorrei eta gaiei buruzko ezagutza handitzeko (edo, beste era batera esanda, gure potentziala zabaltzen jarraitu ahal izateko) aukeren baitan (3 oharra).

3. Oharra:

Ezagutzaren ahalmenaren garapena gure jardueran aplikazioa izan dezaketen alorrei eta gaiei buruzko ezagutza handitzeko aukeren baitan dago egiazki. Ez dugu nahi hori modu murriztaile batean hartzea, alderantziz baizik; izan ere, berez, ezagutza orok izan lezake, zuzen edo zeharka, aplikaziorik gure jardueran. Izan ere, ezagutza balioan jartzeaz hitz egiten dugunean, horren azpian beti dago zerbait aldatzeko edo hobetzeko, zerbait desberdina edo guztiz berria azalarazteko ideia.

Banaka aztertuko dugu gai horietako bakoitza:

Zer baldintzatan aktibatzen da ezagutza?

Ezagutza *nahi dugun horretatik* abiatuta aktibatzen da, *lankidetzan* aktibatzen da, eta *askatasunean*¹⁴. Pertsonak beren ezagutza abian jartzea nahi badugu, ezingo dugu modu konbentzionalean zuzendu zer egin behar duten eta zer ez. Hori argi izan behar dugu. Lortu *nahi duen horretatik abiatuta* jarduten duenean soilik lor dezake pertsonak bere ezagutza osoa aktibatzea (zentzu positiboan).

Pertsonak modu mekanikoan, «makinikoan» zuzenago esanda, aplikatu ditzake bere «ezagutzak», baina benetan nahi duen gai horretan bakarrik aktibatzen du bere ezagutza osoa.

1. Adibidea:

Test-motako azterketa bat makina baten moduan zuzentzen duen irakaslearen kasua izan liteke horren adibide egokia. Irakasleak emaitza bera lortuko luke zuzentzeko txantiloiz zulodun bat erabilia, testua irakurri beharrik izan gabe ere: erantzun zuzenak zenbatu eta kito. Eman dezagun orain, irakasleak, haratago jotzea erabakita, bere ezagutza aktibatu eta gorabehera txikiak atzematen dituela azterketetan: adibidez, ikasle on batek akats kontzeptual bera egiten duela azterketa osoan zehar (horrek kontzeptu hori hobetu azaldu beharko liokeela iradokitzen dio), ikasle guztiek galdera bera huts egin dutela (horrek material didaktikoetan akatsen bat egon zitekeela pentsarazten dio), edota gai baten inguruko galderetan erantzun txar gehiago daudela besteetan baino (ikasleek gaia ongi ulertu ez duten seinale), etab. Galdera irekietako azterketa bat hartu izan bagenu, askoz adibide gehiago jarri ahalko genituzke seguru

14 Alfonso Vázquez: «Trabajo cognitivo, cooperación, democracia». <http://www.hobest.es/temas-interes1/temas.html>. Talde-lanean egindako liburu honetan argitaratua: «Democracia económica. Vers una alternativa al capitalismo», Projecte Democràcia Econòmica, 2009

aski. Dena dela, garbi dago zereginik mekanikoenaren adibidea hartuta ere ezagutza aktibatzeak edo ez aktibatzeak oso emaitza desberdinak eman ditzakeela gure jarduera garatzeko orduan. (1/3)

Hortaz, «behar» al daiteke norbait bere ezagutza osoa abian jartzera? Ala bere ezagutza modu makinikoan aplikatzera baino ezingo genuke behartu, gehienez ere? Begien bistan dago norbaitek bere ezagutza aktibatuko badu, aktibatzeko gogoia izan behar duela, ilusioa izan behar duela, halako lotura emozional bat egon behar duela bere jardueraren eta nahien artean. Nahiz eta pertsona horrek bere eginbeharra «bete» nahi izan, derrigorrez «bete beharra» duelako, edota hala «hitz eman» duelako, benetako eta berezko motibaziorik ezean, bere jarduerarekiko lotura emozionalik ezean, ezingo du, inolaz ere, eman lezakeen guztia eman.

4. Oharra: Konpromisoaz

Konpromisoaren gaiak eztabaida pitz dezake. Zergatik jartzen dut hemen adibide gisa? Norbaitek, askatasun osoz, inolako inposiziorik gabe, zerbait egiteko konpromisoa hartzen badu, benetako eta berezko motibazio bat badela esan nahi du horrek, ezta? Nire erantzuna: bai, baina ñabardurekin.

Batetik, konpromiso libreaz hitz egiten badugu ere, kanpotiko motibazioak-edo dei genitzakeen arrazoiek behartuta hartzen ditugu askotan konpromiso horiek; hau da, ez benetan sinesten dugulako konpromisoa hartzera bultzatzen gaituzten arrazoi horietan, beste zerbaitegatik baizik: irudi ona emategatik, besteek esango dutenaren beldurrez, «nagusiak eskatu dit eta...», «beste guztiek baietz esan dute», «ez naiz aukera hoberik eskaintzeko gauza», «ez dut nabarmen geratu nahi», «mailaz igotzeko balioko dit», «besteen aitortpena behar dut», etab.

Bestetik, konpromisoa une jakin batean hartzen da. Batzuetan, denboraren joanarekin, gauzen gure pertzepzioa, ikusmoldea aldatu egiten dira, informazio gehiago dugulako, edo egoera aldatu delako, edo geu aldatu garelako... Halakoetan, litekeena da konpromisoak nolabait lotuta edukitzea oraindik ere, baina galdera berriro eginez gero, gure erantzuna beste bat izatea... Ezkontzaren konpromisoa

da, batzuetan, esaten ari garen horren adibide garbienetako bat.

Konpromisoa mugari garrantzitsua da, besteei elkarren arteko xede batean parte hartzeko borondatea adieraztea esan nahi baitu, baina argiak eta itzalak ditu.

Norberak bere ezagutzarekin hartzen duen konpromisoa da, beharbada, ikuspegi etiko batetik begiratuta inoiz uko egin behar ez litzaiokeena: ez begiak itxi, ez beste alde batera begiratu, egoerei aurre egin, ekarpenak egin, ikasten jarraitu, esploratzen jarraitu...

Nahia: Irakaslearen adibide horretan, ezagutza aktibatuko bada, eta bere gain hartua duen testak zuzentzeko betebeharrak hori alde batera utzita, bere jardueran hobetzeko motibazioa izan behar du irakasleak, ikasleei ekarpen bat egiteko gogoia, edo antzeko zerbait. (2/3).

Bestalde, ezagutzatik abiatuta jokatzeko **askatasuna** izan behar du. Edo beste era batera esanda, gure ezagutza gorabehera, gertaeren bilakaera aldatzea zilegi ez zaigula, edo horretarako gai izango ez garela jakiteak gure ezagutzaren aktibazioa ezeztatzen du.

«Arrakastak konfiantza ematen digu porrotetatik ikasi duguna praktikan jartzeko». Nahiz eta geureari gogor eutsi, gure ezagutza baliatzeko ahaleginean arrakastarik ez izateak inhibitu egiten gaitu pixkana-pixkana, eta litekeena da, azkenean, saiatu ere ez egitea: amore eman eta utzi egin diogu gure ezagutza aktibatuzeko lankidetzak moduak bilatzeari, bai eta ezagutza partekatzeari berari ere. Hala, bertan behera geratzen da gure ezagutza balioan jartzeko aukera oro.

Askatasun edo botere falta horrek ez luke erabat deuseztatuko banakako ikaskuntza-prozesua, baina uste izatekoa da komunikazio faltak ikuspegi mugatuko testuingurua ekarriko lukeela ondorioz, eta horrek noski asko mugatzen dituela ikasteko aukerak.

Askatasuna eta lankidetzak: Jarrai dezagun lehengo adibidearekin. Eman dezagun, beraz, irakasle titularrek pertsona bat hartzen duela testak zuzentzeko laguntzeko eta pertsona horrek iruzkinen bat egin duen bakanetan irakasleak bidegabe kritikatzeko dituela iruzkinak. Laguntzaileak, noski, ez du gehiago aktibatuko bere ezagutza, eta

agindutakoa betetzera mugatuko da, zeren kasu horretan –erakunde arloko kasurik gehienetan bezala– ezagutza lankidetzan jartzten baita balioan. Litekeena da irakasle laguntzaileak, oso setatia balitz eta ikasteko gogo handia balu, behatzen eta ikasten jarraitzeko ahalegina egitea geroan ere, baina ikuspegi zabalagorik ezean, ez luke ikaskuntza-prozesu aberatsago bat egiteko aukerarik, eta, azkenean, bertan behera utziko lituzke bere behaketa eta ikaskuntzak. (3/3)

Ikastea

Ikaskuntza-prozesuarekin oso lotuta dagoen kontzeptu bat aipatu da aurreko adibidean: ikuspegia. Gure jarduerari buruzko ikuspegiarik ezak (zer egiten dugun, nolakoa den gure jardueraren eta beste pertsona batzuen lanaren arteko interakzioa, nolakoak orain arte lortutako emaitza globalak –positibo zein negatiboak–...) mugatu egiten du ikaskuntza-prozesua. Aldiz, zenbat eta zabalagoa ikuspegia, orduan eta aberatsagoa ikaskuntza-prozesurako testuingurua. Horrek lotura estua du bai antolaketa-dinamikarekin bai lan-dinamikarekin.

Erakundeen baitako ikaskuntzaren zati handi batek –garrantzitsuenak, dudarik gabe–, jardueren garapenaren beraren baitako ikaskuntzarekin du zerikusia (1 ADIBIDEA). Hori dela eta, zenbat eta askatasun handiagoa izan gure jarduera gure ezagutzatik zabaltzeko, orduan eta handiagoa izango da gure jarduerak eskainiko digun ikaskuntza-ahalmena ere. Beraz, kritikoa da hutsegitearen halako tolerantzia bat: ezin badut hutsik egin, ez dut ikasteko aukerarik. Alderdi horrek, halaber, zerikusia du harreman-estiloekin eta zuzendaritza-estiloekin.

Hala ere, norberaren jardueraren garapena ez da ikaskuntza-iturri bakarra; prestakuntzarako berariaz prestatutako jarduerak ere ikaskuntza-iturri ona izan daitezke, noski; eta baita erakundeen baitan zein baitatik kanpo bizitzen ari garen guztia ere (3 Oharra).

Batetik besterako aldaketa kontzeptua

Aurreko orrietan azaldutako baldintzak beharrezkoak baldin badira ezagutza zabaldu eta aktibatu ahal izateko, ezagutzaren aktibazioak edo zabalkundeak antolaketa-testuinguru jakin baten premia du, bai eta botereari eta lanari buruzko ikusmolde jakin baten beharra

ere, aktibazio edo zabalkunde horri bide emango badio. Eta bera osatzen duten pertsonen ezagutza zabaldu nahi duen erakundeak bide horretan aurrera egitea beste aukerarik ez du. Eta guk eraldatze-prozesua esaten diogu horri; hau da, ezagutza-lanaren osagaia handitzea ekar dezaketen antolaketa-modu, antolaketa-kontzeptu eta lan-dinamiketan esku-hartzeari. Aurrerago, kapitulu berezi bat eskainiko diogu guk «*esku-hartze polinizatua*» deitzen diogun horri.

Hurrengo kapituluan gida-kontzeptu batzuei buruzko ondorio batzuk azaltzen saiatuko gara, aldaketa horien sakoneko esanahia ulertzeko lagungarri izango zaizkigulakoan. Hala ere, batetik bestera aldatzeak ez du den-dena eraldatu beharra dagoenik esan nahi. Guk test honetan errebindikatzeko dugun ikuspuntua, hau da, ezagutza-lanaren alde egitearena, lan-modu abstraktua nabarmen nagusi den testuinguru batean sartu beharra dago. Dena dela, beti utzi beharko dugu tarte bat lan abstraktuarentzat, erakunde guztietan, eta are lan-modu jakin bakoitzean ere: beti dago presente «egin beharraren» hori, nahiz eta ezer gutxi eskaini (batez ere egiten duen pertsonari); dena dela, etengabe jarri beharko dugu zalantzan «egin beharra» dagoela onartzen dugun hori benetan egin beharra dagoen.

Kontua ez da, beraz, orain arte egindako guztia baztertzea bizitza berri batera jaiotzeko, baizik eta koherentzia-maila handi batekin esku-hartzea, eta gure urrats bakoitza, nahiz eta txikia izan, ezagutza-lanarentzat oztopo diren –eta ziren– hesiak botatzeko urratsa izan dadin. Erakunde bakoitzak aurrera egiteko bere bidea urra dezan da kontua.

Aldaketa hori asmo oneko adierazpen hutsa baino zerbait gehiago izan dadin, enpresaren antolaketa-dinamikaren alderdi batzuk aldatzeko erabakiak hartu beharko dira batzuetan. Bestela, aldaketaren pisu guztia pertsona jakin batzuen jarreraren eta bultzadan ezarrita egongo da, aldaketaren ideiarekin ilusio gehien duten eta protagonismo gehien hartzeko prest dauden pertsonengan, hain zuzen; eta oso litekeena da pertsona horiek, erakundearen aurrerabidean oztopo den hesia –modu kontzientean edo ez– topatzean, aldaketa bultzatzearen alde egiten jarraitzeari uztea, ezer aldatzeko ahalmenik ez dutela etsita. Eta beraz, berriro diogu hemen, aldatzeari uko egiten dion antolaketa-ikuspegi

batean ezagutza-lanaren kontzeptuaren arabera lan egin beharra dagoela eskatzen denean (edo nork bere buruari eskatzen dionean) sortzen den ezinegona lan abstraktuak berak eragiten duena baino handiagoa da. Horregatik, dokumentu honen mezua ulertzen eta aldeztu duten pertsonak garbi eduki beharko lukete zein diren beren mugak eta zein beren errealitate-esparrua, hutsean gehiegi ez iraultzeko, eta, aldiz, iraultze horretarako beharrezkoak diren antolaketa-aldaketen alde eragiten saiatzeko.

2. Aldaketarako gida-kontzeptuak

i-Talde I delakoaren baitan antolaketa-aldaketari buruz kontzeptualizatzen lagun dezaketen 7 gida-kontzeptu proposatu dira. Honako hauek dira:

- Komunikazioa eta lankidetzeta
- Elkarren mendeko talentua
- Sorkuntzarako testuinguruak
- Nahia
- Boterea
- Lidergoa
- Jabetza

Dokumentu hau egiteko erabaki da bai gida-kontzeptuak bai eraldatze-kontzeptua bera ere lanaren izaeraren aldaketara egokitzea, horrek guztiak sendotasuna ematen ziolako diskurtsoari, bai eta ahalmen eraldatzailea ere.

Nahiz eta i-Talde I delakoak 7 Gida-Kontzeptuei eutsi, gure ustez kontzeptuok beste era batera sailka daitezke, eta beste ikuspegi batetik begiratu. Hala, beraz, ikuspegi berri horren arabera, 5 Gida-Kontzeptu izango genituzke, 3 talde desberdinetan banatuta:

I blokea: Esku-hartzeko oinarritzko ideiak

1. Gida-kontzeptua. Komunikazioa eta lankidetzeta: Elkarren mendeko talenturantz eta berrikuntzarantz.

Epigrafe honetan honako gida-kontzeptu hauek sartzen dira: *Komunikazioa eta lankidetzeta, Elkarren mendeko talentua eta Sorkuntzarako testuinguruak*. Gure ustez, antolaketa-dinamikak, kooperazio-komunikazio testuinguruetan oinarri hartuta, elkarren mendeko talentura eta berrikuntzara bideratuta egon beharko luke

(sormenerako testuinguruak behar dira horretarako). Hori dela eta, gaiok modu sistemikoan landuko ditugu. Epigrafe honetan, beraz, zer antolaketa-dinamika mota bultzatu behar den aztertuko dugu: hau da, zein izango litzatekeen eraldatze-prozesu baten «lehen eta geroa».

II Blokea: Egoera berriak, kontzeptu berriak

2. *Gida-kontzeptua. Nahia.*

3. *Gida-kontzeptua. Boterea.*

Bi kontzeptu horiek epigrafe kontzeptualak dira. Nahia eta boterea kontzeptuak enpresa-munduaren oso bestelako ikuspegi batetik aztertu behar dira hemen, bultzatu nahi ditugun aldaketek arrakasta izango badute. Horregatik, dagokien garrantzia emateko jasotzen eta aztertzen ditugu guk hemen.

III Blokea: Egoera berriak, eginkizun berriak

4. *Gida-kontzeptua. Lidergoa.*

5. *Gida-kontzeptua. Jabetza.*

Azken bi kontzeptu horiek zenbait pertsonen aldaketa-prozesuok errazteko bete beharreko eginkizunari dagozkio.

I Blokea: Esku-hartzeko oinarritzko ideiak

1. Gida-kontzeptua. Komunikazioa eta lankidetzak: elkarren mendeko talenturantz eta berrikuntzarantz.

Gida-kontzeptu honetan, esku-hartze prozesuetan argi egin diezaguket oinarritzko ideia batzuk agerian jartzen saiatuko gara; ezagutza-lanari azaleratzea eragozten dioten antolaketa-oztopoak identifikatzeko eta eraisteko, batez ere.

Praktika on gisa, antolaketan aldaketaren bat egin nahi dugun bakoitzean, delako aldaketa lan abstraktura edo ezagutza-lana azalaraztera zuzenduta ote dagoen galde geniezaioke geure buruari. Era horretako galderak berriak izango dira guretzat, ziur, baina benetan hartu nahi dugun bidean argi egiten lagun diezagukete.

Hurrengo lerroetan galdera horrentzako erantzunak aurkitzen lagunduko diguten arrasto asko aurkituko ditugu.

Lankidetzarik gabe komunikaziorik ez

Argi dago ez dela lankidetzeta-fluxurik izango, komunikazio-fluxurik ez badago. Azter dezagun sakonago puntu hori. Hasteko, informazio-fluxuen eta komunikazio-fluxuen arteko bereizketa egingo dugu.

Erakunde batek behar bezala funtzionatuko badu, informazio-kopuru handiak igorri eta hartu behar ditu, hala erakundearen barnean nola erakundetik kanpo. Premia behin eta berriz errepikatzen dela ikusten dugunean, informazio-fluxuaren prozesua zehazten dugu eraginkorragoa izan dadin. **Informazio-fluxuak** planifikagarriak eta artikulagarriak dira neurri handi batean. Hala ez balira, gure inguruko jarduerak benetan duten eraginkortasun, emankortasun eta lehiakortasunaren hamarrena izango lukete.

Behin eta berriz errepikatu eta informazioaren egileari baliorik ematen ez dioten fluxu horiek ahalik eta gehien automatizatu behar dira, informazio eta komunikazio teknologiek eta abarrek eskaintzen dituzten posibilitateak baliatuz.

Baina **komunikazioa** besterik da, informazio-fluxu artikulagarri horiek baino askoz gehiagoko zerbait. Komunikazioa ezagutza aktibatze moduetako bat da, hala informazioa transmititzeko eta hartzeko fluxuan nola interakzio-fluxuan. Beraz, aplikagarri zaizkio ezagutzaren aktibazioarekin zerikusia duten giltzarriak: nahia, askatasuna eta lankidetzeta.

Entzuten duguna interesatzen ez baitzaigu, ez zaigu iritsiko, ez dugu eskuratuko... Era berean, komunikatu nahi dugun horixe baino ez dugu komunikatzen, eta, noski, gure askatasunetik abiatuta komunikatzen dugu. Are bistarago dagoenez, komunikazioa lankidetzeta-modu bat da: solaskidearen beharra dugu, den modukoa dela.

3 Adibidea: «Komunika dezazun agintzen dizut»

Har dezagun organizazio bat (egun ezagutzen dugun horietako bat, edozein) eta alda dezagun irudizko testuinguru batera, pertsoneri zer eta noiz komunikatu behar duten agintzen zaien film bateko eszena batera, adibidez. Dena zorrotz kontrolatuta dagoen estatu polizial batean baino ez da posible halako eszena. Begien bistakoa da organizazio horrek ekoizteko ahalmen guztia galduko lukeela.

Irudizko testuinguru horretan, ez zaigu egiazko komunikazioa ahaztea besterik geratzen, eta, horrekin batera, baita pertsonen potentziala, ezagutza eta elkarren mendeko talentua garatzea ahaztea ere...

Muturreko egoera horietara iritsi beharrik gabe, komunikazio-moduak sobera osasungarriak ez diren testuinguru batean, pertsonak egoera zailetatik onik ateratzera eta bizirik irautera mugatzen dira. Ezin dugu gehiago eskatu.

Enpresen alorrean komunikazio-faltaren arazoa identifikatzen da askotan. Kontua da, arazoari aurre egiteko, artikulazio-motaren bat proposatzen dela irtenbide gisa (bilera gehiago...), edota inplikaziora eta talde-lanera jotzen dela zuzenean, inolako aldaketarik egin gabe... Hau da, ez da kontuan ere hartzen komunikazio faltaren benetako arrazoa katalizatzaile eza izatea: nahirik eza, alegia. Errealitate hori saihesten saiatzen garenean, komunikazio-modu pobreak, are gaizberak ere lortzen ditugu emaitzatat.

Intentsitate goreneko komunikazio-fluxuak

Pertsonak beren elkarren mendeko talentua eta berrikuntzarako gaitasuna garatzeko, **komunikazio-fluxurik gehieneko** testuinguruak behar dira.

Bizitasun hori ez datza mezuen kopuruan, mezu horien kalitate, garrantzi eta egokitasunean baizik. Artikulatuta dagoenak fluxua bermatzen du gehienez ere, ez haren edukia. Gakoa, hemen, ezagutza aktibatzean datza, aurreko epigrafean agerian geratu den bezala.

Kontzeptu hori, erraza eta sinplea bada ere, garrantzi handikoa da: informazio eta komunikazio teknologiek eta beste teknologia berriek eskaintzen dituzten posibilitateek fluxuak bermatzeko artikulazioak behar direla pentsarazten digute, eta horrek kantitatea ekar diezaguke, kalitatea eta garrantzia baino gehiago. Garbi izan behar dugu gauza bat: gaur egun informazioa ia edozeinen esku dago, eta eskura dugun informazio-kopuru hori hain da handia, ezen egun oztopoa da laguntza baino gehiago. Artikulatzeak fluxua bermatzen du gehienez ere, ez haren edukia. Artikulazio gehiegiak bi ondorio negatibo ditu:

- Artikulatutakoaren eskakizunak ase behar dituzten pertsonen dedikazioa eskatzen du.
- Informazio gehiegi sortzen du, fluxuak, zarata..., eta horrek guztiak «errealitatea behar bezala ulertzea edo hautematea» oztopatzen du.

4 Adibidea: Artikulatu ezin dena artikulatuz

Har dezagun adibide bat: Eman dezagun (guk asmatutako adibide bat da, baina antzeko adierazpenak entzun daitezke egunero enpresetan, ez hain nabarmenak behar bada), batetik pertsonak, bestetik gardentasunez jokatu beharra dagoelako uste sendoa, eta, azkenik, lehiakortasuna pertsonen organizazioaz duten ezagutza balioan jartzearen deribatu bat izango delako ideia oinarritzat izango dituen organizazio bat sortzeko bidean, honako hau erabakitzen dela: pertsona guztiek ahalegin *itzela* egin behar dutela **beren ezagutza guztia** besteekin partekatzeko. Horretarako: 1) beren ezagutza guztia txostenetan esplizitatzen saiatu behar dira, 2) lankideei eskuratu behar diete jasotzen duten dokumentazio guztia, 3) idatzita jaso behar dute bileretan esaten dena, telefono-elkarrizketa guztiak, 4) burutapen, ideia berri oro esplizitu bihurtzen saiatu behar dira... Neurri horiekin guztiakin, erakunde horrek bertan dabilen *ezagutza oro* aprobe txatu nahi du, ezer gal ez dadin. Baina fantasia mamitsu hori fikzio hutsa da. Hori gauzatzeko, aparteko lan-ordu pila egin beharko lirateke, bai dokumentuok prestatzeko, bai lankide bakoitzak bidalitako informazioa –informazio-kopurua itzela izango litzateke– aztertzeko.

Ondorioa: erakunde erabat burokratikoa bihurtuko litzateke; are gehiago, ezagutza erreala erabiltzeari utziko lioke, paperak, PDF fitxategiak... (euskarriak ez dio axola) erabiltzeko. Jakina, era horretako neurriek denbora alferrik galtzeko ez bestetarako balio dute, eta gainera, kontrako eragina izango lukete, jendeak errealitate berriak ezagutzeko eta aztertzeko gogoia galduko bailuke, egin beharreko aparteko lan-ordu pila dela eta. Bezeroarekiko harremanetan, elkarrizketatzaileak zeharkako gaietara buruzko galderak egitea saihesten du –gai horien bidez detektatzen dira, baina, hobetzeko eta berritzeko aukerak–, horrek nahi baino lan gehiago ekarriko liokeelako. Zentzugabea, ezta?

Aurreko adibidea muturreraino eramandako ideia horien karrikatura besterik ez da. Zoritxarrez, baina, gai horiek *oker samar* aztertzeke joera da nagusi. Informazio-premia *errepikakor* guztiak artikulatu behar ditugu, ahalik eta automatizaziorik handienaz, baina ezagutza pertsonalaren bateratze-lana, hau da, komunikazioa, beste kontu bat da, eta beste giltzarri batzuk ditu (lehen aipatu ditugu horietako batzuk).

Komunikazioari balioa ematen diona ez da sakontasuna, baizik eta egokitasuna eta garrantzia. Beraz, bertan behera utzi dugu komunikazio-fluxuak areagotzeko biderik errazena, zentzugabekeriara garamatzalako. Kontua ez da artikulatzea, baizik eta pertsonen ahalmena garatzea.

Zer balio izan dezake gai bati buruz lanean ari den norbaitek 20 orrialdeko dokumentu batetik gure jarduerarako baliagarriak izango zaizkigun ideiak 4 esalditan laburtzea? Edota gauza bera egitea nazioarteko azoka batetik etorri berri den norbaitek? Edota lankide batek, bezero batekin elkarrizketa interesgarri bat izan ondoren, deitzea eta beraren ustez aztertu beharra dagoen aukera baten berri ematea, gure ezagutzak, gaitasunak eta interesak direla-eta azterketa horretan garrantzizko zeregina izan dezakegulakoan? *Ekimen* horiek guztiak, erakundearen ezaugarri nagusi bihurtzen badira, ezin kalkulatuzko balioa hartzen dute, pertsonak beren **elkarren mendeko talentua** sendotzea eta garatzea dakarte, eta gauzak hobetzeko eta berritzeko aukerak detektatzeko bidea ematen dute etengabe. *Komunikazio-intentsitate* handiko testuinguruez hitz egitea, ezagutza aktibatzen duten testuinguruez hitz egitea, edota **sorkuntzarako testuinguruez** hitz egitea, gauza bera da.

Lan-eredu horiek praktikara eraman ezean, ez dugu gure gaitasunak garatzea lortuko, ez eta gure potentziala, eta taldean landutako elkarren mendeko talentua zabaltzea ere. Ikaskuntza-prozesu horren bidez, komunikazio-mailak areagotzeko gauza gara, beharrezkoa ez dena alde batera utziz (5 oharra) eta benetan axola duen horretan arreta jarritz.

5 Oharra: Komunikaziorako jarraibiderik ez

Zer da alferrikakoa komunikazioan? Eraldatze-prozesuez hitz egiten dugunean, garapena arautzeko modurik ez dagoela esaten

dugun bezala, komunikazioaren eraginkortasuna handitzeko jarraibiderik ere ez dagoela esan beharra dago. Beharbada, kontzeptu batzuk lagungarri izan daitezke guretzat, eta, nahi izatera, haiek barneratzen eta gure praktikan txertatzen saia gaitzke, baina gutako bakoitza geure baitatik komunikatzen gara, gure nortasuna ezarriz komunikatzeko moduari. Komunikatzeko moduan ikusten da beste inon baino hobeto zenbateraino garatua dagoen gure potentzialtasuna eta gure ezagutza. Garatuz goazen neurrian, hazi egiten gara, hedatu egiten dugu gure ahalmena, eta horrek isla zuzena du gure komunikazio-moduetan.

Norbaitentzat alferrikakoa, garrantzirik gabea dena, egoera jakin bat hobeto ulertzen lagun diezaiokeen giltzarria izan daiteke beste norbaitentzat. Hemen, harako «kafea denontzat» horrek ez du ezertarako balio. Komunikazioa oso prozesu konplexua da, haren inguruan gertatzen den guztia esplizitatu nahi izatera; hala ere, giza izaerak bere-berezkoa duen zerbait da (jαιο eta negarrez hasten garen unetik? Are lehenagotik ere, seguru aski), eta nago gure komunikazio-gaitasuna hobetzeko, eta komunikazio osasungarri, eraginkor eta biziago bat praktikatzeko gure ahalmena, gutako bakoitzarena, izugarria dela.

Noraino artikulatzea komeni da?

Komunikazio-intentsitate handiko antolaketa-dinamikak sortuko badira, **antolaketa-arkitekturak** egokia izan behar du. Antolaketa-arkitektura da erakunde bateko jardueren, zereginen, funtzioen eta arduren banaketa eta haien guztien arteko eragin-trukearen egitura definitzen dituen. Erakunde tipiko, funtzional batean, antolaketa-arkitektura organigrama hierarkikoaren arabera dago definituta. Orain arte esandako guztiarekin, pentsa daiteke antolaketa-arkitektura horiek ez dutela ez komunikazio-fluxu bizi-bizirik sortzen, ez aktibazio-maila handiko ezagutza eskatzen duten lan-dinamiketarako tarte handirik uzten.

«**Behar beste baino ez**» artikulatzea da komunikazio eta lankidetzaren biziko espazio baten alde egiteko modua. Hori hala da, bai informazio-fluxuen eskakizunaz ari garela, bai lan-prozedurak artikulatzeaz ari garela, eta baita postuen arteko interakzioaz ari garela ere, besteak beste. Artikulatzea oso baliagarria izan daiteke

komunikazioaren funtzionamendu on baterako; hala da askotan. Ezinezkoa da martxan dagoen autopista batean hirugarren bidea zabaltzeko posibilitatea imajinatzea, artikulatu beharreko gauza guztietan pentsatu gabe. Hala ere, dena artikulatu beharrak bultzatuta, gauza gara askatasun-tarte batzuk ere ez uzteko, nahiz eta tarte horiek funtsezkoak izan ezagutzaren lanaren garapenean.

Prozesu horretan arrakasta izateko giltza hau da: artikulatuta egotea komeni den guztiaz hornituz joango den antolaketa-arkitektura baterantz jotzea, funtzionamendu zuzen eta eraginkorra eta jardueraren ikuspegi ahalik eta zabalena eta denbora errealean izateko beharrezkoak diren informazio-fluxuak eta prozedura-fluxuak bermatuak izan daitezten. Gainera, pertsonen potentziala (komunikazio bizia, ezagutza aktibatzea, elkarren mendeko talentua sendotzea, aukerak detektatzea...) garabidean jartzeko lan dinamikak sortu beharko lituzke. Beste era batera esanda: lan-modu abstraktuetatik ezagutza-lana azaleratuko duten lan-moduetara aldatzeko aukera emango duten antolaketa-arkitekturetara jo beharko litzateke.

Erantzule sentitzen garenean, ez informazio-fluxu jakin bat ase izanaren erantzule, baizik eta gure elkarren mendeko eta sorkuntzarako talentua bilatzeko ahaleginean geure esku dagoen guztia egin izanaren erantzule, kontua aldatu egiten da. Nire lana zeregin jakin bat betetzea baldin bada, hura ahalik eta hobekien bete, eta kito. Nire lana beste zerbait baldin bada, nire lana talde bati jarduera jakin bat aurrea ateratzen eta harentzat hobetzeko eta zabaltzeko bideak aurkitzen laguntzea baldin bada, beharbada konturatuko gara gure ordu arteko lanak ez duela baliorik eskaintzen, eta alde batera utz daitekeela gure lan dinamika aldatuz.

Aldaketa hori gauzatzeko elementu giltzarria egiten ari garen jarduerari banaka zein taldeka eman diezaiokegun esanahian datza: zeregin batetik talde-lanean garatu beharreko jarduera baterako aldaketa. Nahitaez giza dimentsioa izan behar duen talde hori da, hain zuzen, elkarren mendeko talentua lortzeko eta garatzeko oinarria.

Ondoko koadro honetan lan abstraktuan oinarritutako testuinguruen eta ezagutza-lanean oinarritutako testuinguruen arteko konparazioa egiten da, bai testuinguru batzuetan bai besteetan nabarmentzen diren ezaugarriak elkarrekin alderatuz.

GIDA-KONTZEPTUA	ENPRESA TRADIZIONALETAKO LAN ABSTRAKTUAREKIN LOTUTAKO ANTOLAKETA-EREDU ETA TESTUINGURUAK	PERTSONETAN OINARRITUTAKO KUDEAKETA-EREDUAK DITUZTEN ENPRESETAKO EZAGUTZA-LANAREN POTENTZIALAREKIN LOTUTAKO ANTOLAKETA-EREDU ETA TESTUINGURUAK
Sormenerako testuinguruak	<ul style="list-style-type: none"> • Denbora gutxi gogoetalerako. • Ezagutza trukatzeko eta sormena garatzeko testuinguruek ez dute harremanik Zuzendaritzarekin. • Etengabeko hobetze prozesuak. • Prestakuntzari ematen zaion garrantzia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Denbora asko gogoetalerako. • Erakundeak berak bultzatzen ditu ezagutza trukatzeko eta sormena garatzeko testuinguruak. • Prozesu eta proiektu berritzaileak. • Ikaskuntzari ematen zaio garrantzia.
Komunikazioa eta lankidetzaren	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikazio-kontzeptua: igorle bat eta hartzaile bat izanik mezu bat bidaltzea. • Komunikazio urria eta urrutitik gidatua. • Espazio fisikoa “kubiletetan” antolatuta. • Gutxi batzuk bakarrik dituzte kanpo-harremanak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikazio-kontzeptua gauzak elkarrekin egitera bideratuta dago. • Komunikazio irekia, norabide askotakoa (bertikala, horizontala...). • Espazio fisiko irekiak. • Askok dituzte kanpo-harremanak.
Elkarren mendeko talentua	<ul style="list-style-type: none"> • Lanpostura zuzenduta, gehienbat Laukitxo. • Ezagutza trukatzeko espazio gutxi. • Mendekotasun-harremanak hierarkiarekin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proiektu-taldeetara bideratuta Elkarrekintzak. • Ezagutza eskuratu, sortu eta ustiatzeko guneak.

Elkarren mendeko talentua	<ul style="list-style-type: none"> • Kanpo-eragileak integratzen dituen talderik ez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Denen arteko elkarren mendekotasunean oinarritutako harremanak. • Kanpoko pertsona eta erakundeak integratzen dituzten taldeak.
Nahia	<ul style="list-style-type: none"> • Parte hartze gutxi gauzak egiteko moduan. • Proiektuak goitik inposatzen dira, gauzak partekatu gabe. • Pertsonak askatasun gutxi dute kontrol handia. • Konpromiso eta erantzukizun apalak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parte hartze handia plangintzan: egin, aztertu, hobetu... . • Proiektu partekatua. • Pertsonak askatasun handia dute Norberak kontrolatzen du bere burua. • Konpromiso eta erantzukizun handiak.
Boterea	<ul style="list-style-type: none"> • Zuzendaritza-taldeak du erabakitze ahalmena. • Distantzia dago boterearen eta ekintzaren artean. • Ekintzatik urrun dagoen norbaitek erabakitzen ditu gauzak. • Erantzukizuna hierarkietan dago. • Pertsonak men egitea bilatzen da. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taldeek dute erabakitze ahalmena. • Erabakitze ahalmena eta ekintza elkarrengandik gertu daude. • Ekintzatik hurbil dagoen norbaitek erabakitzen ditu gauzak. • Erantzukizuna partekatu egiten da. • Pertsonak beren kasa aritzea bilatzen da.
Lidergoa	<ul style="list-style-type: none"> • Zuzendaritzako kideak dira "liderrak". • Lidergoa inposatu egiten da. • Lider gutxi daude, eta daudenak hierarkia-gailurrean. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertsona guztiak dira zerbaiten edo beren buruaren liderrak. • Taldekideek aukeratzen dituzte liderrak. • Lider asko daude, erakundearen maila guztietan banatuta.
Jabetza	<ul style="list-style-type: none"> • Enpresako kide izateko sentipen urria. • Ordainsaria kapitalera doa gehienbat. • Stock options-ak zuzendaritzako kideentzat dira bakarrik. • Ordainketa-maila ugari daude. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enpresako kide izateko sentipen handia. • Ordainsaria kapitalera eta langileengana doa. • Emaitzen arabera ordaintzen da, ekitatiboki. • Ordainketa-maila gutxi daude.

15 Tomas Elorriagak eta
Banpro taldeak
kontzeptualizazio-
talderako prestatutako
dokumentua, 16/04/2009

i-Talde I-en aurkeztutako dokumentu baten egokitzapena.¹⁵

II Blokea: Egoera berriak, kontzeptu berriak

Nahia eta boterea kontzeptuak enpresaren alorrean aplikatzen direnean ez bezala aztertu behar dira hemen, errealitate berri horietan aurrera egingo badugu.

2. Gida-kontzeptua. Nahia

Lan-modu abstraktuen hastapenetan, langileen motibazioa (egun ulertzen dugun bezala) ez zen ez eztabaidagai ez kezka iturri enpresako arduradunentzat. Bete beharreko zeregin bat zegoen, eta diruzko sari bat trukean; hori zen lanerako motibazio bakarra. Ez dago besterik esan beharrik. Izan ere, tinta asko isuri zen orduan lan alienatuaren inguruan.

Hala ere, ezagutza ekoizpen-faktore kritiko eta masiboa bihurtu zen neurrian, gauzak aldatzen hasi ziren: ez dugu ahaztu behar ezagutza pentsamenduaren, emozio/nahien eta ekintzaren arteko lotura bereizezin gisa garatzen dela.

Hori dela eta, langileak egiten duenaz ez ezik langileaz beraz ere interesatzen hasi zen enpresa, haren sentimendu eta emozioez. *Management*-aren teorietan gero eta argiago ikusten zen horrek guztiak eragina zuela langilearen errendimenduan, ezagutzaren garapenean, inplikazioan, konpromiso-mailan, etab.

Testuinguru produktibo eta ekonomikoaren errealitate berri horiek aintzat hartuta, ordu arte bigarren mailako interesa baino piztu ez zuten alorretan sartzeko hasi ziren enpresak: giza baliabideen kudeaketa, langileen motibazioa, etengabeko prestakuntza... Eta gero: ezagutzaren kudeaketa, parte hartzea, balioak eta kultura, adimen emozionala...

Hemen egiten ari garen planteamenduaren argudio nagusiak hortxe hartzen du bere zentzu osoa: *sarraldi* horiek guztiak ezagutza-lana bultzatzeko helburuarekin egin ziren, azaleratzen ari ziren lan-molde horien guztien eskakizunak *susmatuz*, nolabait esatearren, baina ahalegin horiek ez zituzten lan dinamikak aldatzeko beharrezkoak diren eraldatze-prozesuak ekarri berekin, eta, beraz, ez zituzten lan-modu abstraktuak gainditzea lortu.

Beraz, kontraesana (eta horrek eragin duen ezinegona) gero eta agerikoagoa egin da, eta modu askotara azaldu.

Pertsona baliabidea kudeatzearen garrantzia ulertzen hasi ziren testuinguru batean sortu ziren motibazioaren teoriak, ez arrazoi humanista edo etikoengatik, zuzendaritzak interes batzuekin edo bestekin lerrotzeko kontrolatzen edo kudeatzen saiatu behar zuen faktore edo aldagai gisa baizik. «Zer egin zure beharginek etekin handiago eman dezaten?», «zer egin langileak motibatzeke», «zure langileengandik hau lortu nahi baduzu, honela jokatu» eta gisako esaldiek ikuspuntu horri erantzuten diote?

Motibazioaren teorien bilakaeran gero eta garbiago eta zabalduago dago motibatzeke bide bakarra norbere burua motibatzea edo berezko motibazioa delako ideia: nahia, alegia.

Eta motibazioaren tresna eta metodologientzat norabide-aldaketa txiki bat besterik ez dela ematen duen hori bere buruaz beste egitea bezala da beraiantzat, zeren, portaeren kasuan gertatzen ez den bezala, pertsonen nahiak guk apenas eraginik izan dezakegun aldagaiak baitira.

Aitzitik, gure eragina handia izan daiteke nahi horiek garatu behar diren testuinguruetan: antolaketa-arkitektura eta dinamiketan; *sozializazio aktiboan*, azken batean. Beraz, horrek ikuspegia errotik aldatzea dakar: Orain, kontua ez da pertsonak helburu jakin batekin lerrotzea eta motibatzea, baizik eta testuinguruak askatzea, pertsonak laguntza eman dezaten, komunika daitezen, beren jakintza aktiba dezaten, lidergoa har dezaten, ekimenak bultzatzen, ikas dezaten, aberats daitezen... **beren nahietatik abiatuta**.

Bukatzeke, eta nahiz eta gai hau hurrengo epigrafean ere iradokitzen den, beharbada une egokia izan daiteke *nahia* kontzeptua –ekarpenak egitera, eraikitza, laguntza bultzatzen gaituena– eta *beldurra* kontzeptua –hori dena egitea eragozten gaituena– aurrez aurre jartzeko. Gizartea eraldatzeko bide guztietan, adibidez, aldatzeko nahia, hazteko, hobetzeko, liderra izateko nahia berrikuntzekiko beldurrarekin indargabetzen da askotan.

3. Gida-kontzeptua. Boterea

Luze eta zabal jorratu dugu ezagutza askatasunetik aktibatzen delako gaia. Begien bistakoa da boterea behar-beharrezkoa dela ezagutza

16 Ikus, adibidez, 2. adibidez, III atala

aktibatu eta balioan jartzeko¹⁶. Pertsona guztien ahalmenaren eta ezagutzaren garabidean aurrera egin nahi badugu, pertsonen boterea behar dute beren jarduera definitzeko. Beraz, boterea ondo banatuta dagoen testuinguru batean bakarrik aktiba daiteke ezagutza.

17 Alfonso Vázquez: «Estrategias de la imagnación», Granica, 2008.

Gu hemen erabiltzen¹⁷ ari garen botere kontzeptua ez da beste pertsona batzuen edo jarduera baten *gaineko* boterea, horrek ondorio baztertzailerik garbia baitu («boterea zure esku badago, ez dago nire esku»); gu, hemen, gauzak *egiteko*, *esateko*, erabakiak *hartzeko* botereaz ari gara: botere hori ez da baztertzailerik, batzailerik baizik, sortzailerik, eta eraikitzaile.

Bere pertsonen potentzuala –beren elkarren mendeko talentua eta berrikuntzarako gaitasuna eta guzti– garatzea lortzen duen erakunde bat botere baztertzailerik gutxiko erakundea izango da, dudarik gabe. Aitzitik, gauzak sortzeko eta egiteko ahalmen handia izango du, eta boterea denen artean ondo banatuta.

Pertsonen boterea bi faktore hauen baitan dago: batetik, unean uneko arkitektura artikulatuen eta antolaketa-dinamiken baitan. Pertsona bakoitzaren ikuspegiari dagokionez, horiek alderdi estruktural edo objektiboak dira. Bestetik, alderdi subjektiboagoen baitan: begien bistan dagoenez, erronka baten aurrean, hasierako baldintzak berdinak izanda ere pertsonok modu desberdinean erantzuten dugu. Beldurrak, adibidez, paralizatu egiten gaitu, gauzak egiteko boterea kentzen digu.

Ez da kasualitatea gaur egun hainbeste hitz egitea pertsonen duten pisuaz. Boterea eta erantzukizunak partekatzen dituzten erakundeak nahi baditugu, pertsona guztien eta bakoitzaren gauzak egiteko boterea garatzea helburu duten erakundeak nahi baditugu, bazter utzi beharko ditugulan abstraktuaren ikusmoldeak eskaintzen dituen erosotasun-eremuetako asko: «Nik neure lana bete dut, eta gainerakoa –lana epearen barruan ematea edo ez, edo bezeroak eskatutako guztia betetzea edo ez, edo enpresak dirua galtzea, edo makina hondatzea, edo...– bost axola zait, egia esan, ez dut minutu bat ere galduko horretan, hori ez da nire erantzukizuna».

Eta batzuek, zera galdetzen dugu: prest ote gaude benetan erosotasun-eremu horietatik ateratzeko? Eta beste batzuek galdetuko dute: posible ote da ustezko paradisuetara iritsi nahi izatea inolako erantzukizunik hartu gabe?

III Blokea: Egoera berriak, eginkizun berriak

Aldaketa-prozesuek gidaritzea hartuko duten liderrak behar dituzte. Hori da berrirori definitu beharreko eginkizunetako bat. Jabetzaren eginkizuna bera ere beste ikuspegi batetik aztertu beharra dago.

4. Gida-kontzeptua. Lidergoa

Hizpide ditugun eraldatze-prozesuek erabakitasunez eta ausardiaz jokatu behar duten pertsonak behar dituzte gidari. Ez dago zalantzarik, une zailetan prozesua kolokan hastea eta lur jotzea nahi ez bada. Eta lehenago edo gerago, beti sortuko da une zailen bat. Eta lider horiek babesa behar dute, eraldatze-prozesuei buruzko esperientzia eta ezagutza duten pertsonen laguntza behar dute, benetako eta zinetako prozesuak eraikiko badira.

Prozesua boterea banatzeko prozesu bat da, besteak beste. Hori dela eta, aurrera egiten duen heinean, gidaritzea bere esku duen pertsonak edo taldeak gidaritzea hori askatzen joan beharko luke, pertsona eta talde bakoitzak lidergoa eta protagonismo handiagoa izan dezan.

Dokumentu honetan egiten ari garen planteamenduarekin ados bagaude, zentzuzkoa dirudi esatea erakunde bateko arduradun nagusiaren edo nagusien funtzio printzipala aldaketa hori gauzatzeko bidean urratsak egitea izan beharko lukeela, ezagutzalana garabidean jartzea erraztuko luketen testuinguruak eskainiz.

5. Gida-kontzeptua. Jabetza

Akziodunak enpresen jabetzat hartzen baditugu ere, haiek nortasun juridiko bat daukate –hala esatea zilegi bada–, legeak ezarritako eskubide eta obligazioekin, baina legekoa beste entitatekin ez duena. Ondare ukigarria ere badute: makinak, lantegiak, ibilgailuak, instalazioak... Baina ez daukatena da ekoizpen-faktore masibo eta kritiko gisa definitu duguna: ezagutza. Hori ez dago haien mende, ezin dute kontrolatu.

Ekoizpen-faktore masibo eta kritikoaren jabetza pertsonen baitan dago. Pertsonak beren gain daukate gauzak *egiteko boterea*.

Enpresa-mota desberdinak ditugu inguruan: bai pertsonen potentzialaren garabidean aurrera egin dutenak, bai lan abstraktuaren parametroen arabera funtzionatzen dutenak. Beraz,

hemen azalduko ditugun ideiek ez diete berdin eragingo batzuei eta besteei.

Beraz, hau da ateratzen dugun ondorioa: ezagutza ekoizpen-faktore kritikoa eta masiboa bihurtzen den heinean, erakundearen jabeak ekoizpenaren faktore giltzarrien gaineko jabetza galtzen du.

Hala, aurrerantzean alde batera utzi beharko da jabetza jabe bakar gisa azaltzen digun kontzeptua, eta, aldiz, pertsona guztiei ezagutza eta ekoizpen-faktore kritikoa gaineko jabetza aitortzen dien ideia kontuan hartu.

*Horrek «jabetzaren eta lanaren arteko itun baterako bidea eman beharko luke, ekonomia errealearen testuinguruan, orain eta geroan sortutako aberastasunaren banaketa **bidezko** batean oinarrituta. Eta halaber, onartu beharko litzateke ezagutza-lana ezin dela alokatu, enpresaren izateko arrazoia osatzen duela, eta, beraz, finantza-kapitalean egindako inbestimenduak arrazoizko ordainsari baten alde egiteko eskubidea ematen duela, bai, baina beste ezertarako ez. Eta ez hori bakarrik: itun horretan **gizarteari** dagokion ordainsaria sartu beharko litzateke. Ez dugu ahaztu behar hura dela ezagutza elikatzen eta ugalarazten duen funtsezko iturria»¹⁸, bai eta, gure ustez, erabiltzen ditugun baliabide natural guztien erabilera eta mantenuaren arduraduna ere.*

18 Alfonso Vázquez:
«Breves anotaciones
para el equipo de
conceptualización»,

14/05/09

3. Aldaketa bultzatzen

Eragin biderkatzailea

Lan abstraktutik ezagutza-lanerako aldaketak eragin handia du ekoizpenaren eta gizartearen harreman-moduetan, eta baita sortzen diren aberastasun-moduetan eta komunitate/gizartearen gaineko ekarpenetan ere (Gogora dezagun 1. adibidea).

6. Oharra: Lan ordaindua edo ordaindu gabekoa

Begien bistakoa da nire lanak, bere horretan, niretzat esanahia badu (ezagutza-lana), eta ez bakarrik ordain gisa jasotzen dudan ordainsarian (lan abstraktua), nire ekarpena (gaur egun zein etorkizunean) handiagoa izango dela bestela izango litzatekeena baino.

Horrek ez du esan nahi nigandik gehiago ematen dudarik ordain ekonomikorik jaso gabe egiten dudan horretan, ezta gutxiagorik

ere. Hori kasu honetan bakarrik gertatzen da: alegia, egiten dudan lan ordaindua lan abstraktua izanik, pentsamenduak, nahiak eta emozioak uztartuko dizkidan jarduera bat garatu ahal izateko lanetik kanpora jo behar dudanean, hau da, ordaindu gabeko edo gutxi ordaindutako zaletasun eta gainerako jardueretara jo behar dudanean.

Uztarketa hori lan ordaindu batean lortzen dudanean, inoiz baino gehiago eskain dezaket. Izan ere, pertsona gehienok ez dugu denbora geure nahierara erabiltzeko aukerarik, jarduera ordaindu bat egiten eman behar baitugu denbora horren parte handi bat. Hori dela eta, gure ezagutzarekin ongi uztartzen den jarduera-mota bat ordaindua izateak askatasun handiagoa ematen digu geuregandik gehiago emateko.

Ezagutza-lanaren eredia –hau da, pertsonari bere potentzial guztia garatzeko, lanean gehiago parte hartzeko... aukera eskaintzen dion lan-eredu hori– hartzeaz hitz egiten denean, beti bada dioenik pertsona batzuek garbi bereizi nahi dutela bizitza eta lana, ez dutela bere burua lanean gauzatu nahi, bizitzaren beste esparruetan baizik. Nire ustez, arrazoi horiek erakusten dutena da pertsona horiek ez dutela ulertzen zertaz ari garen, alegia, ez dutela ulertzen gure asmoa lan abstraktua gainditzeko bidean urratsak egitea dela, eta ez ustez ezagutza-lana dena *indarrez* nola edo hala egokitzea. Seguraski pertsona horiek badakite (hala ikusi edo bizi izan dutelako) antolaketa-dinamikak eta antolaketa-egiturak oztopo direla ezagutza-lanaren garabiderako, eta horrek noski eszeptizismoa eta gogorik eza dakartza berekin.

Esana dugu lehenago ere lan egiteko eredu abstraktutik ezagutza-lanerako bidea bakarrik egin nahi duen norbaitek, bere borondatea guztia jarrita ere, aurrera egiten utziko ez dion antolaketa-ikuspuntua topatuko duela bidean oztopo, kontzeptu, botere eta harreman-modu berriez gainera. Horregatik, lan egiteko eredu batetik beste batera aldatzeak jarrerak aldatzea baino zerbait gehiago esan nahi du, baina jarrerak aldatzea ere bai. Pertsona batek urrats txikiak egin ditzake, talde batek pauso handiak eman ditzake, eta erakunde batek ezagutza-lanaren hedapenari traba egiten dioten oztopoetako asko kentzeko erabakiaren alde egin dezake.

Hemendik aurrera, bigarren mailako eraginaz jardungo dugu. Erakundeak ez daude bakartuta, era askotako eragileekin harremanetan daude etengabe: instituzio publikoak, finantza-erakundeak, bezeroak, material-hornitzaileak, zerbitzu-hornitzaileak, prestakuntza-zentroak, etab. Jakina, ez dira erakundeak beste erakunde batzuekin harremanetan sartzen direnak, pertsonak baizik, bateko eta beste pertsonak. Hala, askatasun handiarekin lan egiten duten pertsonak, lanean parte hartuz, konpromisoak hartuz eta gogoz aritzen direnek, ezagutza-lanari lehentasuna ematen diotenenk, eragina izango dute beraiekin harremanetan dauden pertsonengan, eta, neurri batean, lan abstraktua bazter uztera akuilatuko dituzte, are behartu ere.

5. Adibidea:

Har dezagun, adibidez, aholkularitza-enpresa txiki bateko pertsona bat, ezagutza-lanera oso bideratuta dauden planteamenduekin lan egiten duena. Pertsona horrek, aurrera eraman nahi duen proiektua gauzatu ahal izateko, jakintza-arlo osagarrietan diharduten beste aholkulari aditu batzuekin harremanetan jartzean, eta ondoren lankidetzak sortzen eta proiektu-taldeak antolatzen hastean, ezagutza-lanaren ikuspegia duten pertsonak lortzeari emango dio lehentasuna, esperientzia profesionalari eta ezagutzak egiaztatzeari baino gehiago. Bestela, tirabirak eta desadostasunak izango dira nagusi. Eta, gainera, itxi egingo lioke bidea elkarren mendeko talentua garatzeari.

Aldaketa horren aldeko bidean aurrera doazen industria-enpresetan, aldaketaren aldeko urratsak egitera bultzatzen dituzte bezeroek hornitzaileak. Adibidez, hornitzailea bezeroaren proiektu-taldeetan integratzen da askotan, eta, hori dela eta, gertu-gertutik bizi dezake aldaketa-prozesua, eta aldaketak egin bere antolaketa-dinamikan eta antolaketa-egituran. Beraz, egoera batetik besterako aldaketak albo-eragin positiboa izan dezake aurrera-bidean doan erakundearekin lotura duten pertsonengan eta erakundeetan. Halaber, aurrerapen horiek artean gutxienekoak direla kontuan izanda, bidean aurrera egiten saiatzen den erakundeak laguntza baino oztopo gehiago aurkitu ohi ditu inguruan.

Hemen proposatzen ari garen eredu-aldaketa hau gizartean eragina izatera iritsiko bada, erakunde askok hartu beharko dute, zein bere alorrean, eraldatze-prozesuan aurrera egiteko erabakia.

Hori dela eta, gai honi buruzko zabalkundea eta sentsibilizazioa sustatu nahian ari diren erakundeek eredu izan, etsenplu eman, eta zeinek bere eraldatze-prozesuari ekin beharko lioke, koherentziaren izenean.

Esku hartzeko guneak

Hala, eredu batetik besterako aldaketa honen garrantziaz jabetzen bagara, bai enpresen lehiakortasun-mailari dagokionez, bai aldaketak gizarteari dakarkion aberastasunaren ikuspegiari dagokionez, esku hartzeko guneen inguruan lan egiten hasi beharko dugu, erakundeei aurrera egiten eta ibili beharra duten bidea zelaitzen laguntzearen.

Gure ahalegin honetan eraginkorrak izango diren jarduera-ildo edo jardun-moduen bilaketan, esku hartzeko bi gune edo plano bereizi behar ditugu: batetik, **esku-hartze polinizatua**, hau da, eredu-aldaketa horren aldeko bidean, *erakunde bakoitzean* egin beharko litzatekeena; eta, bestetik, **esku-hartze sozial edo hedatzailea**, eredu batetik besterako aldaketa horien aldeko testuinguru sozialak eragin nahi dituen. Eta ez gara hutsetik abiatzen, bai esku-hartze batzuk bai besteak bermatzen dituzten esperientziak baititugu.

Esku-hartze polinizatua

Erakunde partikular batean ezagutza-lana nabarmenago agertzeko helburuarekin egiten den esku-hartzeaz ari gara.

Esku-hartze horrek eragin zuzena du hemen aztertzen ari garen eredu-aldaketa horretan, lan egiteko moduetan eragin nahi baitu. Hala ere, esaten ari garen bezala, esku-hartze orokorragoak ere garrantzi handikoak dira, gai horiei buruz kontzientzia hartzen eta sentsibilizatzen laguntzen baitute, eta esku-hartze zuzen horiek bultzatzen, halaber.

Azterketa enpirikoetan behin eta berriz egiaztatu dugunez, ezagutza-lana *modu naturalean*, berez bezala azaleratzen da antolaketa- testuinguruaren bultzada jasotzen duen tokietan. Beraz, ekintza-guneak zerikusi handiagoa du ezagutza-lana azaleratzen lagunduko duten antolaketa-testuinguruak *askatzearekin*, edo,

metafora baten bidez esanda, azaleraztea eragozten duten *hesiak eraistearekin*, eredu ideal baterantz zuzendutako prozesu arautu bat eraikitzearekin baino. Hortik, beraz, planteamendu honetan guztian dagoen joera, «nagusi den» hori, hau da, ohikoa, jakina den hori, gainditu beharra dagoen horrekin parekatzekoa. Garbi geratu behar du, ordea, testu honetan egiten den planteamendua iraganaren eta egon dagoenaren ezagutze sakon batetik abiatzen dela: izan ere, horrek guztiak gaitu honaino ekarri, horrek guztiak digu, halaber, beste zerbait gehiagorekin amets egiteko aukera ematen oraindik ere.

Bukatzeko, eraldatze-prozesu hauek bereizten dituzten ezaugarri nagusiak aipatu behar ditugu. Bi dira: batetik, erakundearen beharrezkotzat jotzen diren aldaketak egiteko ahalmena eta, erakunde horren esperientziatik abiatuta, aukera eta bide berriak esploratzeko halako ausardia argi bat duten pertsonen asmo erabakia; bestetik, alor horietan diharduten filosofiekiko hurbilketa, esku-hartzea eraginkortasunez eta koherentziaz zuzendu ahal izateko. Hurbilketa horretarako modu posible batzuk elementu hauen konbinaziotik sor daitezke: aholkularitza espezializatuaren laguntza, foru espezializatuetan parte hartzea, irakurketa espezializatua, eta abar.

Esku-hartze soziala edo hedatzailea

Gizartean zabaldua dauden edo bestela ere *nagusi diren* sinesmenetan eragina izan nahi duten esku-hartze moduak izango ditugu hizpide atal honetan, ezagutza-lana azaleratzearen aldeagoak diren eta bateragarriagoak diren beste sinesmen batzuei bide emateko.

Gehiegi luzatzeko asmorik gabe, ondoko zerrendan ageri diren esparruak, beren eragin handia dela eta, esku-hartze mota horien xede izan litezke:

- Prestakuntzaren eta heziketaren esparru zabala ardatz nagusietako bat da. Gaur egun, esparru hori lan egiteko eredu abstraktuen mendean dagoela ikustea nahikoa etsigarria da, baina baita bertan esku hartzeko aukera on bat ere.
- Aholkularitzaren mundua ere sinesmenen eta antolaketa-ikuspegien alorretan eragin handia duen beste esparru bat da, noski.

- Komunikabide eta hedabideek ere garrantzi handiko papera jokatzeko dute sinesmenak sortzeko eta sendotzeko orduan.
- Laguntzarako programa publikoek ere ikuspegi batzuk bermatuz eta beste batzuk baztertuz zabaltzen dute beren eragina, eta garrantzi handiko paper arautzailea jokatzeko dute.
- ...

Esparru horiek guztiek kudeaketa, antolaketa edo lanari buruzko sinesmenak sortzeko, zabaltzeko, eta gutxiagotan beharbada, zalantzan jartzeko orduan jokatzeko duten papera dela eta, beldurrik gabe esan daiteke esparruok giltzarri direla aurrerabiderako esperientzien aldeko haztegi bat sortzeko oinarritzeko kontraesan horiek agerian jarriko dituen eztabaida sozial bat eragiteko gure ahaleaginean.

- Ahalegin horretan, gizarte eztabaida eragingo duten testuinguruei bide eman behar zaie, hainbeste hertsatzen gaituzten eredu mentalak gainditze aldera.
- Ahalegin horretan, eredu batetik besterako aldaketa hori gauzatzen lagunduko diguten **ideiak, kontzeptuak eta hizkuntza berriak landu behar ditugu** denon artean.
- Ahalegin horretan, gizarte-maila guztietara **zabaldu behar ditugu kontzeptuok**, gure oztopo mentalak eta errealitatea iraganeko eskemen arabera ulertzeko gure joera gutxitze aldera.

6. Adibidea: Esku-hartze sozial edo hedatzaile baten adibidea: Bizkaiko Foru Aldundia

Erakunde publiko batek horren guztiaren alde egin dezakeen lanaren adibide gisa, hor dago Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomiaren Sustapenerako Sailak, «Berrikuntza zerbitzua» tarteko, orain arte egin duen guztia.

Izan ere, hemen esku hartze sozial edo hedatzaile gisa planteatzen ari garen honekin oso lotuta daude ekintza batzuk ari da abian jartzen azken urteotan.

- 2009. urtean ETE-en aldeko laguntza-lerro bat ireki zuen, bide horretan doazen eraldatze-prozesuei bultzada emateko, eta egun buru-belarri sartuta dago PREMIE kudeaketa-sistemak

hobetzen laguntzeko bere programa arrakastatsuenetako bat berriro diseinatzeko lanean.

- Eskualde foroak bultzatu ditu, tokian tokiko garapenaren alde lan egiten duten zenbait agentziaren laguntzarekin batera, era guztietako erakundeek beren esperientziak elkarrekin parteka ditzaten eta arrakasta izan duten eraldatze-prozesu aipagarrienak ezagutzeko aukera izan dezaten.
- Era berean, aldaketak sustatu ditu saileko langileen lan egiteko moduan, ekintza horietan parte hartzera bultzatuz, Zerbitzuaren blogean esku hartuz, ikaskuntza-mahai bat antolatuz, etab.
- Aholku eskatzen duten pertsonen esperientziak trukatu ahal izateko espazioak sortu ditu, eta hemen zalantzan jarritako kontzeptuetan oinarritutako esku-hartze moduak eztabaidatzeko tailerrak antolatu.
- Eztabaida kontzeptuala sustatu du (Ithakako Foroan bezala), bai eta kontzeptuak lantzeko bidean ekarpena egin dezaketen lanen argitalpena ere.

Guk, gauden esparru honetatik, hau da, Innobasquetik, ez dugu esku-hartze polinizatu edo zuzena gauzatzeko helbururik, era horretako prozesu bat zabaltzeko erabakia erakunde bakoitzari baitagokio, eta berari bakarrik, normala den bezala. Hala ere, esku-hartze horien bidez egin daiteke benetan aurrera hemen planteatzen ari garen eredu-aldaketa hori gauzatzeko bidean; hala, erakundeak eraldatze-prozesu horietan sartzera animatzeko eta erakunde desberdinetatik prozesu horien alde dauden erakunde eta pertsonen bidea errazteko behar diren testuinguru sozialak bultzatzea da esku-hartze sozial edo hedatzaileak duen benetako ahalmena. Beraz, Innobasquek bultzatutako esku-hartze moduak esku-hartze sozial edo hedatzailea deitu dugun horren barruan egongo dira. Dena dela, esku-hartze sozial horrek eragina izaten ari den edo ez jakiteko erabili beharko den termometroa esku-hartze polinizatuetan benetan eragina izatea eta haiei bide ematea lortzea izango da. Testuinguru jakin batzuetan eragitea da kontua (argitalpenen bidez, eztabaida, lanketa eta gogoetarako espazioen bidez, esperientziak trukatzeko espazioen bidez, laguntza-programa

publikoen bidez, ikasteko eta ikasitakoa ahazteko edo zuzentzeko espazioen bidez, ...), esku-hartze sozial horien bidez eragitea, hain zuzen, eta haiei balioa ematea, eta esku-hartze berriak esku-hartze polinizatuen errealitatea atzemanaz bideratzea.¹⁹

Kontuan izan behar da, bestalde, esku-hartze polinizatuek eta sozial edo hedatzaileek elkar indartu eta elikatzen dutela. Erakundeak aldatzeko prozesuek eragin biderkatzailea izan dezakete, oso handia, eta erreferentzia nagusi izan daitezke hedakuntzazko esku-hartze motaren bat abian jartzeko orduan. Halaber, kontzeptuen eta sentsibilizazioaren inguruan alor horietan egiten den lanak bidea zelaituko dio gisako eraldatze-esperientzia bat aurrera eraman nahi duen erakunde partikularrari. Esku-hartze polinizatuen ondorio diren esperientzia horiek eta esku-hartze sozial edo hedatzaileen ondorio diren ikusmoldeek eragin biderkatzaile handia izan dezakete, eta Innobasquek garrantzi handiko papera joka dezake, hain zuzen, eragin horiek areagotzen.

Jarraibide eta metodologietatik kontzeptuetara

Gai hauekin honako hau egiteko tentazioa izaten da: alegia, «gida-liburua» prestatzea eta enpresa arduradunei ematea ustezko «irtenbidea», bertan agertzen diren argibideei jarraituz beren esku-hartze polinizatuari ekin diezaizoten. Era horretan, amets egingo genuke era askotako erakundeetara iristen ari garela, eta hori da, hain zuzen, helburua.

Argi utzi behar dugu, baina, kasu honi dagokionez behintzat, era horretan esku-hartzeko ahalegina egiteak ez gintuzkeela inora eramango; izan ere, prozesua ezin da inola ere arautu. Hala ere, behin eta berriz esaten ari garen bezala, erakunde bakoitzak irekitzeko prozesuan egingo da, inon egitekotan, ezagutza-lana azaleratzeko bidean aurrera. Beraz, erakunde bati eredu batetik bestera pasatzeko bide horretan aurrera egiten lagun diezaioketen oinarritzko ideiak eta kontzeptuak identifikatzen saiatzeak garrantzi handia du, horren inguruan egiten den guztiak bide zail horretako oztopoak gainditzeko balio dezan, eta ez, asmo oneko ekintzekin askotan gertatzen den bezala, bideko oztopo horiek areagotzeko.

Esaten ari garen honek zerikusi handia du dokumentu honetako egitura eta edukiarekin. Guk uste dugu, inolako zalantzarik gabe,

19 Maite Darceles-ek garatutako esku-hartze kontzeptua erabiltzen da: «Guías para la transformación», BAI-BFA, 2009.

nahi eta nahiez esku-hartze polinizatutik edan beharko duen esku-hartze sozial edo hedatzaile hori aurrera eramateko ardatz estrategikoenetako bat prozesu horien ikusmolde intelektualaren bidean aurrera egitea dela. Xede-eszenategi desiragarri bat zehazterik bagenu, eta hara iristeko egin beharreko urratsak arautzerik, dokumentu honen edukia ez litzateke hain kontzeptuala izango, erakundearen arduradunak egin beharreko urratsak ahalik eta argien azaltzera bideratuko baikenuke. Aitzitik, xede-eszenategirik ezean, eta jarraitu beharreko eredurik ezean, prozesu bakoitza oinarri kontzeptual sendo batean finkatu beharra dago.

Prozesu, eraikuntza, aurrerabidea, aldaketa, eraldaketa

- Ez dago eredurik, ez dago xede-eszenategirik.
- Egin beharreko urratsak ezin dira arautu.
- Giltzarri, ideia, printzipio batzuek argibideak eman beharko lizkigukete.
- Kontua ez da moduak errepikatzea, baizik eta kontzeptuak gure erakundearen errealitatean birsortzea.
- Erakunde bakoitzak bere errealitatetik abiatuta egin behar du aurrera.
- Adibideak ez dira jarraitu beharreko ereduak, baizik eta bide propio bat irizpide handiagoz eraikitzen ikasteko erabili beharreko errealitateak.
- Prozesu bakoitza berezkoa da.

²⁰ Iturria: <http://cuentosqueyocuento.blogspot.com/>

Honela esan zion behin ikasle batek bere maisuari. «Inoiz ez diguzu azaltzen kontatzen dizkiguzun istorioen esanahia». Maisuak erantzun zion: norbaitek fruta eskaini eta, zuri eskuratu baino lehen, ahoan mamurtzea gustatuko litzaizuke? ²⁰

Balio beza parabola horrek kontzeptuez hitz egiten dugunean, eta ez urratsez edo jarraibideez, gertatzen dena erakusteko: kontzeptu batek erakunde bakoitzean, esperientzia bakoitzean hartuko duen esanahia, ezin daiteke «mamurtu», ezin daitezke aurrez «mamurtuta» eskaini, prozesuan bertan esperimintatu beharra dago, geure edukia eta esanahia eman diezaigun, zeren erakunde bakoitzak bere errealitatetik bertatik abiatuta egingo du aurrera, bera

osatzen duten pertsonen errealitatetik eta haien arteko interakzioetik abiatuta, alde zehaztutako xede-eszenategirik gabe. Beraz, kontzeptu horiek praktikan aplikatuko baditugu, sakon aztertu beharra daude. Ez da posible kontzeptuak zuzen aplikatzea, haien azala bakarrik aztertuta, haien forma eta itxura, eta ez mamia.

Beraz, adibide gisa azalduko diren eraldatze-esperientziak ez dira jarraitu beharreko idealtzat hartu behar, bide propio bat irizpide handiagoz eraikitzen ikasteko erabili beharreko errealitatetzat baizik.

Eraldatze-prozesu interesgarrien zabalkundeak jakin-nahia pitz dezake, emaitza ikusgarriak lortzen baitira batzuetan, hala ekonomian nola beste alor batzuetan. Bestalde, eraldatze-esperientzia batean zuzenean parte hartu duten pertsonen kontakizuna entzutea ikaskuntza-iturri agorrezina da. Gainera, pertsona horiekin zuzenean hitz egiteko eta haien bizipenen berri entzuteko aukera izanez gero, foro, mintegi edo dena delako batean, elkar aberasteko aukerak askoz handiagoak izango dira.

Bideak zelaituz...

- Kontzeptualizazioa: aurrerabide intelektuala bultzatzea.
- Eraldatze-prozesuen inguruko esperientziak eta bizipenak hedatzea.
- Hedakuntzako edukien kalitatea.
- Dibulgaziozko edukiak sortzea.
- Hurbileko jardueretan filosofia aplikatzea.
- Partekatze eta ikasteko espazioak bultzatzea.

4. Epilogo

Testu honen helburua gu geure buruari galderak egitera bultzatzea izan da, oraindik erantzuteko moduan ez gauden galderak egitea, eta esploratzeko bide berriak zabaltzea, besteak beste. Testu honek ez du erantzunak eta irakaspenak emateko testu bat izan nahi, baizik eta gu geu errealitatea zalantzan jartzera eta bide berriak esploratzera bultzatzeko gonbidapen bat.

Hala, galderez beteriko itsaso batean murgildu garelako sentipenak ez gintuzke harritu behar, nahiz eta kezka eragin dezakeen. Bukatzeko, hona hemen Rainer Maria Rilke-ren aipu bat, «Poeta gazte bati idatzitako gutunak» izeneko lanetik jasoa:

«...pazientzia izan zure bihotzean oraindik erabaki dagoen guztiaren aurrean. Eta saia zaitetz galderak berak maitatzen, gela itxiak edo hizkuntza arraro batean idatziriko liburuak balira bezala. Ez hasi, oraingoz, behar dituzun erantzun horien bila. Inork ez dizkizu emango, ez baitzenuke haiekin bizitzen jakingo -eta horixe da kontua, hain zuzen, den-dena bizitzea. Orain, bizi itzazu zure galderak. Beharbada, bila ari zaren erantzun horretan sartzen hasiko zara pixkana-pixkana, konturatu ere egin gabe, eta urrutiko egun batean, dagoeneko bete-betean bizitzen ari zarela ere ohartuko.

Beharbada, denbora baten buruan, egun bizi ezin ditugun erantzunetan biziko gara gutako asko ere. Hala izan bedi.

Ekarpenak eta bibliografia

Lan honetako bi oinarri nagusi ditu: batetik, i-Talde I-ek prestatutako dokumentuak, eta, bestetik, Alfonso Vázquez egindako lan zabalak.

Hurrengo orrialdean, euskarri gisa erabilitako dokumentu gehien erreferentzia eskaintzen da.

<http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net> Página+de+documentos

Asko dira dokumentu hau prestatzeko prozesuan ekarpenak egin dituzten pertsonak. Aipamen berezia merezi dute i-Talde 1 osatzen duten lagunek, Ithakako Foroko pertsonak, Hobest taldeko kideek, eta beste askok eta askok. Guztiei eskerrak eman nahi dizkiegu erakutsi duten interes eta prestasunagatik. Dokumentu hau aberasteko egindako ekarpen eta balorazio asko hemen jasota daude: <http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net/Página+de+debate+y+feedback+para+el+documento+de+julio-2009>

Erreferentzia bibliografiko aipagarrienak:

M. Darceles: «*Guías para la transformación*», BAI-BFA, 2009

A. Vázquez: «*El modelo vasco de transformación empresarial*», Hobest, 1998

A. Vázquez: «*La imaginación Estratégica*», Granica, 2000

A. Vázquez: «*Estrategias de la Imagenación*», Granica, 2008

A. Vázquez: «Trebaldak kognitibua, kooperazioa, demokrazia» en A. Comín i Oliveros y L. Gervasoni y Vila (ed): «*Democracia económica. Vers una alternativa al capitalismo*», Projecte Democràcia Econòmica, 2009

2. kapitulua:

Ikaskuntza emozionala ezagutza-lana zabaltzeko

Garapen emozionala: pertsonen begira dauden ezagutza-lana eta organizazioen eraldaketa aurrera eramateko beharrezko eragilea

Egileak

Tomás Elorriaga BANPRO

Olga Gómez INNOBASQUE

Javier Riaño FONDO FORMACIÓN EUSKADI

Laguntzaileak

Sonsoles Castrillo ZUBIZARRETA CONSULTING

Laura Garro HUMAN

José Antonio González SYCOM TRAINING SYSTEM

Eduarne León HUMAN

Imanol Ulacia IMH-INCRESS

Alderaketa

Innobasque-ko Enpresa Eraldaketa arloko i-Talde I-en parte hartu duten pertsona eta erakunde guztiak (ikus 1. eranskina)

«Erakundeak ez dira aldatzen harik eta erakundeok osatzen dituztenen sinesmen eta jokamoldeak aldatzen ez diren arte».

Jeanie Daniel Duck

0. Sarrera

Aldaketa guztiek **pertsonen emozioak pizten dituzte**, egoera egonkorrak desorekatzea eragiten duten, etorkizunari buruzko zalantzak pizten dituzten, eginkizunak aldarazten dituzten eta gauza ezezagunei aurre egin behar izatea dakarten aldaketa sakonek bereziki. Era guztietako emozioek (beldurrak, etsipenak, izuak, ezusteak, pozak, tristurak...) eragin eta pisu handia izaten dute eraldatze-prozesuetan.

Ezagutza-lana garatzeko, antolakundeak eraldatzeko eta pertsonetan oinarritutako kudeaketa-dinamikak lantzeko aldaketa sakonak egin behar dira. Aldaketa horiek egituretan egin behar dira, bai, baina beharrezkoa da, halaber, erakundeak osatzen dituzten pertsonen pentsaera, jokamoldea eta jarduna aldatzea ere. Eraldaketa-prozesuei ekiten dieten antolakundeek martxan jarri beharreko harreman- eta kudeaketa-dinamikak aztertzen ditugunean, ezaugarri komun bat aurkitzen dugu: **PERTSONAK garela, gure jarrera eta emozioekin eta aldaketei ematen diegun erantzunekin**, prozesu horiek bultzatu edo oztopatzeko protagonista eta erantzule nagusiak. Emozioak gurekin datoz beti (gure bizitzan eta gure lanean) eta pisu handi-handia dute hartzen ditugun erabaki eta egiten ditugun gauza guztietan, gu horretaz konturatzen ez bagara ere.

Hori dela eta, hemen aztergai dugun esparruan (ezagutza-lanaren garapenean oinarritutako berrikuntzaren, sormenaren eta ezagutzaren bidezko lehiakortasuna), beharrezkoa zaigu ondorengo gai hauei buruz gogoeta egitea:

- 1) Ezagutza ekoizpenerako eta lehiakortasunerako faktore masibo berria baldin bada eta ezagutza askatasunetik eta desiratik aktibatzen bada...

«Agindutako erakunderanzko» aldaketan, hau da, hizpide dugun eraldatze-prozesuan, emozioak alde batera utzi ditzakegu, jokamoldearen gidari diren aldetik?

- 2) Lanaren funtsa aldatzean oinarritutako paradigma-aldaketa

21 Alexitimia nahasmen neurologiko bat da: nahasmen hori daukanak ezin ditu bere emozioak identifikatu eta, horren ondorioz, ezin ditu emozio horiek hitzen bidez adierazi. Wikipedia.com.

baten aurrean bagaude, edo aldaketa hori bultzatzen ari bagara, eta aldaketa horretarako berrikuntza ezinbestekoa bada eta pertsonak lankidetzan jardunez berritzen badute...

Erakundeak aldatzerik izango dugu haien emozioak aintzakotzat hartu gabe? Erakunde alexitimikoak²¹ sortzerik izango dugu? Posible izango da pertsona elbarrituetan oinarritutako erakundeetarantz jotzea?

- 3) Jokamoldea pertsonen eta ingurunearen arteko erlazioa eta elkarrekiko etengabeko elkarrekintza baldin bada, hau da, «komunikazio eza» existitzen ez den bezala, «jokamolderik eza» existitzen ez deneko *continuum* bat osatzen badu; eta **emozioak**, inguruneak eskatutako aldaketa batzuetara egokitzeke modu eraginkorrek badira...

Posible izango al da emozioak alde batera uztea? Posible izango al da hizpide dugun eraldaketa egitea, «ekintzarako akuilurik» egon gabe?

Azken batean, **eraldaketa eta pertsonetan oinarritutako erakundeetarako aldaketa bultzatzerik izango dugu EMOZIOei buruz hitz egin gabe?**

Gure erantzuna garbia da galdera horren aurrean: EZEZKO BIRIBILA.

Hortaz, emozioak aipatu behar ditugu ezinbestean, aldaketa eta eraldaketa lortzeko akuilu nahiz galga, pizgailu nahiz oztupo diren aldetik. Ez du zentzurik pentsatzeak emozioak aipatzen ez baditugu emozio horiek desagertu egingo direla eta ez direla gure planetan «nahasiko». **Emozioak ezin dira autoa enpresa aurrean bezala «aparkatuta» utzi.**

Emozioek erakundeen bizitzarako duten balioa aztertzeke **erronka zirrargarria** daukagu aurrean, beraz. Eraldatze-prozesuetan nola laguntzen duten ikusi, dagokien protagonismoa eman eta behar bezala bideratu behar ditugu pertsonen eta haiek dabilzan enpresa-proiektuen onerako.

1. Adimen emozionala: Pertsonen baitako eta arteko gaitasunak

Erakunde bat eraldatzeko prozesu bat arrakastatsua izan dadin nahi badugu, **gure erakunde eta lan-taldeetan gure emozioak**

behar bezala identifikatzen eta kudeatzen ikasi beharko dugu.

Pertsonetatik abiatu beharko dugu horretarako, «norbere baitatik hasten baita eta norberak abiatzen baitu eraldaketa».

Adimen emozionalak, ezagutza-arlo edo -esparru (kontzeptual eta praktikoa) den aldetik, eraldatze-prozesuetan laguntzen du gehien, bai maila pertsonalean bai erakunde-mailan. Adimen emozionala «ikaskuntza emozionala» bultzatzeko «aliatu estrategikoa» dugu, beraz, eta ikaskuntza horren bidez garatuko ditugu gaitasun sozio-emozionalak modu dinamiko eta iraunkorrean.

Pixkana-pixkana joango gara, halere. Zer da adimen emozionala eta zertarako balio du?

Gauza asko esaten dira adimen emozionalari buruz baina batzuetan ez gara gai izaten konstruktu berri hori definitzeko. Arazo hori konpontzeko, entzute handiko egileak (**Mayer, Salovey eta Caruso, Daniel Goleman, Emily Sterrett, Pablo Fernández-Berrocal** eta beste) definizio bat ematen saiatu dira. Adierazle bera erabiltzen dute guztiak, baina adierazi edo esanahi desberdinekin. Eta denek ere bat egiten dute puntu batean: norberaren nahiz besteen emozioez jabetzeak eta emozio horiek arautzeak duen garrantzian.

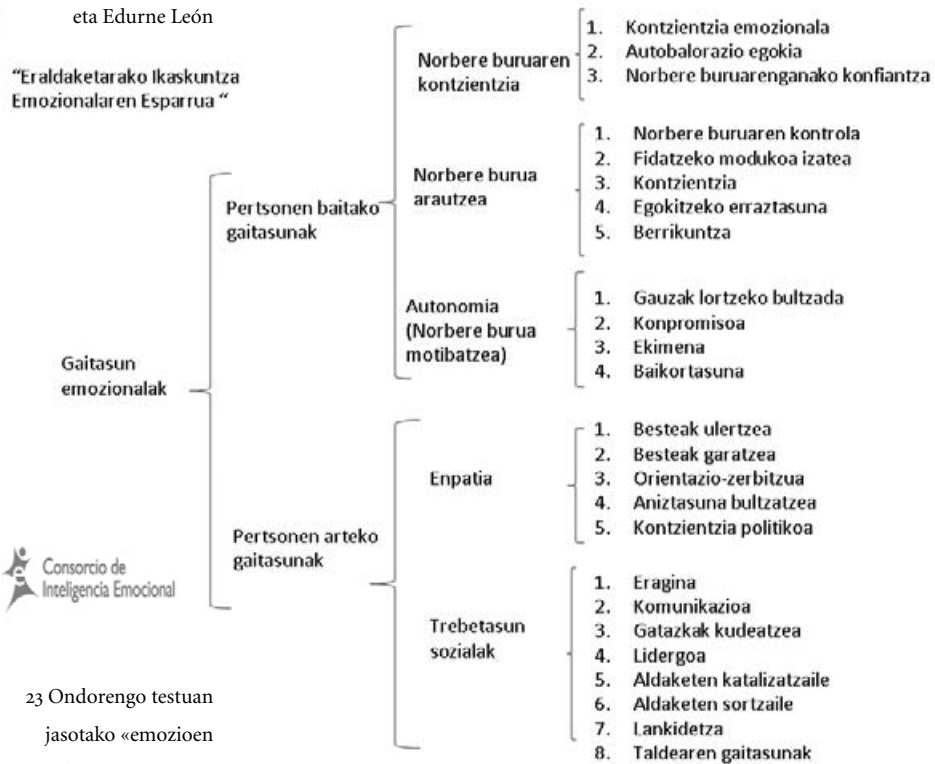
«**Gure eta besteen emozioak behar bezala ulertu eta kudeatzeko gaitasun**» gisa definitu dezakegu adimen emozionala. Dena den, definizioa gorabehera, adimen emozionalak duen abantailarik handienetako bat da hura osatzen duten gaitasunak ederki identifikatu eta definituta daudela. Hona iritsita, gauzatxo bat aipatu behar dugu: definizio ugari dauden bezalaxe, gaitasun sozio-emozionalak pertsonen baitako eta pertsonen arteko gaitasun gisa sailkatzen dituzten eredu ugari daude.

Nolanahi ere, gaitasun sozio-emozionalak lan-arloko gaitasun batzuei lotuta egoten dira, eta antolaketari dagokionez horixe da aztergai ditugun eredu alderririk nabarmenena. Hortaz, bai eraldatze-prozesuetan bai antolakundeetako eguneroko jardunean, garrantzitsua da ulertzea banakoen nahiz taldeen gaitasun sozio-emozionalak ahalbidetzen duten alderdi hauek guztiak garatzea: sormena, ezagutza-trukea, talde-lana, norbere buruaren kudeaketa, negoziatzeko gaitasuna, estresaren kudeaketa, komunikazioa eta gure jarduerak egiteko eta eguneroko sortzen

22 Adimen emozionale-
tik abiatuta zazpi gida-
kontzeptuak alderatzeko
taldeko kideak. Tomás
Elorriaga (Banpro),
Sonsoles Castrillo
(Zubizarreta Consul-
ting), José Antonio Gon-
zález (Sycom Training
Systems), Laura Garro
eta Edurne León

zaizkigun erronka gainditzeko beharrezkoak zaizkigun beste trebetasun batzuk.

Kontzeptuen ikuspegitik, i-Talde I-en proposatutako zazpi gida-kontzeptuen alderaketa landu duen Adimen Intelektualerako Partzuergoko taldeak²² ondorengo taulan jasotzen diren gaitasun sozio-emozionalak eta laneko gaitasun eta trebetasunak hartu ditu erreferentzia gisa. Gaitasun eta ahalmen horiek guztiak «**Eraldaketarako Ikaskuntza Emozionalaren Esparrua**» delakoan txertatzen dira²³.



23 Ondorengo testuan jasotako «emozioen mosaikoan» oinarritua: «La empresa Emocionalmente Inteligente», Ezagutzaren Klusterra, 2007. <http://www.consorciointeligencia-emocional.com>.

Erreferentzia-esparru horrek bi multzo edo mailatan banatzen ditu gaitasun sozio-emozionalak: pertsonen arteko gaitasunak daude, batetik, eta pertsonen baitakoak, bestetik. Multzo edo maila horietako bakoitzak hainbat gaitasun jasotzen ditu eta gaitasun horietako bakoitzari laneko gaitasun eta trebetasun batzuk lotzen zaizkio:

Pertsonen arteko gaitasunak. Gure artean harremanak izateko modua baldintzatzen duten gaitasunak:

1. **Norbere buruaren kontzientzia.** Norbere buruaren gaineko konfiantzaren, balio-judizioen erabilera egokiaren eta jokabide proaktiboaren tankerako laneko gaitasunak sartzen dira hemen.
2. **Emozioan norberak arautzea.** Emozionalki zailak diren egoerak kudeatzeko gaitasuna, norberaren zintzotasuna eta etengabeko aldaketetara egokitzeko gaitasuna sartzen dira hemen.
3. **Motibazioa (autonomia emozionala).** Lorpenetara begira jartzea, norbere burua motibatzea, konpromisoa hartzea, ekimena izatea eta baikorra izatea dira hemen sartzen diren ezaugarriak.

Pertsonen arteko gaitasunak. Besteekin harremanak izateko modua baldintzatzen duten gaitasunak:

4. **Enpatia (kontzientzia soziala).** Laneko gaitasun hauek sartzen dira hemen: besteak ulertzea, zerbitzura eta pertsoneri begira jardutea eta aniztasuna aprobetxatzen jakitea.
5. **Trebetasun sozialak (harremanen eta ondo bizitzeko eta ongizatea izateko trebetasunekin duten loturaren kudeaketa).** Pertsonen arteko harreman osasungarriak sartzen dira hemen, eragina izateko ahalmena, lidergoa eta taldean jarduteko ahalmena garatzearekin eta feedbacka behar bezala erabiltzearekin batera. Gatazkak kudeatzea, helburuen arabera lan egitea eta ekintzarako planak garatzea ere hortxe sartzen dira.

Ikusten denez, «**Eraldaketarako Ikaskuntza Emozionalaren Espar<ruak>**» erakundeak eraldatzeko prozesuetan pertsonentzat funtsezkoak diren gaitasun batzuk garatzen ditu, hala nola, norbere buruarenganako konfiantza, norbere buruaren kontrola, fidagarritasuna, egokitzeko ahalmena, lorpenak eskuratzeko bultzada, ekimena eta baikortasuna, besteen ulermena, komunikazioa, gatazken kudeaketa eta aldaketen katalizatzaile izatea.

2. Gaitasun emozionalen eta zazpi gida-kontzeptuen arteko erlazioa

«Eraldaketarako Ikaskuntza Emozionalaren Esparru» horretatik abiatuta, Adimen Intelektualerako Partzuegoko lan-taldeak ezagutza-lana eta pertsonetan oinarritutako kudeaketa-dinamikak garatzeko proposatutako **bost gaitasun sozio-emozionalen** eta **zazpi gida-kontzeptuen** arteko lotura aztertu du. Ikuspegi sistemikoa hartu da, horretarako, kontzeptu guztiek lotura baitute elkarrekin eta elkarren mendekoak dira neurri handiago edo txikiagoan.

ZAZPI GIDA-KONTZEPTUEN DEFINIZIOA	ZAZPI GIDA-KONTZEPTUETAN JASOTAKO EDUKIAK	IKASKUNTZA EMOZIONALAREN EKARPENA ZAZPI GIDA-KONTZEPTUEI DAGOKIENEZ
<p>1. Lankidetzan oinarritutako sormenerako testuinguruak. Pertsonen sormena azaleratzen laguntzen duten testuinguruak sortzea erakundeetan. Pertsona horiek, beste batzuekin batera jardunez, prozesu berritzaileak garatu ditzaten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sormena azaleratzeko testuinguruak. • Ideiak proposatzeko kanalak. • Beste batzuekiko (osagarriak) lotura eta uztarketa. • Prozesu berritzaileak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideia onek emozioak pizten dituzte. • Egoera emozional positiboek sormena piztu eta arazo konplexuak konpontzen laguntzen dute. • Norbere burua zentsuratzea da dagoen prozesurik kaltegarrienetakoa Behar besteko auto-estimua eta baldintza egokiak behar dira komunikazio zintzoa sortzeko. • Aliantzak sortu eta interesak negoziatu behar dira.
<p>2. Lankidetzaren eta komunikazioa. Elkarren mendeko lankidetzaren. Pertsonen arteko komunikazioa ahalbidetu behar da, lankidetzaren bultzatzeko.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Barne-komunikazioa. • Lankidetzarako guneak. • Pertsonen arteko lankidetzaren. • Taldeen/lan-taldeen arteko lankidetzaren. • Lankidetzaren hori bultzatzen duten liderrak behar dira. • Parte-hartze aktiboa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Norberaren ezgaitasunaz (osagabeak gara) eta elkarren mendekotara sunaz (besteekin osatzen gara) jabetu behar dugu.

<p>2. Lankidetzeta eta komunikazioa. Elkarren mendeko lankidetzeta. Pertsonen arteko komunikazioa ahalbidetu behar da, lankidetzeta bultzatzeko.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingurunearekiko (bezeroak, hornitzaileak...) komunikazioa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaitasun sozio-emozio nalak garatu behar dira horretarako, hala nola, norbere buruaren kontzientzia, norbere buruaren erregulazioa eta pertsonen arteko adimena.
<p>3. Elkarren mendeko talentua. Ezagutzak sortu eta pertsonen artean trukatzeko.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elkarriketak eta elkarrekintzak. • Ezagutza trukatzeko espazioak sortzea. • Erakundeak onartua (testuingurua). • Ezagutza sortzeko lankidetzeta-sareak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Norbanakoen talentua antolakundearen talentu bihurtzen da elkarrekintzen bidez Ez dago talenturik elkarrekintzarik gabe. • Beldur emozioan oinarritutako kultura hierarkiko puruak ez du elkarren mendeko talenturik sortzen.
<p>4. Desioa. Erakundean parte hartzeko eta harekiko konpromisoa izateko eta proiektu bat partekatuzeko desio edo nahia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Konpromisoa. • Norbanakoen askatasuna. • Proiektu partekatua. • Lidergoa (aginpide morala). • Pertsonen feedbacka (ona nahiz txarra). • Kontrolatzeko sentipena (lorpenetan lagundu ahal izateko sentipena). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desioak ekintzara bultzatzen gaitu eta emozioak pizten dizkigu. • Konpromisoak emozioak kutsatzearekin du zerikusia. • Beharrezkoa da lanean emozioak kudeatzea eta aditzera ematea. • Ezinbestekoa da pertsonen ekarpenak aintzatestea. • Emozio onak sortu behar dira eta haiei eutsi behar zaie desioa pizteko.
<p>5. Boterea. Ikuspegi monolitiko eta baztertzaila baten aurrean gure etorkizuna erabaki ahal izateko gaitasuna</p> <p>6. Elkarlanean - oinarritutako lidergoa Zabalean diharduen erakundea, pertsonen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia Boterea banatzea. • Empowermenta. • Horizontaltasun handiagoa. • Ezagutzaren boterea erakunde osoarentzat. • Autonomia eta erantzukizuna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ezagutza ez dago goian bakarrik, pertsona guztiengan baizik Profesionalak beren pentsamendu, emozio eta ekintzen jabe dira.

<p>5. Boterea. Ikuspegi monolitiko eta baztertzailen baten aurrean gure etorkizuna erabaki ahal izateko gaitasuna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarkiak murriztea (ezagutza benetan botere izateko). • Horizontaltasun handiagoa. • Ezagutzaren boterea erakunde osoarentzat. • Autonomia eta erantzukizuna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eta bere pentsamendu, emozio eta ekintzen arduradun... beren buruaz arduratu behar dute, beraz. • Pertsonen boterea ematen dien testuinguru bat dago. • Autonomia eta erantzukizuna duteneko itxura ematen duten liderrak.
<p>6. Elkarlanean - oinarritutako lidergoa Zabalean diharduen erakunde, pertsonen nodoak gidatzen eta besteekin elkarlanean jarduten ikasten duteneko.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ez dira pertsonak zuzentzen edo gidatzen, gauzak kudeatzen dira. • Erakunde osoan hedatutako lidergoa (Lidergo sozializatua). • Sareetara hedatua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Balioak, etika eta koherentzia daukaten liderrak. Pentsatzen, sentitzen eta egiten dena bat datoz. • Emozioak kutsatu edo hedatu egiten dira. Liderren %80en kasuan emozio-giroa baldintzatua dago. • Lidergo emozionala ere bada, baikortasuna sortzen du eta arriskuak hartzea bultzatzen du. Liderrak ez ditu akatsak zigortzen: ikasteko aukera bihurtzen ditu.
<p>7. Jabetza. Ezagutza lehiakortasunaren gako bihurtzen da.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ezagutzan/talentuan oinarritutako erakundeetan ekoizpen-bitartekoak langileen esku daude. • Enpresa ez da bere jendearen talentuaren jabe. Kidekotasun-loturak sortzea. • Kapitalaren jabetza eta langileen jabetza. • Kapitala eta langilea saritzen dira. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gero eta gehiago ikusten da ezagutzak ez duela jaberik (ez da ez enpresarena, ez langileena... denona baizik). • Kidekotasun loturek erlazioa dute lidergoarekin, parte-hartzearekin, beste erlazio batzuekin... • Emaitzetan parte hartzen da (Ordainsariak).

Alderaketa-taldeak egindako azterketan argi geratu denez, gaitasun sozio-emozionaletako bakoitzak zazpi gida-kontzeptuetako batean edo gehiagotan du eragina zuzenean, ondorengo koadroan ikusten denez²⁴:

Koadroa: Gaitasun sozio-emozionalen eta zazpi Gida-kontzeptuen arteko erlazioa

Gaitasun emozionalak (Definizioa)	7 Gida-kontzeptuak						
	Sormen. testuing.	Lankidetzta	Elkarren mendeko talentua	Dezioa	Boterea	Lidergoa	Jabet
Gure emozioen kontzientzia Gure emozioak zehazki ezagutzea		●				●	
Emozioak arautzea Gure emozioak kontrolatu eta kudeatzeko gaitasuna		●	●			●	
Autonomia emozionala Ekintza bideratzen duten emozioak garatzeko gaitasuna (norbere bururarenganako konfiantza, laguntza eskatzea...)				●	●	●	
Empatia Besteen egoera emozionalaz jabetzea, ulertzea eta haiek kudeatzen laguntzea		●	●			●	
Trebetasun sozialak Besteekin elkarrekin (antzerki) ardeteko gaitasuna (lidergoa, taldea, gatazka konpontzea...)	●	●				●	

Hortaz, gaitasun sozio-emozionalen eta zazpi gida-kontzeptuen artean lotura nabarmena dagoela ondorioztatzen dugu. «Harremanekin» lotura duten kontzeptuek (lankidetzta eta komunikazioa, elkarren mendeko talentua eta lidergoa) erlazio handiagoa dute adimen emozionalarekin. *Lankidetzta eta komunikazioa* eta *lidergoa* kontzeptuek gaitasun sozio-emozionalekin dute lotura, bereziki. *Jabetza* kontzeptua, berriz, adimen emozionaletik urrutien dagoena izango da, seguruenik.

Hona hemen adimen emozionalaren eta zazpi gida-kontzeptuen arteko lotura zuzen eta sendoaren zenbait adibide:

- **Lankidetzan oinarritutako sormenerako testuinguruak.** Ideia berriek sortzen dituzte halakoak, ideia horiek emozioak pizten dituztela eta. Emozio-egoera positiboek sormena pizten dute eta arazo konplexuak konpontzen laguntzen dute.
- **Lankidetzta eta komunikazioa.** Norberak dituen ez-gaitasunaz jabetu eta besteen osagarri garelako konturatu behar dugu.

²⁴ Koadro honi buruzko informazio gehiago nahi izanez gero, eskumen emozional bakoitzari dagozkion gaitasunei buruzko xehetasunak aurkituko dituzue Adimen Emozionalerako Taldeak prestatutako lanean.

Gaitasun sozio-emozionalak garatu behar ditugu horretarako, hala nola: norbere buruaren kontzientzia, norbere burua arautzea, enpatia eta trebetasun sozialak.

- **Elkarren mendeko talentua.** Pertsonak elkarrekin jardutea eskatzen du horrek, hau da, pertsonen arteko gaitasunak garatzea. Dena den, oso hierarkia zorrotza duten erakundeetan egoten den beldur-emozioak gaitasun horiek zapuztu egiten ditu.
- **Desioa.** Ekintzara bultzatzen du eta emozioari lotuta dago bete-betean. Ez du arrazoia pizten, ekintza baizik. Pertsona batzuk liderraren itzal moralak bultzatuta hartzen dituzten konpromisoak.
- **Boterea.** Gure etorkizuna, hein batean behintzat, erabakitzeko gaitasunean datza boterea, eta profesionala beren pentsamendu, emozio eta ekintzen jabe da horri jarraiki. Bere emozio eta ekintzen gaineko ardura dauka eta bere buruaz arduratu behar du, beraz.
- **Lidergoa.** Balioak, etika bat eta koherentzia uztartzen ditu, baina gauza emozionala da lidergoa. Liderrek beraiek kutsatzen edo hedatzen dute, baikortasuna sortzen du eta arriskuak kontrolpean onartzea ere.
- **Jabetza.** Kapitalak eta ezagutzak osatzen duten multzoa da, eta lidergoarekin, parte-hartzearekin, emozio positiboekin... zerikusia duten beste lotura batzuk sortzea bultzatzen du.

3. Erakundeak aldatzeko prozesuak eta ikaskuntza emozionala

Horrenbestez, ikusi dugunez, pertsonak garatzeko tresna indartsua da ikaskuntza emozionala eta balio handia dauka enpresentzat. Erakundeek dagokienez, eta ikuspegi estrategikoa gogoan, eraldatze-prozesuak bultzatzen ditu, pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduak sendotzen ditu eta enpresen lehiakortasuna indartzen du, pertsonen trebakuntzari lotutako berrikuntzaren bidez.

Nola gertatzen da hori? Ikaskuntza emozionalaren bidez egoera emozional positiboetara errazago aldatzen laguntzen dieten trebetasunak, ezagutzak eta baliabideak eskuratzen dituzte pertsonak eta horrek denak berrikuntza- eta eraldatze-prozesuak

garatzea ahalbidetzen du, ezagutza-lanaren garapenarekin eta pertsonetan oinarritutako kudeaketa-dinamikekin bat etorriz.

Halere, ikaskuntza emozionala ekintzaren bidez gauzatzen da eta eraginkorra da, eta egunero-egunero garatu eta landu behar da erakundeetan, taldeetan, komunikazio-ekitaldietan, bezeroekiko harremanetan eta gure inguruneko pertsonekin ditugun harremanetan.

Egoera zehatzetan, pertsona- nahiz erakunde-mailan, emozioak modu zuhur eta zentzudunean kudeatzeko esperientzia praktikoak aztertuta ikusten da ongien adimen emozionalak nola laguntzen duen erakundeetan. Oraintxe ikusiko ditugu esperientzia horiek.

25 Banprok
proposatutako kasu
praktikoak.

Emozioak praktikak kudeatzeko kasuak²⁵

Emozioak erakundeen eguneroko jardunean modu zuhur eta zentzudunean kudeatzeko aplikazio praktikoek zenbait adibide ikusiko ditugu jarraian.

1. kasua. Emozioa eta lidergoa. Zuzendaritza-talde baten aldaketa emozionala eta haren zereginaren birkokapena
Erakundeak eraldatzean sortzen diren arazoetako askok aldaketa horiek bizitzen ari diren pertsonen emozioekin dute zerikusia. Testuingurua eraldatzeko pertsonak ere eraldatu behar dira aldi berean, edo pertsonek beren emozioak eta emozio horien ondorioak kudeatzen ikasi behar dute behintzat. Emozionalki alfabetatu gabe dauden pertsonak arazo berriak sortu eta lehendik dauden arazoak areagotzen dituzte. Emozioak hauteman, erabili, ulertu eta arautu egin daitezke.

Adibidea:

Kooperatiba batekin lan egin dugu emozioen garapena landu eta, horrela, lan-giro hobea lortzeko. Boterea banatua duen erakundea da kooperatiba hori, baina pertsonen asetasun- edo poztasun-maila areagotu nahi du.

Asetasuna neurtu eta gero (egoera ona azaleratu da), kudeaketa-taldearekin lan egiten da. Ikusi denez, pertsonen asetasuna eta giroa ez dira ordainsari handiagoa emanez hobetzen bakarrik, alderdi emozionalekin lotuta beste alor batzuek ere eragina baitute.

Emozioen mapa bat osatu eta bide-orri emozional bat prestatu da, antolaketa-arloan landutako beste ekintza batzuk osatzeko. Eta taldeekin, harremanekin, lidergoarekin, ezagutza partekatzeke foroekin, sareekin... zerikusia duten ekintzak antolatzen ari dira, horretarako.

Antolakundeen testuingurua eraldatzeko ekintzak alderdi emozionalekin zerikusia duten beste ekintza osagarri batzuekin osatzeak duen garrantzia agerian gelditzen da, horrela.

2. kasua. Emozioak, estrategia partekatuko enpresa-proiektu baten eraikuntzan

Eraldatzeko asmoa duten erakundeek ondo kontuan hartu behar dute funtsezkoan den prozesu bat: prozesu estrategikoa. Prozesu estrategiko elitista batetik parte-hartzean oinarritutako etengabeko prozesu ireki batera aldatzeko pertsonak beren kezkek, beldurrak, zalantzak, ezagutza... azaleratzen duten gune bat sortu beharra dago. Testuinguru hori sortuta, emozioak bideratu eta taldean sentitu, pentsatu, erabaki eta gauzatu ahal izango ditugu gauzak.

Adibidea:

EAEko erakunde batean prozesu estrategiko bat garatzeko lankidetzak bat egin da. Erakundeko 70 pertsonetatik 40ek zuzenean parte hartu duten prozesu horretan: emozioak bideratzen lagundu, kezkek sortu eta ezustekoak, konfiantza, kidetasun-sentipena, atxikimendua eta konpromisoa sortu dituzte prozesuan. Gune edo foro horietan ezkutuko talentuak azalatu dira, informazioa partekatu da eta bost adostasun estrategiko partekatu finkatu dira. Datozen urteetarako ardatz estrategikoak izango dira adostutako oinarri horiek.

Estrategia diseinatzeko foro edo gune horiek sortzeari eta bereziki, martxan edukitzeari esker sortzen diren aukerei eta ingurune aldaketei ongi erantzuten dieten estrategia berri eta partekatutak loratzen ari dira. Aldi berean, antolaketa zenbait alderdi berraztertzen ari dira, hala nola ingurunearekiko nahiz bezeroekiko harremana, berrikuntzarako ikuspegiak, barneko eta kanpoko komunikazioa...

3. kasua. Emozioek kanpoko eta barneko komunikazioan duten garrantzia

Emozioek erakundeen bizitza osoa zipriztintzen dute. Formalki nahiz informalki komunikatzen garen bakoitzean, emozioak transmititzen eta sortzen ditugu, bai besteengan bai gure baitan bertan ere.

Adibidea:

Emozioetan trebatzeko prozesu batean parte hartu du industria-sektoreko enpresa batek. Prozesu horretan komunikazioak, adiera zabalean, duen garrantziaren inguruan sentsibilizatzeko lan egin da. Komunikazioa ez da informazioa zabaltzera mugatzen, alderdi emozionalak ere transmititzen baitira doinuaren, ahotsaren, gorputz-jarrerren, begitarteen... bidez.

Emozioak lidergoaren, beren kasa kudeatutako taldeen eta, bere produktu eta zerbitzuen bidez, bezeroengan emozioak sistematikoki piztu nahi dituen enpresaren estrategiaren gakoetako bat dela azaldu da.

Bilerak egin dira bezeroekin eta emozioetan eragiteko gaitasun handiagoa erakutsi da bertan beste aldi batzuetan baino. Konfiantza gehiago lortu da, horrela, eta bezeroek eskari gehiago ere egin dituzte. Emozioek bezeroen eta bezero ez direnen erabakietan eragin handia dutela ikusi da.

Bezero potentzialekin egindako bileretan, hasira bateko bileretan bezeroak zalantzak azaldu zituen guri buruz, bilera desegokia eta devaluatu batean, baina gero harengana joan ginen bisitan eta modu aktiboan harritu eta hunkitzea lortu genuen. Azkenean nahi genuen eskaria gitea lortu genuen.

Kanpoko komunikazioa hobetzearekin batera barnekoa ere hobetu egin da, noski. Komunikazio-eredu klasikoak erabiltzeari utzi diogu eta erakundea eraldatu eta gero egitura funtzional klasikoetatik erabakitzeko ahalmena duten proiektu-ekipo autonomoetara pasa gara.

4. kasua. Emozioen kudeaketa berrikuntza-ekipo batean

Erakundeak etengabe berrikusi eta berritu behar ditugu. Berrikuntza sistematikoa lortzeko antolaketa-testuinguru egokiak behar dira,

bai eta emozio-aldetik osasuntsuak diren tresna, metodologia eta testuinguruak ere. Normalean lan-taldeen huts egiten badute ez da arazo teknikoengatik izaten, proiektuak garatzean sortzen diren gatazka eta zailtasunei aurre egiteko moduagatik baizik. Lan-taldearen emozioak kudeatzea funtsezkoa da arrakasta izateko, beren helburuak lortzeko eta taldeko kideen asetasuna ziurtatzeko.

Kasua:

Makinak fabrikatzen dituen enpresa batean soluzio bat diseinatzeko proiektu batean parte hartu dugu. Merkatuan balioa handia izango zuen soluzio berritzailea diseinatzea zen helburua.

Enpresako funtsezko funtzio guztiak biltzen zituen taldea sortu zen horretarako, proiektu estrategiko batez ari baikin. Proiektua bere emozionala ez bazen ere, arrakasta lortu behar zen merkatuan, eta bezeroak ezarritako eta arazo handiak zekartzan eskakizun batzuk bete behar ziren horretarako.

Eskakizun horietako batzuk erabilgarritasun/ergonomia-alorrekoak ziren. Beste batzuek instalazioa erraza eta kostu apalekoa izatea eskatzen zuten. Lan-taldea sortutako arazo teknikoak konpontzen saiatu zen puska batean, baina ez zuen emaitza optimorik lortzen, eta horrek etsipena sortu zuen parte-hartzaileen artean. Kanpo-bitartekariak jarduteko modua aldatzea eta bigarren mailako beste eskakizun batzuei heltzea proposatu zuen, eta lan-taldeak ederki asmatu zuen horretan.

Lan-taldearen orduko egoera emozionala argi eta garbi zegoen: poza, asetasuna eta halako euforia bat nagusitu ziren taldean. Etsipenetik poztasunera igaro zen lan-taldea, soluzio berritzaileak lortu izanari esker. Hasiera batean makina saltzeko arrazoari nagusietako bat izango ziren funtsezko eskakizunen arazoari aurre egiteko moduari heltzeko proposatu zuen kanpoko bitartekariak. Hasiera batean nahasmena nagusitu zen taldean, arazo hark konponbiderik ez zuela ematen baitzuen. Denen harridurarako, ordea, berehala lortu zuten arazoa konpontzea. Lortutako konponbideak zentzuzko kostua zuen, indartsua zen merkatuari begira eta teknikoki egingarria. Zer zen aldatu zena? Ezagun samarra da pozak eta umoreak zer-nolako eragina duten sormenean eta arazo konplexuak konpontzeko garaian.

5. kasua. Emozioen kontzientzia, enpatia eta negoziazioa, pertsonen eta enpresen arteko kontratu berria lortzeko bide arrakastatsua

Pertsonetan oinarritutako ereduak pertsonen eta enpresen arteko kontratu berria garatzea proposatzen du. Ikuspegi hori garatzeko, proiektu partekatua beharrezkoak dira eta bai ala bai irabazi nahian oinarritutako pertsonatik pertsonarako tratua pertsonalizatua eman behar da. «Zer ematen didate eta zer eman dezaket?» dira erantzun beharreko galderak.

Kasua:

Pertsonen inplikazioa lortzeko eta pertsonen eta enpresen arteko kontratua formulatu ahal izateko, erakundeko pertsonen axola zainaz arduratu beharra dago. Bestearen lekua jarri behar da, modu naturalean, haren beharren arabera tratua pertsonalizatuaren bidez.

Horrekin batera, erakundeak paternalista izateari uzten dioneko eredu-aldaketa batez ere ari gara hemen. Bere karreraren gaineko ardura hartu behar du bakoitzak. Proaktiboak izaten saiatu behar dugu. Horretarako, norbere buruaren motibazioa, norbere buruaren gaineko konfiantza, norbere buruaren kontzientzia, norbere buruaren garapena, ekiteko ekimena... behar dira, eta horretarako testuingurua eta bitartekoak jarri behar ditu enpresak.

Erakundeak berak elkarlanean oinarritutako lidergo txandakatu eta berrikuntza-taldeetan parte hartzea eta ekimenak gidatzean bultzatzen duenean, pertsonak erantzukizun handiagoak hartzen dituztenez beren gain, prestakuntza eta gaikuntza gehiago behar dituztela konturatzen dira. Eta hortik aurrera trebakuntza gehiago eskatzen hasten dira. Prestakuntza-planak garapen profesionalari erantzuten dio. Garapen profesional aktiboa osatzen du.

Halere, errealistak ere izan behar dugu. Oso garrantzitsua da pertsonetara egokitzea, bai, baina errealitatea eta erakundeetan jarrera hauek bultzatzean izan ditzakegun porrotak ere kontuan hartu behar dira, jende guztia ez baitago aldatzeko prest.

6. kasua. Emozioak kutsatzea aldatzeko eta eraldatzeko dinamiketan

Gorago esan dugunez, aldaketa eta eraldaketa guztiek (eguneroko aldaketa txikiekin hasi eta eraldaketa handietara artekoek) hainbat emozio pizten dituzte, neurri handiago nahiz txikiagoan.

Eraldatze-prozesu sakonak egiten direnean bereziki, beldurra, tristezia, haserrea eta poza bezalako emozioak loratzen dira, eta horiek nahastuta beste emozio konplexuago batzuk azaleratzen dira, halaber. Emozioak ez dira pertsonen motorra edo balazta bakarrik, oso erraz kutsatzen dira eta, hori dela eta, aintzakotzat hartu behar dira erakundeen testuinguruan.

Kasua:

Lehenago egindako hainbat saiakeratan porrot egin eta gero, erakundea eraldatzeko beste saio batean lagundu diogu erakunde bati. Aurreko eraldaketetan antolaketa hartzen zen kontuan, baina alderdi emozionalak, lidergoa, kultura, errendimendu handiko taldeak... aintzat hartu gabe.

Zuzendaritza-taldeetako kideen alfabetatze emozionalari esker eraldaketa gidatzen zuen taldeak zeuzkan emozioak eta gainerakoek zeuzkaten emozioak identifikatu ahal izan ziren. Foro edo gune batzuk sortu ziren eta eraldaketa aurreko porrotek hasieran batean eragindako etsipenetik eta berriz saiatuz gero berriro ere porrot egiteko aukerari lotutako beldurretik abiatuta ekiteko hainbat ekintza prestatu ziren.

Hasierako etsipen orokorretik eraldaketa egiteko antolaketarekin batera emozioak ere aintzat hartzen dituen ikuspegi batean oinarrituta, datozen urteotan beste ahalegin bat gidatzeko gai izango garela sinestera eramango gaituen itxaropen partekatura igarotzea zen lehen helburua.

Hauek izan behar zuten hurrengo urratsak: boterea lan-taldeen eskuetan uztea, elkarren mendeko harremanak garatzea, askatasunak sortzen duen beldurra gainditzea, arrakastaxo partekatua lortzea eta denon artean erakundea eraldatzea lortu arte ekin eta ekin jardutea.

Ondorioak eta gomendioak

Egindako azterketa-landetik eta aztertutako esperientzietatik abiatuta, **ondorio hauek** atera ditugu **erakundeak aldatzeko prozesuei** eta prozesu horiek ahalbidetzen dituen **ikaskuntza emozionalari** buruz:

- Aldaketa-prozesu guztiek zalantzak sortzen dituzte, prozesu emozionalak dira, alegia. Aldaketa-prozesu guztietan ezezagunak zaizkigun egoera berri eta konplexuei erantzun behar izaten diegu. Prozesu emozionalak dira, beraz.
- Adimen emozionala ez da ez etsipenaren, ez errepresioaren ez eta emozio-eztandaren sinonimoa. Harremanak eta erakundea aldatzeko motor edo eragilea da, aitzitik.
- Lotura argia dago adimen emozionalaren eta emaitzen artean, baina lotura hori ez da zuzena, zeharkakoa baizik, adimen emozionalak eguneroko erronkei arrakastaz erantzuteko behar ditugun oinarriko gaitasun eta ahalmenak eskaintzen dizkigu eta.
 - Oreka pertsonala.
 - Pertsonen arteko harreman hobeak.
 - Erronkak eta arriskuak norbere gain hartzea.
 - Lider izateko gaitasuna.
 - Talde-lana.
 - Frustrazioa onartzea.
 - Sormena eta berrikuntza.
- Antolaketen egitura tradizionala eta egitura horri lotutako kultura eta praktikak pertsonen garapen emozionalerako oztopoak dira. Emozio positiboetarako inguruneak sortu behar dira.
- Garrantzitsua da erakundeen eraldaketa pertsonen garapenarekin batera eta garapen horrekin bat etorritz gertatzea. Testuingurua eta pertsona landu behar dira batera, emaitza hobeak lortzeko. Adimen emozionala garatzeko trebakuntza baino zerbait gehiago behar da: neurri global, integral eta jarraituak behar dira, eta goitik behera aldatu behar dira pertsonak eta antolakundeak.
- Gaitasun sozio-emozionalak erakundeko pertsona guztien ardura dira. Zuzendaritza-taldearen eginkizuna funtsezkoa da:

aldaketarekin bat egin, parte hartu eta haren protagonista izan behar du. Baikortasuna, jarrera positiboa, umore-sena osagai garrantzitsuak dira erakundeak aldatzeko garaian.

- Emozioak zentzuz kudeatzen jakitea funtsezko gaitasuna da berrikuntza, aldaketa eta erakundeen eraldaketa lortzeko. Erakundeak aldatzeko eta pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduak garatzeko prozesuetan, behin eta berriz errepikatzen diren prozesuak egitetik harremanetan eta sormenean oinarritutako prozesuetan parte hartzera pasatzen gara eta, kasu horietan, aldaketa horiek denak behar bezala kudeatzen lagunduko diguten ezagutzak eta tresnak behar ditugu. Adimen emozionalak horretarako ezagutza eta tresna egokiak eskaintzen dizkigu.

Azken batean, emozioak funtsezko elementuak dira ezagutzaren gizartean berrikuntzan oinarritutako lehiakortasunean aurrera egiteko:

$$\text{EZAGUTZA} = \text{PENTSAMENDUA} + \text{EMOZIOA} + \text{EKINTZA}$$

Goian esandako horretatik gomendio hauek atera ditzakegu:

- 1) Erakundea sistema ireki gisa, fluxu gisa ulertzen dugu: elkarrekintza gisa, pertsonen eta barne nahiz kanpoko egituren arteko erlazio gisa, komunikazio gisa, azken batean. Zenbaitek dioten moduan, «enpresa elkarriketa gisa» ulertzen dugula esan genezake. Emozioek erlazio edo harremanak testuinguruan kokatzen laguntzen digute. Eta horrek zeharo baldintzatzen ditu gauzak, erraz kutsatzen diren emozio toxikoen kasuan. Emozio positiboak kutsatzen saiatu behar dugu: Baikortasun zentzuduna kutsatu, zabaldu, hedatu eta indartu egiten da.
- 2) Emozioak testuinguru baten barruan ulertzen ditugu, pertsonen eta ingurunearen arteko elkarrekiko elkarrekintza etengabearen baitan. Horrenbestez, elkarrekintzaren alderdi bati bakarrik (bai pertsonari bakarrik, bai erakundeari bakarrik) heltzen dion eraldaketa-proposamenak ez dira bideragarriak. Bi norabideetan jokatu beharra dago aldi berean eta modu koherentean.

- 3) **Nahi izatea – jakitea – ahal izatea: Pertsonen eta erakundeen arteko kontratu berri baten beharra.** Lana eta zereginak uztartzen dituen kontzeptutik abiatzen gara. Pertsona bakoitzak, pertsona guzti-guztiek, beren konplexutasun eta aniztasunetik abiatuta, eta taldeetan jardunez, proiektu partekatu baten baitan, beren ekarpen berezia egin behar duteneko eredurantz goaz. Horretarako kontratu berri bat behar dugu, ordainetatik eta erantzukizunetatik haratago jo eta kidetasun-sentipenera jotzen duen kontratu berri bat, alegia.
- 4) **Ezgaitasun ez-kontzientetik ez-gaitasunaren kontzientziara** Emozioek enpresako bizitzan duten garrantziaz jabetzea da lehen urratsa, berrikuntzak, konplexutasunak eta zalantzak haren ekarpena areagotzen duten kasuetan bereziki. Era berean, emozioen garrantzia gure gaitasun sozio-emozionalekiko alderantzizko proportzionala dela konturatu behar dugu, halaber.
- 5) **Ezgaitasunaren kontzientziatik gaitasun kontzientera.** Bezeroak bizitzean, gardentasunean, elkarrizketan eta talde-lanean, horizontaltasun handiagoan eta lidergo partekatuan oinarritutako eredu batean argi eta garbi ikusten da gaitasun sozio-emozionalen beharra. Lan-munduan ingurunera behar bezala egokitzeke trebetasun horiek etengabe behar izaten dituzteneko egoerak bizitzen dituzte langileek egunero-egunero. Gaitasun sozio-emozionalak aldaketarako akuiluak dira, beraz.
- 6) **Ez nahastu mapa eta lurraldea:** gu horretan tematuta ere ez dira inoiz baliokideak izango. Eta lurraldea gure mapara egokitzeke eraldatu nahi izatea xalotasun handiko jarrera da. Ez dago burusoil gelditzearen aurkako sendagai magikorik. Era berean, ez dago ekintzarako gidarik ez prozesu estandarrik batez besteko erakundeentzat, ez baita halako erakunderik existitzen. Ez dago jarraitu beharreko bide zehatzik: erakunde bakoitza berezia eta bakarra da. Bidea ibiliaren ibiliaz egiten da. Ikaskuntza emozionala ere bizitza osoan egiten da.
- 7) **Analisien bidezko paralisiaren arriskua edo kakalardoaren parabola:** Kakalardoak ehunzangoari galdetu zion ea nola ibiltzen zen hain dotore, bere ehun zangoetako bakoitza modu sinkronizatuan mugituz. Ehunzangoa abilezia handi

hartaz gogoeta egin jarri eta ez zen inoiz gehiago ibiltzeko gai izan. Zalantza aberasgarria da metodo gisa, baina horrekin obsesionatzen bagara ez atzera ez aurrera geldituko gara. Nondik hasi, ordea? Trebetasun guztiak landu beharko genituzke? Zein trebetasunekin hasi beharko genuke? Azken batean, hausnarra baztertu egin beharko dugu, egin beharreko aldaketak egiteko aitzakia bihurtzen bazaigu.

Gai interesgarriak landu ditugu hemen: emozioen balioa eta eraldatze-prozesuetan duten zeregina, ezagutza-lanaren garapena eta pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduena... Espero dugu gai horiei buruz egin ditugun gogoeta eta hurbilpenak baliagarriak izango zitzaizkizuela eremu horretan sakontzeko eta zuen baitan eta zuen erakundeetako pertsonen artean ikaskuntza emozionala sustatzeko.

4. Ikaskuntza emozionalari buruzko bibliografia eta irakurgai interesgarri batzuk

- Ayestarán S, Aritzeta A. y Gavilanes J. (2006). «*Rumbo a la innovación. Trabajo en equipo y cambio cultural de las organizaciones*»
- Caruso D, Cortese A, Dolan Simon L, Guridi JR, Gardner H, Koury d'Arce MC, et all (2005) «*Cómo crear capacidades de aprendizaje y emprendizaje*»
- Cubeiro, Juan Carlos. (2006). «*La sensación de fluidez. Desarrollo del Liderazgo en todos los sentidos*»
- Fernández R. y González J.A. (2007).»*La empresa emocionalmente inteligente*»
- Goleman, David. (1998) «*La práctica de la Inteligencia emocional*»
- Goleman D, Boyatzis R. y MacKee A. (2002) «*El líder resonante crea más*»
- Jericó, Pilar (2006) «*NO Miedo, en las organizaciones y en la vida*»
- Peñalver, Ovidio. (2009) «*Emociones colectivas. La inteligencia emocional en los equipos*».

1. Eranskina: Emozioen mosaikoa

Adimen Intelektualerako Partzuergoaren «emozioen mosaiko» osoa²⁶ <http://www.consorciointeligenciaemocional.com> aurkezten dizuegu jarraian, gaitasun emozionalerako eta gaitasun horiei lotutako lanerako gaitasunei buruzko informazio gehiago izan dezazuen.

26 «La empresa emocionalmente inteligente», 2007. Ezagutzaren Klusterra.

EMOZIOEN MOSAIKOA	
Pertsonen arteko gaitasunak.	Pertsonen arteko gaitasunak.
1. Norbere buruaren kontzientzia. 2. Emozioan arautzea. 3. Emozioen autonomia	4. Gizartearen gaineko kontzientzia. 5. Harremanak kudeatzea. 6. Bizitarako eta ongizaterako ahalmena.

1. Norbere buruaren kontzientzia	
Gaitasun emozional espezifikoak. <ul style="list-style-type: none"> • Norberaren emozioez jabetzea. • Norberaren emozioak identifikatzea. • Emozioen hizkera. • Norberaren ahultasunak eta trebeziak identifikatzea. • Fidagarria eta moldaeraza izatea. 	Lanari lotutako gaitasunak. <ul style="list-style-type: none"> • Kontzientzia emozional objektiboa. • Norberaren balorazio egokia. • Norbere buruarenganako konfiantza. • Balio-judizioak ondo erabiltzea. • Eragin-zirkuluak. • Jokamolde proaktiboa.
2. Emozioan arautzea	
Gaitasun emozional espezifikoak. <ul style="list-style-type: none"> • Emozioak behar bezala adieraztea. • Prozesu emozionalerako jabetzea. • Emozioak arautzeko gaitasuna odolberoa ez izaten jakitea. • Frustrazioen aurrean tolerantzia izatea. • Arazoei aurre egiteko ahalmenak. 	Lanari lotutako gaitasunak. <ul style="list-style-type: none"> • Norbere emozioak kontrolatzea. • Emozionalki zailak diren egoerak kudeatzea. • Zintzotasun pertsonala. • Etengabeko aldaketetara egokitzeko gaitasuna. • Berrikuntza. • Gardentasuna.

3. Autonomia pertsonala

Gaitasun emozional espezifikoa.

- Auto-estimua.
- Jarrera baikorra.
- Norbere buruaren gaineko erantzukizuna.
- Norbere buruaren motibazioa.
- Arauen azterketa kritikoa.
- Laguntza eta baliabideak bilatzea.
- Joaten uzten ikastea.

Lanari lotutako gaitasunak.

- Lorpenei begira jardutea.
- Motibazioa.
- Konpromisoa.
- Ekimena.
- Baikortasuna.
- Laguntza-harremanak.

4. Gizartearen gaineko kontzientzia

Gaitasun emozional espezifikoa.

- Besteen emozioak identifikatu eta ulertzea.
- Besteak errespetatzea.
- Komunikazio adierazkor eta emozionala.
- Entzuketara aktiboa.
- Besteen jarrera emozionalak aztoratuak arautzen jakitea.

Lanari lotutako gaitasunak.

- Besteak ulertzea.
- Zerbitzuari begira jardutea.
- Pertsoneri begira jardutea.
- Gizartearen gaineko kontzientzia.
- Aniztasuna aprobetxatzea.
- Pertsonen arteko gatazketan emozioak kudeatzea.

5. Harremanak kudeatzea

Gaitasun emozional espezifikoa.

- Oinarrizko trebetasun sozialak barneratzea.
- Joko psikologikoei aurre egitea.
- Asertibotasuna.
- Kritika konstruktiboa.
- Gizartearen aldeko jokamoldea eta lankidetzak.

Lanari lotutako gaitasunak.

- Eragiteko ahalmena garatzea.
- Pertsonen arteko harreman-osasungarriak eratzea eta garatzea.
- Lidergoa.
- Aldaketetara egokitzea.
- Talde-trebetasunak.
- Feedbackaren erabilera eraginkorra.
- Besteak garatzen laguntzea.
- Loturak eratzea.

6. Bizitzarako eta ongizaterako trebetasunak**Gaitasun emozional espezifikoak.**

- Arazoak identifikatzea.
- Gatazkak konpontzea.
- Negoziatzea.
- Ohitura osasungarriak garatzea.
- Egokitze helburuak finkatzea helburu pertsonalak.
- Pertsona gisa modu integralean garatzea.

Lanari lotutako gaitasunak.

- Gatazkak kudeatzea.
- Helburuen arabera lan egitea.
- Ekintza-planak garatzea.
- Norbera etengabe hobetzeko plana.
- Norbere burua garatzea: ongizate subjektiboa.

3. kapitulua: Enprekin alderatzen

Pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduen gakoak eta ereduok kudeatzeko dinamikak

Egileak

i-Talde I-ko idazkaritza teknikoa

Olga Gómez INNOBASQUE

José Luis Jiménez Brea INNOBASQUE

Carlos Peña INNOBASQUE

Laguntzaileak

Ane Aguirre VESPER SOLUTIONS

Xabier Berasategui GRUPO TTT

Agustín Garmendia NORBOLSA

Manuel Iraolagoitia MICRODECO

Koldo Saratxaga K2K EMOCIONANDO

Javier Zarrabeitia

Alderatutako enpresak

ALCORTA GROUP, AMPO, ARTECHE,

EGA MASTER, FINESSE RECTIFICADOS, INGEMAT,

LANCOR, LAZPIUR eta WALTER PACK

Alderaketa

Innobasque-ko Enpresa Eraldaketa arloko i-Talde I-en parte hartu duten pertsona eta erakunde guztiak (ikus 1. eranskina)

0. Sarrera

Gure erakundeak aldatzen laguntzen diguten hainbat kontzeptutan sakondu dugu aurreko bi kapituluetan, eta alderdi hauetan oinarritu gara gehienbat:

- Lehiakortasuna berrikuntzaren, sormenaren eta ezagutzaren bidez garatzeko beharra.
- Lanaren funtsaren aldaketa, lana **abstraktua** izatetik **ezagutza-lana** izatera, **ezagutza** ekoizpen-**faktore masiboa** izatea ekarri duena.
- Ezagutza pertsonengan dago, eta pertsona horiek beste pertsona batzuekin elkarreraginez garatu eta hedatu egiten dute ezagutza hori, beren **desioari** jarraiki eta beren **askatasunean** oinarrituta.
- Erakundeen betiko ikuspegia ez da eraginkorra gaur egun. **Eredu berriak** sortu behar ditugu, eta horretarako proposatu ditugu **zazpi gida-kontzeptuak**.

Erakundeen eraldaketak esanahi berria hartzen du orain: **ezagutza-lana** garatzen laguntzen duten **antolaketa-ereduak** eta **printzipioak onartzea**, alegia. Ikuspegi berri horri jarraiki, pertsonek **zentzu bat ematen diote beren lanari** eta enpresan **proiektu konpartitua** eraikitzeari lotzen zaizkio.

Kapitulu hau guztiz praktikoa izango da eta gure inguruko **enpresa batzuk** aztertuko ditugu bertan. Aukeratu ditugun enpresa horiek eraldatze-prozesuak jarri dituzte martxan eta, hortaz, enpresa «aurreratuak» dira pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduei dagokienez.

Gure zazpi gida-printzipioak egoera eta erakunde zehatz batzuetan nola garatu diren ikusiko dugu enpresa horietan. Halere, enpresa horien egoera ez dugu besterik gabe kopiatu beharreko jardunbide on unibertsal edo eredu bakartzat hartu behar. Eredu batetik besterako aldaketari ekiteko ez dago errezeta magikorik. Erakunde bakoitzak eraldaketa egiteko bere bidea bilatu behar du, bere historia, bere liderren gaitasuna, enpresa barruko botere-harremanak, merkatuan duen kokapena, etab. kontuan hartuta.

1. Aldaketa egiteko aukeratu ditugun bederatzi enpresak

Innobasque-ko Enpresa Eraldaketa arloko i-Talde I-ek beheko bederatzi enpresak aukeratu zituen (aukeratu zitezkeen beste askoren artean), enpresa horiek dituzten kudeaketa-eredu «aurreratuak» direla eta:

Alcorta Forging Group, Ampo, Artech, Ega Master, Finesse, Ingemat, Lankor 2000 SL, Lazpiur eta Walter Pack.

Hauek dira bederatzi enpresa horien ezaugarri nagusiak:

- Industria-sektorekoak dira denak: automobilgintzako enpresa osagarriak dira bost eta ekipo-ondasunen enpresak beste lauak.
- Hainbat neurritakoak dira: 14 langiletik hasi eta 620 langilera bitartekoak. Antzintasunean ere badute alderik: zaharrena orain dela 98 urte sortu zuten eta berriena, berriz, orain dela 10.
- Enpresa horiek forma juridiko ugari dituzte: kooperatibak, sozietate mugatuak, sozietate anonimoak eta familia-enpresak daude tartean.
- 2009ko apiriletik uztaile bitartean egin genituen bisitak, krisiaren erdi-erdian, beraz.

Aztergai hartu dugun eraldaketa-prozesuari dagokionez, alderdi hauek azpimarratu behar ditugu:

- Aldaketa-prozesua 1995ean hasi zen zenbait kasutan, eta beranduen hasi zirenak 2008an ekin zioten aldaketa horri.
- Pertsonetan oinarritutako erakundea izateko aldaketa ebolutiboa izan da zenbait kasutan, kalitatetik eta EFQMtik abiatuta. Besta kasu batzuetan, berriz, errotikako aldaketa egin dute, krisi-garaia iristean. Aldatzeko beharrean sinetsita egin dira beste prozesu batzuk, enpresako pertsona adierazgarri batzuen apustu gisa.
- Enpresen emaitza ekonomikoak izugarri hobetu dira dinamika horiekin hasiz gero, bai negozio-bolumenari dagokionez, bai adierazle nagusiei dagokienez ere. Enpresa guztiek ere lehiakortasuna indartzeko formulak behar zituztelako aldatu zuten ereduak.

- Epe luzerako proiektua eta enpresa-etika sendoa duten enpresak dira denak.

Alderaketa egiteko bisitak industriari esperientzia zabala eta irizpide sendoak dituzten profesional batzuek egin zituzten. Bederatzi bisitak egin eta gero, identifikatutako gako eta antolaketa-dinamika nagusiak laburbiltzen saiatu ginen, pertsonetan oinarritutako kudeaketa-dinamiketarik abiatuta. Zazpi gida-kontzeptuak hortxe kokatzen dira. 1. kapituluari aipatu ditugun ezagutza-lana, sormena eta berrikuntza eta 2. kapituluari azaldutako emozioak garatzeko aukera ematen duten testuinguruak ere aztertu genituen enpresa horietan.

Gaia aurkezteko, **bisita egin zuen taldea gehien harritu zuten zazpi eragin handienak** bildu ditugu ondorengo laburpentxoan. Eta pertsonetan oinarritutako kudeaketaren azpian dagoen oinarriaren azalpen sistematikoagoa egingo dugu gero.

- **1) Bezeroak bizitzea.** Haren behar guztiei (ageriko nahiz ezkutukoei) erantzutea, alegia. Horretarako, erakundeko pertsona asko maiz joaten zaizkio bisitan, eta pertsona horiek nolabaiteko harremana izan behar dute edo izan dezakete harekin. Horrela, asko handitzen da bisitetan parte hartzen duten pertsonen kopurua.

Lortzen diren onurak: *Sakonean lan egiten da bezeroarekin, haren egungo arazoak konpontzen dira eta bere produktuak hobetzeko aukera ematen zaio. Gure berrikuntzarako ezagutza-iturri nagusia da hori eta merkatua norantz jotzen duen jakiten laguntzen digu. Bisiten kostua I+G+b-ko **inbertsio**tzat hartu dezakegu, gastutzat hartu beharrean.*

- **2) Gardentasuna.** Enpresa-proiektu bat partekatzeko, proiektu horretan parte hartzen duten guztiek datu garrantzitsuak (ekonomikoak, sozialak nahiz ingurumenari dagozkionak) ezagutu behar direla ikusten da era honetako erakundeetan.

Lortzen diren onurak: *Pertsona guztiek ikusten dute beren lanak zertan laguntzen duen; gehiago identifikatzen dira proiektuarekin eta bertatik bertara jakiten dute adostutako helburuak betetzen ari diren ala ez.*

- **3) Denon arteko konfiantza.** Konfiantza lortzeko beharrezkoa da elkar ezagutzea eta elkarrizketa bultzatu behar da horretarako. Hori lortzeko bilerak egin behar dira aldiro-aldiro. Langa batzuk jarri behar dira arazoak sortzen direnean arazo horiek zornatu ez eta elkarrizketa zintzoa (gauzak konpontzeko asmoz egina, irabazle eta galtzailerik gabe) egon dadin, horrela, konponbiderik onena adosteko denen artean.

Lortzen diren onurak: *Denon artean konfiantzarik ez badugu, oso zaila izango da gure konfiantza merezi ez duten pertsonak hartutako erabakiak onartzea, eta erabaki horiei buruzko zalantzarik izateak asko oztopatuko luke proiektu orokorraren bideragarritasuna.*

- **4) Beren kasa kudeatutako taldeetan lan egitea.** Prozesu eta produktu jakin batzuetan oinarrituta, enpresaren helburu orokorrekin bat datozen beren helburuak zehazten eta onartzen duten taldeetan. Taldeok beraiek kudeatzen dituzten adierazleen bidez proiektu edo prozesuaren eboluzioa ezagutzeko aukera dute talde horiek, eta berehala ikusten dituzte beren ekarpenak haiengan eragindako hobekuntzak. Horrek proiektua «bizitzea» eragiten du taldeko kideen artean: **ilusioa** pizten die eta beren **talentu eta berrikuntza** guztia proiektuan jartzera akuilatzen ditu, lortutako onurak jasoaz, aldi berean.

Lortzen diren onurak: *Lan-taldeetatik **berezko liderrak** sortzen dira, bai eta **berrikuntza** gehienak ere, talde horietako kideen artean erabateko konfiantza egonik askatasun osoa baitute beren iritziak plazaratzeko. Gainera, bezeroekin harreman zuzena dutenez, eta askotan egoten direnez harremanetan bezero horiekin, erabateko poztasun edo asetasuna lortzen da; **taldeko kide guztien trebakuntza** lantzen da, **trebakuntza** zenbat eta handiagoa emaitzak orduan eta hobeak izango baitira; lan egiteko modu horrek langileak **motibatzen** ditu, lanak abstraktua izateari utzi eta bakoitzaren ekarpenak argi ikusten direlako; **lana eta familia errazago bateratzeko** aukera ematen du eredu horrek, ordutegi malguagoa hartzeko aukera eskaintzen duelako eta talde barruan elkar laguntzeko aukera dagoelako, agindutako lana betez gero betiere.*

- **5) Lidergoa.** Aurreko atalari jarraiki, langile gehien-gehienek (ia %100ek) dute liderrak izateko aukera, denek parte hartzen baitute beren lan-taldeak hartutako erabakietan, pertsona bakoitzak aurkezten dituen erabakien lider izateko aukera izanik. Pertsona batzuek berezko dohainak dituzte liderrak izateko. Halakoek helburu handinahiagoak gidatzeko gaitasuna izaten dute. Dena den, lidergoa ikasi ere egin daiteke, bai lankideek horretan nola jarduten duten ikusita, bai norberak praktikatuz.

Lortzen diren onurak: *Liderra izateko gai diren langile asko izanik asko handitzen da enpresak aldi berean landu ditzakeen helburu eta proiektuen kopurua. Gainera, pertsona batek zenbat eta proiektu gehiago gidatu, haien kalitatea askoz hobea izaten da.*

- **6) Erakunde horizontalagoak.** Beren kasa kudeatutako taldeetan lan egitean, taldeetako kideek taldeko prozesu guztiak zuzentzen dituzte eta kide horiek taldean garatu beharreko gaitasun guztiak ezagutzen dituzte. Era berean, mailaketa txikiagotu egiten da goitik zein behetik, taldeko kideak gai direlako hartu beharreko erabaki guztiak ia beraiek bakarrik hartzeko, **laguntza-taldeen** (erosketak, mantenua, etab.) babesarekin.

Lortzen diren onurak: *Epeen aldetik nahiz larritasun, kalitate eta abarreatik premiarik sortzen denean, taldeko kideak dira behar horiek konpontzeko aukera gehien dutenak, horretarako baliabide guztiak dituztela eta.*

- **7) Ordain ekonomikoak.** Aipagai ditugun erakundeek produktibitatean izaten duten hazkundeak eragin zuzena izaten du kooperatiba-enpresek eta laneko sozietate anonimoek izandako ordain ekonomikoetan. Erakunde batzuetan, langileek «beren negozioa jabeei alokatu» egiten diete ia-ia: lortzen ari ziren etekina ordaintzen da eta irabazien gainerako zatia (%30) langileen artean banatzen da ekitatiboki. Azkenik, gainerako erakundeek sari bat (hilabeteko soldata bat, normalean) ordaintzen diete langileei, adostutako helburuak (irabazietan, salmentetan, kostuen murrizketan...) lortzeagatik., Sari horiek

langile guztiei ordaintzen zaizkie erakunde batzuetan, eta helburuak lortzearen arduradunei bakarrik beste batzuetan.

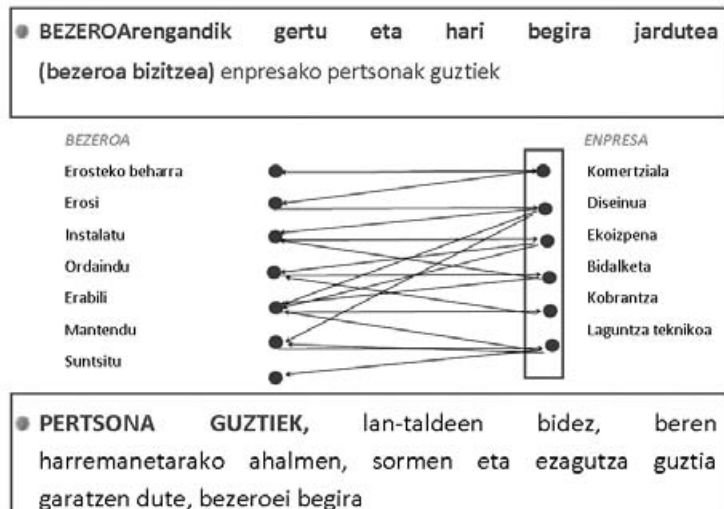
Lortzen diren onurak: *Ordain ekonomikoen bidez banatu egiten da sortutako aberastasuna. Horrekin batera, ordain horiek **asko motibatzen** dituzte langile guztiak, nahiz eta ez izan langileentzako akuilu bakarra, langileek beren kasa kudeatutako taldeetan lan egiteari buruzko atalean ikusi dugunez. Erakunde hauek oso gardenak direnez, langile guztiak dakite beren ekarpen pertsonalak nola lagundu duen emaitzak lortzen eta garbi ikusten dute beraiek egindako hobekuntza pertsonalaren eta enpresa osoaren hobekuntzaren arteko lotura.*

Bisita egin eta gero ateratako lehen ondorioak aipatzeaz gain, pertsonetan oinarritutako kudeaketa-eredu bateranzko hurbilpentxo bat aurkeztu nahi izan dugu hemen. Eredu horrek zazpi gida-kontzeptuak bildu behar ditu bere baitan eta ezagutzalana eta ezagutza azaleratzen laguntzen duten testuinguruak garatzen saiatu behar du.

2. Kudeaketa-ereduen gako komunak

Kudeaketa-ereduen oinarrian bi zutabe nagusi aurkitzen ditugu, eta zutabe horiek funtsezkoak zaizkigu kudeaketan aurreratuta dabilzan enpresen funtzionamendua ulertzeko.

2 Antolakuntzaren GAKOAK



1. Gakoa: BEZEROAren gertu eta hari begira egotea, Hau da, enpresako pertsonak GUZTIEK BEZEROA BIZITZEA.

- Bezeroa nor da enpresa hauentzat? Saldutako produktu nahiz zerbitzuarekin erlazioa duten pertsona guztiak hartzen dira bezerotzat enpresotan: behar bat adierazten duena, erosten duena, zerbait instalatzen duena, ordaintzen duena, saldutakoa erabiltzen duena, saldutakoa gordetzen duena, suntsitzen duena...
- Nor erlazionatzen da bezeroarekin? Bisitatu ditugun erakundeetan, zeregin ugari jorratzen dituzten arlotakoak (arlotxo komertziala, diseinua, ekoizpena, bidalketak, kobrantzak, laguntza teknikoa, etab.) dira aurreko atalean aipatu ditugun bezero ugariarekin (zuzenean nahiz zeharka) erlazionatzen direnak: Bisitatu ditugun erakundeetan, zeregin ugari jorratzen dituzten arlotakoak (arlotxo komertziala, diseinua, ekoizpena, bidalketak, kobrantzak, laguntza teknikoa, etab.) dira aurreko atalean aipatu ditugun bezero ugariarekin (zuzenean nahiz zeharka) erlazionatzen direnak:

Betik eskeman, arlotxo komertziala da bezeroekin erlazionatzen den bakarra. Orain, aldiz, erlazio hori deszentralizatu eta orokortu egiten da, eta pertsona gehiagok parte hartzen dute bi muturretan.

Bisitatu ditugun enpresa askotan, langileen %50ek harreman zuzena dute bezeroekin.

AMPO

«Ampon bezeroekin erlazionatzeko dugun tresnetako bat BATak (Bezeroen Asetasun Taldeak) dira. Hala, bezeroen asetahun-taldeak eta haien funtzio komertzialak kontuan hartuz gero, bezeroaren esperientzia askoz ere biziagoa da. Taldeetan jende gehiagok (langile askok, erakundeetan duten zeregin nagusia beste bat izan arren, denboraren zati bat bezeroen asetahun-taldeetako bati eskaintzen dio) parte hartzen du eta bezeroaren ahotsa arretaz entzuten da eta lehen pertsonan bizitzen da. Taldearengan erabateko konfiantza ezartzen da eta taldeak berak antolatzen ditu bidaiak, bera arduratzen da bezeroei erantzuteko modurik egokiena bilatzeaz, etab. BAT talde bakoitzaren barnean bezeroen kudeaketa erabatekoa da...»

WALTER PACK

«... *Walter Pack-ek bezeroei erantzuteko hiru ildo nagusi dituzte.*

Erakunde osoak gertuago sentitzen ditu bezeroak orain.

- *Sei lagun daude bezeroekiko harremanetan zuzenean (bik beste batzuekin batera jarduten dute beren zereginean, eta beste bat telefonista zen lehenago).*
- *ZERTEK (Zerbitzu Teknologikoak) osatzen duten pertsonak bezeroekin egoten dira harremanetan.*
- *BHLak ere (bezeroentzako hotline-a) bai, baina gutxiago...*

Bezeroei begira egoteko joera handi hori berrikuntzarako gakoetako bat da, halaber, IMD (Insert Moulding Decoration) merkaturatu izana dugu horren guztiaren adibideetako bat...»

2. gakoa: PERTSONA GUZTIEK, lan-taldeen bidez, beren harremanetarako ahalmen eta sormen guztia garatzen dute. PERTSONA GUZTIEK, lan-taldeen bidez, beren harremanetarako ahalmen eta sormen guztia garatzen dute.

Enpresaren antolaketa garatzeko modua baldintzatuko duten barne-mailako joko-arauak eta lan-dinamikak bezeroarekiko harremanen, merkatuen eta trukaturako produktu eta zerbitzuen arabera taxutuko dira. Lana eta jarduna askatasun handiko taldeen inguruan antolatzen dira, eta talde horiek balioa sortzeko prozesuaren gaineko ikuspegi osoa dute. Antolakundea, kultura, sistema eta dinamika zehatzak sortzen dituen egitura den aldetik, antolakundeko kide diren pertsonen potentzial guztia garatzeko aukera ematen duten testuinguruak sortu eta baldintzak finkatzen ditu.

Bezeroari begira jardutea eta pertsona guztien gaitasunak garatzea erakunde osora hedatzen diren ezaugarriak dira. Bi gako horiek KONFIANTZA-giro batean erlazionatzen dira etengabe, eta horrek bezeroei egokitutako erlazio eta dinamika berriak sortzea eragiten du. Enpresan ezarritako sistemak eta enpresaren antolaketa bera aipatu berri ditugun bi gako horiek eta dinamika berriak garatzen lagundu edo garapen hori oztapatu dezaketen.

3. Kudeaketa-dinamikak

Hauek dira pertsonetan oinarritutako eta bezeroei bideratutako kudeaketa-eredu hauetan nagusitzen diren dinamikak:

1. Dinamika:

«Estrategia partekatuko enpresa-proiektua» eraikitzea

Bezeroekiko harreman zabalaren kontzeptu horretatik abiatuta, ENPRESA-PROIEKTU bat zehazten da, ezaugarri hauetan oinarrituta:

- Pertsona guztiek ezagutzen dituzten barne- eta kanpo-mailako joko-arau batzuk daude, produktu-zerbitzuen eta bezeroen arteko harremanek baldintzatzen dituztenak.
- Joko-arau horiek pertsona guztien ekarpen eta parte-hartzearekin garatzen eta aldatzen doaz, ingurunean, merkatuetan eta bezeroen artean izandako aldaketan arabera.
- Garapen estrategiko partekatua dute antolakundeek.

Aurrerantzean **PROIEKTU PARTEKATUA** deituko diogu horri.

LAZPIUR

«2009ko kudeaketa-planak **etorkizunerako ideia partekatu** batean oinarrituta aurkezten ditu helburu estrategikoak. Hauxe da ideia hori: Pertsonetan oinarritutako enpresa errentagarri, berritzaile, nazioarteko eta sormenduna eraikitzea. Helburu horiek bost arlotan banatzen dira: kudeaketa ekonomiko-finantzariora, teknologia eta berrikuntza, antolaketa eta pertsonak, merkaturatzea/nazioartera zabaltzea eta produktu eta merkatu berriak. Alor bakoitzak bere helburuak (3.4) eta dagozkion adierazleak ditu...»

ALCORTA

Sistema hierarkikoa zuten lehen, departamentutan antolatua, gutxi batzuk zehazten zuten enpresaren proiektua eta langileekiko harremanak aginduetara edo soldatak negoziatzera mugatzen ziren. Orain, aldiz, antolaketa laua da, hierarkia gutxikoa, erabakiak deszentralizatu egin dira, **guztiek proiektu berean parte hartzen dute** eta balioak guztien artean zehaztu dira. Horrela, harreman ugari, komunikazio ugari, bilera ugari eta taldeko lan ugari ezarri dira lanaren oinarrian.

2. Dinamika: «Bezeroei bideratutako erakunde-antolaketa» bat diseinatzea

Bezeroari begira daudela ziurtatzeko, egitura hauek atal hauetan antolatzen dira:

- **Negozio-unitateak** merkatu-txokoen arabera egituratuta, txoko horretako bezeroekin harremanetan jarduteko. Negozio-unitate horiek **lan-talde** txikietan (10-12 lagun) antolatzen dira. Talde horiek prozesu osoa eta bezeroarekiko harremanak ikuskatzen dituzte.
- **Laguntza-unitateak** (administrazioa, finantzak, informatika, gai sozialak...) negozio-unitateen prozesuei laguntza eta babesa emateko.

Negozio-unitateen eta laguntza-unitateen arteko erlazioa produktu-
en ezaugarrien eta haien balio-kateen arabera egituratzen dira, eta,
horri esker, unitate guztiek argi daukate bezeroari zerbitzu ona
ematea dela beren helburu komuna. Unitate bakoitza nodo bat
da eta nodoen arteko elkarrekintzetatik enpresa egituratzen duten
prozesuak eta dagokion harreman-SAREA (barneko nahiz kanpoko
harremanena) taxutzen dira.

Antolaketa mota horri SAREKO ANTOLAKETA esaten zaio.

INGEMAT

«Beren kasa kudeatutako talde autonomoak dira erakundearen oinarria. Arlo guztietako pertsonak osatzen dituzte talde horiek. Talde bakoitzak bere liderra aukeratzen du eta komunikazioa, askatasuna eta erantzukizuna oinarritzat hartuta lan egiten dute. Enpresako oinarritzako prozesuari dagozkion lan-taldeak daude, batetik, hau da, eskaera egiten denetik produktua entregatzen den arte jarduten duten taldeak. Bezeroan hasi eta amaitzen den zirkulu baten arabera egituratzen dira taldeok, kate-maila hauetan zehar: bezeroekiko harremanetarako taldea (BEZ-HAR), hornitzaileekiko harremanak (HH) eta zerbitzu teknologikoa (ZERTEK).

Barneko zirkuluan, aurrekoei zerbitzua eta laguntza emateko zereginarekin, gidaritza, eskaera, plangintza, produktuaren berrikuntza, laguntza-zerbitzua, erosketen berringeniaritza, eskaintza, produktuen hobekuntza egiten duten taldeak daude...»

ALCORTA

«...Enpresa prozesuen eta merkatu-bezero erlazioen arabera antolatu zen eta pertsonen kokapen fisikoa ere aldatu egin zen: azpi-enpresa modukoak osatu zituzten, eta azpi-enpresa berean parte hartzen

zuten pertsonak eremu berean egoteko moduan taldekatu ziren. Hitz gutxitan, lehen Ingeniaritza-departamentu zena negozio-unitate bilakatu zen. Ondorioz, bezeroarengana orientatutako kultura garatu zen. Ordura arte lan-prozesuan zuten funtzioaren (ekoizpena, kalitatea, ingeniariaritza...) arabera sailkatuta jardun izan zuten. Baina orain bezeroen eskakizunek batzen zituzten, haiei erantzuteko eta haien arazoei irtenbideak eskaintzeko helburuaren pean egiten zuten lan, eta horrela ikuspegia prozesuaren osotasunera zabaldu zitzairen, ardura talde osoarena zen, eta bezeroaren eta irtenbidearen arteko iragazkiak desagertu ziren...»

ARTECHE

*«...ARTECHEn ekoizpen-antolaketa prozesuaren egituraren zuzendariak, industrializatzaileak eta bideratzaileak dituen arren, praktikan modelo deszentralizatu jarraitzen du, norbere antolaketa duten hamar kide inguruko **lan-taldea** antolatuta dagoena. Bakoitzak astean behin dagokion bideratzailearekin bilera bat egiten du. Bideratzailean zenbaitetan arduradun ohi bat izaten da, baina ez gehienetan. pertsona hori arduratzen da koordinaketaz eta komunikazioaz. Guztira, ekoizpenean 250 pertsonen lan egiten dute 28 lantaldeetan banatuta, eta taldeen tamaina aldatu egiten da produktuen ekoizpena handiagoa edo txikiagoa denaren arabera, lan-taldeen arabera, etab....»*

Era horretako enpresetan, **lan-taldea** da oinarritzko antolaketa-unitatea. Pertsonak antolakundearekin lotzen dituzte lan-taldeek, eta ezaugarri hauek izaten dituzte:

- Pertsonen badakite beren zeregina zein den lan-taldean eta «**proiektu partekatuan**». Ezagutzen dituzte beren mugak, eta badakite antolakundearen beste unitate eta taldeak nola osatzen dituzten eta zein alorretan gainjartzen zaizkien.
- Balio-kateak eskatzen duen plangintza eta konpromisotik (asterokoa nahiz finkatutako epeen buruan egin beharrekoa) abiatzen dira. Beren adierazle propioak erabiltzen dituzte eta beren kasa antolatzen dira.
- Ezagutza partekatzen eta sortzen dute, sareko beste nodo batzuekin erlazionatzen dira eta lidergoa garatzea bultzatzen dute.

LANCOR

«...Hotline-taldeak (HLT) 52 pertonek parte hartzen zuten 5 taldetan banatuta zeuden. Bezeroen arabera zehaztu ziren (bakoitzak bizpahiru produktu zituen) eta, salbuespen gisa, osagarri komun bat zuten (errotore-estatorea). Talde horiek eurek hartutako helburuen inguruan antolatzen eta kudeatzen dute lana, euren kabuz. Eguneko motor kopuruari, zerbitzu-konpromisoari eta ekoizpena hobetzeari lotutako erabakiak ere euren esku daude eta liderrak txandaka aukeratzen dituzte (6 hilabetez behin)...»

ALCORTA

«...Gaur egin azpi-enpresen kudeaketaz talde bakoitzeko 56/60 pertsonak arduratzen dira, 8 zeharkakorekin batera. Kudeaketa-talde bakoitzak buru bat du eta kudeaketan mahietan lan egiten dute, lerro bakoitzeko (lerro bakoitza 2 edo 3 pertsonaz osatuta dago: forja-langilea, bizarrak kentzeko langilea eta koordinatzailea) ordezkeri batek parte hartzen du mahaian eta erabakitzeko gaitasun osoa dute: Bilera horien helburua bezeroekiko konpromisoak betetzea da eta, horretarako, bezeroarengandik zuzenean jasotako informazio osatua dute, merkatuak ezarritako iragazkirik gabea. Horrela, forja-langilea makinatik aldentzen da mahai batean eser dadin erabakiak hartzeko eta kudeaketan parte hartzeko...»

LAZPIUR

«...Kontuan izan behar da LAZPIUREk duen abantailarik handiena epe laburrak emateko gaitasuna dela, eta hori lortzeko talde guztiaren konpromisoak sendoa izan behar duela. Gainera, taldeak buruaskia izan behar du: telefonoa hartzeaz, kontsulta erantzuteaz, eskaera hartzeaz, eta ahal bezain laster eta prezio txikienarekin entregatzeaz arduratzeko gai izan behar du. Duela gutxi, eskakizun teknologiko handiko ekipamendu konplexu eta kalitatezko bat entregatu dute hilabete eta erdiko epean. Larunbatetan lan egin behar izan dute, Bergarako jaiak tartean zirela, baina ia ezinezkoa zen epemuga bat lortu dute eta asebetetako bezero baten zoriona jaso dute...»

Lidergo partekatua: Pertsona asko taldeen gidari

Lidergoaren eginkizuna berrinterpretatu egiten da erakunde

hautetan: pertsona guztiek nodoak gidatzen eta besteekin elkarlanean jarduten ikasi behar dutela hartzen da abiapuntutzat.

Era honetako erakundeetan garatzen den lidergoak ezaugarri hauek ditu:

- Lan-talde asko osatzen direnez, taldeen garapena koordinatzen eta errazten duten liderrak sortzea bultzatzen da.
- Liderrak taldeetako pertsonen garapen emozionala eta adimenaren garapena bultzatzen ditu bere estiloaren bidez, eta ez profesionalki garatzea bakarrik. Modu pertsonalizatuan tratatzen ditu eta bilerak deitzen ditu arazoak konpontzen saiatzeko. Ez du zuzendaritzan oinarritutako lidergorik egiten taldean, eta besteek beren erantzukizunak hartzea, taldean parte hartzea eta gauzak egitea bultzatzen du.
- Lider mota desberdinak aurkitzen ditugu taldeen arabera: «lider formalak» (talde egonkorretan), «ad hoc proiektuetako liderrak», «lider informalak» (ilusioa piztuz motibatzen dutenak). Azken horiek ekimen berriak proposatu eta jendea eta baliabideak erakartzea lortzen dute, giro positiboa sortuz eta bakoitzak bere gaitasunetan sinestea lortuz.
- Lidergo-estiloa aldatzen ari da. Zuzendaritzan oinarritutako lidergotik gauzak errazten duen eta lankidetzan oinarritzen den lidergo baterako aldaketa ikusten ari gara. Pertsonak eta erakundea aldatzen laguntzen du estilo horrek, lider gehiago sortzen dituen LIDERGO PARTEKATUA delakoaren bidez.

ARTECHE

«...Testuinguru desberdinetan lidergoaren ardura hartzea nahiko zabaldua dago enpresa osoan, deszentralizazioa dela-eta ziur asko. Erabakiak dakiinak eta ez botere gehien duenak hartzearen kultura edo gestio mota dute. Nagusiak eta zuzendariak enpresaren barnean daudenez, ongi ezagutzen dituzte pertsonen gaitasunak eta trebeziak eta horregatik uzten dituzten erabakiak haien esku...»

LAZPIUR

«...Kultura berriaren beste bereizgarri bat lidergoaren kontzeptua da. LAZPIURentzat liderrak dira lanean ardurak dituzten eta enpresako taldeak gidatzen dituzten pertsonak. Lidergoa organizazioko pertsona

guztietara hedatu da, bere kabuz kudeatzen diren hobekuntza-talde desberdinen bitartez eta erabakiak hartzeko gaitasunaren bitartez...»

3. Dinamika: Informatzeko eta komunikatzeko dinamikak garatzea

Informaziorik eta komunikaziorik gabe ez dago lankidetzarik edo talde-lanik. Gorago ikusi dugunez, pertsonak beren elkarren mendeko talentua eta lankidetzaren bidez berritzeko gaitasuna garatzeko, komunikazio-fluxu bizi-biziko testuinguruak behar dira. Bizitasun edo intentsitate hori ez datza mezuen kopuruan, mezu horien garrantzi, kalitate eta egokitasunean baizik.

Horretaz jabetuta, erakunde horietako antolaketa-egiturak ondoren zehazten ditugun informatzeko eta komunikatzeko dinamikak erabiltzen dituzte:

- **Informatzeko sistema erraz eta gardena.** Erakundeko pertsona guztiek ezagutzen eta erabiltzen dute sistema.
- Lan-taldeak bezeroekin egiten duen lana eta proiektu partekatura egindako ekarpena erlazionatzen dituzten **adierazleak** (eskaerak epeen arabera, ohiko lanetik kanpo egindako ekarpenak, orduak...) **erabiltzen dira.**
- Informazio-oinarri horiei jarraiki **bilerak oso maiz** (egunero, astean behin) egiten dira. Bilera laburrak izaten dira halakoak eta taldeek plangintzak berrikusi, desbideratzeak aztertu, erabakiak hartu eta beste unitate batzuekin erlazionatu egiten dira bilera horietan.

INGEMAT

«...Finantza-sistema sinplifikatzearekin batera, marjin gordinaren sistema bateratu da errentagarritasun-neurri gisa, egitura-gastuak murriztu dira eta informazio ekonomikoan erabateko gardentasuna ezarri da. Ekonomiaren ikuspegi berriaren garbitasunari eta sinpletasunari esker, datu ekonomikoak eta haien garapena zuzenean ezagut ditzakete pertsona guztiek eta horrek konfiantza transmititzen die eta kudeaketa-maila guztietan inplikatzeko eta parte-hartzeko aukera ematen die...»

ARTECHE

«...Lantaldeen esku dagoen informazioa unitateri eragiten dieten eskaeren kontratazioak, helburuen lorpena, eskaintza- eta entrega epeak, eta «egunero» izeneko txostena izaten dira. Azken horretan kalitate-adierazleak, eguneko ekoizpen-grafikoak etab. biltzen dira. (eraginkortasuna zehaztea zail gertatzen da hura neurtzeko kontutan hartu beharreko eztabaidagarria baita...»

LAZPIUR

«...Komunikazioa lehenetsun handieneko kudeaketa-arloa da. Neurri handienean TXIKINET izenez ezagutzen duten intranet-sistemaren bidez gauzatzen dena. Sistema horretara langile guztiak sar daitezke enpresan aurki daitezkeen 60 ordenagailu baino gehiagotatik. Eta oso eskura izaten dute sarbidea, langile guzti-guztiek erabiltzen dutelako ordenagailua, eguneroko lan-orria betetzeko besterik ez bada ere.

Komunikazio-mapa sei eremutan banatuta dago, eremu bakoitza kolore batez bereizten da eta bakoitzak komunikazio-sistema orokorraren atal bat adierazten du: pertsonak, enpresaren planak eta emaitzak, plan estrategikoa eta kudeaketa-sistema bateratuaren 3 arloak, hots, kalitatea, ingurumena eta segurtasuna...»

FINESSE

«...Adierazle guztiak lantegian daude, denek ikusteko moduan. Hamabi langile dituen enpresa ertaina denez geroz, Jose Luis (Ekoizpen arduraduna) egunero biltzen zen minutu batzuek txanda bakoitzeko langileekin, bezperako kalitatea eta arazoak, hobekuntzen emaitzak etab. aztertzeko. Horrekin batera, jarraipena abian zegoela eta datuak eta adierazleak guztiak eskuragarri zituztela adierazten zien...»

AMPO

«...Komunikazioaren eraginkortasunean eta erabateko inplikazio eta konpromisoan zeresan handia duen beste elementu bat da informazio ekonomikoaren garbitasuna eta gardentasuna. Horregatik, kontu-sistema sinplea erabiltzen da, guztiak ulertzeko modukoa. Edonork galde dezake. Zenbateko marjinarekin onartu dugu eskaera? Guztizko gardentasunak sinesgarritasuna eta konfiantza transmititzen ditu eta

jabetza-sentimendua sortzen du, eta datuak erreallitertera hurbiltzen dituenetz, langileak gehiago inplikatzeko dira kudeaketan...»

Informazio-dinamika horiek zehar-lerro gisa jokatzen dute, balio-katearekin bat etorritik, eta kudeaketa-adierazleak osatzen joaten dira. Adierazle horiek kudeaketa-sistema estandar tradizionalarekin (ustiapen-kontua eta balantzea) erlazionatzen dira zuzenean. Abantaila bat dute, ordea, haien aldean: jarraipena uanean bertan egiteko aukera. Horri esker, desbideratzeak berehala aztertu eta dagozkion erabakiak hartu ditzakete taldeek.

AMPO

«...Orain ez dago aginduak eta argibideak ematen dituen nagusirik. Haren ordean hainbat talde biltzen dira guztien lana antolatzeko, ekoizpen-arazoei konponbideak aurkitzeko, produktuak hobetzeko, edo bezeroren baten beharrak aztertzeko. Egunero ehunka bilera egiten dira astekoak, hilekoak, hiruhilekoak,edo gai zehatzek eskatu ahala deitutakoak. Langile guztien denboraren % 4 bileretara zuzentzen da. Sare konplexu hori erabiltzen da komunikatzeko, eguneroko lanarekin batera, printzipio eta balio berriak transmiti eta finka daitezten...»

«...Praktikan, 7-12 pertsonen osatutako HLT bat autonomia osoz antolatzen da eta berak 20 balbula ekoizteko konpromisoa hartzen du. Helburu hori gainerako taldeenekin koordinatzen da eta, behar izanez gero, berrikusi egiten da beste taldeen karga konpentsatzeko baina, betiere, plangintza gehiegi aldatu gabe eta alferrikako konplikaziorik gehitu gabe. Dena den, taldeak ardura eta autonomia osoz lan egingo duela bermatzen da, haren esku egongo baita zer eta nola egingo duen erabakitzea...»

INGEMAT

«...Antolaketa mota hau kudeatzeko bilera ugari egin behar dira eta guztiak kaos antolatuaren itxura izan dezake. Kaos horri esker lortzen diren askatasun eta sormen-mailak ezinezkoak lirateke antolaketa tradizional batean eta, haien ildotik, partekatzen diren helburuen, informazioaren eta kulturen artean kohesioa eta sintonia sortzen dira. koordinazioa gauzatzeko eta partekatze tresna sinple bat erabiltzen da, bileren egutegi edo erlazioen matrize bat, eta bertan urteko bilera guztiak biltzen eta bistaratzen dira, bakoitzaren arduraduna,

parte-hartzaileak, data eta iraupena zehaztuz. Taula honetan irudikatzen dira gidaritza-taldearen bilerak, eskaera-taldeak, alor desberdinenak, IHPari buruzkoak, etab...»

4. Dinamika: Plangintzak eta estrategiak prestatzeko mekanismoak berrasmatzea, erakunde osoak etorkizuna ikusteko moduan

Lan-taldeek eguneroko jardunean aktiboki parte hartzeaz gain, enpresaren plangintza eta estrategia orokorrekin bat egiten dute. Horri jarraiki, erakunde jende guztiek estrategia osatzen eta ezagutzen dute eta, garrantzitsuago dena, estrategia hori garatzeko konpromisoa hartzen dute.

Eragileak: Nork parte hartzen du estrategiak proposatzen eta plangintzak prestatzen?

- Zuzendaritzak edo gidaritza-taldeak
- Lan-taldeetako liderrak
- Administrazio-kontseiluak / Zuzendaritza-batzordeak
- Enpresa-batzordeak / Gizarte-kontseiluak

LANCOR

«...Ideia eta Helburuen Plana (IHP) osatzen da urtero, eta enpresa osoak parte hartzen du horretan. Gidaritza Taldeak bultzatzen edo gidatzen du plan hori, Kontseiluak onartu eta Batzarrean aurkeztu eta gero. 2009ko IHPan 80 lagunek (86 langile daude guztira) parte hartu zuten guztira parte-hartze hori oso garrantzitsua da, Plana prestatzen den bitartean ilusioak eta konpromisoak sortzen joaten direlako, seguru bidean sortuko diren oztopo eta zailtasunak gainditzeko eta Plana bururaino eramateko beharrezko konplizitateekin batera. Lan-taldeek zuzenean parte hartzen dute Plana prestatzen eta hura eztabaidatzen, beren liderren bidez...»

ALCORTA

«...2005ean prozesuaren etapa berri bati eman zitzaion hasiera. Proiektu partekatua etapa izena jarri zion gerenteak aldi honi, eta prozesu kontziente gisa itxuratu beharrean, planifikatu gabeko garapen motel gisa definitu zuen. Guztien artean estilo eta kultura propioak sortzea erabaki zen eta, horretarako, balioekin lan egitea

adostu zuten. Bilerak egin ziren azpienpresa bakoitzean enpresaren eginkizuna eta xedea zehazteko, luze jardun zen enpresa zer izatea nahi zuten eta hura ondoen ordezkatzeko zuten balioak erabakitzen, baita Alcortako zein pertsona miresten zituzten eta haien balioak zein ziren identifikatzen... Hiru alor estrategiko zehaztu ziren: komertziala, industriala eta pertsonena. Azken horretan komunikazio, gardentasun eta sinesgarritasun kontzeptuak sakonean landu ziren, eta pertsonak jakin nahi zutena zer zen identifikatzen saiatu ziren. Jendearen interesak oinarritzat hartuta, komunikazioa inbertsioetan, eskaera berrietan, bezero-zorroan, etorkizunean etab. fokatu zen...»

Dinamika. Nola lantzen dira estrategia eta plangintza eta nola erlazionatzen dira erakundeko pertsonak bi alor horiek lantzeko?

- Aldaketak merkatu-ingurunean txertatzeko eta bezeroen behar berriak integrazteko plangintza estrategikoa lantzen da.
- Zuzendaritza-taldeak, lan-taldeetako liderrekin batera, estrategia zehatzak berrikusten, diseinatzen eta aldatzen ditu negozio-unitateen arabera, barneko nahiz kanpoko «joko-arauak» definitzeko, horrela.
- Erakundeko pertsona guztien informazioa eta ekarpenak erabiltzen ditu horretarako, eta informazio-kate bat sortzea eta proiektu bateratua indartzea lortzen da, horrela.
- Prozesu horretan beste botere-organo batzuk ere (administrazio-kontseilua/zuzendaritza-batzordea eta enpresa-batzordea) barnean hartzen dira. Zenbait kasutan, pertsona guztiek parte hartzen duten bilera batean erabakitzen da estrategia.

LANCOR

«IHP (Ideia eta Helburuen Plana) delakoan Bezeroen Arretarako Talde-Prozesuko arlo bakoitzerako helburuak finkatzen dira, helburu horien arabera lortu nahi diren emaitzen aurreikuspenarekin batera. Epe laburrerako plana da hori, urtebetean lortu beharrekoa, eta ez da plan estrategiko bat, beraz, baina bai printzipio eta balio partekatutako batzuek (kalitateak eta bezeroei zuzendutako zerbitzuak, adibidez) gidatutako plana. Bezeroak bisitatuz hasten da prozesua. Bezeroen beren planak dauzkate, eta enpresako kideekin partekatzen dituzte. Merkatu-azterketa bat egin daukate aldez aurretik,

Igogailu-fabrikatzaileen joerak aztertuz. Informazio horretatik abiatuta, plan batzuk finkatzen dira Bezeroekiko Harremanetarako arloan: hornikuntza-hitzarmenak, salmentak, zerbitzua emateko konpromisoak, bezero bakoitzarekin lortutako marjina, bezero berriak erakartzeko ekintzak, etab. Arlo horretan jardunaz, bezeroek enpresan duten konfiantzan asko sendotu da, eta, horri esker, eta adibide gisa, Yaskawak LANCOR aukeratu du Txinako beste enpresa bat beharrean, PMS 420 makina (3.200 ale) fabrikatzeko...»

EGA MASTER

*«...Hausnarketa estrategiakoak zehazten ditu enpresaren ekintzaren lerro giltzarriak eta enpresa gisa birsortzeko aukeratzat hartu nahi da. Horrexegatik, EGA MASTERentzat funtsezkoa da pertsonen talde osoak, **102 pertsonak**, orientazio eta estrategia orokorrak ulertzea eta barneratzea, eguneroko lanean duten eragina ezagut dezaten. Gaur egun, Europako EFQM bikaintasun modeloak zehaztu bezala, parte-hartze prozesua prozesuen araberako kudeaketan oinarritzen da eta, horrela, langile guztiek parte hartzen dute prozesuen helburu estrategikoak definitzerakoan eta horiek hedatzerakoan, pertsona orok organizazioko gutxienez prozesu batean parte hartzen baitu...»*

Plangintza taldeek adostutako urte osorako planen bidez garatzen da erakundean. Horren guztiaren ondorioz, etorkizuna parte-hartzean oinarrituta ulertzen da, joko-arau berriak sortzen dira eta konpromiso berriak adosten dira.

5. Dinamika. BERRIKUNTZArako eta LANKIDETZArako testuinguru berriak sortzea

Erakunde hauetan, «BERRIKUNTZA denon kontua izaten da». Antolakundearen DNAren barruan dago. Pertsonak dakitena garatu eta lankidetzan berritu ahal izateko baldintzak eta ingurunean sortzen eta bultzatzen dira, bai egunerokoan, bai epe ertain eta luzera begira.

Ez da helbururik gabeko berrikuntza bultzatzen, bezeroen eta merkatuen beharren inguruan egituratutako berrikuntza baizik. Horrela, enpresa eta enpresako pertsonak irekitzea bultzatzen da, barneko gaitasunak kanpoko arazoak konpontzen ahalegindu daitezten.

Horrenbestez, epe hauetan gertatzen da berrikuntza:

- **Egunerokoan:**

Prozesuetan etengabe berritzen da, bezeroekiko etengabeko harremana, adierazleak, taldekako lan-ereduak etab. oinarritzat hartuta.

- **Epe ertain eta luzean:**

Bezeroen beharren eta merkatuko aukeren arabera, arlo desberdinetako jendez osatutako talde espezifikoak sortzen dira mandatu konplexuagoak bete ditzaten. Halakoek arrisku handieneko «berrikuntza-proiektuak» lantzen dituzte, kasu hauetan:

- Produktu berriak aurkeztean
- Merkatu berriak irekitzean
- Teknologia berriak erabiltzen hastean
- Bezeroekiko lankidetzak konplexua dagoen kasuetan
- Enpresa barruko antolaketa aldatzean

AMPO

«...AMPO berriztatze-maila handiko enpresa da zalantzarik gabe, bezeroei irtenbide teknologikorik berrienak eskaintzeko gai baita hainbat alorretan, hala nola, soldatze-lanetan, metalurgian edo gainazalen estalduretan. Halaber, balbuleen diseinu berriak eskaintzen dizkie prestazio handiko aplikazioetarako, eta hainbat talderekin aritzen da elkarlanean, besteak beste, I+G zentroak, Laborategiak eta mundu-mailako punta-puntako unibertsitateetako Ingeniaritza departamentuekin. Enpresa lehiakortasun-maila horretan kokatzeko langile guztien ahalegin eta nahiaren emaitza da hori, baina nola laguntzen du horretan antolaketa-modeloak? Sormena lantzeko, ezagutza trukatzeko eta ideia berriak sortzeko testuinguru egokia sortuaz. Bezeroekiko harreman estua gehitu behar zaio horri: euren arazoak sakonean ezagutzen dira, irtenbideak lortzeko ardura hartzen dute, hornitzaileak prozesuan barneratzen dituzte eta, denera, berrikuntza modurik espontaneoenean eskuratzen da, unean uneko erronkei erantzuteko behar gisa...»

EGA MASTER

«...Enpresa etengabe ari da produktu berriak garatzen edo hobetzen.

Egunean 7 erreferentzia berri sortzen ditu batez beste eta, erritmo bizi horri esker, azken 3 hiru urteetan garatutako produktu berriei fakturazioaren % 20 edo % 25 zor die. Jarduera aurrera eraman ahal izateko ikerketa, garapen eta berrikuntza prozesu sistematikoa dute. Bertan, euren ideiekin batera bezeroenak eta hornitzaileenak ere erabiltzen dira berrikuntza-iturri gisa eta nazioartean dute presentzia ustiatzen dute merkatuetan beharren eta lehiakideen jardueren berri lortzeko. LEIArekin eta Markinako Eskolarekin ere proiektuak garatzen dituzte, materialen eta akaberen portaerei buruzko saiakuntzak garatzeko nagusiki...»

Lankidetzan berritzeko proiektuak

Berrikuntza-proiektu konplexuenetan lankidetzaz behar izaten da teknologia-zentroen, hornitzaileei, bezeroen, unibertsitateen, lehiatzaileen... artean.

LAZPIUR

«...LAZPIUREk fabrikatzen dituen makinek eskatzen duten maila teknologikoa jasangaitza litzateke teknologia-zentroen laguntzarik gabe. Elkarlan horri esker, produktu berriak gara edo teknologia berriak aplikatu ditzakete eta barneko baliabideei askatasun handiagoa geratzen zaienez, merkatuan erantzun azkarragoak eskaini ditzakete. Gainera, zenbaitetan langile berriak hautatzeko ere balio izaten du. Bide batez, egun I+G jarduera gehiena Tekniker-ekin gauzatzen dute. Software oso konplexu batekin egiten dute lan. Badute barneko I+G taldea baina jendeak ez dio lanaldi osoa eskaintzen eginkizun horri eta horren ordez diseinu- eta bestelako jarduerekin tartekatzen dute denbora. Zenbaitetan 2 edo 3 teknologia-zentroekin lantzen dira proiektuak. Besteak beste, INASMET, CEIT, FATRONIK, ROBOTIKER, GAIA, IKERLAN, LABEIN eta INVEMA zentroekin egin dute lan.

ARTECHE

Antolaketari dagokionez, **antolaketa egonkorra** (adierazleetan zehaztutako eta islatutako ekoizpen-prozesuez eta balio-kateaz arduratzen dena) eta «**ad hoc**» **antolaketa** bereizten dira. Azken horrek lantaldeekin paraleloan jarduten du departamentu bati

baino gehiagori eragiten dieten proiektuak garatzeko (egitura horiek proiektuaren iraupenaren eta eskakizunen arabera konfiguratzeko eta desagertzen dira) eskema hau jarraituz: Organizazioaren garapena berrikuntzaren, ezagutza-trukearen, eta buruzagitzaren partekatua iturri aipagarria da. Izan ere, modu batean edo bestean, pertsona askok baitute proiektu baten lidergoa eta, aldi berean, pertsona horiek beste proiektu askotan ere lan egiten baitute.

6. Dinamika. Nazioartera zabaltzeko prozesuak berrinterpretatzea: IKUSPEGI GLOBALA

Enpresa hauek ikuspegi desberdinetatik heltzen diote nazioartera zabaltzeko prozesuari, eta ingurune globala berrinterpretatu egiten dute horretarako. Enpresa hauentzat, oztopo geografikoak ez dira ezertarako muga, honako helburu hauek lortzeko aukera baizik:

- Bezero berriak lortzea eta merkatu berrietan sartzea.
- Hornitzaile berriak lortzea.

Ekoizpen-instalazioak gune desberdinetan jartzea, beren estrategiaren arabera. Puntu honetan, gogoeta egin beharra dago pertsonetan oinarritutako enpresen ereduak beste kultur eredu batzuetara eramateko moduaren gainean.

EGA MASTER

«...Beste ardatz estrategikoak nazioartekotzea eta berrikuntza dira. EGA MASTERentzat oso lotuta dauden bi kontzeptuok, merkatu orokorrean gailentzeak berrikuntza eskatzen duelako eta hori, aldi berean, merkatu bakoitzean bildutako informazioan eta merkatu bakoitzeko beharrei emandako erantzunetan oinarritzen delako.

Nazioartekotzea EGA MASTERen hastapenetatik oinarritzko planteamendua izan da, eta hari esker lan egiten du egun 147 herrialdetan. Merkataritza-ahalegin handi baten fruitu izan da guztia. Lehentasun handiena beste kultura batzuekin bat egitea izan da. Elementu hori langileetan, atzerritar asko baitituzte, eta enpresan erabiltzen diren hizkuntzetan (15 hizkuntza desberdin, euskaratik txinerara) islatzen da, Iñaki Garmendia beraren Aner eta Iñaki semeetatik hasita, japoniera eta txinera hitz egiten baitituzte hurrenez hurren...»

ARTECHE

«...1993-95 urteetan enplegua erregulatu behar izan zen eta haren ondorioz dibertsifikazio eta nazioartekotze prozesu bati ekin zitzaion. Zabalkunde horren emaitza izan zen Mexikoko lantegia ere, egun 657 pertsonekin egoitza nagusiak baino langile gehiago dituena. Merkatu orokor horren barruan ARTECHEk kokapen oso lehiakorrari eustea lortu du. Nagusiki SIEMENS, ABB edo AREVA bezalako multinazional handien esku egoten den goi-tentsioaren merkatuan ere mundu-mailan % 12ko kuota du neurketa-transformadoreei dagokienean.

Bezereen beharrei erantzuteko gaitasun handiari zor zaio neurri handienean kokapena. Neurri egindako irtenbideak eskaintzen ditu, kalitate eta fidagarritasun-maila gorenekin, betiere, berrikuntzaren alde apustu eginez eta langileen gaitasun eta esperientziari esker. **400 titulatu ditu, gehienak ingeniariak, eta, nagusiki, produktuak berriro diseinatzen eta hobetzen, eta prozesu-teknologien ingeniariak birmoldatzen egiten dute lan...**»

7. Dinamika. PERTSONAREN eta ENPRESAREN arteko KONTRATU berria formulatzea, enpresaren eta pertsonaren proiektua kontuan hartuta

Pertsona-enpresa kontratua kontratu zabala da eta alderdi hauek jasotzen ditu: ordain-sistema, garapen profesionala eta lana eta bizitza pertsonala uztartzeko modua.

Ordain-sistemari dagokionez:

- Soldaten artean alde txikia dago.
- Ordain-sistema gardena dago eta denek ezagutzen dituzte joko-arauak:
 - Hiru atal ditu ordain-sistemak:
 - Ordainsari finkoa, jende guztiak ezagutzen duen soldata-eskala txikiarekin.
 - Ordainsari aldakorra, banakako emaitzak saritu beharrean taldearen eta proiektu partekatuen emaitzak lehenesten dituena.
 - Irabazien banaketa, askotan ordainsari aldakorrarekin edota kapitalean parte-hartzearekin lotzen dena.

ALCORTA

«...Ordainsariak KPIaren arabera berrikusten dira eta irabazien arabera ordainsari aldakor bat dute, guztientzat berdina dena. Ordainsariak 5 urteka hitzartzen dira eta urtetik urtera igotzen dira irabaziek gora egiten duten heinean, ia ordainsari oso batera iritsi arte. Kasu berezietan irabazien balioaren ehuneko batera alda liteke zenbatekoa...»

LANCOR

«...Planteamendu berriaren oinarrian irabazietan pertsona guztiek parte hartzea zehaztu zen, kasu hartan % 25arekin. Enpresaren lehiakortasuna, eraginkortasuna eta errentagarritasuna hobetzeko egindako guztia pertsonen irabazietan islatuko zen. Javier Salcedoren ustetan «ez zen faktore bakarra, baina bai faktore garrantzitsuenetakoa guztiak proiektuarekiko konpromisoa har zezaten...»

EGA MASTER

«...EGA MASTERen antolaketa-modeloa parte-hartzera, inplikatzera eta ardurak hartzera orientatuta dago eta kide guztiei arreta berezia eskatzen die. Sektoreko hitzarmen kolektiboak agintzen duenetik haratago joaz, erakundeak helburu horretarako bideratutako baliabideetan eta hartutako konpromisoetan gauzatzen da arreta hori, eta Aintzatespen Politika bat garatu du horretarako, hainbat bide eta bitarteko erabiliz: talde-mailako aintzatespen formalak eta ez-formalak, urteroko sariak, bakoitzari egokitutako ordainsariak, pentsio-plan pribatuak, helburuen arabera ordainsari-politika, fabrikako langileentzako pizgarriak, Gizarte Segurantzaz gain bestelako ordainketa osagarriak eta seguru mediko pribatua...»

WALTER PACK

«...Ordainsaria berrikustearekin batera, azken lau urtetako batez besteko irabazien gaintikoen % 30 banatzea erabaki zen eta, ondorioz, lehen urtetik hasi ahal izan zuten irabaziak banatzen. Era berean, galerarik izanez gero, soldata murriztu egingo dela adosten da akordioan. Esan beharrik ez dago, horretarako erabateko gardentasuna behar beharrezkoa dela, baina ez zuten arazorik izan horretan».

AMPO

«...Horrexegatik, AMPOko 500 langileen artean 4 soldata-maila bakarrik bereizten dira, dibertsitate-filosofia hori bultzatzeko eta pentsamenduarekin koherenteak izateko, bakoitzak bere buruaren bertsiorik onena ematea lortzeko eta, bide batez, talde-lanak funtsean esan nahi duenarekin kontsekuentek izateko. Hala, taldeko kideen artean bereizketarik ez egitea da nahi nagusia...»

Proiektuaren garapenarekin lotutako garapen profesionala, honela ulertua:

- Gaitasun teknikoak handitzea.
- Konpromisoak eta erlazioak kudeatzen ikastea, bai enpresa barruan, bai kanpoan, kudeatzeko gaitasunak eskuratzea, ikuspegi globala...
- Erronka berrietan murgiltzea eta sormenean oinarritutako soluzioak ematea.

Lana eta bizitza pertsonala uztartzea

- Esparru orokor batetik abiatuta, bizitzan zehar pertsoneri sortzen zaizkien egoera pertsonaletara egokitzen da lana. Horrek era honetako soluzioak eskatzen ditu: ordutegi malguak, telelana, balioaniztasuna, norberaren bizitza profesionala aztertzea, etab.

LAZPIUR

«...Pertsonetikiko erlazioan interes berezia du laneko lorpenak aintzakotzat hartzeko sistemaren kudeaketak. Sistema hori parte-hartze sistemaren osagarri da eta enpresaren garapenean pertsonen garapena bateratzea du helburu. Lau atal hartzen dira aintzakotzat: 1) gastuak, hots, ordainsari-kontzeptua, hitzarmena betetzea, 2) irabaziak, enpresaren emaitzei lotutakoa, inbertsioen araberakoa, 3) inbertsioak, prestakuntza, maila-igoera, balioaniztasuna, erabilgarritasuna, segurtasun pertsonala, eta abar, eta 4) gizarte-kontzeptua, hau da, gizartean egindako ekarpenak: senideei lana ematea, aisialdirako denbora, malgutasunak, laguntza ekonomiko puntualak, etab. Horien arabera, amaierako ordainsaria 4 kontzeptuen konbinaketa aldakorra izango da...»

EGA MASTER

«...Pertsonen garrantzia xedearen aitorpenean zehazten da eta honela dio: «...pertonetan oinarritzen den proiektu batean egiten dugu lan, zinez sinesten dugu haien garapenean eta inplikazioan, haiek espero dutena lortzean eta orokorrean inguru sozialean ». Gai horren inguruan Iñaki Garmendiak (semea) dio pertsonak direla edozein organizazioren oinarria eta EGA MASTERen pertsonen kudeaketarekin erlazionatutako guztian ikus daiteke hori, kontratazioan, prestakuntzan, komunikazioan, promozioan, lana eta familiaren arteko orekan, aintzatespenetan, ordainsarrietan, etab...»

PERTSONAREN eta ENPRESAREN arteko KONTRATU berri bat sortzen da horrela, ezagutzan oinarritutako lana hartzen ari den garrantziarekin, enpresa-proiektu partekatuarekin eta pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduen garapenarekin bat etorritz.

8. Dinamika. BETIKO EGITUREN eginkizuna BIRFORMULATZEA

Funtseko hiru egitura tradizionalen jarduna eta eraldaketa ikusi dugu: administrazio-kontseiluarena, zuzendaritza-batzordearena eta enpresa-batzordearena (gizarte-kontseilua, guk bisitatutako kooperatibetan).

- **Administrazio-kontseiluek** joko-arauetan eta kudeaketa-ereduetan egindako aldaketak babestu dituzte.
- Errentagarritasuna lortu nahia eta epe luzerako proiektua, enpresek eta bertako pertsonen denboran izan beharreko garapenarekin lotuta. Etika eta ikuspegi partekatua.
- Boterea enpresako kideekin partekatzen da eta haiekin batera hartzen dira erabakiak. Jabetza kapital ekonomikoak ez ezik, eza-gutza-kapitalak ere osatzen duela onartzea esan nahi du horrek.
- Harreman erraz eta arinak, enpresa osoan erabilitako informazio-sistema garden eta koherente berean oinarrituak.
- Jardun-molde berriak: akzioen banaketa, kapital ekonomikoaren jardun mugatua (ESOPak-Employee Stock Ownership Plan²⁷), akziodunen ituna... Dena den, kapitalean parte hartzeko prozesu horiek lege-mailan, zerga-mailan eta erabakiak hartzeko garaian egituratzen eta babesten dituzten formula juridikoak bilatu beharra dago.

ALCORTA

«...Alcortaren kudeaketa-ereduaren alderdi interesgarrienetako bat langileek enpresan duten parte-hartzea da, akzioen % 20koa, hain zuzen ere. Jabetza nahiko berria da, akzio-gehiengodunek enpresa berriro Grupo Mahle taldeari erostea erabaki zutenean langileekin adostutako akordioaren ondorioa. Gaur egun 15 langile-bazkide dira, baina bazkidetza langileen % 100era zabaldu nahi da, eta parte-hartze kontratuan gehitu diren klausulei esker hainbat eskubidea lortzen dituzte, hala nola, zenbait erabakiren aurrean beto-eskubidea izatearena, beraz, enpresaren etorkizunean erabateko kontrola eskuratzen dute. Ez da, beraz, irabazien banaketara zuzendutako parte-hartzea, enpresaren etorkizuna neurri handi batean langileen esku dagoela ziurtatzeko modua baizik. Zalantzarik gabe, gure artean oso gutxi ezagutzen den parte-hartze formula dugu, baina badirudi AEBetan oso zabalduta dagoen antzeko formula bat badela ESOP (Employee Stock Ownership Plan) izenekoa...»

INGEMAT

«...Orain ez da bere besteei tira edo bultza egin behar diena, aitzitik, besteek jotzen dute beregana, eta horrek beste alor batzuk lantzeko aukera eskaintzen dio: komertzialak, instituzio-berrikuntzari lotutakoak, estrategikoak...»

- **Zuzendaritza-batzordea:** zuzendaritzan, ikuskapenean eta kontrolean oinarritutako betiko ereduaz bestelako orientazio berria behar du, eredu berrien garapena babesteko.
- Proiektua gidatzeko batzordea bihurtzen da zuzendaritza-batzordea, epe luzearako ikuspegia izanik. SAREAn diharduen antolaketaren eragilea bihurtzen da.
- Eragiketen eguneroko kontrola eta hartu beharreko erabakiak deszentralizatzen direnez, eguneroko zereginetatik askatu eta eginkizun berriak bereganatzen ditu:
- Balio-kateak eta sistemek bezeroei begira lan egitea bultzatzea.
- Enpresak erabakiak hartzen dituzten zentro desberdinen (administrazio-kontseilua, enpresa-batzordeak, laguntza-unitateak eta negozio-unitateak) arteko konexio-nodo gisa jardutea. Enpresak erabakiak hartzen dituzten zentro desberdinen (administrazio-kontseilua, enpresa-batzordeak,

laguntza-unitateak eta negozio-unitateak) arteko konexio-nodo gisa jardutea.

- Kanpoko beste sare batzuekin konektatzea: bankuak, administrazioa, elkarteak, klusterra, unibertsitatea.
- Enpresako pertsonak eta kultura-aldaketa hartzea ardatz gisa.

«Zuzendaritza-batzordea» izatetik «TALDE LAGUNTZAILE, INTEGRATZAILE IREKIA» izatera

AMPO

«...Plangintza eta kontrol zentralizatua zituen modelo klasikoarekin alderatuz gero, oraingoan talde gidariak eta, orokorrean, zerbitzu teknologiko guztiek parte hartzen dute, ez elementu kontrolatzaile gisa, inposatzeko beharrik gabe lerro desberdinen kargak koordinatzen eta orekatzen laguntzen baizik...»

ALCORTA

«...Prozesuko une batean, ia jakitun izan gabe, funtsezko erabaki bat hartu zen: ordura arte antolaketaren barnean boterea zutenek, botere hura besteekin partekatu nahi zuten eta haren ordez enpresaren eta langileen mesedetan, maila berean, lan egiten hasi nahi zuten erabaki behar izan zuten. Eta zinez enpresarentzako mesedegarria zela pentsatuz hartu zen erabakia. Lehen isilpekoa zen eta gutxi batzuen eskura zegoen informazioa guztien eskura geratu zen, aginduak entzuteko eta konbentzitzeko behar bilakatu ziren, kontrola konfiantzarekin ordeztu zen, pertsonen karguak aberastu egin ziren eta, ondorioz, motibazioa areagotu zen. Esanekotasuna konpromiso bihurtu zen. Laburbilduz, nagusiaren inguruan orientatutako kultura alde batera utzi eta bezeroarengan orientatutako kultura hartu zen. Ondorioz, guztiek ere konpromiso berrien ardura izan zuten beren gain. Une honetan, adibidez, enpresak enplegua erregulatzeko espediente bat eskatu du. Bertan adostutako txandakatzean zuzendari nagusiak ere parte hartuko du...»

- **Enpresa-batzordea**, langileen interesak defendatzeko egitura nagusia zen lan abstraktuan eta eredu taylorismoan oinarritutako erakunde klasikoetan. Pertsonetan oinarritutako

kudeaketa-ereduetan, aldiz, enpresako pertsonak erlazioatzeko eredu berria sortzen da, elkarrizketan, parte-hartzean, konfiantzan eta gardentasunean oinarrituta. Hori dela eta, enpresa-batzordeak bere zeregina birpentsatu egin behar du, egoera berrira egokitzeko.

Alderaketa egiteko aukeratu ditugun erakundeetan ikusi dugunez:

- Enpresa-batzordearen eta zuzendaritza-batzordearen arteko erlazioak oinarri hauek ditu: gardentasuna, etengabeko elkarrizketa eta ezagutza-lanaren garrantzi eta hedapenari erantzuten dion pertsonaren eta enpresaren arteko kontratu baten negoziaketa.
- Zenbait kasutan, enpresa-batzordeak enpresako pertsonen zati baten ordezkari gisa parte hartzen du proiektuan, bere kideen artean iritzia sortuz.
- Beste enpresa batzuetan, betiko ordezkariak sindikala desagertu eta parte hartzeko beste egitura batzuk sortzen dira.

LAZPIUR

«...Ez dugu inoiz arazorik izan sindikatuekin eta, berez sindikaturik ere ez dugu. Urtetan ez da hauteskunderik egin. Garai batean hitzartu zuten akordio bati jarraiki, txandatu, langileen 3 ordezkari hileroko bileretara joaten dira eta harremana oso ona da...»

9. Dinamika. Erantzukizun soziala barneratzea

Aurreko guztia erantzukizun sozialaren ikuspegitik aztertzen badugu, enpresa hauek beren ingurune sozial eta ekonomikoarekin konpromiso handia dutela ikusiko dugu. Zertan sumatzen da hori?:

- Enpresan parte hartzen duten pertsonak oso harro daude enpresako kide izateaz.
- Irudi ona dute ingurunean. Horri esker, erakargarria gertatzen da enpresa horietan lan egitea eta profesionalik onenak erakartzen ditu horrek.

Enpresa hauek oinarriak finkatu dituzte gai sozialetan eta ingurumen-gaitan, horiek izanik, alderdi ekonomikoarekin batera, etorkizuneko jasagarritasunerako ardatz nagusiak.

EGA MASTER

«...EGA MASTERen estrategia lehiakorra lehiakideek baino pertsona-talde hobea, prestatuta eta ilusioz betea izatean datza. Helburua kontrataziotik hasten da lantzen, motibatzeke gai diren pertsonak bilatzen dituzte, gerora motibazio hori bultzatzen duen lan-giroa lortzen baita, motibazioaren elementu garrantzitsuenetako bat etorkizuneko proiektu batean parte-hartzeak suposatzen dien harrotasuna izanik. Bi alderdi uztartuta lortzen da arrakasta: motibatzeke gai den jendea eta motibatzen duen ingurune bat...»

ARTECHE

«...Gure enpresaren filosofia kultura anitzeko giza talde batean oinarritzen da, taldearen helburuekin konpromiso sendoa duten profesionalak osatzen dutena. Edozein erronkari eraginkortasunez aurre egiteko gai diren profesionalak, ezagutzak askatasunez eta modu aktiboan partekatzen dituztenak, betiere konfiantza-giro batez inguratuta eta organizazioari, negozioan parte hartzen duten taldeei eta inguru sozialari balio gehigarriak emateko parte hartuz...»

10. Dinamika. Krisiaren aurrean, gardentasuna eta ekintzak Gure elkarrizketak egin genituen garaia kontuan hartuta, enpresa horiek krisiari aurre egiteko garaian argi gelditu da zein garrantzitsua izan den gardentasun-kultura bat jorratzea, jarduera-ildo hauek garatzeko:

- Benetako egoeraz jabetzea, maila guztietan.
- Elkartasuna lantzeko eta enpleguari eusteko eszenategiak proposatzea:
 - Azpikontratatuak enpresan txertatzea.
 - Mantenu-jarduerak egitea.
 - Pertsonak txandakatzea, balioaniztasuna eta lan-kargak orekatzea.
- Krisia amaitzen denerako prestatzea:
 - Prestakuntza- eta gaikuntza-programak garatzea.
 - Barne-mailako hobekuntzak egitea.
 - Merkatura ateratzea: bezeroekiko harremana areagotzea eta bezero berriak bilatzea, eskaera, proiektu... gehiago lortzeko.

- Ordu-poltsak sortzea eta malgutasunez jokatzeko, epeak hobetzeko.

Enpresa hauek printzipio argia dute: pertsonak dira beren balio handiena, haien ezagutzak, esperientziak eta harremanak direla eta. Horregatik, proiektutik kanporatzea aktiboak xahutzea eta galtzea esan nahi du enpresa hauentzat.

LAZPIUR

«...Krisia proba garrantzitsua izaten ari da enpresentzat, baldintzak aldekoak ez direnean eta organizazioaren baliabide guztiak erabili behar direnean enpresek erantzuteko duten gaitasuna ikusteko. LAZPIURen kasuan egoera-talde bat sortu da eta hausnarketa estrategikoa egin dute.

Egoera-talde horrek oinarrizko printzipio hauek garatu ditu: gastuak kontrolatzea, barnean egin daitekeena azpikontratatzeari uztea, egokitzea eta bi konpromisori jarraiki lan egitea: inor kanpoan ez geratzea eta zereginak eta orduak banatzea.

Hausnarketa estrategikoa dela-eta gehiago fokatu behar izan da krisitik irteteko eta gerorako prest egoteko garrantzi handiena duten ekintzetan: kudeaketa komertzial berria, pertsonen kudeaketa, proiektuak kudeatzeko modu berria, kontrol teknikoa eta ekonomikoa, kostu en kontrola, talde-lana, eta eskumen tekniko eta emozionaletan, hizkuntzetan, jarreran eta komunikazioan oinarritutako prestakuntza...»

LANCOR

«...Pertsonen arteko erlazioa modeloaren giltzarrietako bat da eta kontu handia eskatzen du, bereziki, egungoa bezalako krisi garaitan. «Guztiok hemen jarraituko dugu» printzipioa jarraitzen duten eta, horri jarraiki, salmentak eta aurre-erretiroak baldintza oso honetan gauzatu dira eta langabezia txandak egin dituzte...»

WALTER PACK

«...2008ko azaroan krisiaren lehen ondorioak pairatzen hasi ziren, bezeroak eskaerak bertan behera uzten hasi zirenean. Abenduaren 8an batzar orokorrerako deialdia egin zen. Ekitaldiaren amaierako irabazien aurreikuspenaz eta haien banaketaz gain, aseguru-

zorroaren egoeraren berri eman zen eta 2009rako neurriak hartu ziren, besteak beste, soldatak izoztea edo, are korapilatsuagoa zena, sartutako azken langileak edo proba-aldian zeudenak langabeziara joatea, horrela, langabezia-asegurua erabiltzeko, inor ez kaleratzeko eta langabeziatik jasotako aurrezkien % 30 pertsona horien kalte-ordainetara zuzentzearen akordioaren barnean. Argi dago akordio horietara konfiantza nagusi den giroan soilik irits daitekeela...»

11. Dinamika. Aldatzeko eta berritzeko proaktibotasuna.

Pertsona batzuek aldaketarako joera dute, aldaketak bilatzen eta bultzatzen dituzte. Era berean, gure alderaketa egiteko aukeratu ditugun enpresek ere aldatzeko eta berritzeko joera dute.

Enpresa horiek ekindako eraldaketa-prozesuaren bidez hiru galderari erantzuten saiatzen dira:

- Zergatik?
 - Enpresako liderraren kezka eta nahiagatik
 - Proiektuaren eboluziotik: kalitatetik bezeroei begira jardutera
 - Enpresaren barne-krisi bati edo krisi ekonomiko bati aurre egiteko eta erantzuteko alternatibak aurkitzeko
- Nork gidatzen du?
 - Erakundeetako liderrek beraiek, aldaketan sinetsita
 - Enpresa barruan sortzen diren lider berriek
 - Joko-arauak goitik behera aldarazten dituzten kanpoko liderrek
- Nola heltzen zaio aldaketa horri?
 - Pixkanaka, aldaketa diseinatzen eta zabaltzen duen talde batek bultzatutako «olio-orban» bat balitz bezala
 - Modu erradikalean, proiektu bat diseinatu, batzar batean onartu eta hortik aurrera aldaketa hasiaz.

INGEMAT

«...Enpresak arazoak zituen aurkezten zitzaizkion erronka gogorrei erantzuterakoan. 2006 eta 2007 urteetan modeloa agortzen hasi zen. Sal-mentak eta pertsonen garapen profesionala geldirik zeuden. Automozio-arekiko eta bezero jakin batzuekiko mendekotasun handia zuten. Eraitza ekonomikoak ez ziren onak eta txanda kopurua aipagarria zen...»

LAZPIUR

«...Erabateko aldaketa izan ordez, kasu honetan antolaketa eta enpresa kudeatzeko modua garatu egin zirela esan daiteke; Miguel Lazpiur kudeatzaile eta jabearen kalitatearen, kudeaketa-esperientziaren eta kultura berriztatzailearen bidez hasi ziren lehiakortasuna bilatzen. Zentzu horretan, Miguel Lazpiurrek urteetan zehar garatu zituen antolaketa-modeloa eta kalitatearen, EFQM modeloaren, berrikuntzaren eta beste hainbat kontzeptuekiko ziurtasuna. Guzti horri bere lidergoa, koherentzia eta enpresaren proiektuaren eta bertan parte hartzen zuten pertsonekin zuen inplikazioa batuz gero, ondorio logikoa da enpresaren ekintza-ardatz nagusi eta asmo gisa pertsonen hazkundera eta konpromisoa hartu izana...»

FINESSE

«...Felixek (administratzailea) langile guztiak bildu zituen eta enpresaren errealtatearen jakinaren gainean jarri zituen datuen bitartez. Biziraun nahi bazuten aldatzea ezinbestekoa zela agerrarazi zien. Langileak guztiz inplikatzeko behar-beharrezkoa zen, ez zegoen beste biderik, huraxe zen azken aukera. Hasieran sinesgaiztasunaz eta ilusio faltaz beteriko erreakzioak jaso zituen baina, nolabait ere, irtenbide bakarra zela onartu zen...»

ALCORTA

«...Lorenzo Mendietak, 15 pertsonako talde batekin, hausnarketa-prozesu bati ekin zion. Oinarrizko arazoak identifikatzea eta antolaketan eta estrategian aldaketak egitea izan zituzten helburu, horrela, enpresa automozio-merkatuaren mailarik orokorrean postu lehiakorretan koka zezaten...»

Enpresa bakoitzak denbora eta testuinguru jakin batean sortutako esperientzia bereziak dauzka, eta aldatzeko erabakian eragin handia du erakundearen beraren historiak, erakundeko kideek eta merkatuek eta produktuek une jakin horretan duten egoerak. Hala, pertsonetan oinarritutako enpresa-eredu bateranzko aldaketa islatzen duen eboluzio partikular bat daukagu kasu bakoitzean.

4. Pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduetarako aldaketa

Ondorioztatuko zenutenez, goian aipatu ditugun gako eta dinamikak erakundeetan txertatzea eta pertsonetan oinarritutako kudeaketa-ereduetarako aldaketa egitea ez da lan erraza, inondik ere. Bisitatu ditugun enpresetan aurkitu ditugun zailtasunak (antzeko aldaketak egiten dituen edozein enpresatan agertuko direnak, seguruenik), alderdi hauei buruzkoak izan dira, gehienbat:

- Pertsonak, aldaketaren aurrean dituzten jarrerak eta aldaketa horiei aurre egiteko joera.
- Indarrean dauden sistema, egitura, hierarkia eta jardunak eta haiek errealitate berrietara egokitzeko beharra.
- Zalantzen eta zer gertatuko den ez jakitearen kudeaketa.

Pertsonak, aldaketaren aurrean dituzten jarrerak eta aldaketa horiei aurre egiteko joera:

1. Gaur egun, gure erakundeetan, jende asko bere jarduera bezeroei balioa ematera bideratzen duela ulertzeko zailtasuna. Joera berri horri jarraiki, ezagutza komunikatzeko eta trukatzeko sare informalak erabili behar dira eta erabakiak egitura zurrun formaletik kanpo hartu behar dira (botere banakatua).
2. Egoera berri hau onartzeko eta interpretatzeko gai diren liderren beharra (jabetzaren eta zuzendaritza-taldearen artean). Hau da, enpresak bezeroei begira jardun behar duela ulertu eta ilusioa pizten duen «proiektu partekatu» bat sortzen laguntzen duten liderrak behar dira, joko-arau berriak dituzten eta pertsonak funtsezko osagaia diren enpresetan.
3. Eraldatze-prozesuari ekiteko zailtasuna. Enpresa-egituraren (kontseilua, zuzendaritza-batzordea, enpresa-batzordeak eta enpresako bestelako ardurak) egitekoak eta indarrak bestela banatzea eta enpresa negozio-unitateen eta laguntza-unitateen arabera banatzea eskatzen du horrek, betiko sailak alde batera utzita.
4. Tarteko zuzendaritzako kide eta buruek eragozpenak jartzea enpresako pertsona guztien gaitasun eta ezagutzenganako konfiantza oinarritutako eta bezeroari begirako (agintean eta kontrollean oinarritutakoa beharrean) zerbitzuaren lidergoa hartzeko.

5. Beren kasa erabaki beharrean, aginduak jasotzera ohituta dauden pertsona batzuek zailtasunak izatea kanpora begira jarduten duen eta beren kasa antolatutako lan-taldeetan oinarritutako enpresa-eredu berrian protagonismoa eta lidergoa beren gain hartzeko.
6. Merkatu eta bezero dinamikoak eta lehiatzaile asko egonik, koordinazioa eta hartu-emanak asko lantzea eskatzen duen giro batean beren buruari gehiegi exijitu beharren ondorioz, elkarren ondoan jarduteko zailtasunak izatea lan-taldeen. Pertsona guztiak ez dute estresa jasan nahi izaten edo behar besteko konpromisorik hartu nahi izaten.
7. Enpresaren emaitzak kapitalaren jabetzakoak ez ezik, ezagutzaren, hau da, pertsonen jabetzakoak ere badirela onartzeko eragozpenak. Joera hori areagotu egiten da, pertsonak jabetzan (jabetzaren zati batean besterik ez bada ere) parte hartzea bultzatzen duten formula juridikoak ez egotearen ondorioz.
8. Taylorren eredu industrialeko ohiko liskarretan errotutako zenbait estrategia sindikalek langileen parte-hartzean oinarritutako eredu hauen aurrean duten aurkako jarrera, horrek eragotzi egiten baitu kultura sindikal hori duten enpresak «sakonean» eraldatzea.

Indarrean dauden sistema, egitura eta jardunak eta haiek errealitate berrietara egokitzeko beharra.

9. Batzuetan atzerapena gertatzen da erabaki estrategikoak edo gogorrek hartzeko garaian, erakundeko maila desberdinekin adostu edo hitzartu behar diren ondorioz.
10. Komunikazio-dinamika oso mardul eta mamitsuak finkatu beharra egotea, bezeroekin ez ezik, lan-taldeetako kideen eta enpresako lan-taldeen artean ere. Oso ohikoak ez diren gaitasun batzuk (komunikatzeko gaitasuna, harremanetarako gaitasunak, gatazkak kudeatzeko gaitasuna...) garatu behar direla esan nahi du horrek, eta normalean ez daukagu gaitasun horietan trebakuntza eta prestakuntza egokirik.
11. Denen artean garatuz doan ereduari buruzko prestakuntza eta gogoeta garatu beharra. Ereduaren alde ez dauden pertsonak tratatzeko moduak berebiziko garrantzia dauka, auzitan jarri

baitezakete ereduaren oinarrian dauden printzipio eta balioen koherentzia (gurpilean makila jartzen dutenak alde batera uztea zilegi da?).

12. Zenbait kasutan, liderrarekiko nahiz koordinatzaile nagusiarekiko mendekotasun handia egoteak eraldatze-prozesua denboratxo batez geldiarazi edota prozesuak porrot egitea eragin dezake.

Zalantzen eta zer gertatuko den ez jakitearen kudeaketa:

13. Pertsona batzuek pentsatu lezakete gauzak etengabe berrantolatzen ari direla enpresan, ez dagoela kontrolik, anabasa handia dagoela, halako zorabioa sentitu lezakete kontrol handiagoa eta hierarkiaren gidaritza handiagoa dagoen kultura batekin ohituta egotearen ondorioz. Enpresak emaitza kaskarrak dituenean edo egoera ona ez denean, anabasa-sentsazio hori eraldatze-prozesuaren aurkako faktore bihurtu daiteke.

Bisitatu ditugun enpresek hainbat erronka eta zailtasun gainditu behar izan dituzte aipatu ditugun arlo horietan guztietan eta, horretarako, denboraz eta temaz, konfiantzaz, koherentziaz eta elkarrekiko errespetuaz jardun dute. Proiektuarekiko gogo bizia islatu dute, gauzak zuzentzeko gaitasuna eta umorearen sena handia erakutsi dituzte, eta joko-arauak eta balioak aldatzea ekarri du horrek guztiak.

Halako **balio- eta jarrera-aldaketarik** gertatu ez eta azalekoa bakarrik aldatu nahi denean, proiektua arriskuan geratu eta bertan behera gelditu liteke bidean sortutako ezustekoei (direla emaitzak, barne-botereari dagozkion gatazkak, aldatu nahi ez izateak nahiz beste edozein faktorek eragindako ezustekoei) erantzun ezinik. Halakoetan, kontrolik eza, koordinaziorik eza, erabakiak hartzen ez direla, jendeak parte hartzen ez duela... eta antzeko topikoak aipa litezke aitzakia gisa. Horrenbestez, eraldatze-prozesua ondo sendotu eta indartu behar da, **komunikazio** eta **gardentasun** askorekin eta gauzak **modu pedagogikoan** eginez, aldaketa naturalki gertatu dadin laguntzeko.

Aldaketan aurrera egitea lortu duten enpresen berezitasun nagusia, hauxe da, zalantzarik gabe: aipatu ditugun zailtasunak

prozesua gerarazi beharrean eraldatze-prozesuetan aurrera egiten jarraitzeko **erronka motibatzaileak** bihurtu direla zailtasunok.

Eraldatze-prozesuari ekiten

Berrikuntza, sormena eta enpresako pertsona guztien ezagutza oinarritzat hartuta, beren lehiakortasuna indartu nahian, beren kudeaketa-eredua aldatzea erabaki zuten bederatzi enpresaren kasua azaldu dugu atal honetan (beste enpresa batzuk ere aukeratu genitzake, noski).

Ez zen prozesu erraza izan, eta ez da inoiz erraza izaten pertsona nahiz erakunde bat lehendik ibili gabeko bide berrietan murgiltzea, finkatutako ereduetatik sortutako inertziak (erakundeetakoak nahiz gizartekoak) gainditzeak eskatzen duelako horrek. Dena den, aurreko adibideetan ederki ikusi dugunez, merezi izan du eta emaitza argiak lortu dira bai negozio-adierazleetan bai sortu diren barne- nahiz kanpo-mailako harreman-dinamika berrietan.

Bide berri honetan aitzindariak izan dira enpresa horiek eta ezagutzaren gizartean ezinbestekoak eta berehala hartzekoak diren aldaketak zein ziren jabetzen eta aldaketa horiek martxan jartzen asmatu dute. Dokumentu osoan ikusi dugunez, ezagutzalana garatzeko aukera ematen duten baldintzak sortu behar dira ingurunean, erabakiak modu deszentralizatuan hartu behar dira, boterea banatu behar da, bezeroei begirako taldeetan antolatu behar dugu autonomia handiagoa eta norbere kasa antolatzeke aukera gehiago emanez, informatzeko eta komunikatzeko sistema erraz eta gardenak diseinatu behar dira, etab.

Gainera, garai egokia dugu honakoa EAEko enpresa asko eraldatze-mugimendu honekin bat egiteko, guk dauzkagun ezaugarriak direla eta:

- Lankidetzan eta elkarrean jarduteko kultura aberatsa dugu eta hori lagungarria zaigu pertsonetan oinarritutako kudeaketa-eredu berriak ezartzeko.
- Gertuko administrazioak dauzkagu, kudeaketa nahiz antolaketa berritzeko prozesuetan laguntzeko prest, prozesuok gure enpresa-sarea modernizatu eta dibertsifikatzeko akuilu bihurtzeko asmoz.

28 «Batzardearen lan-dokumentua. Etorkizuneko «EB 2020» Estrategiari buruzko kontsulta». 2009ko azaroa

29 «Kudeaketaren etorkizuna berrazmatzen» leloaren inguruan elkartzutako mundu-mailako 35 adituk 25 ideia aukeratu dituzte Management 2.0 definitzeko. (Iturria: Innobai, 13. zk.) Erakundeen kontzeptualizazio eta eraldaketarekin bat etorri litezke kontzeptu horiek. Ikus 2. eranskina.

• Inoizko prestakuntzarik eta informaziorik onena duten pertsonen osatutako erakundeak dauzkagu, gure gizarte aurreratuaren heldutasun eta garapenari esker.

Proposatutako kudeaketa-eredu berriak bat datoz herrialde aurreratuenetan finkatutako helburu eta estrategiek. Mundu-mailako erronka berriei (klima-aldaketa, jasangarritasuna, lehengaien urritasuna, aldaketa demografikoak, pobrezia...) eta, informazio- eta komunikazio-teknologiaren bultzadari esker, informazioa berehala eskuratzen deneko eta globalizazioak markatutako egungo gizarteak bizi duen eraldatze-prozesuari erantzuten diete helburu eta estrategia horiek.

Hala, Europar Batzardeak prestatu duen «**EB 2020» Estrategia**²⁸ zirriborroan (aipatu dugu gorago) lehentasun hauek finkatu ditu:

1. Balioa sortzea, ezagutzaren hazkundean oinarrituta.
2. Herritarren parte-hartzea bultzatzea, denok barne hartzen dituzten gizarteetan.
3. Ekonomia lehiakorra eta konektatua eta ingurumena gehiago errespetatzen duena sortzea.

Proposatutako kudeaketa-ereduak eta ezagutza-lanetik abitutako kontzeptualizazioa bat datoz **kudeaketako 35 aditu nagusiek**²⁹ proposatutako kudeaketa berritzeko joerekin.

Dokumentu honetan luze eta zabal aztertu ditugun pertsonetan oinarritutako kudeaketa-eredu berriak (zazpi gida-kontzeptuetan oinarrituak eta proposatutako kudeaketa-dinamikak eta bi gako komunak aintzat hartzen dituztenak) funtsezkoak izango dira goiko helburu horiek denak lortzeko, berrikuntza eta pertsonen ezagutza gure gaur egungo enpresa eta erakundeetan modu eraginkorrean garatzen lagunduko dutelako. Horri esker, lehiakortasun handiagoa izango dugu, modu konektatuan (sareko antolaketa kontzeptua), iraunkorrean (kudeaketaren berrikuntza zailagoa da kopiatzeko) eta jasangarrian (enpresek arduraz jokatu behar dute beren gizarte-ingurunearekin eta ingurumenarekin).

1. ERANSKINA. Innobasque-ko Enpresa Eraldaketa arloko i-Talde I-en parte hartu duten pertsona eta erakundeak

PERTSONAK	ERAKUNDEAK
Ane Aguirre	VESPER SOLUTIONS
Mercedes Aja	TEKNIKER FUNDAZIOA
Adolfo Arejita	LABAIRU IKASTEGIA
Sabin Azua	B+I STRATEGY
Aitor Barinaga	NAIPES HERACLIO FOURNIER
Alberto Barrios	HUMAN
Xavier Berasategi	GRUPO TTT
Ángel Castrillo	ADEGI
Sonsoles Castrillo	ZUBIZARRETA CONSULTING
Maite Dárceles	HOBEST CONSULTORES
Sonia Díez	MERCAGENTES
Tomás Elorriaga	BANPRO
Agustín Garmendia	NORBOLSA, S.V
Olga Gómez	INNOBASQUE
Dionisio Horrillo	FRUTAS DIONI
Manuel Iraolagoitia	MICRODECO
José Luis Jiménez Brea	INNOBASQUE
José Luis Lafuente	MONDRAGON
Javier Lertxundi	ITZARRI-GESTION DEL CONOCIMIENTO
Juan Manuel Moreno	TORNIPLASA SL
M ^a Teresa Moreno	LEIA FUNDAZIOA - TEKNOLOGIA GARAPENERAKO ZENTROA
Jorge Petralanda	BIZKAIKO METALEKO LANTEGIEN FEDERAZIOA
Javier Riaño	FONDO FORMACION EUSKADI
Ana María Reoyo	MAS INNOVACIÓN
Susana Rodríguez Vidarte	DEUSTUKO UNIBERTSITATEA - KOMERTZIALA
Koldo Saratxaga	K2K EMOCIONANDO
Juan Manuel Seco	SOMORROSTROKO IRAKAS-GUNEA
José Manuel de la Sen Larrea	PETRONOR
Gonzalo Serrats	OPE CONSULTORES
Alfonso Vázquez	HOBEST CONSULTORES
Carlos Peña	INNOBASQUE
Javier Zarrabaitia	INNOBASQUE-REN LANKIDEA
Olatz Zubillaga	GUREAK TALDEA
José Ignacio Zudaire	EUSKO JAURLARITZAKO BERRIKUNTZA ETA ENERGIAKO SAILBURUORDE-ORDEA

3. MAILA

Osagarri interesgarriak

1. eranskina

Enpresetara egindako bisitei buruzko oharrak

Lagundu duten pertsona eta erakundeak

Alderaketa egin duen taldea

PERSONAS	ORGANIZACIONES
Ane Aguirre	Vesper Solutions
Xabier Berasategi	TTT
Agustín Garmendia	Norbolsa
Olga Gómez	Innobasque
Manuel Iraolagoitia	Microdeco
José Luis Jiménez Brea	Innobasque
Carlos Peña	Innobasque
Koldo Saratxaga	K2K Emocionando
Javier Zarrabeitia	Innobasque-ren lankidea

Alderaketan parte hartu duten enpresa eta pertsonak

ALCORTA FORGING GROUP

- Lorenzo Mendieta, Gerentea
- Mikel Daquinta, Administrazioa
- Josu Sánchez, Pertsonen zuzendaritza
- Ruben de la Peña, Key account manager

AMPO

- Jon Agirre, Presidentea
- Asier Oyarbide, AMPO proiektuaren koordinatzaile laguntzailea
- Ignacio Estensoro, AMPO proiektuaren koordinatzailea

ARTECHE

- Inazio Iribar, Zuzendaritza soziala
- Ana Larrea, Pertsonen arduraduna

EGA MASTER

- Iñaki Garmendia Ajuria, Presidentea
- Iñaki Garmendia Urkizu, Zuzendari gerentea
- Eduardo Urizar, Kalitate arduraduna
- Alvaro Beraiz, Engineering manager
- Jesús Jiménez, Giza baliabideen arduraduna

FINESSE

- Felix Villanueva, Administrazioa (zuzendari teknikoa, Microdeco)

- José Casas, Zuzendari nagusia
- Jose Luis Gómez, Ekoizpen arduraduna
- Guadalupe González, Kalitate eta Bulego arduraduna

INGEMAT

- Victor Picó, Akziodun nagusia
- Jorge Darpont, Koordinatzaile nagusia
- David Marqueta, Zerbitzu teknologikoak
- Jesús Bahillo, Produktuen Berrikuntza arloko koordinatzailea

LANCOR

- Jose Luis Aramburu, Administrazio-kontseiluko burua
- Tasio Antúnez, Zerbitzu teknologikoen koordinatzailea eta administrazio-kontseiluko kidea
- Maribi Jérez, Administrazio-kontseiluko kidea
- Javier Salcedo, Lancor proiektuaren koordinatzaile nagusia eta K2K-ko dinamizatzailea
- Unai Mendikote, K2K-ko finantzen koordinatzailea eta dinamizatzailea

LAZPIUR

- Miguel Lazpiur, Akziodun nagusia eta gerentea
- Miguel Angel Agirrezabal, Kalitatea eta sistemak
- Aroa Agirrezabal, Langileen arduraduna

WALTER PACK

- Miguel Bernar, Akziodun nagusia eta koordinatzaile nagusia

Bisitaturako enpresen ezaugarriak eta azterketa

- Bederatzi enpresa aukeratu ditugu: Alcorta Forging Group, Ampo, Arteche, Ega Master, Finesse, Ingemat, Lankor 2000 SL, Lazpiur eta Walter Pack.
- Industria-sektoreko enpresak dira dena: bostek automozio-sektorean dihardute eta beste lauek ekipo-ondasunen sektorean.
- Enpresa horien langile kopurua 14tik 62ora bitartekoa izan da.
- Enpresa zaharrenak 1911n sortu ziren eta berrienak 1999an, hau da, duela 98 urtetik duela 10 urtera sortutako enpresak bisitatu ditugu.

- Era askotako forma juridikoak dituzte bisitatuko enpresek: kooperatibak, sozietate mugatuak, sozietate antonimoak eta familia-sozietateak.
- 2009ko apirila eta uztaila bitartean egin genituen bisitak, krisiaren erdi-erdian.
- Pertsonetan oinarritutako erakunde bateranzko aldaketa modu ebolutiboan egiten da batzuetan, kalitatetik eta EFQMtik abiatuta. Beste kasu batzuetan enpresak krisia (ekonomikoa nahiz barne-mailakoa) bizi duela eta proposatzen da errotikako aldaketa bat egitea. Norberak aldaketan sinetsita edota enpresako pertsona garrantzitsuek bultzatuta ere egin dira zenbait eraldatze-prozesu.
- Aldaketak 1994/95ean hasi ziren zenbait kasutan, eta askoz geroago beste kasuetan, 2008an adibidez.

1. ALCORTA FORGING GROUP-ERA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko maiatzaren 20a)

Parte-hartzaileak:

ALCORTA ordezkatzuz:

- Lorenzo Mendieta, Kudeaketa
- Mikel Daquinta, Administrazioa
- Josu Sanchez, Pertsonen zuzendaria
- Ruben de la Peña, Key account manager

Innobasque-n i-Talde I ordezkatzuz:

1. Ane Aguirre, Vesper Solutions kontsultoretza
2. Olga Gómez, Innobasque
3. Manuel Iraolagoitia, Microdeco-ren Presidentea
4. Javier Zarrabeitia, Innobasque

Enpresa eta haren egoera

Alcorta Forging Group 170 langileko enpresa da, Elgoibarren finkatua dago eta automozio-industriarentzako altzairu forjatuzko osagarriak fabrikatzen ditu. 4 kg baino gutxiagoko piezetan espezializatuta dago, kalitate- eta zehaztasun-eskakizun bereziak eta geometria konplexua dituztenetan, hain zuzen ere. Diseinu-eskakizun zorrotzak dituzten pieza horien artean leudeke, besteak

beste, ihes-hodien bridak, segurtasun-piezak, errotula-gorputzak, autoentzako bisagrak, begidun torlojuak, bielak eta motorraren hainbat atal.

Mende bat baina gehiago igaro da sortu zenetik, 1929az geroztik dihardu forjan, 1982an sartu zen automozio-sektorean eta, egun, bere fakturazioaren % 100 zor dio sektore horri. 1993an krisi gogorra pairatu ondoren, 1997 urtetik aurrera Alemaniako Brockhaus-Soehne GmbH enpresarekin lankidetzan aritu zen. 2005etik 2008aren amaierara arte MAHLE multinazionalarekin lan egin zuen, baina aldi hartan motorren bielak forjatzearen inguruan lan egitea erabaki zuen Taldeak eta, ondorioz, arduradun berriak etorri ziren: aurreko bazkideen eta enpresako langileek osatutako Talde Kudeatzailearen esku geratu zen.

2007az geroztik enpresak nazioartekotze-prozesua eraman du aurrera. European eta Hego Afrikan finkatu da, merkatu orokorraren lehiakortasun-mailan jarduteko asmoz. Era berean, bezeroei ekarpen handiagoak egin nahi izan dizkie, piezak diseinatzen eta garatzen hasi baita. Horren guztiaren eta azken urteetako produktibitate gorakorren baturak fakturazio bikaina eman du emaitzat, 7 urtetan bikoiztu egin baita, 2008an fakturatutako 32 milioi euroek erakutsi bezala.

2000. urtearen eta egungo egoeraren artean bi aro bereiz daitezke Alcortan. Forja historia handiko prozesua da. Eskuz burutu beharreko lan gogor eta errepikakorra izan da tradizioz, trebakuntza gutxiko pertsonak egin ohi izan dutena. Gaur egun lan fisikoa ia guztiz desagertu da eta makinak robotizatu egin dira. Eskakizun gutxiko tokiko merkatu orokor izatetik automozioaren merkatura pasa da, nazioartekoa eta zinez zorrotza berau. Merkatu horretan Txinak geroz eta lehiakortasun handiagoa suposatzen du, kalitateak babes izateari utzi dio eta Alcorta-k abantaila bereziak eskaini behar izan ditu parte hartzen jarraitu ahal izateko, hala nola, azkartasuna, malgutasuna, irtenbideak emateko gaitasuna, eta bezeroarekin lan egiteko aukera, diseinuan eta kostuan hobekuntzak proposatuz eta prozesuko ingeniari-tza eskainiz.

Antolaketa-ri dagokionez, aldatetak are handiagoak izan dira. Sistema hierarkikoa zuten lehen, departamentutan antolatua, gutxi batzuk zehazten zuten enpresaren proiektua eta langileekiko

harremanak aginduetara edo soldatak negoziatzera mugatzen ziren. Orain, aldiz, antolaketa laua da, hierarkia gutxikoa, erabakiak deszentralizatu egin dira, guztiek proiektu berean parte hartzen dute eta balioak guztien artean zehaztu dira. Horrela, harreman ugari, komunikazio ugari, bilera ugari eta taldeko lan ugari ezarri dira lanaren oinarrian.

Aldaketaren zergatiak. Proiektua partekatzeko beharra

2000. urtean ekin zitzaien aldaketei Lorenzo Mendieta 1998an iritsi zen enpresara, Arthur Andersen taldean aritu ondoren, eta ekoizpen zuzendaria zen. Bi urte beranduago Teodoro Alcorta ordeztu zuen enpresaren zuzendaritzan. Enpresa kudeatzeari buruz zituen ideiak ez zetozen bere aurrekoarenekin bat, batez ere, pertsoneri eta haiekiko tratuari zegokienean baina, hala eta guztiz ere, Teodororen konfiantza osoa izan zuen beharrezkoak zerizkion aldaketak gauzatu ahal izateko.

Merkatua horren lehiakorra izanik, enpresa ez zen behar bezain besteko azkartasun eta sormenarekin erantzuten ari, hots, arazoak errepikatzen ari ziren. Lorenzo Mendieta, 15 pertsonako talde batekin, hausnarketa-prozesu bati ekin zion. Oinarrizko arazoak identifikatzea eta antolaketan eta estrategian aldaketak egitea izan zituzten helburu, horrela, enpresa automozio-merkatuaren mailarik orokorrean postu lehiakorretan koka zezaten.

Ekimen horren ildotik etorri ziren lehen aldaketak. Enpresa prozesuen eta merkatu-bezero erlazioen arabera antolatu zen eta pertsonen kokapen fisikoa ere aldatu egin zen: azpienpresa modukoak osatu zituzten, eta azpienpresa berean parte hartzen zuten pertsonak eremu berean egoteko moduan taldekatu ziren. Hitz gutxitan, lehen Ingeniaritza-departamentu zena negozio-unitate bilakatu zen. Ondorioz, bezeroen inguruan orientatutako kultura garatu zen. Ordura arte lan-prozesuan zuten funtzioaren (ekoizpena, kalitatea, ingeniariaritza...) arabera sailkatuta jardun izan zuten. Baina orain bezeroen eskakizunek batzen zituzten, ari erantzuteko eta haren arazoei irtenbideak eskaintzeko helburuaren pean egiten zuten lan, eta horrela ikuspegia prozesuaren osotasunera zabaldu zitzairen, ardura talde osoarena zen, eta bezeroaren eta irtenbidearen arteko iragazkiak desagertu ziren.

Lehen aldaketa horrek antolaketa-modelo berriaren bi giltzarriak ezartzen ditu agerian: Batetik parte-hartzea eta auto-kudeaketa, eta bestetik bezeroaren inguruan orientatzea. Guzti horrek pertsonen prozesuaren osotasuna ulertzea suposatu zuen eta, bide batez, askoz ere motibazio handiagoarekin lan egiteko gogoia piztu zitzaion. Bezeroak deitzen duenean, azpienpresako pertsona guztiek pentsatzen dute arazoa nola konpon daitekeen.

Antolaketaren garapenak nagusiki zeharkakoei eragin zien, baina gainerako langileen garapena oso apala izan zen haien identifikazioari eta kudeaketan zuten parte-hartzeari zegokienean. 2005arekin prozesuaren etapa berri bati eman zitzaion hasiera. Lorenzo Mendietak proiektu partekatuaren izena eman zion aldi honi, eta prozesu kontziente gisa itxuratu beharrean, planifikatu gabeko garapen motel gisa definitu zuen. Guztien artean estilo eta kultura propioak sortzea erabaki zen eta, horretarako, balioekin lan egitea adostu zuten. Bilerak egin ziren azpienpresa bakoitzean enpresaren eginkizuna eta xedea zehazteko, luze jardun zen enpresa zer izatea nahi zuten eta hura ondoen ordezkatzeko zuten balioak erabakitzen, baita Alcortako zein pertsona miresten zituzten eta haien balioak zein ziren identifikatzen... Hiru alor estrategiko zehaztu ziren: komertziala, industrial eta pertsonena. Azken horretan komunikazio, gardentasun eta sinesgarritasun kontzeptuak sakonean landu ziren, eta pertsonen jakin nahi zutena zer zen identifikatzen saiatu ziren. Jendearen interesak oinarritzat hartuta, komunikazioa inbertsioetan, eskaera berrietan, bezero-zorroan, etorkizunean etab. fokatu zen.

Boterean izandako aldaketak

Prozesuko une batean, ia jakitun izan gabe, funtsezko erabaki bat hartu zen: ordura arte antolaketaren barnean boterea zutenek, botere hura besteekin partekatu nahi zuten eta haren ordezkari enpresaren eta langileen mesedetan, maila berean, lan egiten hasi nahi zuten erabaki behar izan zuten. Eta zinez enpresarentzako mesedegarria zela pentsatuz hartu zen erabakia. Lehen isilpekoa zen eta gutxi batzuen eskura zegoen informazioa guztien eskura geratu zen, aginduak entzuteko eta konbentzitzeko behar bilakatu ziren, kontrola konfiantzarekin ordeztu zen, pertsonen karguak aberastu

egin ziren eta, ondorioz, motibazioa areagotu zen. Esanekotasuna konpromiso bihurtu zen. Laburbilduz, nagusiaren inguruan orientatutako kultura alde batera utzi eta bezeroaren inguruan orientatutako kultura hartu zen. Ondorioz, guztiek ere konpromiso berrien ardura izan zuten beren gain. Une honetan, adibidez, enpresak enplegua erregulatzeko espediente bat eskatu du. Bertan adostutako txandakatzean zuzendari nagusiak ere parte hartuko du...

Ikuspuntu honen arabera, antolaketako eginkizunak eta jarduerak piramide formak irudika daitezke. Piramidearen muturrean alderdi estrategikoena egongo litzateke, bezeroarekiko lankidetzarekin batera. Piramidearen oinarrian, berriz, alderdi eragileena izango genuke, tradiziozko forjaren lan errepikakor eta gogorrenek osatzen dutena. Baina egun ia ez da langilerik geratzen atal honetan, zeregin horiek automatizatu egin baitira. Tarteko mailetan balio geroz eta handiagoko zereginetarako garapena ikus daiteke, geroz eta trebakuntza handiagoa eta erlazio gehiago suposatzen dituztenak, eta geroz eta ikuskatze eta kontrol gutxiago dituztenak. Hobekuntza operatiboak, hobekuntza berriztatzaileak eta, goren-gorenean, kudeaketa komertzial estrategikoa. Antolaketaren erronka geroz eta jende gehiagok piramidearen goialdeko jardueretan parte hartzean datza. Oinarri horretan 80 pertsona daudela kontutan izatekoa da.

Hortaz, piramidea handiagotu nahi da, ireki, eta zabalagoa bilakatu, goialdeko jarduerak areagotzeko; negozioa hazteko bide gisa, oinarriko jendeari eman nahi zaizkio bezeroari balioa areagotzen dien zereginen ardura. Horretarako, trebakuntza-prozesu bat jarri dute abian eta, aldi berean, balioaniztasun plan bat, ezagutzei eta zereginen malgutasunari eragiten diena. Bestalde, pertsona guztien balioa nola areagotu aztertzen ari dira. Gaur egun, forjan ari ziren 16 lagun administrazioa edo informazioa sartzera, bezeroekin hitz egitera, diseinura, etab. pasa dira eta dagoeneko 20 pertsona ari dira zeregin komertzialetan lanean.

Halaber, prozesu horrek asko laguntzen die langileei lanarekin ase sentitzen. Mikel Daquinta labe-lanetan aritu zen urte askotan eta gaur egun administrazioan lan egiten du. Gainera, sindikalista aktiboa da, eta modelo berrira aldatzeko prozesuan indar handiz

lan egin du. Prozesuari egiten dion balorazioa garbia da: «ezagutzak areagotzea soldata baino garrantzitsuagoa da» eta anekdota gisa azaltzen du 1988an Zuzendaritzara igo zela forjan zeramatzan urteak soldatan aintzatesteko eskatzera, baina sindikatuaren hauteskundeetan gertatu zela eta, batzorderako hautagai zenez, ez zuela ezer lortu.

Taldeen esku dago euren kudeaketa

Pixkanaka-pixkanaka, langileak kudeaketan parte hartzen hasi dira. Gaur egin azpienpresen kudeaketaz talde bakoitzeko 56/60 pertsonak arduratzen dira, 8 zeharkakorekin batera. Kudeaketa-talde bakoitzak buru bat du eta kudeaketan mahietan lan egiten dute, lerro bakoitzeko (lerro bakoitza 2 edo 3 pertsonen osatuta dago: forja-langilea, bizarrak kentzeko langilea eta koordinatzailea) ordezkari batek parte hartzen du mahaian eta erabakitzeko gaitasun osoa dute. Bileren horien helburua bezeroekiko konpromisoak betetzea da eta, horretarako, bezeroarengandik zuzenean jasotako informazio osatua dute, merkatuak ezarritako iragazkirik gabea. Horrela, forja-langilea makinatik aldentzen da mahai batean eser dadin erabakiak hartzeko eta kudeaketan parte hartzeko. Oraindik ez dira nagusirik gabe lan egitera guztiz egokitu, oraindik ere pertsonen arteko gatazken beldur baitira, oraindik bide luzea dute egiteke, beraz. Ziur asko adimen emozionala hobetzeko tresnak lantzea komenigarria izango litzateke.

ANTOLAKUNTZA



Jabetza

Alcortaren kudeaketa-modeloaren alderdi interesgarrienetako bat langileek enpresan duten parte-hartzea da, akzioen % 20koa, hain zuzen ere. Jabetza nahiko berria da, akzio-gehiengodunek enpresa berriro Grupo Mahle taldeari erostea erabaki zutenean langileekin adostutako akordioaren ondorioa. Gaur egun 15 langile-bazkide dira, baina bazkide-tza langileen % 100era zabaldu nahi da, eta parte-hartze kontratuan gehitu diren klautsulei esker hainbat eskubide lortzen dituzte, hala nola, zenbait erabakiren aurrean beto-eskubidea izatearena, beraz, enpresaren etorkizunean erabateko kontrola eskuratzen dute. Ez da, beraz, irabazien banaketara zuzendutako parte-hartzea, enpresaren etorkizuna neurri handi batean langileen esku dagoela ziurtatzeko modua baizik. Alcortaren esperientziaren bereizgarrietako bat da enpresaren jabetzan parte hartu ahal izateko enpresako langile izan behar dela. Horrela, enpresa utziz gero, jabe-baldintzari ere uko egin behar zaio. Gauzak horrela, kontuan izan behar da irabazietan parte hartzeko eta dela jabetzan parte hartu behar. Zalantzari gabe, gure artean oso gutxi ezagutzen den parte-hartze formula dugu, baina badirudi AEBetan oso zabaldua dagoen antzeko formula bat badela ESOP (**Employee Stock Ownership Plan**) izeneko.

Ordainsarien politika

Ordainsariak KPIaren arabera berrikusten dira eta irabazien araberako ordainsari aldakor bat dute, guztientzat berdina dena. Ordainsariak 5 urteka hitzartzen dira eta urtetik urtera igotzen dira irabaziek gora egiten duten heinean, ia ordainsari oso batera iritsi arte. Kasu berezietan irabazien balioaren ehuneko batera alda liteke zerbatekoa.

Soldata-eskala 1 eta 3,5 artekoa da, tailerreko bi mailarekin. Baina, balioaniztasun politikari jarraiki, guztiek koordinatzaile-maila izatera iritsi nahi da. Zeharkako soldatetan ez da mailarik bereizten, merkatuaren araberakoak dira. Lorenzo Mendietaren aburuz, beste edozer bidegabea eta defendaezina litzateke.

Pertsonen orientazioa

Alcortan pertsonak ebaluatzen eta orientatzeko azterketa egiten

da enpresa osoan. Urtero burutzen da eta denbora eta arreta asko eskaintze zaio prozesuari. Ebakuazioan 10 pertsonako talde batek parte hartzen du, desberdina izaten da kasu bakoitzean, eta guztien artean adostutako enpresaren balioak eta eskumen tekniko batzuk izaten dituzte aztergai. Emaitzetan aztertutako pertsonaren diagnostikoa ematen da eta gomendioak egiten dira, pertsonaren alde onak eta hobetu ditzakeenak aipatzen dira, eta garapen- eta trebakuntza-xedeak zehazten zaizkio, adierazleekin lagunduta. Oso kasu urritan ematen zaio langileari, antolaketan jarraitu nahi badu, alderdi larriren bat aldatzeko beharraren berri. Aztertzen diren alderdiak: talde-lana eta komunikazioa, aldatetara egokitzeko gaitasuna, inplikazioa, fidagarritasuna, elkarrenganako errespetua eta kritika eraikitzailea. Horrenbeste bileretan enpresaren proiektua, balio bakoitzaren esanahia, lanerako estiloa eta abar sakon eta maiz aztertzen direla aipatu behar da metodoaren abantaila gisa, ondorioz, proiektua partekatzen denaren sentimendua errotu egiten delako.

Oraindik erantzunik jaso ez duten gaiak

Ezin da esan Alcortaren kudeaketa-modeloa bat-batean aldatu denik. Alabaina, aurrera egin ahala zehazten ari den modelo bat lortzeko garatzen ari da etengabe. Zenbait alorretan denbora gehiago behar izaten ari dira, esaterako, ikuskariak euren rol berrietara egokitzen edo lantegiko jende guztia kudeaketan bateratzen. Igortzen diren mezuak berriak dira eta pixkanaka langileak ideiak barneratzen ari dira, baina aldaketa progresiboa da. Dena den emaitzak begibistakoak dira, ez fakturazioan soili, baita ekoizpenean, lan- giroan, eta pertsonen gutxieneko errotazioan ere.

Azken galdera: itzuli al liteke iraganeko sistemara? Lorenzo Mendietaren hitzetan: zaila baina posiblea litzateke.

(1) Dokumentu honen aurkezpenean, bisitaldian batutako oharrez gain, gaiarekiko duen interesa dela eta, Lorenzo Mendietaren «Alcorta Brokhaus, S.A. eta autonomia eta pertsonen boterea eskuratzeko erronka» aurkezpena erabili da, 2007ko abenduaren 12ko Foro ITACA jardunaldian egin zena eta Carlos Peñak bildu zuena.

2. AMPO-RA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko maiatzaren 6an)

Parte-hartzaileak:

AMPO ordezkatzuz:

- Jon Agirre, Presidentea
- Asier Oyarbide, AMPO Proiektuaren Koordinatzaile Laguntzailea
- Ignacio Estensoro, AMPO Proiektuaren Koordinatzailea

Innobasque-n i-Talde I ordezkatzuz:

- Ane Aguirre, Vesper Solutions-eko kontsultorea
- Xavier Berasategi, TTT taldeko zuzendari nagusia
- Manuel Iraolagoitia, Microdeco-ren lehendakaria
- Jose Luis Jimenez, Innobasque
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

Enpresa eta haren egoera

AMPO S. Coop. 1963an sortu zen eta egun 500 pertsona inguruk (barkideak 420 eta aldi baterakoak 80) osatzen dute, 3 sailetan banatuta: galdaketa, balbulak eta ingeniari-tza. Galdaketa sailaren bezeroak normalean balbulak eraikitzen dituzten enpresak izaten dira eta hainbat amaiera-mailatako osagai galdatuak fabrikatzen dira haien zati, hala nola: mekanizatzeko, saiakuntza ez-suntsitzaileak, proba hidrostati-koak, soldatutako materialen ekarpenak, estaldurak, etab.

Balbulen sailean, aldiz, bezeroak eraikuntza teknikoan diharduten nazioarteko ingeniari-tza handiak izan ohi dira.

AMPO mundu-mailako merkatuan buru da hainbat segmentu espezializatutan, adibidez, kriogenia-zerbitzuentzako balbulak fabrikatzen ditu, likidotutako gasak tratatzeko, garraiatzeko, manipulatzeko eta biltegitratzeko. Eskakizun handiko eta baldintza zorrotzeko merkatu-nitxo horretan AMPOk munduko eskaeren % 70 fakturatu-zen du.



AMPOren fatxada

AMPOk eskakizun teknologiko zorrotzen merkatu horretan eta beste batzuetan lortu duen kokapen lehiakorra hainbat faktoreri zor zaio: batetik, lan-talde oso kalifikatua du, egiten jakite eta ezagutza handikoa. Gainera, AMPO proiektuarekin oso konprometituta dago. Bestetik, berrikuntzaren eta bezeroen zerbitzura egotearen aldeko apustua egin du eta, horrela, kaudimena eta fidagarritasuna eskain ditzake ekintza-eremu oso desberdinetan eskakizun zorrotzeneri irtenbideak ematerakoan. Bezeroekiko etengabeko konpromisoaren, haiekiko hurbiltasunaren, harreman horretan sortzen diren beharrak bizitzearen eta behar horiei erantzutearen ildotik jaio zen AMPOren Ingeniaritza saila. Neurri batean, bezeroek prozesuaren ingeniaritza bateratzea eskatu zutelako eta, neurri handiago batean, hodi-ingeniartzan egiten dituzten ekarpenengatik; horri esker etorkizunean balio gehigarri handiagoko zerbitzu bateratua eskaini ahal izango baitute.

Aldaketaren zergatiak

2000. urte inguruan AMPOk krisi nahiko gogorra pairatu zuen. Kooperatibaren fundatzaileen belaunaldi-aldaketan buru-belarri zebiltzala, pixkanaka ezagutza galtzen ari zirela eta Txinatik zetorren lehia geroz eta gogorragoa zela nabaritzen hasi ziren. Sektoreko galdategi onenetako gisa ezagun izatetik, bat gehiago izatera pasa zen. Horregatik, 2002. urtean norabidez aldatzea erabaki zen eta, Jon Agirre kooperatibaren lehendakari berri zela, 2001az geroztik eztabaidatzen ari ziren MCCko sarrera aurrera eramatea adostu zen. Aurrerago ordura arteko kudeatzailea ordeztea erabaki zuten eta 2003an Inazio Estensoro izendatu zuten AMPO proiektuaren koordinatzaile nagusi. Inazio ORKLiko Negozioen zuzendari

izana zen eta, Koldo Saratxagaren eskutik, IRIZAR konpainiaren kudeaketa-modeloa sartu nahi zuen. Bere ustetan, organizazioko pertsonen arteko harremanak ikusteko modu berri bat zen eta Euskadiko beste organizazio batzuentzat ere onuragarria izan zitekeen.

Antolaketa berria

2003ko apirilean ospatu zen batzar orokorrean Koldo Saratxagak eta Inazio Estensorok parte hartu zuten eta antolaketa-sistema berriaren giltzarriak, lortu nahi ziren helburuak, eta helburu horiek lortu ahal izateko enpresako pertsonen arteko harremanak planteatzeko modu berria agertu eta xehatu ziren. Batzarraren gehiengo nagusia egun hartatik aurrera kooperatibak hartuko zuen norabide berriarekin bat etorri zen.

Behin Inazio Estensorok koordinatzaile nagusi zela, antolaketa-modeloaren aldaketa-prozesuari ekin zitzaion. Bertan, organizazioa pertsona libre eta arduratsuen modelo gisa definitzen zen. Bertan ez zen tokirik ez kontrolaren kontzeptuarentzat ez, beraz, antolaketa hierarkiko klasikoarentzat ere.

Martxan jarri zen lehen asteetan euren buruak kudeatzen zituzten taldeak sortu ziren bai alor komertzialetan (bezeroen asetasun-taldea «BAT») bai ekoizpen alorrean (hotline-taldea «HLT»), eta antolaketa guztiz horizontalerako bidea hartu zen.

Talde bakoitza bere kudeaketa osoaz arduratzen da. Orokorrean 10-12 pertsonako taldeak izaten dira eta eurek hautatzen dute astean zehar egiten diren koordinaketa- eta plangintza-bileretan ordezkatzeko dituen pertsona. Organizazio osoarekin egiten diren bilera horietan, ordezkariak talde osoaren izenean hartzen ditu ardurak eta, aldi berean, haien izenean hitz egiten du. Taldeak beren ekintza-eremuan gertatzen den guztiaren arduradunak izatea da helburu nagusia.

Ondorioz, adibide gisa bezeroen asetasun-taldeak eta haien funtzio komertzialak kontuan hartuz gero, bezeroaren esperientzia askoz ere biziagoa da. Taldeetan jende gehiagok (langile askok, organizazioan funtzio nagusiagoren bat izan arren, denboraren zati bat bezeroen asetasun-taldeetakoren bati eskaintzen dio) hartzen du parte eta bezeroaren ahotsa arretaz entzuten da eta lehen

pertsonan bizitzen da. Taldearengan erabateko konfiantza ezartzen da eta taldeak berak antolatzen ditu bidaiak, bera arduratzen da bezeroei erantzuteko modurik egokiena bilatzeaz, etab. BAT talde bakoitzaren barnean bezeroen kudeaketa erabatekoa da.

Era berean, ekoizpen taldeetan langileak adin, trebakuntza, esperientzia eta lanbide desberdinetakoak izan arren, aipatu berri ditugun talde-lanaren eta erabateko kudeaketaren kontzeptu berak aplikatzen dira. Baina aberastasuna eta ezagutzak dibertsitatean eta elkarrekintzan dute oinarria.

Horrexegatik, AMPOko 500 langileen artean 4 soldata-maila bakarrik bereizten dira, dibertsitate-filosofia hori bultzatzeko eta pentsamenduarekin koherenteak izateko, bakoitzak bere buruaren bertsiorik onena ematea lortzeko eta, bide batez, talde-lanak funtsean esan nahi duenarekin kontsekuenteak izateko. Hala, taldeko kideen artean bereizketarik ez egitea da nahi nagusia.

Ekoizpen taldeetan, bezeroen asetasun-taldeetan bezalaxe, erabateko konfiantza ezartzen da. Ardura eta hari lotutako askatasun osoa lantzeko bidea da. Adibide gisa, ordulariak eta fitxatzeko ohitura aldaketari ekin eta hilabete gutxira desagerrarazi ziren eta pertsonengan konfiantza osoa ezartzeren aldeko apustua egin zen.

Oraindik ere gogoan dute aldaketaren ondorengo lehen asteetan, guztiak euren begiz konfiantzaren aldeko apustua egiazkoa zela ikusi zuten heinean, langileak bizkor hasi zirela inplikatzeko eta parte-hartzen eta jarrerak areagotzen jarraitu zutela hobekuntza-eta eraginkortasun-mailek langileek ere ezinezkoak zirela uste zuten mailetaraino iritsi arte.

Izan ere, AMPOren esperientziaren arrakasta ez datza horrenbeste makinetan eta teknologia berrietan egin diren inbertsioetan. Guztiz kontrakoa izan dela esan liteke. Oinarrian, AMPOren jarduerak eskulan handia suposatzen du, baldintza oso gogor eta zorrotzetan egin beharrekoa askotan, eta haien ehuneko handi batek historian zehar trebakuntza-maila ertaina edo txikia eskatu dute.

Alabaina, agertzen ari garen eta itsu-itsuan burutu den apustu honetan oinarrituta, postuz postu, taldez talde, pertsonaz pertsona aurrera eraman ahal izan den sormen eta ekarpen mailak gainerako ekintzen aldean eragin emankor izugarria izan du: lan-eremu bakoitzean ekarpenak egin zitzaizketen pertsonen kopuruak gora

egin du... eta, aldi berean, pertsona bakoitzak ekarpen gehiago egitea eta haztea lortu da!

Plangintza eta kontrol zentralizatu zituen modelo klasikoarekin alderatuz gero, oraingoan talde gidariak eta, orokorrean, zerbitzu teknologiko guztiek parte hartzen dute, ez elementu kontrolatzaile gisa, inposatzeko beharrik gabe lerro desberdinen kargak koordinatzen eta orekatzen laguntzen baizik. Inposaketak sortzen duen tentsioa lorpenen tentsioarekin ordeztu da. Lanak aurrera eramaten dira, gauzak ulertaraziz eta akordioetara iritsiz. Lankide guztiei erabakietan parte hartzeko aukera ematen zaie. Nagusi eta ardura-dunen irudiak alde batera utzi dira. Bulego guztiak ekoizpen-gunearen solairu berean daude kokatuta, irekiak eta argitsuak dira eta horrek komunikazioa eta gardentasuna areagotzen ditu. Zerbitzu teknologikoak (ingeniaritza, erosketak, prozesuak, kalitatea,...) ere solairu berean kokatu nahi dira eta, fisikoki, ekoizpen-taldeetatik ahal bezain gertu.

Aldaketa horiek guztiak zilegi izan daitezen, ezinbesteko baldintza da lanaren antolaketa sakon aldatzea, gehienei, askatasuna eta ilusioa suposatu arren, ez baitzaie erraza suertatzen. Agintea eta kontrola desagerrarazteak ongi errotutako lan-ohiturak aldatzea suposatzen du, eta hori langileek jasotako trebakuntzaren aurka joaten da sarritan, adibidez, ingeniariak «agintzeko trebatzen baitira». Estatusik ez izateak jendearengan sor dezakeen segurtasun falta beste hainbat faktorek konpentsatzen dute, esate baterako, zer eta nola egin behar duzun inork ez esateak eragiten duen asebetetzea, helburuak betetzearen poztasuna, protagonismoa... Lana antolatzeko modu honi esker pertsonak helburuak betetzerakoan gehiago laguntzeko aukera dute.

Erlazioen mapa

Maila honetako aldaketak aurrera eraman ahal izateko organizazio osoaren uste osoa eta konpromisoa behar beharrezkoak dira. Nola lor daiteke asmo hori 500 pertsonengan? Nola irits daiteke langile guztiengana egitura hierarkiko zaharra kendu ostean?

Orain ez dago aginduak eta argibideak ematen dituen nagusirik. Haren ordeztu hainbat talde biltzen dira guztien lana antolatzeko, ekoizpen-arazoei konponbideak aurkitzeko, produktuak hobetzeko,

edo bezeroren baten beharrak aztertzeke. Egunero ehunka bilera egiten dira astekoak, hilekoak, hiruhilekoak, edo gai zehatzek eskatu ahala deitutakoak. Langile guztien denboraren % 4 bileretara zuzentzen da. Sare konplexu hori erabiltzen da komunikatzeko, eguneroko lanarekin batera, printzipio eta balio berriak transmiti eta finka daitezen. AMPO zinez partekatutako proiektu bilakatzea da helburua.

Horretarako, pentsamendu estrategikoen erlazioen mapa irudikatu da. Urtero hausnarketa-jardunaldi pare bat egin ohi dira. AMPOk talde desberdinetako 40-50 pertsonak hartzen dute parte (BEZ-HAR eta HLT taldeak, plangintza, diseinua, ... zuzenekoak, zeharkakoak...). Bi batzar ospatzen dira urtean (maiatzean eta abenduan) eta horietan AMPOk kide guztiek berresten eta adosten dituzte «Ideiak eta Helburuak» (edo batzarrean hitzartutako kudeaketa-plana). Abenduan hurrengo urterako erronka nagusiak zehazten dira, eta maiatzean erronken jarraipena egiten da.

Hileroko gidaritza-bileretan batzarretan adostutakoaren jarraipena egiten da (25-30 pertsonen artean) eta asteroko plangintza-bileretan gertuagotik jarraitzen dira helburuak (azken horietan 120 pertsonatik gorak parte hartzen dute).

Asteroko plangintza-bilerak dira ziurrenik organizazioko bilera bizenak, hurrengo asteroko erronkan zehazten baitituzte bertan. «Ideiak eta Helburuak» adosten diren batzarretan ekoizpen-bolumenaren inguruan esan denaren arabera, taldez talde, bakoitzak hurrengo astean zer egiteko konpromisoa hartuko duen aztertzen da.

Normalean ostiral eguerdian egiten dira bilerok eta ez dira amaitzen lortu beharreko helburuen inguruan erabateko adostasunera iritsi arte. Batzuetan adostasunera iristeko 2 edo 3 ordu behar izaten diren arren, inbertsio bikaina da langile guztiek hurrengo asteko helburuak garbi eta onartuta dituztela amaitzea astea. Horrela norbere erronka gisa hartzen dira helburuak eta emaitza gisa jasotzen diren motibazio eta inplikazioek ongi baino hobeto justifikatzen dute bileran igarotako denbora.

Komunikazioaren eraginkortasunean eta erabateko inplikazio eta konpromisoan zeresan handia duen beste elementu bat da informazio ekonomikoaren garbitasuna eta gardentasuna.

Horregatik, kontu-sistema sinplea erabiltzen da, guztiek ulertzeko modukoa. Edonork galde dezake «Zenbateko marjinarekin onartu dugu eskaera?» Guztizko gardentasunak sinesgarritasuna eta konfiantza transmititzen ditu eta jabetza-sentimendua sortzen du, eta datuak errealitatera hurbiltzen dituenek, langileak gehiago inplikatzeko dira kudeaketan.

Bilerak 77 talderen artean egiteak eta erabakiak guztien esku egoteak kaos itxura izan dezake. Bada nolabaiteko kaosa, bai, baina aitzitik eraginkorra da. Beldurra eman dezake, Ignacio Estensorok azaltzen duen moduan, enpresen munduan guztia aurreikusita eta planifikatuta egotera ohituta gaudelako eta, Taylor eta Ford-en garaiaz geroztik hala izan denez, ez delako zalantzan jartzen. Dena den, zibilen bizimoduan ez da beti horrela izaten eta ez dugu bidaiatzen minutu bakoitza planifikatuta eta bidaiaren % 100a egituratuta dugula. Praktikan, 7-12 pertsonen osatutako HLT bat autonomia osoz antolatzen da eta berak 20 balbula ekoizteko konpromisoa hartzen du. Helburu hori gainerako taldeenekin koordinatzen da eta, behar izanez gero, berrikusi egiten da beste taldeen karga konpentsatzeko baina, betiere, plangintza gehiegi aldatu gabe eta alferrikako konplikaziorik gehitu gabe. Dena den, taldeak ardura eta autonomia osoz lan egingo duela bermatzen da, haren esku egongo baita zer eta nola egingo duen erabakitzea. Jardunbide berak aplikatzen dira trebakuntza- eta mantentze-prozesuetan.

Berrikuntzari begira dagoen antolaketa

Edozein estandarri dagokionez, AMPO berriztatze-maila handiko enpresa da zalantzarik gabe, bezeroei ia artearen mugetara iristen diren irtenbide teknologikoak eskaintzeko gai baita hainbat alorretan, hala nola, soldatze-lanetan, metalurgian edo gainazalen estalduretan. Halaber, balbulen diseinu berriak eskaintzen dizkie prestazio handiko aplikazioetarako, eta hainbat talderekin aritzen da elkarlanean, besteak beste, I + G zentroak, Laborategiak eta mundu-mailan lehenengoetakoak diren unibertsitateetako ingeniari-taldeekin. Enpresa lehiakortasun-maila horretan kokatzeko langile guztien ahalegin eta nahiaren emaitza da hori, baina nola laguntzen du horretan antolaketa-modeloak?

Hasteko, sormena, ezagutzen elkartruketa eta ideia berrien sorrera lantzeko testuinguru paregabea eskaintzeko du antolaketa horrek. Horri guztiari bezeroekiko harreman estua batzen zaio oinarrian: euren arazoak sakonean ezagutzen dira, irtenbideak lortzeko ardura hartzen dute, hornitzaileak bateratzen dituzte prozesuan eta, denera, berrikuntza modurik espontaneoenean eskuratzen da, unean uneko erronkei erantzuteko behar gisa.

Berrikuntza ere gertutik jarraitzen da, noski, helburu horrekin deitutako bileren bitartez, eta garapen jarduera espezifikoak burutzen dira kanpoko enpresen laguntzarekin, besteren artean Ikerlan eta Abantail taldeekin. I+G proiektu horien artean legoke, esaterako, titaniozko balbulen garapena. Betiere bezeroei eskaini beharreko zerbitzuan fokatzen da jarduera osoa.

Eta bezeroekin izandako bizipen horren ildotik jaiotako da AMPOren azken saila: Ampo-Engineering.

Ekimenaren oinarrian BAT guztiek bezeroekin izandako esperientziak bildu ziren. Baina HLTek ere zeresan handia izan zuten, horien esku baitago eskainitako produktuen funtzionamendua. Berrito ere aipatu beharra dago AMPOren arau nagusia zerbitzua bera dela. Hori dela-eta, pixkanaka-pixkanaka, urratsez urrats, historian zehar «fabrikatzailearena» izan den pentsamoldea alde batera utzi eta defentsa-jarrera hartu dute. Barneko ekoizpen-lehentasanak hobetsi dituzte itsu-itsuan bezeroari lagundu aurretik. Alabaina, bezeroei laguntzeko erabaki irmoa hartu dute haiek (gehienak eraikuntzan diharduten nazioarteko ingeniariak) eraikitzen zituzten lantegi berrietan, haiek eskatutako tokian.

Bezeroekiko elkarrekintzaren eta bizipenak partekatzearen ondorioz espezializatu da AMPO geroz eta gehiago hodigintzan eta erakuntza-prozesuen analisisian, egun ingeniariak-zerbitzuak eta laguntza modu jarraian ematera iritsi arte, parte hartzen duen edo parte hartuko duen prozesu guztietan.

3. ARTECHE-RA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko maiatzaren 27a)

Parte-hartzaileak:

ARTECHE ordezkatzuz:

- Inazio Iribar, Gizarte zuzendaria
- Ana Larrea, Pertsonen arduraduna

Innobasque-n i-Talde I ordezkatzuz:

- Ane Aguirre, Vesper Solutions aholkularia
- Xavier Berasategi, TTT taldearen zuzendari nagusia
- Manuel Iraolagoitia, Microdeco-ren lehendakaria
- Carlos Peña, Innobasque
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

Enpresa

Electrotécnica Artech Hermanos S.A. **1946an** hasi zen lanean familia-enpresa gisa eta etengabe hazi da eta jarduerak zabaldu ditu, egun **Euskal Herriko**, Latinoamerikako, AEBetako, Txinako eta Tailandiako 13 enpresa biltzen dituen taldea osatu arte. Elektrizitatearen sektorean sortzearekin, transmisioarekin eta banaketarekin erlazionatutako talde-ondasunak eta irtenbideak eskaintzen dituzte. 2008an **233 milioi euro** fakturatu zituen eta 5 milioi produktu instalatu zituen 130 herrialdetan. Egun **1900 langile** baino gehiago ditu (1995ean 592 ziren). Familia akzioen % 91,33aren jabe da eta horrek taldearen erabateko independentzia suposatzen du teknologia, finantza eta kudeaketa alorretan. Zuzendaritza-taldeak gainerako % 8,67arekin parte hartzen du jabetzan.

1993-95 urteetan enplegua erregulatu behar izan zen eta haren ondorioz dibertsifikazio eta nazioartekotze prozesu bati ekin zitzaion. Zabalkunde horren emaitza izan zen Mexikoko lantegia ere, egun 657 pertsonekin egoitza nagusiak baino langile gehiago dituen. Merkatu orokor horren barruan ARTECHEk kokapen oso lehiakorrari eustea lortu du. Nagusiki SIEMENS, ABB edo AREVA bezalako multinazional handien esku egoten den goi-tentsioaren merkatuan ere mundu-mailan % 12ko kuota du neurketa-transformadoreei dagokienean.

Bezeroen beharrei erantzuteko gaitasun handiari zor zaio

neurri handiengan kokapena. Neurriaren egindako irtenbideak eskaintzen ditu, kalitate eta fidagarritasun-maila gorenekin, betiere, berrikuntzaren alde apustu eginez eta langileen gaitasun eta esperientziari esker. **400 titulu ditu, gehienak ingeniariak**, eta, nagusiki, produktuak berriro diseinatzen eta hobetzen, eta prozesu-teknologiaren ingeniariak birmoldatzen egiten dute lan. Kalitatearekiko duen konpromisoa garbi islatzen da elektrizitate-konpainiekin hitzartutako kalitate-akordioetan eta ISO 900-2000 eta ISO 14.000 ziurtagirietan. Bigarren apustu handia ikerkuntza, garapen eta berrikuntza aldetik dator: berritzeko gaitasuna, teknologiak berriak sartzea, eta produktu eta zerbitzu-lerro berriak garatzea, ezagutzak gehiago partekatuz, ekoizpen-lantaldeen autoprestakuntza-prozesuen eta etengabeko hobekuntzaren bidez eta bezeroaren asetasuna ebaluatuta.

Talde-mailako antolaketa

Duela gutxi organigrama berrikusi da, nazioarteko zabalkundeak eragindako antolaketa konplexuari irtenbideak bilatzeko asmoz. Nazioartean zabaltzeko lantegi eta fabrikak erosi dituzte merkatu bakoitzeko bezeroei zerbitzu hobekak eskaini ahal izateko.

Antolaketa berria hiru alorretan egituratuta dago:

- Alor korporatiboa Alex Arteche kontseilari delegatuak zuzentzen du, fundatzaileetako baten bilobak, eta talde-mailako enpresa-zuzendaritzak sartzen dira bertan, hots, Merkataritza-zuzendaritza, Finantza-zuzendaritza, Berrikuntza-eta Kalitate-zuzendaritza eta Gizarte-zuzendaritza.
- Bigarrenaren lau negozio-unitateak sartzen dira: goi-tentsioa, erdi-tentsioa, automatizazioa eta banaketa eta energiaren kalitatea. Azkenak oraindik garapen-fasean daude eta negozio-unitate gisa funtzionatzen dute hainbat herrialdeetako lantegiak bilduz. Lantegien arteko orekari lotutako teknika- eta ekoizpen-gaiez arduratzen dira, baita ikerketa, garapen eta berrikuntzaz eta beste hainbat gauzaz ere.
- Hirugarrena alor geografikoa da eta hiru unitate bereizten dira: Europa, Ipar Amerika eta MERCOSUR delakoa. Azken hori negozio-unitateen osagarria da, eta herrialde bakoitzean bezeroen arretari lotutako arazoez, merkataritza arazoez,

gizarte-arazoez, sistemez eta gai ekonomiko eta fiskalez arduratzen da.

Kontuak negozio-unitate mailan ustiatzen dira baina herrialde desberdinetako lantegiek autonomia handia dute. Antolaketa mota horrek abantaila handiak suposatzen ditu egokitzeko bizkortasunari eta bezeroekiko hurbiltasunari dagokienean.

Produktua

Kontuan izan beharra dago Artechek fabrikatutako produktu guztiak neurrira egindakoak direla, eskatu ahal ekoiztutakoak, eta ia ez dutela serie luzerik egiten. produktu bakoitza bezeroaren baldintza eta eskakizunetarako aztertu eta kalkulatu behar da eta, aldi berean, IEEE, IEC eta beste hainbat arauditara egokitu behar da.

Diseinuak, beraz, kalkulu asko suposatzen ditu, batez ere goitentsioan, eta horretara ingeniari eta tekniko ugari izan behar dituzte, bai teknika- eta ekoizpen-alorretan, bai merkataritza alorretan.

Inbertsio handiak egin dituzte diseinu-sistemetan eta kalkulu propioetan (DIS2 etab.), baina guztiaren gainetik bezeroekin etengabe harremanetan egotea izan da giltzarria, lantaldetan antolatutako teknika- eta ekoizpen- alorretatik hasita (10-12 pertsonakoak); talde horiek produktu-bezero mota zehatzetara egokitzen baitira eta, horri esker, berrikuntza-prozesuak eta etengabeko hobekuntza aplikatu ahal izan direlako produktuetan eta fabrikazio-prozesuetan.

Era berean, Artech Teknologia Zentroan, teknologia zentroyen eta unibertsitateen laguntzarekin, dagoeneko sare elektrikoien etorkizunera zuzendutako I+G jarduera ugari eramaten dira aurrera. Dena den, produktu ia artisaua da, automatizatzeke zaila, eta eskulan handia suposatzen duena. Horrexegatik, inguru honetan pertsonen garrantzia funtsezkoa da.

Pertsonen kudeaketa

Pertsonen kudeaketa kudeatzaile bakoitzaren ardua zuzena da, Gizarte-zuzendaritzaren laguntzarekin batera, duela gutxi sortu baita talde-mailako zerbitzu gisa. Puntu honetan ere lantegiek autonomia osoz lan egiten dute langileen administrazioari, lan-harremanei,

hautatze-prozesuei eta langileen kontratazioari dagokienean. Maila zentralaren esku geratzen dira, ordea, komunean dituzten gaiak, hala nola, prozesuen diseinua, ezagutzak partekatzea, autoprestakuntza etab. Politika, leku-aldatzeak, kanporatze-prozesuak, ordainsari aldakorren prozesuak, giza baliabideen auditoretzak, langileen gaitasunen eta eraginkortasunaren ebakuazioa, lan-arriskuen prebentzioa... dira besteak beste orokorrean orientatzen eta lantzen diren beste hainbat gai. Horiek guztiak unean ari dira lantzen.

Komunikazioa

Artecheren enpresa-filosofiari jarraiki, informazioa libreki zabaltzen da. Informazioa partekatzeko, 1998an Intranet bidezko ezagutzen kudeaketa-sistema bat sartu zuten bi lerrotan orientatuta:

- a) Ezagutza-adarrei lotutako alor eta profil profesionalen sistema baten bitartez partekatzea ezagutzak, era guztietako kontsultak, bilaketak eta ekarpenak egin ahal izateko, ezagutza erabil, sor eta parteka dadin, autoprestakuntza prozesuak bultzatzeko helburuarekin.
- b) Informazio-sistema. Abiapuntuan eguneroko eta hileroko adierazletarako eta proiektuen informaziorako sarbide unibertsala bermatzea zen helburua. Horretarako kudeaketa-informazio guztia biltzen duen sistema informatiko bat diseinatu zen, tresna desberdinak eskaintzen zituen eguneroko kudeaketarako adierazleak eta, aldi berean, Artecheren proiektuaren ikuspegi orokorra eta hurbilekoa lor zitezten.

Sistemak urte asko daramatza martxan eta guztiz finkatuta dago. Unean informazioaren gardentasuna erabatekoa dela esan daiteke. Baina berregituratze prozesu batean lanean ari dira, informazioa gehiegizkoa delako.

Kudeaketa-informazioaz gain gizarteari gehiago zuzendutako informazio-eremu berri bat irekitzen ari dira, talde osoaren albiste-sistema batekin, fabriketako bizipenak, esperientziak, arrakastak etab. biltzeko. Batetik panelen bitartez Mungiako pertsona guztiei zabaltzeko eta, bestetik Txinaraino eta munduko gainerako langietaraino iritsarazteko, orokorrean dagoeneko sistema nahiko eraginkorrak baitituzte maila honetan. Afektiboki talde osoa batzeko asmoa dute horrekin.

Lantaldeak

ARTECHEn ekoizpen-antolaketa prozesuaren egitura zuzendariak, industrializatzaileak eta bideratzaileak dituen arren, praktikan modelo deszentralizatu jarraitzen du, norbere antolaketa duten 10 kide inguruko lantaldetan antolatuta dagoena. Bakoitzak astean behin dagokion bideratzailearekin bilera bat egiten du. Bideratzailean zenbaitetan arduradun ohi bat izaten da, baina ez gehienetan. Pertsona hori arduratzen da koordinaketaz eta komunikazioaz. Guztira, ekoizpenean 250 pertsonak lan egiten dute 28 lantaldetan banatuta, eta taldeen tamaina aldatu egiten da produktuen ekoizpena handiagoa edo txikiagoa denaren arabera, lan-txanden arabera, etab. Lantalde bakoitzak bere eguneroko eta hileroko adierazleen sistema du, bideratzaileak eskaintzen diena eguneroko lana antolatzeko eta taldeko kideen prestakuntza eta zereginen antolaketa euren artean kudeatzen dituzte. Ekoizpen-aldaketetara egokitzen den egitura da. Taldeek euren lana antolatzen dute eta haien beharren arabera egiten dituzte bileretarako deialdiak.

Lantaldeen esku dagoen informazioa unitateri eragiten dieten eskaeren kontratazioak, helburuen lorpena, eskaintza- eta entrega epeak, eta «egunero» izeneko txostena izaten dira. Azken horretan kalitate-adierazleak, eguneko ekoizpen-grafikoak etab. biltzen dira (eraginkortasuna zehaztea zail gertatzen da hura neurtzeko kontutan hartu beharreko eztabaidagarria baita.

Lantaldean gai hauek lantzen dira:

- Zereginak: Balioaniztasun matrizea
- Adierazleak
- Ekoizpen-baliabideen kontrola: Prebentzioa, Garbiketa, 5S.
- Hornidura: Kamban, lehenespenez espezifikokoak,
- Prozesuari buruzko informazioa: Ohar teknikoak, lanpostuei buruzko argibideak, instalazioen kontrola – ISO 9001
- Plangintza: Asteroko plangintzatik abiatuta → eguneroko ekoizpena, adierazleen eguneratzea
- Norbere antolaketa:
 - Eguneroko bilera: 5'
 - Asteroko bilera: 30'

- Prebentzioa eta ingurumena: Araudiak betetzea, adierazleen jarraipena – ISO 14000.
- Sormenarekin erlazionatutako gaiak: Hobekuntzak, diseinuaren aldaketak, proiektuak.
- Prestakuntza: Balioaniztasun matrizea, aldi baterako langileen prestakuntza.
- Harremanak: Alor teknikoa, hornidura, plangintza, bidalketak, instalazioak, gizartea, sistemak, ...
- Gizarte-gaitasunak: Talde-lana, malgutasuna, ekimena.

Guztia lantaldeen gida-liburuetan eta eguneroko eta hileroko adierazleetan biltzen da.

Horrela, lantalde bakoitzak bere antolaketa egitea asko errazten da. Orokorrean kalitatearekin konpromiso handia dute, baina ez horrenbestekoa komertzialek emandako epemugekin.

Era berean, bulegoetako lantaldeek koordinaketa-bilerak edo batzar lagungarriak egoeraren arabera egiten dituzte, astero, bi astez behin... Unitate bakoitzak bere bilerak ditu, mota guztietako bilera ugari egiten dira, baina plangintza eta jarraipena ez daude zentralizatuta. Informazioa sarean dagoenez unitate jakin batek dituen bilerak kontsulta daitezke, baina ez dute bileren maparik edo plan orokorrik.

Antolaketari dagokionez, **antolaketa egonkorra** (adierazleetan zehaztutako eta islatutako ekoizpen-prozesuez eta balio-kateaz arduratzen dena) eta «**ad hoc**» **antolaketa** bereizten dira. Azken horrek lantaldeekin paraleloan jarduten du departamentu bati baino gehiagori eragiten dieten proiektuak garatzeko (egitura horiek proiektuaren iraupenaren eta eskakizunen arabera konfiguratzeko eta desagertzeko) eskema hau jarraituz:

**ARTECHE**

Antolakuntza-eredua



Organizazioaren garapena berrikuntzaren, ezagutza-trukearen, eta buruzagitza partekatuaen iturri aipagarria da. Izan ere, modu batean edo bestean, pertsona askok baitute proiektu baten lidergoia eta, aldi berean, pertsona horiek beste proiektu askotan ere lan egiten baitute. Ordainsari aldakorren zati bat proiektu horien garapenean oinarritzen da.

Ordainsari-sistema

Ordainsari-sistemak baloratutako langileak eta baloratzen ez direnak (titulatuak) bereizten ditu. Baloratuen kasuan maila profesionaletan eta enpresan daramaten denboran oinarritzen da. 10 ordainsari-maila bereizten dira, 1etik 2rako gutxi gorabeherako eskalan, nahiz eta guztiek desberdin kobratzen duten bakoitzak enpresan daraman denboraren arabera. Denboraren joanak berak ere mailaz igotzea suposatzen du 8 urtez behin, eta bosturtekoen eskubideak ere lortzen dituzte. Merituen eta plan profesionalen bidez ere igo daiteke mailaz.

Titulatuen kasuan, hasierako ordainsaria 19.000 €koa da, eta gerora karrera-planaren arabera igotzen da. Horrez gain, titulatuak ordainsari-sistema aldakorra dute, adierazleei lotutako helburu kuantitatiboaren arabera, eta alorreko edo alor anitzetako proiektuen garapenari lotuta dagoen aldagai kualitatiboaren arabera (0 = ez da ezer egin, 1 = gutxi egin da, 2 = lan egin da baina ez dira proiektuaren helburuak lortu eta 3 = helburuak lortu dira). Sistemaren adierazle giltzarri bat betetzen den bakoitzean kobratzen dira ordainsariok. Aplikatu beharreko ehunekoa lau irizpidetan oinarrituta lortzen da: taldearen, negozio-unitatearen eta dagokion lantaldearen helburuak, eta aurtendik hasita, egitekoa ere baloratu egiten da. Azken hori gauzatzen ari diren sistemaren berrikuspenaren bidez sartu da.

Egitekoak baloratzeko 15 atal edo irizpidetako fitxa bat sortu da. Bertan bakoitzaren lidergo-jarrera, talde-lana etab. aztertzen dira eta irizpide bakoitza bikain, oso ongi, ongi edo gutxiegi balorazioekin ebaluatzen da. Balorazioak, ordainsarrietan duen eraginaz gain, langileari buruzko informazioa eskaintzen du eta bakoitzaren ekarpenez zer espero den garbi ikusten laguntzen du, hobetzeko aukera, profesionalki hazteko aurreikuspenak etab. ezagutzeaz gain.

Inazio Iribarren iritziz, ordainsari aldagarriek ez dute motibaziorik suposatzen egun eta ez die konpromiso-mailei eragiten, azken finean pertsona bakoitzaren jarreraren eta beste hainbat faktoreren arabera izaten baita.

Tailerreko langileei dagokienez, ez zaie sistema hori aplikatu, orokorrean enpresa-batzordea ordainsari aldagarrien sistemaren aurka agertu baita, eta beti negoziata daitezkeen hobekuntzak, kontzeptua emaitzei lotuta egon ala ez, soldatan islatzea proposatu baitu. Bestalde, enpresa-batzordea ez da lantaldeak eta horrek suposatzen dituen norbere antolaketa- eta malgutasunaren aurka agertu, eta lantaldeen garapenean kontrol- eta hobekuntza-elementu gisa jardun du.

Pertsonen parte hartzea

Titulatuen artean parte-hartze eta konpromiso-mailak handiak dira, zentzu horretan politika zehatzik izan ez arren. Baina badira

beste arazo batzuk. Inazio Iribarren hitzetan «pertsonek kudeaketan arrazionaltasun gehiago behar da».

Inola ere dagoeneko ongi finkatuta dagoen harreman-sistema batean zuzenketak sartzea izango litzateke egin beharrekoa, pertsona guztiek enpresarekiko fideltasun-maila handia erakusten baitute dagoeneko. Hauek lirateke pertsonen politikaren 3 oinarriak: laneko segurtasuna, aspaldidanik garrantzia handia izan duena, lana ongi ordainduta egotea (ordainsariak, batez ere oinarrian, oso onak direla uste da inguruan) eta autoprestakuntza politika, aspaldidanik eskatutako guztia gatzatzen baita horretan.

Bere garaian garrantzi handia izan zuen beste faktoreetako bat da informazioaren gardentasuna, duela hamar urte intranet bidezko sistema informatikoa sartu zenekoa, ordura arte paperean emandako datuen mesfidantza handiak sortzen baitzitezuten. Ez ziren sinesgarriak. Gaur egun informazio ekonomikoak interesa galdu du, edozein ordenagailutatik eskura daitekeelako. Orain sistema osoa hobetu nahi da SAP ingurune bat ezarriz.

Lidergoa

Testuinguru desberdinetan lidergoaren ardura hartzea nahiko zabaldua dago enpresa osoan, deszentralizazioa dela-eta ziur asko. Erabakiak dakienak eta ez botere gehien duenak hartzearen kultura edo gestio mota dute. Nagusiak eta zuzendariak enpresaren barnean daudenez, ongi ezagutzen dituzte pertsonen gaitasunak eta trebeziak eta horregatik uzten dituzten erabakiak haien esku.

Balioak eta funtzionatzeko estiloa

Une honetan **enpresaren balioei** buruzko hausnarketa-prozesua amaitu da. Bertan, jada bazituzten balioak eta printzipioak zehaztu nahi izan dira jarrian organizazio osora zabaltzeko. Arteche taldearen filosofian garrantzia duten gauzei buruzko mezua zabaltzea dute helburu. Balio horiek garatzeko 5 alor zehaztu dira:

- Pertsonak eta organizazioa
- Bezeroak eta eskaintzak
- Berrikuntza produktuetan eta irtenbideetan
- Sektorea eta etorkizuna
- Gizartearekiko eta ingurumenarekiko ardura

Balio horiek **Funtzionatzeko estilo** propio batean biltzen dira eta hauek dira ezaugarri nagusiak:

1. Alferrikako gauzan ekiditea
(Adibideak)
 - Pertsonak behar ez bezala tratatzea
 - Bilerak oker eramatea
 - Informazioa aldatzea
 - Helburuak gaizki interpretatzea
 - Bezeroengana bisita prestatu gabe joatea
 - Fakturak oker bidaltzea
 - irabaziak ez erregistratzea
 - Materiak ez ezagutzea
 - Hornitzaileek erreakzionatzeko gaitasunik ez izatea
 - Plangintza oker egitea
 - Prozesuetan akatsak egotea, bezeroek itzultzea
2. Arazoak sortzen diren tokian konpontzea
3. Komunikazio-dentsitate handiko guneak sortzea
4. Botere-kontzeptua pertsonen gaitasunetan oinarritzen da eta ez hierarkietan
5. Pertsona bakoitzaren ardurak hark parte hartzen duen proiektuaren edo lantaldearen eta dagokion organizazioko sailaren arabera zehazten dira
6. Estilo honen jarrera implizituak dira:
 - Pertseberantzia
 - Gogo transmititzea
 - Zuzentzeko gaitasuna
 - Konfiantza-giroa sortzea

Organizazioaren eta pertsonen atalek honela definitzen dute beren filosofia:

«Gure enpresaren filosofia kultura anitzeko giza talde batean oinarritzen da, taldearen helburuekin konpromiso sendoa duten profesionalek osatzen dutena. Edozein erronkari eraginkortasunez aurre egiteko gai diren profesionalak, ezagutzak askatasunez eta modu aktiboan partekatzen dituztenak, betiere konfiantza-giro batez inguratuta eta organizazioari, negozioan parte hartzen duten taldeei eta inguru sozialari balio gehigarriak emateko parte hartuz.»

4. EGA MASTER-ERA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko ekainaren 24a)

Parte-hartzaileak:

EGA MASTER ordezkatzuz:

- Iñaki Garmendia Ajuria, Presidentea
- Iñaki Garmendia Urkizu, Zuzendari kudeatzailea
- Eduardo Urizar, Kalitate arduraduna
- Álvaro Beraiz, Engineering Manager
- Jesús Jiménez, Giza baliabideen arduraduna

Innobasque-n i-Talde I ordezkatzuz:

- Agustin Garmendia, Norbolsa-ren Presidentea
- Olga Gómez, Innobasque
- Manuel Iraolagoitia, Microdeco-ren Presidentea
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

Enpresa

EGA MASTER SA Vitoria-Gasteizen sortu zen 1990ean. Familia-jabetza duen enpresa berau, 102 langile ditu eta, segurtasun-tresnez gain, kalitate handiko tresnak fabrikatzen ditu erabilera industrial eta profesionaletarako: mekanika, elektrizitatea, elektronika, aeronautika, petrolioia, gasa, meatzaritza, industria astuna edo eraikuntza.

Nazioartekotzea eta berrikuntza EGA MASTERen ardatzak izan dira. Ekoizpenaren % 80 mundu osoko 147 herrialdetara esportatzen du, jabetza industrialeko 150 erregistro ditu (patenteak, etab.) eta produktuen 10.000 erreferentzia baino gehiago ditu, horietako 3.000 2008an kaleratu zirelarik.

Gaur egun, maila nazionalean zein nazioartean EGA MASTER erreferente bilakatu da produktu berriztatzaileengatik eta kudeaketa bikainagatik. Hainbat eta hainbat sari eta domina irabazi ditu, horien artean erabateko kalitatearen zilarrezko Q domina EFQMren eskutik, Eusko Jaurlaritzarenak 2005ean eta 2008an, eta 2008an jasotako enpresen lehiakortasunaren Felipe Printzea saria.

Negoio-kontzeptu berriztatzailea

Iñaki Garmendia Ajuriak egun EGA MASTER den enpresa-proiektua abian jartzea erabaki zuenean esku-tresnen sektorea

gutziz lur jota zegoen. 92-93 urteetako krisiaren ondorioez gain, Iñaki Garmendiaren ustetan, sektoreak egitura-arazoak zituen, bateratze bertikalean oinarritutako enpresa handiak, inbertsio handiak, langile ugari... ziren nagusi. Ez zituzten salmentak buruan, fabrikatzen zena saltzen zen.

Baina sektore aurreratuenak kontrako norabidean zihoazen eta, horregatik, Iñaki Garmendiak bere negozio-idea sektorean guttiz berriztatzaileak ziren irizpideetan oinarrituz gauzatzea erabaki zuen, bateratze horizontalaren kontzeptua sartuz. Automozioaren eta aeronautikaren industrian oso zabaldua dagoen kontzeptu hau hornitzaile espezializatuekin elkarte oso estu bat garatzean oinarritzen da, eta aliatu estrategiko gisa hautatzen dira hornitzaileok. EGA MASTERek merkatuaren beharrak definitzea, produktu berriak garatzea, diseinua eta pertsonalizazioa hartzen ditu oinarritzat bere oinarritzko eskumenak mantentzeko eta zehazteko. Adibidez, bihurkinen heldulekuak barnean egin beharrean, horretarako prestatuen dagoena hautatzen du harekin lan egiteko eta haren esku uzten du atal, pieza edo prozesu hori egitea, betiere EGA MASTERen koordenatuak jarraituz. Horrela, barnean egiteak suposatuko lituzkeen inbertsio guztiak aurrezten dira. Metodo horri esker lehiakideek baina emaitza hobeak lor ditzake, haiek prozesu osoa burutu nahi baitute eta hori oso zaila baita.

Ikuspegi honek EGA MASTERi ekoizpena bikoiztea edo hirukoiztea suposatu dio denbora errekorrean. Eta, ondorioz, entrega puntualak ziurta ditzake, baita bezero handiagoentzat edo hazkunde handiago dutenentzat ere eta kokapen lehiakorretan lan egin dezakete eskakizun handieneko merkatuetan ere, hala nola, Vietnamen, Txinan eta Indian. Ondasun eta tresnerian inbertsio gutxi egiten da eta hornitzaile aditu eta espezializatuekin lan egin dezakete tresna bat fabrikatzeko beharrezko teknologia bakoitzean. Horrela, tresna bat fabrikatuz industria askorentzat lan egiten duten espezialisten eskalako ekonomietara irits daitezke.

Planteamendu horri esker lortu du EGA MASTERek mundu-mailan nitxo eskusiboa izatea: markistena hain zuzen ere, entregan erabateko malgutasuna izatean oinarritzen da, gutxieneko kopuruen, prezioen edo epemugen eskakizun finkorik gabe, fakturazioaren % 70 markarena izatearekin bateragarria den duen nitxo berau.

Nazioartekotzea eta berrikuntza

Beste ardatz estrategikoak nazioartekotzea eta berrikuntza dira. EGA MASTERentzat oso lotuta dauden bi kontzeptuok, merkatu orokorrean gailentzeak berrikuntza eskatzen duelako eta hori, aldi berean, merkatu bakoitzean bildutako informazioan eta merkatu bakoitzeko beharrei emandako erantzunetan oinarritzen delako.

Nazioartekotzea EGA MASTERen hastapenetatik oinarritzko planteamendua izan da, eta hari esker lan egiten du egun 147 herrialdetan. Merkataritza-ahalegin handi baten fruitu izan da guztia. Lehenetasun handiena beste kultura batzuekin bat egitea izan da. Elementu hori langileetan, atzerritar asko baitituzte, eta enpresan erabiltzen diren hizkuntzetan (15 hizkuntza desberdin, euskaratik txinerara) islatzen da, Iñaki Garmendia beraren Aner eta Iñaki semeetatik hasita, japoniera eta txinera hitz egiten baitituzte hurrenez hurren.

Berrikuntza elementu giltzarria da EGA MASTERen estrategian. Bereizmena, balio erantsia, marjin handiagoak ekartzen ditu eta prezioa bigarren mailako aldagai bilakatzen du. EGA MASTERen berrikuntza-ikuspegian produktua, prozesua eta negozio kontzeptua hartzen dira kontutan. Merkatuen ezagutze sakonari esker, EGA MASTERek produktua garatzeko eta berritzeko ahalegin izugarria egin du, espezializazioa lerro estrategiko gisa hartuta, eta segurtasun-merkatura zuzenduta bere 7 produktu-gamak: erabilera orokorreko esku-tresnak, metalezko hodiak ebakitzeko tresnak, segurtasun-tresnak, magnetikoak ez direnak, txinparten aurkakoak, 1000 V-tara isolatuak eta segurtasun intrintsekokoak. Mundu osoan 7 gama horiek eskaintzen dituen fabrikatzaile bakarra da.

Enpresa etengabe ari da produktu berriak garatzen edo hobetzen. Egunean 7 erreferentzia berri sortzen ditu batez beste eta, erritmo bizi horri esker, azken 3 hiru urteetan garatutako produktu berriei fakturazioaren % 20 edo % 25 zor die. Jarduera aurrera eraman ahal izateko ikerketa, garapen eta berrikuntza prozesu sistematikoak dute. Bertan, euren ideiekin batera bezeroenak eta hornitzaileenak ere erabiltzen dira berrikuntza-iturri gisa eta nazioartean dute presentzia ustiatzen dute merkatuetan beharren eta lehiakideen jardueren berri lortzeko. LEIArekin eta Markinako Eskolarekin

ere proiektuak garatzen dituzte, materialen eta akaberen portaerei buruzko saiakuntzak garatzeko nagusiki.

Bestalde, bateratze horizontalaren sistemari esker hornitzaile espezialistek euren artean lehiatzen dute eta, ondorioz, produktuetan berrikuntzak sartzen dira. Horrela, besteak beste, orain arte forja bidez soilik bateratzen ziren tresnetan mikrofusioa erabiltzen hasi dira, teknologia horrek suposatzen dituen abantailekin.

Pertsonetan oinarritutako proiektua

Iñaki Garmendiarentzat hauek dira enpresaren oinarri nagusiak: pertsonen taldea, berrikuntza, nazioartekotzea eta bezeroaren inguruko orientazioa. Horiei faktore emozional bat batzen zaie: enpresarekiko grina, berak eta bere seme Anerrek (kontseilari delegatua) eta Iñakik (zuzendari nagusia) bizi dutena eta EGA MASTEReko langile guztiei transmititzen diena.

Pertsonen garrantzia xedearen aitorpenean zehazten da eta honela dio: «...pertsonetan oinarritzen den proiektu batean egiten dugu lan, zinez sinesten dugu haien garapenean eta inplikazioan, haiek espero dutena lortzean eta orokorrean inguru sozialean». Gai horren inguruan Iñaki Garmendiak (semea) dio pertsonak direla edozein organizazioaren oinarria eta EGA MASTERen pertsonen kudeaketarekin erlazionatutako guztian ikus daiteke hori, kontratazioan, prestakuntzan, komunikazioan, promozioan, lana eta familiaren arteko orekan, aintzatespenetan, ordainsarrietan, etab.

Jende gazteak, ongi prestatutakoak eta barnean trebatutakoak osatzen du pertsonen taldea. %75arentzat lehen lana eta multinazionala da (atzerrian ere baldintza berdinetan egiten dira kontratazioak; Kalitate zuzendaria Ghanakoa da eta langile soil gisa hasi zen enpresan lanean), eta horri esker balio, ideia eta hizkuntza ugari eskuratzen dira. Horren guztiaren ondorioz irabazi ditu EGA MASTERek genero berdintasunaren ARGILAN saria eta gazteen integrazioaren NOVIA SALCEDO saria.

EGA MASTERen estrategian berrikuntza oinarritzko faktoreakenez, ezinbesteko baldintza da organizazioaren barnean ideia berriztatzaileen aldeko balioak izatea, edo gutxienez hala behar duten buruek hausnarketa estrategikotik berrikuntza maila guztietan aplikatu ahal izatea. Erabaki berriztatzaileak sustatu behar dira.

Ikuspuntu honetatik, Iñaki semearentzako saririk onena ideiak aurrera eraman izanaren suposatzen duen harrotasuna da. Kontuan izan behar da berrikuntzaren % 90 etengabe aurrera eramaten diren ideia txikiei lotua dagoela. Dena dela, lanaren aintzatespenen artean, bidaia bat zozketatzen da iradokizun, balio, jarrera etab. onen artean.

Kudeaketan parte hartzea

Hausnarketa estrategiakoak zehazten ditu enpresaren ekintzaren lerro giltzarriak eta enpresa gisa «birsortzeko» aukeratzat hartu nahi da. Horrexegatik, EGAMASTERentzat funtsezkoa da pertsonen talde osoak, **102 pertsonak**, orientazio eta estrategia orokorrak ulertzea eta barneratzea, eguneroko lanean duten eragina ezagut dezaten. Gaur egun, Europako EFQM bikaintasun modeloak zehaztu bezala, parte-hartze prozesua prozesuen arabera kudeaketan oinarritzen da eta, horrela, langile guztiek parte hartzen dute prozesuen helburu estrategiakoak definitzerakoan eta horiek hedatzerakoan, pertsona orok organizazioko gutxienez prozesu batean parte hartzen baitu. Helburuak hedatzeko prozesu-talde bakoitzak eragiketa-planak garatzen ditu (ekintza-lerroak) esleitu zaizkion helburu estrategikoei erantzun ahal izan diezaien. Gainera, talde bakoitzak eragiketa-helburu eta -adierazleak finkatzen ditu, esleitu zaizkien helburu estrategikoen atxikimendua kontrolatzen laguntzeko. Ondoren, prozesu bakoitzaren arduradunak Zuzendaritza batzordeari talde bakoitzak proposatutako eragiketa-planak agertzen dizkio, horrela, zehaztutako prozesuen eskema nagusiaren arabera lehentasunak zehazteko.

Kudeaketan autonomia-maila handiagoa lortzeko garapen-prozesua bultzatzen saiatzen dira eta modurik naturalenean gertatzen da organizazioko pertsonak esperientzia hartu ahala. Horretarako, EGAMASTERek, Zuzendaritzak eta prozesu giltzarrien arduradunek (9 pertsona) ordezkatzeko duten lidergo estrategikoaz gain, eragiketen lidergoak izendatu ditu, besteren artean, maila guztietako langileek hobekuntza-taldeen, proiektuen, azpiprozesuen eta abarren lidergoetan parte hartu ahal izan dezaten.

Ordainsariak eta aintzatespenak

EGA MASTERen antolaketa-modeloa parte-hartzera, inplikatzera eta ardurak hartzera orientatuta dago eta kide guztiei arreta berezia eskatzen die. Arreta hori organizazioan materia horri eskainitako baliabideetan eta hartutako konpromisoetan egikaritzen da, sektoreko hitzarmen kolektibotik haratago, ondorengo tauletan ikus daitekeen bezala.

AINZATESPEN-POLITIKA

Ega Master-eko liderrak, **enpresako pertsona eta lan-taldeak motibatzea eta haiek egindako ahaleginak eta lorpenak aintzakotzat hartzea** bultzatuko dute, giza talderako finkatutako politika orokorrekarekin eta lidergorako finkatutako funtsezko gaitasunetako batekin ("giza taldearen poztasuna eta motibazioa lortzea", alegia) bat etorritz. Aintzatespen hori antolakundeko maila guztietan egin behar da, pertsona guztien lana aintzakotzat hartu beharrekoa dela sinetsita baikaude gure enpresan. Ega Master osatzen duten pertsona guztien poztasun-maila hobetzeko eta haien garapen pertsonal eta profesionala bultzatzeko bidea da aintzatespen hori, eta berariaz finkatutako tresna hauen bidez gauzatuko da:

Zuzendaritzak **aintzatespen kolektiboa** egingo du **sei hilean behingo informazio-saioetan** eta urte amaierako ekitaldian. Era berean, denon lanari esker izandako lorpenek Zuzendaritzaren aintzatespena jasoko dute.

Ahalegin nahiz lorpen osagarriengatik egindako aintzatespen informalagoak. Pertsonen arteko hartu-emanak eta haien arteko gertutasun fisiko nahiz pertsonala lagungarriak dira liderrek eguneroko jardunean halako aintzatespenak egiteko. Finkatutako bilera-gune desberdinetan ere halako aintzatespenak egitea bultzatuko da.

Urteroko aintzatespen-sariak: pertsona guztiek izango dute parte hartzea. Sari-banaketa egiteko bazkari bat antolatuko da antolakundeko kide guztientzat, eta Zuzendaritzak zazpi sari banatuko ditu bertan, bana prozesuan finkatutako atal bakoitzeko.

Langile bakoitzari egokitutako ordainsaria emateko politika: Zuzendaritzak, Giza Baliabideen arduradunarekin batera, enpresako kideen lansaria berrikusiko du urtero, egindako ahalegina aintzakotzat hartzearen. Irizpide hauek hartuko dira kontuan horretarako: antolakundeko pertsona bakoitzaren lanari buruzko balorazioak, antzinasuna, lortutako garapen pertsonal eta profesionala, eta antolakundearen helburuak lortzeko egindako lana.

Pentsio-plan pribatuak: antolakundeak pentsio-plan pribatu baterako ekarpen ekonomikoak egingo ditu Arloko arduradun guztientzat.

Helburuen araberako ordainsaria emateko politika: ordainsari finakoaz gain, urteko ordainsari aldakor bat dago pertsona guztientzat. Zenbatekoa lortutako helburuen arabera kalkulatu da, eta hilabeteko nahiz hilabete eta erdiko lansari baten adinakoa izan daiteke. Zenbateko horren % 25 antolakunde osoaren helburu orokorregatik jasotzen da, eta gainerako % 75 prozesuko lan-taldeentzako finkatutako helburuengatik. Ordainsari aldakor horrek Ega Master osatzen duten pertsona guztien lorpen kolektiboa eta lan-talde bakoitzaren ahalegina saritzen du, beraz, helburu orokorrak lortzen eta emaitzak hobetzen laguntzen duten lorpenetan oinarrituta.

Fabrikako langileei pizgarriak emateko politika: goian azaldutakoaz gain, ebaluazio- eta konpentsazio-sistema bat aplikatuko da, fabrikari lan egiten duten pertsonen jardunean oinarrituta, haien lana aintzakotzat hartu eta, bide batez, polibalentzia-beharrak hautemateko, eta dagokien saria emateko.

Ordainketa osagarriak Gizarte Segurantzari: Gaixotasunagatik nahiz istripuagatik bajaran dauden langileen soldata % 100eraino osatu arteko aldea ordainduko du Ega Master-ek lehenbiziko egunetik.

Aseguru mediku pribatua antolakundearen hiru urte baino gehiago daramatzaten pertsona guztientzat. Erakundearen lan egiten duten pertsonen fideltasuna saritu nahi du Ega Master-ek, eta enpresaren izandako ibilbide eta garapen pertsonal eta profesionala saritzeaz gain laneko egonkortasuna (hau da, langileen aldaketa gutxitxo egotea) erakundearen beraren eta erakundea osatzen duten pertsonen helburua izatea lortu nahi da.

KONTRATATZEKO ETA ORDAINTZEKO POLITIKA.

Lanean inpartzialtasuna eta berdintasuna bermatzeko, ez dugu inor baztertuko bere sexu, adin, arraza, politika nahiz erlijioagatik, eta gure proiektuak erakundearen helburu orokorrekin bat egiten duten pertsonak egiten dituztela beste ezer ez diogu begiratu. Barne-promozioa lehenetsiko dugu kanpo-kontratazioaren aurretik, eta bakoitzaren balioa izango da gure irizpide bakarra langile berriak hartzeko garaian. Gure erakundeko edozein lanpostu betetzeko eskakizun bakarra eskatutako baldintzak eta ezaugarriak betetzea izango da, edozein arduraren mailatan, eta lanpostua beteko duenaren gaitasun profesionala eta trebetasunak eta bere zereginak egiteko borondate eta jarrera ona beste ezer ez ditugu aintzat hartuko.

Promozio-politikari dagokionez, hau da, erantzukizun handiagoa hartzeko potentziala duten langileak identifikatzeko politikari dagokionez, barneko langileak promozionatuko dira aurrena, kanpoko inor kontratatu baino lehen. Erakundearen pertsona egokia aurkituz gero, hark beteko du dagokion lanpostua, kanpoko inor kontratatu gabe.

Enplegu egonkorreko politikari dagokionez, Ega Master-ek kontratu mugagabeak egingo ditu politika hori bultzatzeko. Erakundearen behin-behineko langile gisa sartzen diren pertsona guztiek behin betiko bihurtzeko aukera izango dute, beren garapen pertsonal eta profesionalaren arabera. Praktiketako kontratuekin sartzen direnek ere aukera bera izango dute.

Ordainsarien politikari dagokionez, Hitzarmenean lanpostu bakoitzari egokitzen zaion maila profesionalaren arabera finkatuko da soldata.

Horrez gain, erakundea osatzen duten lanpostu desberdinen artean elkartasuna eta ekitatearen lortzen saiatuko gara, ingurunean lehiakortasunari eutsiz betiere, lanpostu bakoitzean dagoena dagoela ere. Soldatak langile bakoitzak betetzen dituen zereginetara egokitu ahal izateko eta langile bakoitzaren garapen pertsonala, ahalegina, polibalentzia eta leialtasuna saritzeko adinako malgutasuna aplikatuko dugu horretarako.

Motibazioa

EGA MASTERen estrategia lehiakorra lehiakideek baino pertsonalderik hobea, prestatuta eta ilusioz betea izatean datza. Helburua kontratazioetik hasten da lantzen, motibatze gaitasunaren pertsonak bilatzen dituzte, gerora motibazio hori bultzatzen duen lan-giroa lortzen baita, motibazioaren elementu garrantzitsuenetako bat etorkizuneko proiektu batean parte-hartzeak suposatzen dien harrotasuna izanik.

Eranskina: EGA MASTERen xedea, ikuspegia eta balioak
(www.egamaster.com)

XEDEA

Erabat bezeroaren inguruan orientatuta dagoen enpresa gara, kalitate handiko esku-ekipamendu eta -tresnak fabrikatzen eta merkaturatzen ditugu erabilera industrial eta profesionalerako, baita segurtasun-tresna oso espezializatuak ere. Esportazioa erabiltzen dugu hobekuntza- eta berrikuntza-iturri eta dibertsifikazio-tresna gisa. Gure konpromiso nagusia bezeroa erabat asebetetzea da produktuen eskaintza bateratu baten bitartez, irtenbide pertsonalizatuak eta zerbitzu berrienak eskainiz gure egokitzeko gaitasunari eta malgutasunari esker eta gure betiereko izpiritu berriztatzailearen bitartez. Horretarako, pertsonetan oinarritzen den proiektu batean egiten dugu lan, zinez sinesten dugu haien garapenean eta inplikazioan, haiek espero dutena lortzean eta orokorrean inguru sozialean.

IKUSPEGIA

Berrikuntzari, malgutasunari, zerbitzuari eta erabateko kalitateari dagokienez erreferentzia-enpresa izan nahi dugu nazioarteko merkatuan, bezeroek eta gizarteak orokorrean errespetatzen eta baloratzen duten enpresa, hain zuzen ere. Eremu geografiko berrietan zabaltzen jarraitu nahi dugu, hazkunde dibertsifikatu, errentagarri, gizartearekiko arduratsu, eta aberastasun- eta enplegu-sortzaile baten bitartez.

BALIOAK

- Bezeroaren inguruko orientazioa
- Berrikuntza eta sormena
- Malgutasuna eta egokitzeko gaitasuna
- Talde-lana
- Eraginkortasuna
- Ikasteko eta hobetzeko nahia
- Ardura

5. FINESSE RECTIFICADOS-ERA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko ekainaren 3a)

Parte-hartzaileak:

FINESSE ordezkatzuz:

- Felix Villanueva, Administrazioa (Zuzendari teknikoa, Microdeco)
- José Casas, Zuzendari nagusia
- Jose Luis Gómez, Produkzio arduraduna
- Guadalupe González, Kalitate eta Biltegi arduraduna

Innobasque-n i-Talde I ordezkatzuz:

- Ane Aguirre, Vesper-eko kidea
- Xavier Berasategi, TTT taldearen Zuzendari nagusia
- Olga Gómez, Innobasque
- Manuel Iraolagoitia, Microdeco-ren Presidentea
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

Enpresa

FINESSE enpresa txikia duela 10 urte sortu zuten Microdeco-ren bazkideek doitasun-pieza arteztatuak horni ziezazkieten. Gaur egun 14 langile ditu eta % 90 Microdecori fakturatzeko dio, baina dibertsifikatzeko asmoa du, ehuneko hori 50era jaitsi arte.

Microdecoren hornitzaile gisa, FINESSE automozioaren sektoreak eskatutako kalitatea eta eskakizunak hornitzeko gai izan da eta ISO eta TS homologazioak lortu ditu, baina eraginkortasun falta kronikoa eta errentagarritasun oso kaskarra eraman ditu gibelean. 2008an, urte askotan galerak izan ondoren, eta enpresaren bideragarritasuna zalantzan zegoela, kudeaketa-ikuspegiaren egindako aldaketei esker egoera guztiz aldatzen lortu zuen, eta hobekuntza garrantzitsuak lortu zituen emaitzetan. Enpresaren etorkizuna, beraz, alde positibotik ikusten hasi ziren.

Aldaketen beharra

2008. urtearen erdialdera FINESSEn egoera larria zen, galerak zituen etengabe, salmentek krisiari eragin zioten eta bazkideek geroz eta gehiago jartzen zuten zalantzan enpresaren bideragarritasuna, beharrei erantzuten zien heinean mantentzen jarraitzen baitzuten,

nahiz eta eragiketa errentagarria ez izan. Microdecon, FINESSE beste erremediorik ez delako mantendu behar den baina harengandik gauza handirik espero ezin daitekeen hornitzaile txar gisa ikusten zen. Ondorioz, langileen presio handia jasaten zuten eskatutako kalitatea eta epeak bete ahal izateko. Produktibitate-maila oso txikia zen eta alferrik galdutako baliabideak ugariak. Giroa lur jota zegoen eta etorkizuna beltz ikusten zen. Gurpil zoro horren emaitza enpresaren ezinbesteko gainbehera zen. Ezin zuten horrela jarraitu, nahitaez norabidez aldatu behar zuten.

Abiapuntua

Azkenik egoeraren diagnostikoa egitea erabaki zen eta irailaren 25ean Microdecoren Administrazioiko eta Zuzendaritzako kideak bildu ziren enpresaren bideragarritasuna aztertzeko. Datu hauek landu ziren: eskulanak salmenten % 70 suposatzen duen ekoizpenean, produktibitatea % 40koa da, makinak beti geldirik daude arrazoi bategatik edo besteagatik. Bideragarritasuna ziurtatu nahi bada premiak neurriak hartu behar dira. Helburu horrekin bi administratzaile berri izendatu ziren: Félix Villanueva, Microdecoko zuzendari teknikoa eta José Casas, zuzendari nagusia.

Felixek langile guztiak bildu zituen eta enpresaren errealitatearen jakinaren gainean jarri zituen datuen bitartez. Biziraun nahi bazuten aldatzea ezinbestekoa zela agerrarazi zien. Langileak guztiz inplikatzeko behar-beharrezkoa zen, ez zegoen beste biderik, huraxe zen azken aukera. Hasieran sinesgaiztasunez eta ilusio faltaz beteriko erreakzioak jaso zituen baina, nolabait ere, irtenbide bakarra zela onartu zen.

Adierazleak eta eguneroko jarraipena

Lehen ekintza gisa, zituzten adierazleak indartu ziren eta adierazle berriak zehaztu zituzten. Proiektua gertutik jarraitzea zen asmoa, eguneroko jarraipena egin nahi zen pertsonekin, arazoak hautemateko, hobekuntza txikiak sartzeko eta emaitzaren bat lortzeko. Produktibitatea neurtzeko adierazle berriak sortu ziren: banakoenak, txandarenak, egunerokoak, hilerokoak, egunean lan egindako ordu kopuruarena, galdutako denboraren analisiarena, aldaketak burutzen igarotako denborarena, baita banakoen,

guztien eta prozesuaren kalitate-adierazleak ere. Adierazle horiei esker arazoak hauteman zitezkeen eta prozesu osoan hobekuntzak sartu. Adibidez, aldaketa kopurua eta haietan igarotako denbora kontrolatuz gero, bi faktoreak murriz daitezke eta bezeroari lotearen tamainari buruzko informazioa ematen dio.

Era berean, eguneroko jarraipena egiten hasi ziren. Adierazle guztiak tailerrean ezartzen ziren guztiek ikusteko moduan eta Jose Luis (Ekoizpen arduraduna) egunero biltzen zen minutu batzuek txanda bakoitzeko langileekin, bezperako kalitatea eta arazoak, hobekuntzen emaitzak etab. aztertzeko. Horrekin batera, jarraipena abian zegoela eta datuak eta adierazleak guztiek eskuragarri zituztela adierazten zien. Jarraipenarekin batera prebentziorako mantentze-sistema bat jarri zen martxan, makinen konponketa-fitxak, lanerako argibideak, balio-aniztasunera zuzendutako prestakuntza-planak, etab bilduz.

Oztopoak

Eguneroko jarraipenak pertsona batzuekin zeuden arazoak agerian utzi zituen, horien artean txandetako hiru arduradunetako birekin zeudenak. Izan ere, lagundu beharrean prozesu guztia moteltzen baitzuten jarrera guztiz ezkorren bidez. Jarrera horrek, gainera, langileen artean ere gatazkak sortu zituela erakutsi zen geroago. Arazoa larria zen, ez zen gutxiengo txiki bat gauza, oinarrian zeuden pertsonena baizik, eta kalte-ordainak ordainduta kaleratzea erabaki zen.

Beste bilera bat egin zen langile guztiekin aldaketak eta haien arrazioak azaltzeko. Arduradun berriak prestatzeko beharra eta, oraindik bide luzea geratu arren, burututako lehen ekintzen emaitzak izan zituzten aztergai. Jendeak baikor erantzun zuen.

Pertsonen inplikazioa

Handik aurrera, mota guztietako hobekuntzak egin dira, Microdecoren duten elkarlan-prozesuan errentagarriak ez ziren piezei eragiten dietenak, makina aldaketen kalitate-bermeei buruzkoak... Hagin-orekatzailea bezalako inbertsio txiki bati esker ere pertsonak kalitatea haien ardura dela ikusi dute, ez makinarena.

Baina guztiaren gainetik, lorpen handiena zalantzarik gabe pertsonen inplikazioa izan da. Eraitzen hobekuntzaz gain, guztien artean baia ezarritako proiektu hark zuela gutxi inork amaierarik ikusten ez zion tunel hartatik irteten lagunduko zienaren uste osoak motibatu zituen horretara. Ondorioz, lan-giroa nabarmen hobetu da eta jendea asebetego dago euren lanaren emaitzekin.

Etorkizuneko proiektua

Gaur egungo egoerak ez du zer ikusirik iazkoarekin, % 42ko produktibitatea izatetik % 75 izatera pasa dira eta 30.000 €ko galerak 2.000 €koak bilakatu dira salmentak gutxitu diren arren (salmentak ohikoan izan balira 90.000 €ko irabaziak lortuko zituzten). Eskaera bere onera itzultzen denerako makinak automatizatzeko eta berritzeko planak egiten ari dira, horrela, pertsonen esku dagoen fakturazio-ratioa % 70ekoa izan ordez % 50ekoa izango litzatekeelako. Bideragarri zela zalantzan jartzen zen enpresa izateari utzi eta enpresa errentagarria eta Microdecoren eta beste hainbat enpresen hornitzaile gisa etorkizuna duena bilakatu da FINISS, guztia motibazioz eta ilusioz betetako pertsona-taldeari esker.

Etorkizuneko planetan bezero berriak erakartzeko eta Microdecorekiko mendekotasuna % 50era murrizteko salmenta-plan bat sartzen da, 5s prozesua, automatizazioa, produktibitatea % 85era igotzea, aurrekontuaren % 2 prestakuntzara zuzentzea, 4 urtetan 2 makina berri erostea, neurketa-baliabideetan inbertsioak egitea, kalitate-kostuak murriztea, teknologia berriak (sinterizazioa, etab.) ustiatzea, web-orria...

INGEMAT-ERA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko apirilaren 28a)

Parte-hartzaileak:

INGEMAT ordezkatzuz:

- Victor Picó, Akzio-gehiengoduna
- Jorge Darpont, Koordinatzaile orokorra
- David Marqueta, Teknologia zerbitzuak
- Jesús Bahillo, Produktuen berrikuntzen koordinatzailea

Innobasque-n i-Talde I ordezkatzuz:

- Ane Aguirre, Vesper Solutions aholkularia
- Xavier Berasategi, TTT taldearen zuzendari nagusia
- Olga Gómez, Innobasque
- Manuel Iraolagoitia, Microdeco-ren Presidentea
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

Enpresa eta haren egoera

INGEMAT 1986an sortu zen 66 langilerekin eta gaur egun Europako hornitzaile nagusienekoa da karrozeria-multzoen ekoizpen-sistemetan, bereziki ibilgailuenetan eta, ondorioz, txaparen soldadura eta manipulazioa lantzen ditu, gehienbat kanpoko piezentzat. Zati mugikorren, alboen eta eguzki-sabaien kakoztadura-teknologietan ere lider da.

Enpresak kokapen lehiakor abantailatsua du, automobil-fabrikatzaile nagusien lehen mailako hornitzaile gisa proiektu bateratuak garatzen dituena. Arrakastaren oinarritzat ditu eskuratu duen egiten jakitea, ilusioz jarduten duen lan-talde kualifikatua, nabarmenki bezeroaren inguruan orientatutako filosofia eta apustu teknologiko garrantzitsua.

Gaur egun ekipoak bezeroen etxeetan muntatzen dira eta horrek abantaila aipagarriak suposatzen dizkie, garraiatu ahal izateko ekipoa desmuntatzea eta berriro muntatzea ekiditen baitira. Horrela, kalitatea, kostuak eta epemugak hobetzen dira, nahiz eta plangintza estua eta pertsona asko helmugako muntatze-prozesuetara bidaltzea suposatzen dituen.

Aldaketaren zergatiak

Víctor Picó da INGEMATen fundatzailea eta akzio-gehiengoduna eta pertsonetan oinarritutako kudeaketa-modelora aldatzearen arrazoiak azaldu dizkigu. Víctor Picóren iritziz, lehen baieztapena zera da, «INGEMAT pertsonetan oinarritzen den enpresa da, pertsonak beharrezkoak dira bezeroek planteatutako erronkei eta haiek eskatutako kalitate- eta zerbitzu-mailei erantzun nahi bazaie».

Enpresa 1986an hasi zen Larrabetzuko elkartegian eta bere ibilbidearen ezaugarri nagusia dinamika indartsua izan da, asmo handiko proiektuek gauzatu baitut eta ez diolako inolako arriskuri

muzin egin. Arrisku horietako bat MATRICIrekin lan egitea izan zen eta ondorio gisa 20 langile galdu zituen. 1999an ere MAZDAren hornitzaile zen enpresa japoniar batekin lan egiten saiatu zen, baina elkarlanak ez zuen arrakastarik izan enpresa-kulturen arteko aldeengatik. Dena den, bezeroari irtenbide bateratua eskaintzea ahalbidetu zien trokelgintza-tresneria erosi ahal izan zuten.

2000. urtean estrategia birplanteatu zen proiektuen kudeaketan eta ISO 9000 araudian oinarritutako antolaketa-modelo baten inguruan. Horri esker, INGEMAT enpresa oso lehiakor eta ongi kokatu gisa finkatu zen Europako fabrikatzaileen artean. Ekoizpenaren % 85 jatorrizko ekipamenduen fabrikatzailetara zuzentzen zuen, produktu propioak garatzeko gaitasuna zuen, hala nola, kazoztadura-prozesua, eta instalazioak guztiz hornitzeko gai zen.

Alabaina, enpresak arazoak zituen aurkezten zitzaizkion erronka gogorrei erantzuterakoan. 2006 eta 2007 urteetan modelo agortzen hasi zen. Salmentak eta pertsonen garapen profesionala geldirik zeuden. Automozioarekiko eta bezero jakin batzuekiko mendekotasun handia zuten. Emaizta ekonomikoak ez ziren onak eta txanda kopurua aipagarria zen.

Victor Picok honela agertu zuen: «ez ginen guztiak bateratzeko gai izan, komunikazioa falta zen, (komertziala teknikariaren aurka, bakoitza bere eremua defendatuz...), ez genuen guztiok partekatzen genuen egiazko proiekturik. Jendea modeloarekin nekatzen hasia zegoen. Errentagarritasun garbirik ez genuen lortzen eta horrek pixkanaka pertsonak ahultzen zituen...»

Egoera horretan eta Walter Packen esperientzia ezagutu ondoren, Víctor Picó Koldo Saratxagarekin harremanetan jarri zen eta horrek aldetaren oinarritzko lerroak proposatu zizkion. Victorren hitzetan: «Koldoren argudioak konbentzitzeko modukoak ziren eta, bere esperientzian oinarrituta, jabetza-sentimendua lortzeko komunikazioak eta pertsonen arteko konfiantzak duten balioa transmiti ditzake. Balioak eta esperientzia ditu. Bestalde, esku artean genuenak ez ninduen konbentzitzen. Hau hobea izan daiteke, pentsatu nuen».

Aldaketa

2008. urtearen hasiera aldera, INGEMATEk aldatzeko erabaki es-

trategikoa hartu zuen bi ardatzen inguruan: dibertsifikazioaren aldeko apustua egitea eta antolaketan pertsonetan oinarritutako kudeaketa-modeloa ezartzea.

Koldo Saratxagaren lehen neurrietako bat Víctor Picó eguneroko kudeaketatik aldentzearena izan zen. Koldok kudeatzaile orokor berria hautatu zuen, aldaketa gidatzeko gai izango zena. Aurrez Finantzen eta Giza baliabideen zuzendari izandako Jorge Darponi egokitu zitzaion rola, eta ingeniartzaren buruan ingeniari batek egon behar duenaren arau ezkutua apurtu zen. Koldoren iritziz garrantzitsuagoak ziren bere lidergo- eta komunikazio-gaitasunak alor teknikoetako ezagutzak baino. Aldaketei esker sinesgarritasuna transmititu zen aldatzeko nahiari zegokionean eta pertsonen eta zuzendaritzaren artean sortutako tentsioak lasaitzen lagundu zuen. Victorrek aitortzen du 6 hilabeteren ondoren tentsio-karga handia kendu duela gainetik. Praktikan, lehengo modu bizian ez bada ere, gidaritzaz-bilera askotan parte hartzen du. Orain ez da bere besteei tira edo bultza egin behar diena, aitzitik, besteek jotzen dute beregana, eta horrek beste alor batzuk lantzeko aukera eskaintzen dio: komertzialak, instituzio-berrikuntzari lotutakoak, estrategikoak...

Aldaketa-proiektuaren arrakastetako bat komunikazioaren izan da, hasieran guztien onarpena eskatzeko egindakoan eta, ondoren, denen konpromisoa lortzearena. Horrela hasia ezinbestekoa da. Emaitzak onak lortzen laguntzen du zalantzarik gabe. INGEMATen kasuan, lehen hiru hilabeterako emaitzetan hobekuntzak ikus zitezkeen, eta lehen urtearen amaieran salmentak % 30ean igo ziren eta irabazi garbiak, lehen ia izaten ez zirenak, aipagarriak baino gehiago bilakatu ziren. Garbi dago, emaitza horiek asko laguntzen dutela proiektuaren sinesgarritasuna eta ekindako bidearengan guztiek ezartzen duten konfiantza indartzen.

Zer gertutako zen planteamendu horiek urtebete beranduago, hots, krisi garaian, egin izan balira? Inork ez du horren erantzunik, baina Víctor Picok hori agertzeko jotzen du enpresa-produktuen oinarrian dagoen 3 itsulapikoen modelora: administraria, enpresaria eta langileak. Hirurak beharrezkoak dira proiektuak bizirauteko eta hiru taldeak horren jakitun badira eta erabateko gardentasunez jarduten bada, talde bakoitzak arduratsu jokatu du. Gaur egun

plangintzan negozio-bolumenen 3 agertoki erabiltzen dira: % 100, % 85 eta % 70. Lehen hiruhilekoan irabaziak lortu diren arren, lan-karga behera egiten ari da. PSAk eskaerak murriztu ditu 9.000.000 €tik 0 €ra erabaki estrategiko bai jarraiki. INGEMATEN ez da sekula enplegua erregulatzeko espedienterik abian jarri. Agertokirik okerreanean ere, arazoa guztien artean konpontzen saiatuko lirateke: diseinu-trebakuntza areagotuz edo bestelako neurriak hartuz.

Une hauetan bezeroekiko komunikazio-ahaleginak bikoizten ari dira eta asebetetze-inkestetan islatu da hori (komunikazioa 10ekoa lortu dute). Dena den, bezeroak dira lehiakide handienak, eta oraindik ere asko dago egiteke (POLO, LEON, IBIZA, Q3...). Bestalde, dibertsifikazio-estrategiaren lehen emaitzak zehazten hasi dira: Panamako kanaleko zentral eolikoak, iraultzeko makina, EMBRAERen 8 bidaiariko hegazkin baten branka automatizatzea. Oraindik ez du pisu handirik eurotan, baina dagoeneko 6 pertsona ari dira lanean.

Harreman-estilo berria. Antolaketan egindako aldaketak

Harremanen modelo berria lortzeko prozesuan, eraldaketaren elementu giltzarria organigraman egindako aldaketak izan dira. Lehen matrize-egitura hierarkikoa zuten eta proiektu-buruen eta espezializazio-alor desberdinen arteko koordinaketaren inguruan antolatzen zen gutzia. Orain, aldiz, antolaketa malguagoa da, taldeetan oinarritzen da, eta lorpenen ardura kide guztien artean gehiago partekatzen da. Informazio-jarioa areagotu da eta espezializazioak muga izateari utzi dio: teknikari gehiago joaten dira bezeroengana. Taldeko hileroko bileretan ere planoak zein datu ekonomikoak aztertzen dira, arazo guztiez hitz egiten da eta erabakiak partekatzen dira. Kide bakoitzak helburuekin hartzen duen konpromisoa aurreko antolaketan hartzen zutena baino handiagoa da. David Marquetak balorazioa indartzen du anekdota gisa, esanaz, talde horietako batean kide batek bere ekimenez etxean egiten zituen plangintzak eramaten zituela bileretara.

Antolaketaren oinarriak bere kabuz kudeatzen diren taldeak daude. Horiekin batera **alor guztietako langile autonomoak** daude. Autonomoek euren liderra hautatzen dute eta komunikazio,

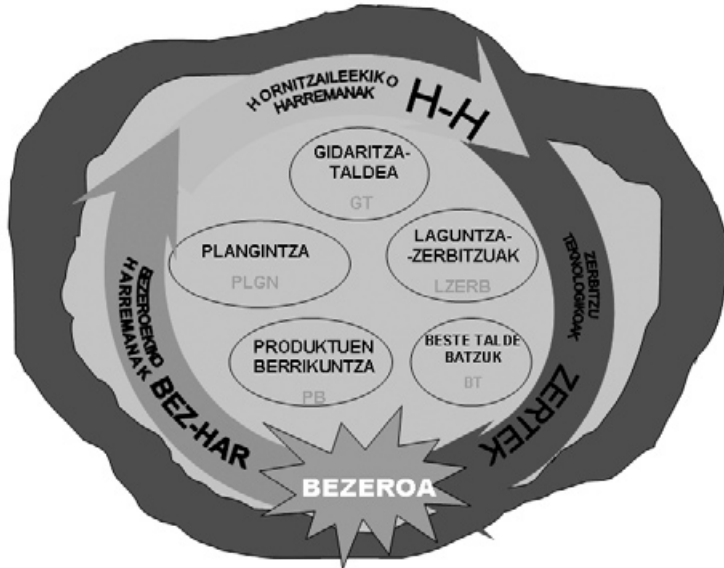
askatasun eta ardura printzipioen pean egiten dute lan. Batetik, enpresaren oinarritzko prozesuko taldeak daude, produktuaren eskaeratik entregara arte doazenak, eta bezeroan hasten eta bukatzen den zirkulu bat jarraitzen dute katearen maila desberdinen bitartez: bezeroen asetasun taldeak (BAT), hornitzaileekiko harremanak (HH) eta zerbitzu teknologikoak (ZERTEK).

Barnealdeko zirkuluan, eta aurreko taldeen zerbitzu eta lagungarri gisa daude, besteak beste, gidaritza-, eskaera-, plangintza- eta produktuen berrikuntza-taldeak, eta horiekin batera, zerbitzu lagungarrien taldea, erosketen berringeniaritza-taldea, eskaintza-taldea, produktuaren hobekuntza-taldea, etab.

INGEMATen
organigrama

Eredu berria. Harreman-estilo berria

Ingemat-en organigrama



Antolaketa aldatzearekin batera kontzeptu ekonomiko berri bat sartu da, finantza-sistema sinplifikatzen duena. Marjin gordinaren sistema bateratu da errentagarritasun-neurri gisa, egitura-gastuak murriztu dira eta informazio ekonomikoan erabateko gardentasuna ezarri da. Ekonomiaren ikuspegi berriaren garbitasunari eta simple-

tasunari esker, datu ekonomikoak eta haien garapena zuzenean ezagut ditzakete pertsona guztiek eta horrek konfiantza transmititzen die eta kudeaketa-maila guztietan inplikatzeko eta parte-hartzeko aukera ematen die.

Pertsonen inguruan oinarritutako orientazioak suposatu duen aldaketaren ardatza komunikazioan finkatu da funtsezko eta oinarritzko elementu gisa, baita taldekako antolaketan, 4 mailako ordainsari-sisteman eta emaitzen araberako ordainsari aldakorren sisteman ere. Beste aldaketa batzuek ere orientazio berria ikusten laguntzen dute: pertsonak birbateratzeak, bulegoak desagerrarazteak, egitura arintzeak (nagusi gutxiago) edo fitxatzeko ordularia kentzean, besteak beste.

Aldaketa-proiektuaren sinesgarritasuna agerian ezartzen duten beste giltzarrietako bat justizia-kontzeptua da, Jorge Darpontek, besteren artean, ordainsariak 4 mailalara murriztearekin eta enpresako kotxeak kentzearekin lotzen duena. Horrela, esaten dena sinesten dela erakusten da. Emaitzei buruzko kontuen eta bestelako datu ekonomikoen gardentasunak konfiantza indartzen eta sustatzen laguntzen dute, proiektu osoaren oinarritzko euskarri bilaka dadin.

Ordainsari-mailak murriztu ahal izateko egokitze batzuk egin behar izan ziren eta, hasieran, % 9ko igoera orokorra suposatu zuen. Kasu jakin batzuetan kanpoko eskaintza ezin hobeen ondorioz galeraren bat izan da, hala ere. Arriskuaren jakitun izan dira uneoro. Baina, bestalde, sistema hermetiko eta ukiezina izateak nolabaiteko lasaitasuna ematen du eta sistema banakatuetakoa tentsioak saihesten dira.

Ordainsariekin jarraituz, planteamendu berriaren oinarritzko alderdietako bat guztiei eragiten dien ordainsari aldakorren sistema da. INGEMAT proiektuaren irabazien % 30 suposatzen du (adostu gisa kalkulaturako marjin gordina) eta guztiak proiektuarekin konpromiso indartsua hartzeko faktore garrantzitsutzat hartzen da.

Era berean, antolaketa-modeloaren barnean, urtero ideien eta helburuen plana (IHP) garatzen da enpresa guztiaren artean eta hura prestatzerakoan eta eztabaidatzerakoan talde guztiek hartzen dute parte zuzenean.

Antolaketa mota hau kudeatzeko bilera ugari egin behar dira eta guztiak kaos antolatua izan dezake. Kaos horri esker lortzen diren askatasun eta sormen-mailak ezinezkoak lirateke antolaketa tradizional batean eta, haien ildotik, partekatzen diren helburuen, informazioaren eta kulturen artean kohesioa eta sintonia sortzen dira. Koordinazioa gauzatzeko eta partekatzeko tresna sinple bat erabiltzen da, bileren egutegi edo erlazioen matrize bat, eta bertan urteko bilera guztiak biltzen eta bistaritzen dira, bakoitzaren arduraduna, parte-hartzaileak, data eta iraupena zehaztuz. Taula honetan irudikatzen dira gidaritzataldearen bilerak, eskaerataldeenak, alor desberdinenak, IHPari buruzkoak, etab.

Zailtasunak eta oztopoak

Pentsaeraz aldatzea zail egiten da oraindik, «oraindik ere zereginetan helburuetan baino gehiago pentsatzen dugu, orain zer egin behar dugun entzuteko beharra sentitzen dugu».

Lidergo-modelo berriak ere iritzi kontrajarriekin egin du topo. «Kontzeptua oso erlatiboa da. Batzuk ez dira horretarako jai, ez zaie gustatzen. Batzuk talde guztietan izen ematen dute baina gero bereari bakarrik begiratzen diote... Oso zaila da baina denborarekin hobetuz goaz».

Bileren ugartasuna ere arazo bilaka daiteke. Alferrikako bilerak egitea ekidin behar da. Dena den, kontuan izan behar da bileren bitartez parte hartzen duela jendeak erabakietan eta horixe dela jabetza-sentimendua ernatzen duena. Nire botoak balio du!

7. LANCOR-ERA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko apirilaren 22a)

Parte-hartzaileak:

LANCOR ordezkatuz:

- José Luis Aramburu, Administrazio batzordearen zuzendaria.
- Tasio Antúnez, Teknologia zerbitzuen koordinatzailea eta Administrazio batzordeko kidea.
- Maribi Jerez, Administrazio batzordeko kidea.
- Javier Salcedo, Lancor proiektuaren koordinatzaile

orokorra, K2K dinamizatzailea.

- Unai Mendikote, Finantza koordinatzailea, K2K dinamizatzailea.

Innobasque-n i-Talde I ordezkatzuz:

- Ane Aguirre, Vesper-eko kidea
- Xavier Berasategi, TTT taldearen Zuzendari nagusia
- Manuel Iraolagoitia, Microdeco-ren Presidentea
- Carlos Peña, Innobasque
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

Enpresa eta haren egoera

LANCOR S.L. enpresak gaur egun 86 langile ditu. Langileetako 15 bazkideak ere badira, erretiratutako 72 langile ohiekien batera. Igogailuentzako motorrak fabrikatzen dituzte, eta bere bezeroen artean daude maila nazionaleko eta nazioarteko igogailu-egile garrantzitsuenak eta kokapen guztiz lehiakorra du ilusioz jarduten duen lan-talde kualifikatuari, nabarmenki bezeroaren inguruan orientatutako filosofiari eta y apustu teknologiko garrantzitsuari esker.

1943an sortu zen Elorriaga Industrial Eléctrica S.A. izenarekin, 500 langile baino gehiago izatera iritsi zen, 1990eko hamarkadan langileak enpresaren jabe egin eta jarduera diseinuan, motorren ekoizpenean eta igogailu-makinetan fokatu zuten arte, egungo helburua soziala berau. 2000. urtean, sektoreko joerei aurrea hartuz, behin betiko imanen motor sinkronoaren aldeko apustua egin zuen enpresak. Teknologia hark eraginkortasun, fidagarritasun eta kostuen abantaila ugari zituen eta, horrela, kokapen lehiakorra indartu zuten.

Baina 2005ean enpresak arazoak zituen eskakizun handiko merkatu horretan kokapen lehiakorra mantentzeak suposatzen zituen erronkei aurre egiteko, hots, eskaera konplexuei erantzuteko. Tentsioa areagotzen hasi zen bazkideen artean, 'harremanak politizatu' eta ziren eta enpresa kudeatzeko moduari zegokionean desadostasun handiak zituzten. Egoera, beraz, geroz eta okerragoa zen. Sindikatuaren indarrak, handia izanik ere, ere ez zuen laguntzen. Kanpotik kudeatzaile berri bat ekartzean ere ez ziren arazoak konpondu eta, berri bat bilatzerakoan, bazekiten edozein

profilek ez zuela balio, prozesua porrotera eraman zezakeelako. Azkenik Koldo Saratxagarekin harremanetan ezartze erabaki zuten (EiTbn Irizar utzi zuela jakinarazi zutenean mezu elektroniko bat bidali zioten). Beste enpresa batzuetan funtzionatu duen kudeaketa-modelo batera aldatuz irtenbide posible bat izango zuela asmatuz edo desioz egin zuten lehen kontaktua.

Aldaketa

2005 abenduan, LANCORen egoeraren hasierako diagnostikoa burutu ostean, K2K eta Hernández Zubizarretak pertsonetan oinarritutako kudeaketa-modelo berria proposatu zuten. Hasiera batean sinesgaiztasuna zen nagusi, baina azkenean Administrazio Kontseiluak proposatutako plana aurrera eramatea erabaki zuen eta langile guztiak bildutako batzarrean aurkeztu zuten % 97aren onarpena lortuz. Lehen urratsa kudeatzaile-funtzioa ordezteko izan zen eta aldaketa-prozesuan zehar, 3 urte iraungo zuela espero zenean, Javier Salcedo arduratuko zen proiektua koordinatzeaz.

Planteamendu berriaren oinarrian irabazietan pertsona guztiak parte hartzea zehaztu zen, kasu hartan % 25arekin. Enpresaren lehiakortasuna, eraginkortasuna eta errentagarritasuna hobetzeko egindako guztia pertsonen irabazietan islatuko zen. Javier Salcedoren ustetan «ez zen faktore bakarra, baina bai faktore garrantzitsuenetakoa guztiak proiektuarekiko konpromisoa har zezaten».

Handik aurrera guztiak Ideia eta Helburuen Planean parte-hartzeko deialdia egin zen. Bertan, lehiakortasuna hobetzeko neurriak zehaztu ziren, ekoizpen-prozesuetan eta antolaketan aldaketak eginda, eta inbertsio garrantzitsuen laguntzarekin. Programa horretan guztiak hartuko zuten parte, enpresa gidatzeaz arduratuko zen, eta urtero berritu beharko zen. Plan hura bera funtsezko aldaketa izan zen baina lan egiteko modua aldatzea eskatzen zuen, ardurak hartzea, elkarren artea erlazionatzea... Horretarako, eraldaketara zuzendutako neurriak hartu ziren.

Komunikazioa, informazioa eta gardentasuna ezinbesteko helburuak eta tresnak ziren fase horretan printzipio eta balio berriak transmititzeko eta sinesgarritasuna eta konfiantza lortzeko. Baina, horrez gain, garrantzitsua zen langileek proiektua haiena

zela sentitzeko, euren jardueraren esanahia eta ondorioak ulertzeko, eta lehen arrotzak zitzaizkien edo mesfidantzaz ikusten zituzten enpresaren errealitatearen alderdiekiko interesa hartzeko. Ondorioz, informazioa eta datuak guztien artean partekatu ziren eta guztien artean sortutakoak zirela eta guztienak zirela ikusten hasi ziren. Gardentasuna nahitaezko ondorioa zen.

Informazioa partekatzeko modu berria lehen batzarrean bertan hasi ziren aplikatzen, ekonomiari buruzko informazio osatu eta xehatua eskainiz, baina eguneroko jardueretara eta adierazleen eta parametroen hileroko jarraipenera ere zabaldu zen. Paneletan bistaratzen ziren datuak eta eguneroko jarduerarekin zuten erlazioa agerian geratu ahala esanahiz josi ziren eta datuetan izandako aldaketak kafe-makinetako hizpide bilakatu ziren.

Egituran eta antolaketan egindako aldaketak ere funtsezkoak izan ziren eraldaketa-prozesuan. Fitxak eta aparteko orduak desagertu ziren arduradunekin batera, antolaketa 'lautu' egin zen.

Ondorioz, ordainsarien arteko desberdintasunak murriztu ziren.

Sistema guztiaren oinarrian hotline-taldeak (HLT) ezarri ziren, 52 pertsonen parte hartzen zuten 5 taldetan banatuta zeudenak. Bezeroen arabera zehaztu ziren (bakoitzak bizpahiru produktu zituen) eta, salbuespen gisa, osagarri komun bat zuten (errotore-estatorea). Talde horiek eurek hartutako helburuen inguruan antolatzen eta kudeatzen dute lana, euren kabuz. Eguneko motor kopuruari, zerbitzu-konpromisoari eta ekoizpena hobetzeari lotutako erabakiak ere euren esku daude eta txanda bakoitzeko (6 hilabetez behin) arduradun bat izendatzen dute. Guztiak, balioaniztasun programarekin batera, taldeari gaitasuna, malgutasuna eta autonomia eskaintzen dizkio, eta horrek motibazioari eta eraginkortasunari oso modu baikorrean eragiten die, lan-baldintza malgu eta asebetegarrien laguntzarekin. Lana denbora luzez uztea suposatzen dien kasuetan soilik eskatuko diete laguntza gainerako taldeei eta, behar izanez gero, kanpoko jendea kontratatzen dute. Lan egiteko modu horretan, konpromisoa helburuak betetzean datza eta nola gauzatuko denaren ardura dagokion taldearena da soil-soilik

lancor



Pertsonen arteko erlazioa modeloaren giltzarrietako bat da eta kontu handia eskatzen du, bereziki, egungoa bezalako krisi garaitan. «Guztiok hemen jarraituko dugu» printzipioa jarraitzen duten eta, horri jarraiki, salmentak eta aurre-erretiroak baldintza oso honetan gauzatu dira eta langabezia txandak egin dituzte. Lan-orduei begira, bilerak eta talde-lana egin behar izanaren ondorioz ordu gehiago lan egin behar izatea ekidin da. Horretarako, denboraren % 3a bilereki eskaini die, ezagutzak partekatzeko; eta % 1,5a talde-lanari, helburu, erronka, arazo eta abarrez hitz egin ahal izateko.

Zailtasunak eta oztopoak

Hasierako batzarrean guztiak aldateten alde agertu ziren arren, ez zen erraza izan prozesua aurrera eramatea. Hartutako lehen neurritako bat sistema osoa berregituratzearena izan zen: fitxak, lan-bonuak eta aparteko orduak desagerrarazi ziren. Ordura arte sindikatuak proposatzera ere ausartu ez ziren neurria zen. Arduradunak izateak zentzu guztia galdu zuen eta asko kosta zitzaien rol berrian sartu boterea eta estatusa galdu, eta taldeko bat gehiago bilakatzea. Autoritatearen eta kontrolaren kulturatik norbere kudeaketara aldatu behar zuten, nagusien ordez koordinatzaileak zituzten eta hauek gainerako taldeekin komunikatzeaz arduratzen ziren.

Lan-taldeetan pertsona balioanitzak lortzearen erronka ere arazoa bat izan zen hasieran, guztiak euren lana ongi ezagutzera eta hartan espezializatzen ohituta zeudelako. Aparteko ahalegin bat egin behar zuten eta iraganeko inertzia alde batera utzi behar zituzten etengabe ikasteko eta lanaren emaitzetan gehiago inplikatzeko (bezeroekin erlazioan, helburuen plangintzan parte hartu...).

Ez zen arrosa kolorekoa izan. Eskakizun-maila handia zen, eta taldeen arteko komunikazioa ere nabarmena zenez, eztabaida ugari sortzen ziren. Tentsioa etengabe nabari zitekeen. Baina orain lanari buruz eztabaida zezaketen, helburuei buruz, baliabide eta prozesuei buruz... Lehen, aldiz, lanaren muinaz ez beste guztiaz eztabaidatzen zuten.

Aldatzeko motibazioa ere ez da beti bera izan. Hasierako sinesgaitzasunaren ondoren, gogo biziz eta asebeteta ekin zitzaion aldaketa-prozesuari, eremu guztietan emaitzak lortzen ari zirela ikusten baitzuten. Baina denborak aurrera egin ahala motibazio-maila gorenean mantentzea zail gertatzen da eta fase kritikora iritsi ziren. Garai hartan, beraz, gidaritzatzaileak ahalegin handiak egin behar izan zituen itxaropenei eutsi diezaien eta aurrera jarraitu ahal izateko. Koherentziak ere garrantzi handia du, lanaren testuinguru berrian maila guztietako jarrerak zentzuzkoak izan behar dute, sinesgarritasuna galdu eta dinamika ezkorrak sor ez daitezten.

Hala ere, zailtasun guztien gainetik, LANCOREko langileak aldaketa hobetzailea izan dela uste dute, inola ere ez lirateke atzera itzuliko. Lan egiteko modu berria abian ezarri ondoren, sistema berrelikatu egiten da eta inork ez du lortutako aurrerapenak atzera egiterik nahi.

8. LAZPIUR-ERA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko ekainaren 8a)

Parte-hartzaileak:

LAZPIUR ordezkatzuz:

- Miguel Lazpiur, Kudeatzailea eta akzio-gehiengoduna
- Miguel Angel Agirrezabal, Kalitatea eta Sistemak
- Aroa Agirrezabal, Langileen arduraduna

Innobasque-n i-Talde I ordezkatzuz:

- Ane Aguirre, Vesper-eko bazkidea
- Xavier Berasategi, TTT taldearen zuzendari nagusia
- Manuel Iraolagoitia, Microdeco-ren Presidentea
- Jose Luis Jiménez Brea, enpresen eraldaketa-alorreko zuzendaria. Innobasque
- Koldo Saratxaga, K2K emocionando
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

Enpresa eta haren egoera

Construcciones Mecánicas Jose LAZPIUR enpresa 1964. urtean sortu zuen Lazpiur familiak. Automozio-sektorerako (% 70) eta beste sektore batzuetarako doitasun-tresneria eta makina bereziak diseinatzen eta fabrikatzen ditu. Gaur egun 97 langile ditu. Galdaragintzan diharduen Zubikua enpresarekin eta norabide-piezak mekanizatzen dituen GKN Driveline Lazpiur enpresarekin batera, Grupo Lazpiur taldea 146 pertsonen osatzen dute.

Enpresak izenona eta merkatuaren konfiantza lortu ditu, kalitatearen, garapen teknologikoaren, eta berrikuntzaren aldeko apustuari esker. Horrela, kokapen oso lehiakorra du merkatu orokorrean, mugetatik hara zein hona, maila teknologiko ona eta bezeroen beharretara egokitzeko gaitasuna erakutsi baititu. Kontuan izan behar dira produktu botaren berezitasunak: neurrira egin behar da, balio-kate handi bat du, eta tresneriaren nahiz makinaren kasuan, ekintza komertzialak aurrera eramatea, eskaintzak prestatzea, diseinatzea, muntatzea, kontrolatzea, bezeroei entregatzea eta laguntza teknikoa eskaintzea suposatzen baititu. Lehiatzeko garaian hauek dira giltzarriak: kalitatea bezeroaren arazoei eta beharrei erantzutea, malgutasuna eta zerbitzua, bereziki epemugei lotutakoa. Ez da serieko ekoizpena proiektu ilara bat baizik, eta proiektuetako bakoitzean bezeroa ulertu behar da eta ahal bezain beste eskaini behar zaio... ahal den preziorik onenean. Horretarako, enpresa-modelo arin, eraginkor eta teknologikoko boteretsua behar da, baita ongi prestatutako, bezeroarekin konprometitutako eta ideiak dituen lan-talde bat ere.

Enpresaren ibilbideak lidergo-nahia, kalitatea eta berrikuntza ezartzen ditu agerian eta guztia kudeaketa-sistema aurreratuen

erabileran eta etengabeko hobekuntzan islatzen da. 1989az geroztik produktuaren kalitatea izan da helburu nagusia, 1994an ISO 9000 ziurtagiria lortu zuten eta, harrez gero, EFQM modeloa erreferentziatzat harturik, kudeaketaren kalitatean fokatu dituzte ahaleginak. 2000 - 2005 urteetan aldaketen kudeaketa eta berrikuntzaren kultura landu ziren eta kudeaketa-sistema bateratua sartu zuten (kalitatea, ingurumena, eta segurtasuna ISO 9000 eta 14000 eta OSHAS 18001 ziurtagiriekin). Azken urteetan, 2006an urrezko Qaren ziurtagiria eskuratu ostean, bi ardatz estrategiko berriri begiratzen hasi ziren: konpromisoa, pertsonen parte-hartzea eta kudeaketa komertzial hedatua. Hauxe da azken erronka: egungo krisia kudeatzea eta ahalik eta baldintzarik onenetan bizirautea, betiere, etorkizunera begiratzeari utzi gabe.

Pertsonetan oinarritutako modelo batera aldatzeko beharrenden arrazoiak

Erabateko aldaketa izan ordez, kasu honetan antolaketa eta enpresa kudeatzeko modua garatu egin zirela esan daiteke; Miguel Lazpiur kudeatzaile eta jabearen kalitatearen, kudeaketa-esperientziaren eta kultura berriztatzailearen bidez hasi ziren lehiakortasuna bilatzen. Zentzu horretan, Miguel Lazpiurrek urteetan zehar garatu zituen antolaketa-modeloa eta kalitatearen, EFQM modeloaren, berrikuntzaren eta beste hainbat kontzeptuekiko ziurtasuna. Guzti horri bere lidergoa, koherentzia eta enpresaren proiektuaren eta bertan parte hartzen zuten pertsonekin zuen inplikazioa batuz gero, ondorio logikoa da enpresaren ekintza-ardatz nagusi eta asmo gisa pertsonen hazkundea eta konpromisoa hartu izana.

Komunikazioa

Komunikazioa lehenetasun handieneko kudeaketa-arloa da. Neurri handienez TXIKINET izenez ezagutzen duten intranet-sistemaren bidez gauzatzen dena. Sistema horretara langile guztiak sar daitezke enpresan aurki daitezkeen 60 ordenagailu baino gehiagotatik. Eta oso eskura izaten dute sarbidea, langile guzti-guztiekin erabiltzen dutelako ordenagailua, eguneroko lan-orria betetzeko besterik ez bada ere. Komunikazio-mapa sei eremutan banatuta dago, eremu bakoitza kolore batez bereizten da eta bakoitzak komunikazio-

sistema orokorraren atal bat adierazten du: pertsonak, enpresaren planak eta emaitzak, plan estrategikoa eta kudeaketa-sistema bateratuaren 3 arloak, hots, kalitatea, ingurumena eta segurtasuna.

Pertsonen atalean biltzen dira harrera-plana, banakoen asebetetze-galdeketa, eskumenen araberako kudeaketa eta aintzatespenen kudeaketa. Enpresaren planen eta emaitzen atalean elementu garrantzitsuena urte amaierako hizketaldia da. Bertan, enpresa osoa biltzen da eta datu nagusiak erabateko gardentasunez eztabaidatzen dira: ekonomikoak, merkatuari buruzkoak, hobekuntza arloak, kalitatea, ratioak, etab. Horrez gain, urtearen analisia eta hurrengo urterako aurreikuspenak eta planak egiten dira, Kudeaketa eta Negozio-unitate departamenduen gidaritzapean. Beste komunikabide oso eraginkor bat ere badute: pantaila-babesa. Ordenagailu guztietan dago ikusgai eta datuak, albisteak, bezeroen bisitak, segurtasun-gaiak eta abar erakusten dira. Gainera, enpresako panelak dituzte, panel orokor bat eta negozio-unitatea bakoitzarentzako panel bana.

Hirugarren atalean plan estrategikoa eta hura garatzeko eta jarraitzeko egin beharreko bilerak biltzen dira: zuzendaritzaren bilerak, unitate-negozioren arduradunek zuzendaritzarekin egiten dituztenak eta kudeaketa-, ekonomia- eta finantza-planak jarraitzeko deitutakoak. Azkenik, kalitatearen, ingurumenaren eta segurtasunaren kudeaketarekin lotutako atala dugu. Bertan, dagokien batzordeen bilerak, prestakuntza-gaiak eta iragarki panelak jasotzen dira, kanpoko komunikazioekin batera.

Atal horietako informazio guztia eta datu eta adierazle guztiak intranet bidez atzi daitezke. Deskribatu berri den komunikazio-maparen antzeko taula batean daude eskuragarri. Horrez gain, unitate bakoitzak agindu-panel bat du adierazle guztiak eta informazio garrantzitsua bistaratzeko. Datuok bi hilabetez behin berrikusten dira unitatean. Komunikazio-mapan, azkenik, 5 negozio-unitateen barneko bilerak zehazten dira: makinak berezienak, serieko makinak, ekoizpenarenak, tresneria eta zerbitzuenak, kudeatzaile-unitate bilerak, kudeatzaile-koordinatzaile bilerak eta taldeen koordinatzaileen bilerak.

Bestalde, iradokizunen sistema bat dute, bai postontzi bidez bai posta elektronikoz erabil dezaketena, gehiago eta gutxiago

parte hartu deneko garaiak izan dituen arren, denborarekin eta esperientziarekin zuzendu egin da eta egun hobekuntzak parte hartzeko bide gisa ongi funtzionatzen duen sistema egonkorra da.

Komunikazio-planaren barnean bi motatako elkarrizketa pertsonalak ere sartzen dira: kudeatzaileak urteko langileetako bakoitzarekin izaten dituenak eta inkesten bidez gauzatzen direnak. Kudeatzaileak langile bakoitzarekin dituen elkarrizketak langileen iradokizuna izan ziren eta interes handikoak dira, bide egokirik ez dutenez, bestela inoiz aipatuko ez ziren gai ei buruz hitz egiten delako, hala nola, gai pertsonalak, hobespenak, familiako arazoak, etab. Hobeto ezagutzeko aukera dira eta pertsonen arteko konfiantza areagotzen laguntzen dute, laneko harremanen eta harreman profesionalen gizatasun faltari aurre egiteaz gain.

Datu aipagarri gisa, esatekoa da, sekula ez dutela sindikatuekin arazorik izan eta, izatez, praktikan ez dutela sindikaturik. Urtetan ez da hauteskunderik egin. Garai batean hitzartu zuten akordio bati jarraiki, txandatur, langileen 3 ordezkarri hileroko bileretara joaten dira eta harremana oso ona da.

Organigrama

Organigramak 9 pertsonen osatutako aginte-organo bat du: zuzendari nagusia, zuzendari teknikoa, finantzen, merkataritzaren eta sistemen arduradunak eta negozio-unitateen 4 kudeatzaileak. Hona hemen negozio unitateak: ekoizpena, makina berezien tresneria, serieko makinak eta zerbitzuak (finantzak, erosketak, informatika, sistemen kudeaketa bateratua, giza baliabideak eta salmentak)

Kudeaketa euren esku duten taldeak, proiektu-taldeak

Negozio-unitateetan hiru maila bereizten dira: unitatearen kudeatzailea, koordinatzaileak (bi edo gehiago tamainaren arabera), tutoreak eta euren kabuz kudeatutako taldeak. Taldeak bere eskumen gisa hartzen ditu arduen banaketa, talde-lana, komunikazioa, etengabeko hobekuntza, bezeroaren inguruko orientazioa eta lidergoa. Tutorearen rola berezia da hasiberriei dagokienean, harrera errazteaz eta taldearen ohiko lanean bateratu arteko gidaritzaz arduratzen direlako.

Ekoi- eta tresneria-unitateetan unitate horietako makinaz (fresatzeko makinak, tornuak, arretzeko makinak, mekanizatze-guneak, etab.) arduratzen diren langileek osatutako mekanizatze-taldeak daude. Makina berezien eta serieko makinaren unitateetan proiektu-taldeak dituzte. Guztira 10-12 talde daude, baina lan-kargaren arabera, langileak unitate batetik bestera alda daitezke.

Une hauetan proiektu-taldeetan dimentsio ekonomikoak bateratzeko lanetan ari dira, eskaintza-fasetik hasi eta proiektuaren amaiera artekoa, horrela, osagarri bat edo beste hautatzerakoan erabakiak kostuan duen eragina kontua hartu ahal izan dezaten. Gai horrek eragin handia izan dezake kostuetan, normalean parekotsu banatzen baitira (mekanizatuek % 30, osagarriek % 30, proiektu elektronikoak % 10-12, taldeak % 15 eta, gainerakoa, diseinuak eta muntaiak): Horregatik, desberdintasun handiak izaten dira diseinuen eta bestelako osagarrien irtenbideen arteko aldeak. Product Data Management (SmarTeam PDM) programa bat sartzen ari dira, prezioak kudeatzeko eta proiektuaren garapene bakoitzean kostuen guztizko aurreikuspena ezagutzeko. IKERLANek lagundu die programa sartzen. Dena den, tresna bera baino garrantzitsuagoa da langileak gai horri buruz mentalizatzea. Orain arte landu ez zen gaia zen. Alferrik galtze ugari izan ohi zituzten, adibidez, izakinen kudeaketan, baina orain galerak izugarri murriztu dira. Argi dago zaharkituen kudeaketa hobetu behar dela. Garrantzi bizia du, are gehiago une honetan.

Kontuan izan behar da LAZPIUREk duen abantailarik handiena epe laburrak emateko gaitasuna dela, eta hori lortzeko talde guztiaren konpromisoak sendoa izan behar duela. Gainera, taldeak buruaskia izan behar du: telefonoa hartzeaz, kontsulta erantzuteaz, eskaera hartzeaz, eta ahal bezain laster eta prezio txikienarekin entregatzeaz arduratzeko gai izan behar du. Duela gutxi, eskakizun teknologiko handiko ekipamendu konplexu eta kalitatezko bat entregatu dute hilabete eta erdiko epean. Larunbatetan lan egin behar izan dute, Bergarako jaiak tartean zirela, baina ia ezinezkoa zen epemuga bat lortu dute eta asebetetako bezero baten zoriona jaso dute.

Elkarlanak, aliantzak

LAZPIUREk lehiakortasun-maila horren altua lortzeko gakoetako

bat kanpoko laguntzak dira. LAZPIUREk fabrikatzen dituen makinek eskatzen duten maila teknologikoa jasangaitza litzateke teknologia-zentroen laguntzarik gabe. Elkarlan horri esker, produktu berriak gara edo teknologia berriak aplikatu ditzakete eta barneko baliabideei askatasun handiagoa geratzen zaienez, merkatuan erantzun azkarragoak eskaini ditzakete. Gainera, zenbaitetan langile berriak hautatzeko ere balio izaten du. Bide batez, egun I+G jarduera gehiena Tekniker-ekin gauzatzen dute. Software oso konplexu batekin egiten dute lan. Badute barneko I+G taldea baina jendeak ez dio lanaldi osoa eskaintzen eginkizun horri eta horren ordez diseinu- eta bestelako jarduerekin tartekatzen dute denbora. Zenbaitetan 2 edo 3 teknologia-zentrorekin lantzen dira proiektuak. Besteak beste, INASMET, CEIT, FATRONIK, ROBOTIKER, GAIA, IKERLAN, LABEIN eta INVEMA zentroekin egin dute lan.

Unibertsitatearekin ere lan egiten dute baina zailagoa izan ohi da. Epemugak eta interesak sarritan bat etortzen ez direnez, unibertsitatean ikerketa oinarritzkoagoak egin ohi dira eta horrek enpresarentzat ez du interes handirik izaten. Aitzitik, goi-mailako heziketa-zentroekin elkarlan interesgarriak burutu dituzte, adibidez, Bergarako Miguel Altuna Institutuarekin garatutako Forjaren Ikerketa Zentroa. I+G alorraz gain langile-hautaketa, karrera amaierako proiektuak, enpresetako praktikak etab. burutzen dituzte unibertsitate eta goi-mailako heziketa-zentroekin.

Miguel Lazpiur lehendakari denetik, LAZPIUREk elkarlan-harremanak mantentze ditu instituzioekin ere, adibidez, ADEGI, AdegFor, AFM, GAIA eta, nola ez, CONFEBASKekin.

Pertsonak. Aintzatespenen kudeaketa. Ordainsariak.

Pertsonetikiko erlazioan interes berezia du laneko lorpenak aintzatespen-sistemaren kudeaketak. Sistema hori parte-hartze sistemaren osagarri da eta enpresaren garapenean pertsonen garapena bateratzea du helburu. Lau atal hartzen dira aintzakotzat: 1) gastuak, hots, ordainsari-kontzeptua, hitzarmena betetzea, 2) irabaziak, enpresaren emaitzei lotutakoa, inbertsioen araberakoa, 3) inbertsioak, prestakuntza, maila-igoera, balioaniztasuna, erabilgarritasuna, segurtasun pertsonala, etab. eta 4) gizarte-

kontzeptua, hau da, gizartean egindako ekarpenak: senideei lana ematea, aisialdirako denbora, malgutasunak, laguntza ekonomiko puntualak, etab. Horien arabera, amaierako ordainsaria 4 kontzeptuen konbinaketa aldakorra izango da.

Antolaketaren eta pertsonen alorrean kudeaketa eskumenen arabera lantzeko lanean ari dira prestakuntza-planari eta balioaniztasun-matrizeari lotu ahal izateko. Aurreko sistema sinplifikatu da, eskumen gehiegi barne hartzen zituelako eta gutxi batzuetan fokatzen dira orain, garrantzitsuak direnetan, ezagutzak, gaitasunak eta jarrerak (eskuragarritasuna etab.) aintzakotzat hartzen dituztenetan. Ebaluazioaz gain, norberak bere buruari egindako ebaluazioa, taldearen ebaluazioa eta kudeatzailearena ere kontutan hartzen dira.

Elkarlana eta talde-lana

Antolaketa berriak, partekatutako proiektuek, gardentasunak, komunikazioak, ardurak besteen esku uzteak, bezero-kontzeptuak eta eskuragarritasun-jarrera eta talde-lanerako gaitasuna aintzakotzat hartzeak lan-giroa hobetzen dute eta pertsonen arteko elkarlana, oinarrizko jarrera bilakatzetik haratago, ohitura eta kultura bihurtzen da. Kultura bultzatzeko erabilitako ideiak dira, esate baterako, berrituz lan egitea, lan eginez berritzea, pertsonengan ilusioa piztea, hobetzeko gogo sendoa izatea, ikastea, irakastea, arazo berriei irtenbide berriak bilatzea, pentsatzerakoan gaitasunak hedatzea, alferrik galtzeen etengabeko borrokan aritzea, behin betiko prozesuei uko egitea, guztia hobetu daitekeela pentsatzea, berrikuste-zikloak etengabeak izatea...

Egun, duen garrantzia dela-eta, **ezagutzaren kudeaketa** lantzen ari dira. Datu-base bat sortzen ari dira, guztiek datuak, esperientziak, etab. sartzeko aukera izan dezaten eta nork zer dakien jakin eta ezagutzak partekatu ahal izan ditzaten.

Lidergoa

Kultura berriaren beste bereizgarri bat lidergoaren kontzeptua da. LAZPIUREntzat **liderrak** dira lanean ardurak dituzten eta enpresako taldeak gidatzen dituzten pertsonak. **Lidergoa** organizazioko pertsona guztietara hedatu da, bere kabuz kudeatzen

diren hobekuntza-talde desberdinen bitartez eta erabakiak hartzeko gaitasunaren bitartez.

Berrikuntza: zirkulu negatibo-positiboa, plano bikoitza

LAZPIUREn filosofiak dio berrikuntzak organizazioaren txoko guztietara iritsi behar duela baina, horretarako, zirkulu negatiboa alde batera utzi: arazo ugariri aurre egin behar izatea, guztiak premiazko jardueretan buru-belarri aritzea, pentsatzeko denborarik ez izatea, ez da hobetzen, ez da aurreikusten... eta zirkulu positiboan sartu behar da: arazo gutxi, etorkizunean pentsatzeko denbora gehiago, hobekuntza eta berrikuntzak, arazoak saihesten dituzten sistema hobetuak... Plano bikoitzean lan egiten ikasi behar da, hots, egunean egunekoa kudeatzen baina,aldi berean, enpresa etorkizunean non kokatu nahi den pentsatzen eta horretarako beharrezko mekanismoak abian ezartzen. LAZPIUREn zinez uste da berrikuntza eraldaketa prozesu bat dela, balioak aldatzen, hobetzen eta sortzen dituela esponenzialki, eta ezinbestekoa dela egungo merkatuan bizirauteko eta etorkizuna ziurtatzeko.

LAZPIUREn hausnarketaren arabera, Europako enpresek bi lerro posibletan soilik jardun dezakete: kudeaketa-sistema aurreratua eta bezeroen eta pertsonen inguruan orientatutakoak; eta teknologia aurreratua aplikatzea. Horretarako nahitaezkoa aldatzea, hobetzea, berritzea eta ilusioa sustatzea. Berrikuntzak, bide batez, bezeroetan eta merkatuetan berritzea, I+G+B bultzatzea, ezagutza kudeatzea eta, beharrezko neurri gisa, berrikuntzarako prestatutako eta pertsonetan oinarritutako antolaketa sustatzea suposatzen ditu.

LAZPIUREn berrikuntza aplikatzeko modu bat «jarduera komertzial hedatua» da. Uneoro enpresa merkatuan ikusgai izan nahi du eta organizazioko langile guztiek parte hartzen dute eta konprometitu daude lan komertzialekin, bezeroen beharrak eta merkatua etengabeko aztertzen dituzte eta lehiakideen analisiak garatzen dituzte. Muntatzaileek ikusten dituzten bezeroen arazo eta beharrak ez dituzte komertzialek ikusten eta horrek ikuspegi horrek, aldiz, makinaren diseinua edo zerbitzu-baldintzak hobetzearen bitartez balio berri bat sortzeko aukera suposatzen du.

Kudeaketaren neurketa, aginte-panelak

2009ko kudeaketa planak helburu estrategikoak aurkezten ditu etorkizuneko ideia partekatu baten bitartez: errentagarria, berriztatzaila, pertsonetan oinarritutakoa, nazioartekoa eta sormenezkoa izatea enpresa. Helburu horiek bost eremutan banatzen dira: finantzen kudeaketa ekonomikoa, teknologia eta berrikuntza, organizazioa eta pertsonak, komertzializazioa/nazioartekotzea eta produktu eta merkatu berriak. Eremu bakoitzean dagozkien helburuak (3-4) eta adierazleak zehazten dira.

Helburu horiez gain, uneko egoerari aurre egiteko enpresaren helburu zehatzak dituzte: 1) uneko egoerara egokitzea, 2) irteten lehenak izateko prestatzea, 3) lan-postuak mantentzea. Halaber, planak negozio-unitateen helburuak, sistema osoaren helburuak eta 2009ko prestakuntza-plana barne hartzen ditu. Ildo horri jarraiki hedaketa-prozesu handiari ekin zaio.

Kudeaketa-plana prestatzeko negozio-unitateek prestatutako helburuak berrikusten ditu Kudeaketak. Unitate bakoitzaren eta, bere osotasunean, enpresaren arazoen analisia gauzatzen da.

Aginte-panelak negozio-unitate bakoitzaren barnean kudeatzen dira eta unitateari eragiten dieten datuak biltzen dituzte, hots: barne-galerak, produktibitate-ratioa, datu ekonomikoak/errentagarritasuna, segurtasun-ratioak (absentismoa, istripuak...), entrega-plana, 5S, enpresaren helburuak, unitatea eta sistemak, kudeaketa-plana eta unearren eta unitate bakoitzaren arabera alda daitezkeen beste batzuk.

Krisia

Krisia proba garrantzitsua izaten ari da enpresentzat, baldintzak aldekoak ez direnean eta organizazioaren baliabide guztiak erabili behar direnean enpresek erantzuteko duten gaitasuna ikusteko. LAZPIUREn kasuan egoera-talde bat sortu da eta hausnarketa estrategikoa egin dute.

Egoera-talde horrek oinarrizko printzipio hauek garatu ditu: gastuak kontrolatzea, barnean egin daitekeena azpikontratatzeari uztea, egokitzea eta bi konpromisori jarraiki lan egitea: inor kanpoan ez geratzea eta zereginak eta orduak banatzea. Hausnarketa estrategikoa dela-eta gehiago fokatu behar izan da krisitik irteteko

eta gerorako prest egoteko garrantzi handiena duten ekintzetan: kudeaketa komertzial berria, pertsonen kudeaketa, proiektuak kudeatzeko modu berria, kontrol teknikoa eta ekonomikoa, kostuen kontrola, talde-lana, eta eskumen tekniko eta emozionaletan, hizkuntzetan, jarreran eta komunikazioan oinarritutako prestakuntza.

9. WALTER PACK-ERA EGINDAKO BISITALDIAREN OHARRAK (2009ko maiatzaren 18a)

Parte-hartzaileak:

WALTER PACK ordezkatzuz:

- Miguel Bernar, koordinatzaile orokorra eta akzio-gehiengoduna

Innobasque-n i-Talde I ordezkatzuz:

- Ane Aguirre, Vesper Solutions aholkularia
- Xavier Berasategi, TTT taldearen zuzendari nagusia
- Olga Gómez, Innobasque
- Manuel Iraolagoitia, Microdeco-ren Presidentea
- Javier Zarrabeitia, Innobasque

Enpresa eta haren egoera

WALTER PACK enpresak beroko konformazioz egindako plastikozko piezak diseinatzen eta fabrikatzen ditu hainbat sektorerentzat: automozioa eta haren industria gehigarriak, linea zuria, aisia eta kirola eta industria orokorra. Beroko konformazioak hainbat abantaila eskaini du beste metodo batzuen aldean, hala nola, molde eta tresnerian kostu gutxiago, prototipo eta serieetan erantzun azkarragoak, moldeetan inbertsio gutxi eginda pieza handiak egiteko aukera, eta gainazalenzako materialen, diseinuen eta akaberen aniztasuna.

WALTER PACKek modu aktiboan parte hartzen du bezeroekin produktuak diseinatzerakoan, langile eta teknikariek irtenbide interesgarriak eskaintzen dituzte beroko konformazioz egindako plastikoak hutsaren bidez eraldatzerakoan.

Aldaketaren zergatiak

Ingeniari Industrial ikasketak eta IESEko MBA bat amaitu ostean, Miguel Bernarrek, 28 urterekin, enpresa industrial bat sortzeko proiektuan lanean ziharduen eta, azkenik, 1992an Walter Pack sortu zuen bazkide katalan batekin. Enpresa oso azkar hazi zen eta 1997an AJEBASK-en Euskal Enpresari Onenaren saria jaso zuen. 2004rako proiektu sendoa zen.

2006an fabrika bat ireki zuten Indian. Enpresa ongi zihoan, baina, aurrera begira arazo handi bat suma zitekeen: erronkak handiagoak izan ahala iritzi kontrajarriak nabaritzen hasi ziren jendeak nahi zuenaren eta zuzendaritzak nahi zuenaren artean. Ezagutzen zen enpresa-kulturak eta ingurukoak ez zioten erantzunik ematen WPko langileen eta jabeen arteko iritzi-desberdintasunei. Une hartan 50 pertsona zeuden enpresan, zuzendaritza mota oso pertsonalizatua zuen, guztia pertsona bakarraren inguruan antolatzen zen, eta pertsona haren izaera horren ekintzailea izanik, hark bultzatzen zuen guztia eta bere gain hartzen zuen erabaki guztien ardura. Koldo Saratxagak geroago esan zuen bezala, «zuzendaritza klasiko eta paternalista zen».

Miguel Bernarrek ezagutzen zuen Koldo Saratxagak sustatzen duen modeloa, IRIZAR bere bezeroetako bat baitzen (eta hala da oraindik). Baina hainbat aurreiritzi zituen IRIZARen esperientziari buruz hura kooperatiba zela-eta. Hala eta guztiz era, ia ezagutzen ez zirela, lehen topaketan egin zizkion galderek txundituta utzi zuten: «Zer da zure enpresako gauzarik garrantzitsuena?» «Pertsonak» «Zenbat denbora eskaintzen diezu pertsoniei?» Bereziki galdera horrek bultzatu zuen Miguel Bernar hausnartzera, une hartan etengabe Indiara bidaiatzen ari zenez, ia ezin ziolako denborarik eskaini harentzat garrantzitsuena zenari: pertsoniei. Kontraesana begi-bistakoa zen eta aldaketa beharrezkoa zela erakutsi zion. Bazkide katalanek ulertzen ez zuten arren eta ados ez egonda ere, ez zioten trabarik jarri eta aldaketa-prozesuari ekin zitzaion.

Aldaketa

Koldo ezarritako lehen baldintza Miguel Bernar enpresaren gidaritzatik kentzea izan zen. Ordura arte erreferente izan zenez, sortzen zen taldearen ekimenak eta garapena «estal» zitzakeela

iruditzen zitzaion. Indian eta beste gai batzuetan fokatuko zela eta bere ordeztuak Walter Pack proiektuaren koordinatzaile gisa beste norbait izendatuko zela planteatu zuen. Horrela aurreko dinamika apurtu nahi zen, hots, aldi berean sortzaile, jabe eta kudeatzaile zen pertsona bakarrean oinarritutako zuzendaritzarena. Erabaki guztiak bere esku zeudenez, pertsonak ardurak bere gain hartzea eta haien gaitasunak garatzea ezinezkoak baitziren.

Orientazio berria enpresako langile guztiak parte hartu zuten batzar orokor batean agertu zen. Enpresa sortu zenetik guztiak batera biltzen ziren lehen aldia zen. Txundituta zeuden: gauzak ongi bazilhoazen, zer esan nahi zuen hark? Baina planteamenduak gustuak izan ziren eta guztiak aldaketaren alde egin zuten. Koldok proposatutako beste aldaketa bat, ordainsarien taulak berrikustea eta ordainsariak batez beste % 17an igotzea izan zen. «Pertsona hauek ezin dute hau irabazi». Zenbait kasutan ordainsaria bikoiztu egin zen.

Prozesuko urrats oinarritzkoenetakoa koordinatzaile orokoa hautatzearena da. Organizazioaren barruan profil egokiko inor ez zegoela ikusi zuenean, Koldok kanpotik ekarri zuen koordinatzaile orokorra lehen faserako, eta urtebeteren ondoren behin betikoarekin ordeztu zuen eta zuzendaritza-talde berria osatu zuen, beren kabuz kudeatzen ziren taldeetan oinarritutako antolaketa berria martxan jartzeko. Aurreko zuzendaritza-taldeko hainbat laguni (merkataritza eta ekoizpena) dinamika berrira egokitzea kosta zitzaien. Ildo horretatik Miguel Bernarrek hausnarketa hau egiten du: «Orain ikusten dut lehen ez nintzela gauza askotaz jabetu ere egiten. Esandakoa betetzeko oso gai ziren pertsonak nituen eta ez ziren taldean lan egiteko, erabakiak hartzeko edo ardurak beren gain hartzeko gai».

Urtebeteren buruan, koordinatzaile orokor berria hautatzeko garaia heldu zenean, Koldok hura Miguel Bernar izan zedin proposatu zion batzarrari. Ez luze lehenago Koldok Migueli BAT gisa sartzeko eskatu zion, atal hura egun Koordinazio orokorra eta BAT denarekin indartzeko. Aurrekoen aldean, enpresa gidatzeari buruzko jarrera eta ideia desberdinak zituen Miguel Bernarrek. Berak esan bezala, aldaketa maila pertsonalean ere onuragarria suertatu zaio: «Orain askeago sentitzen naiz. Ez nabil gainerakoei

bultzaka, plana oinarritik dator, hilean bi bilera egiten ditugu gidaritzat-taldekook. Haientzat ere guztiz berria da».

Ordainsaria berrikustearekin batera, azken lau urtetako batez besteko irabazien gaintikoen % 30 banatzea erabaki zen eta, ondorioz, lehen urtetik hasi ahal izan zuten irabaziak banatzen. Era berean, galerarik izanez gero, soldata murriztu egingo dela adosten da akordioan. Esan beharrik ez dago, horretarako erabateko gardentasuna behar beharrezkoa dela, baina ez zuten arazorik izan horretan.

2008ko azaroan krisiaren lehen ondorioak pairatzen hasi ziren, bezeroak eskaerak bertan behera uzten hasi zirenean. Abenduaren 8an batzar orokorrerako deialdia egin zen. Ekitaldiaren amaierako irabazien aurreikuspenaz eta haien banaketaz gain, aseguru-zorroaren egoeraren berri eman zen eta 2009rako neurriak hartu ziren, besteak beste, soldatak izoztea edo, are korapilatsua goa zena, sartutako azken langileak edo proba-aldian zeudenak langabeziara joatea, horrela, langabezia-asegurua erabiltzeko, inor ez kaleratzeko eta langabeziatik jasotako aurrezkien % 30 pertsona horien kalte-ordainetara zuzentzearen akordioaren barnean. Argi dago akordio horietara konfiantza nagusi den giroan soilik irits daitekeela.

Plangintza: talde-lana

Plangintza-bilera da horrenbeste produktu dituen enpresaren euskarria. Proiektu asko berriak dira, eta tresneriak diseinatu egin behar dira, beste batzuk lehendik datoz. Bilerak ostiraletan ospatzen dira eta aurre-plan bati jarraiki lan egiten da. Aurre-plana bileran eztabaidatzen da eta horren inguruan zehazten dira taldeen konpromisoak. Bezeroarekin duten konpromisoa dago guztiaren oinarrian. Korapilatsua da, askotan kanpoko faktoreen ondorioz ezin izaten direlako bete... baina langile guztiek beren ahalegin guztiak egiten dituzte plana bete dadin. Jendea egunean eguneko txostena betetzeaz kezkatzen da eta horrek bilerak eta talde-lana sustatzen ditu.

Bezeroekin harremanak

Orain organizazio osoa bezeroengandik gertuago sentitzen da. Bezeroekin harreman zuzenak dituzten pertsonak sei dira, haietako

bik jarduera gehiago ere burutzen dituzte, eta lehen telefonista ere bazuten. ZERTEK (zerbitzu teknologikoak) taldekoak ere badituzte bezeroekin harremanak eta, neurri apalagoan, HLTak (hotline taldeak) ere bai. Ekoizpenaren % 50 esportatzen denez, ingelesa ezinbestekoa da. Bezeroaren inguruko orientazioak ere berritzen laguntzen die. Adibide gisa, IMD (Insert Moulding Decoration) merkatuan sartu dira. Kosmetika-produktuetan aplikazio ugari dituen teknologia honetan Europako merkatuko bigarrenak dira dagoeneko.

Aldaketaren giltzarriak

Miguel Bernarrentzat gako nagusia gardentasunaren bidez pertsonengan duten konfiantza eta ekintzen bidez koherentzia erakustea da. Beste gako batzuk:

- Langileak bezeroekiko konpromisoaz arduratzea lortzea
- Erabakiak hartzeari esker jendea haztea
- Inor ez da ezinbestekoa
- Langileek zeregin desberdinak egitea, ekintza errepikakorren orde. Ondorioz gauza gehiagotan pentsatzen da. Balioaniztasuna eta jarduera berriak sustatzea
- Jendearekin gertuko harremanak izatea
- Modeloari esker, onar diren langileak agerian geratzen dira

Modelo honetan ekintzaileak duen lana

Kudeaketa-modelo honetan ekintzailearen rolari buruzko hausnarketa bat egiten da. Erraza al da ekintzailearentzat zuzendaritza eta erabaki garrantzitsuenak partekatzea suposatzen duen kudeaketa motara egokitzea? Zer zailtasun ditu dagokion rol berriak mota horretako enpresa-proiektu batean? Zer jarrera izan behar lukete ekintzaileak eta gainerako langileek inbertsio handien edo arrisku handiko aukeren aurrean? Denbora faltagatik, galderak airean utziko ditugu, beste batean lasai eztabaidatu ahal izateko.

Gai horien harira, Miguel Bernarrek baieztatzen du izan izango zukeela taldea zuzendu bere estiloa aldatu gabe eta horren oldarkorra eta primarioa izateari utzi gabe (esamoldea berea da, agresibitatea, presioa etab. adierazi nahian esandakoa). Miguelen iritziz modelo hau baliozkoa izan dadin, irabaziak areagotzeak enpresariaren ezin

du enpresariaren lehentasun bakarra izan eta agian ezta lehentasun nagusiena ere.

2. Eranskina

Mundu-mailako 35 adituren iritziak

«Kudeaketaren etorkizuna berrasmatzen» lemapean

Kudeaketaren etorkizuna berrasmatzen

«Kudeaketaren etorkizuna berrasmatzen» lelopean elkartutako mundu-mailako 35 adituk³⁰ 25 ideia aukeratu dituzte *Management 2.0* kontzeptua definitzeko.

Nazioarteko aditu horien iritziz, urratsak batzuk finkatu zituzten erakundeek aldaketetara egokitzeko, berrikuntzari lotutako boterea askatzeko eta lantokiak benetako inspirazio-iturri bihurtzeko ahalmena hobetzeko. Hauek dira urrats horiek:

1. Kudeaketaren oinarriak berrasmatzea. Kudeaketa-ohitura berriez gain printzipio berriak behar dira. Bestela, ezagutzen duguna doitze hutsera mugatuko da berrikuntza.
2. Komunitatearen eta herritarren ideiak zuzendaritza-sistemetan txertatzea. Pertsona guzti-guztiak garrantzitsuak direla izan behar dugu kontuan eta horri jarraiki lan egin behar dugu. Harreman bizi, arin eta positiboa eratu behar da eragile guztiekin.
3. Helburu handiagoa eta zabalagoa lortzen saiatzea. Helburuak lortzeko grina, konpromisoa eta kementa hedatzen dira. Zuzendaritza-taldeko kideek ekimenez eta gauzak berritu nahian jardun behar dute, eta finkatutako helburuen zentzua ulertarazi behar dute, halaber.
4. Estrategia diseinatzeko prozesua partekatzea. Estrategia sortzeko eta zuzendaritza finkatzeko ardurak banatu behar dira.
5. Errendimendu integralerako neurri berritzaileak diseinatzea. Kontuz ibili behar dugu bakarrik emaitzan pentsatu gabe, eta errendimendu integrala neurtzeko sistemak landu behar dira bezeroekiko esperientzia berezien balioaz jabetzeko, esate baterako.
6. Denboraren gaineko ikuspegia zabaltzea. Zuzendaritza-taldeko kideak dituzten akuiluak aldatu behar dira, epe luzerako egitasmo txikien potentzial handiaz jabetu daitezen.
7. Konfiantza handitu eta beldurrak txikitzea. Konfiantzan eta gardentasunean oinarritutako kultura sortu eta ahaleginaren, arriskuaren eta ulermenaren arteko oreka lortu behar da.
8. Informazioa demokratizatzea. Informazioa batzuen esku ba-

30 «Kudeaketaren etorkizuna berrasmatzen» leloaren inguruan elkartutako mundu-mailako 35 adituk 25 ideia aukeratu dituzte *Management 2.0* definitzeko. (Iturria: Innobai, 13. zk.). Erakundeen kontzeptualizazio eta eraldaketaren bat etorri litezke kontzeptu horiek. Ikus 2. eranskina.

karrik egoteak ematen duen boterearekin amaitu beharra dago: profesionalak informazio guzti-guztia behar dute erabakiak hartu ahal izateko.

9. Aniztasun intelektuala onartu eta zabaltzea. Taldearen pentsamolde laua gainditu eta sormen-aukerak areagotzeko aniztasun handiagoa bultzatu behar da arlo guztietan.
10. Iraganaren erakarmena murriztea. Status quo-a auzitan jarri eta berrikuntza eta aldaketa bultzatu behar dira.
11. Aldaketan murgildutako profesionali boterea eman behar zaie edo daukaten boterea handitu behar da. Arautik kanpoko pentsamoldea garatzeko, sormena legitimatzeko eta etorkizunarekin bat egiteko guneak sortu behar dira.
12. Jarduteko askatasuna eta autonomia sustatzea. Antolaketa desegiteko aukera eman behar dute enpresek, arinagoak izateko eta profesionalen potentzial guztia garatzeko.
13. Azaleratzen ari diren estrategiak garatzeko guneak sortzea. Saiakuntzak eta gauzatzeak orekatzeko guneak behar dira; strategiari gagozkiola, leku gehiago utzi behar da aniztasunerako eta esperimenezko eta gutxiago azterketa eta ikuspegietarako.
14. Ideia eta talenturako barne-merkatuak sortzea. Ideia berriak agertzean merkatuak bezain azkar eta haiek adinako gardentasunez erantzuten duten enpresak sortu behar dira. Ideia guztiak aukera berdinetan lehiatzen direla bermatu behar da prozesuetan.
15. Antolaketa formala desegitura eta sakabanatzea. Egitura eta arau gutxiago duten erakundeak behar ditugu, berrikuntza bultzatu eta aldaketetara errazago egokitzeke. Egokitzeke oztopatzen duen zurruntasuna murriztu eta handiegiak diren unitateak atomizatu behar dira, halakoak ezin baitira erraz kudeatu.
16. Hierarkia artifizialak erroto murriztea. Liderra aukeratzeko askoz ahalmen handiagoa eman behar zaie taldeko kideei. Lidergoaren aukerak zabaldu behar dira hierarkia formala ezabatzeke.
17. Lidergo-lana berrasmatezea. Goitik ezarritako zuzendariaren mitoa suntsitu behar da. Berrikuntza eta lankidetzaren bultzatzen

- duten sistema sozialak sortu behar dituzte liderrek.
18. Erabakiak hartzean gatazka egotea ontzat hartu behar da. Gatazkak azaleratu, ados ez daudenen iritziak entzun eta taldearen jakinduria aprobetxatu behar dira, erabaki garrantzitsuak hartzeko garaian.
 19. Kontrol-sistemak birdiseinatu eta berrasmatzea. Kontrola konpromisoarekin ordezkatu behar da eta, horretarako, beharrezkoa dira konfiantza eta norbanakoen erantzukizuna.
 20. Berrikuntza/efizientzia bikotea gainditzea. Ezin da saihestu kontzeptu polarizatuak etengabe erabiltzen ibiltzea: epe laburra/epe luzea, miaketa/ustiaketa, etab. Bikote horietako zati bakoitzetik alderdirik onenak ateratzeko gai diren kudeaketa-sistemak diseinatu behar dira, beraz.
 21. Giza irudimena askatu eta haratago eramatea. Hausnarketak egiteko, amets egiteko eta gauzak sortu eta berritzeko lekua eta denbora behar dira. Porrota erabateko etsaitzat ikusteari utzi behar diogu, gauza asko ikasten baitira porrotetik. Eskala txikiko berrikuntzak askoz gehiago saritzen dituzten kulturak indartu behar dira.
 22. «Pasio-komunitateak» bultzatzea. Profesionalen kapital emozionalaren errendimendua areagotu beharra dago. Sare sozialek eta beste baliabide batzuek erabiltzen dituzten teknologiak aprobetxatu behar dira, beren lanpostutik haratago joaz, profesionalei berrikuntzan jarduteko aukera ematen dieten lan-ingurune erakargarriak sortzeko.
 23. Kudeaketari buruzko ikusmoldeak birdiseinatzea, mundu ireki baterako prestatzeko. Prestakuntza tradizionalan gauzak konpontzeari eta erabakiak hartzeari ematen zaio garrantzia, hausnarketaren, sormenaren eta berrikuntzaren kaltetan. Aniztasunerako eta dimentsio askotako gogoetarako lekua uzten duten sistemak eta balioak bultzatu behar dira.
 24. Negozioei buruzko hizkera humanizatzea. Negozioen munduan errezeloz hartzen dira komunitatea, edertasuna, ohorea, egia, justizia eta antzeko hitzak. Zinez gizatiarrak diren erakundeak sortzeko, idealik gorenena geureganatu behar ditugu.
 25. Kudeaketan sormenez eta berrikuntzaz jarduten ikastea. Zuzendaritzako kideen ohiko gaitasunez gain sormenaren eta

berrikuntzaren alorrean dituzten trebetasunak ere garatu behar dituzte.

Proposatutako erronketako batzuk kudeaketa berritzeko gainditu beharreko erronken zerrendan daude aspaldi. Erronka horiek orraztu, lehentasunak finkatu, erronka berriak gehitu eta aplikatu egin behar dira etorkizuneko enpresa eta erakundeen kudeaketan berrikuntza txertatzeko.

3. Eranskina:

i-Talde I-en hausnarketa-fasean landutako dokumentuen zerrenda

i-Talde I-ren gogoeta-prozesuan prestatu ditugun dokumentu eta gogoeten zerrenda agertzen da jarraian.

<http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net/P%C3%A1gina+de+documentos>

1. Kontzeptualizazio-talderako berariaz prestatutako dokumentuen zerrenda

(egileen araberrako hurrenkera alfabetikoa)

Barrios, Alberto: «*Con relación a los círculos y los conceptos guía*», 7-04-2009. Dokumentua

Darceles, Maite: «*Conferencia de Alfonso Vázquez*, 31-03-2009». Dokumentua

Elorriaga, Tomas (Banpro): «*Conceptualización: Modelo de gestión basado en personas*», 16.04.2009. Dokumentua

Serrats, Gonzalo (Ope Consultores) : «*Empujando el tren*» 18.05.09 empujando el tren- Gonzalo Serrats.doc

Vázquez, Alfonso: «*Marco de la conceptualización*», 29-03-2009. Dokumentua

Vázquez, Alfonso: «*Breves Anotaciones para el Equipo de Conceptualización*», 14-05-09. Dokumentua

2. i-Talde-rentzat aurretik prestatutako dokumentuen zerrenda

(gutxi gorabeherako hurrenkera kronologikoa)

2009/06/09ko bilerarako ekarpenak: «*La innovación como cosecha, ¿y la siembra?*» de Koldo Saratxaga, 03-06-08, Sabin Azua. 4-06-08, José Luis Lafuente. 6-06-08, Susana Rodríguez. 9-06-08.

Página de debate previa a la reunión del 9-07-2008.

Alfonso Vázquez, Xabier Berasategi, José Luis Lafuente, Susana Rodríguez, Koldo Saratxaga, Ane Aguirre eta Sabin Azuaren ekarpenak.

Rodríguez, Susana: «*Mis reflexiones*», 6-07-2008. Dokumentua

Aguirre, Ane: «*Primera aproximación a las 7 guías*», 2008ko uztaila. Dokumentua

Azua, Sabin: «*Algunas consideraciones iniciales para el diagnóstico*», 2008ko uztaila. Dokumentua

Acta reunión 9-07-2008. Zazpi gida-kontzeptuak adosten dira bertan.

Zazpi gida-kontzeptuei buruz 2008/09/22rako prestatutako ekarpenen bilduma. Dokumentua Sabin Azua, Xabier Berasategi, Manuel Iraolagoitia eta Alfonso Vázquezek ekarpenak.

Página sobre «Liderazgo colaborativo». Xabier Berasategi eta Alfonso Vázquezek ekarpenak.

Olga Gómezek eta José Luis Jiménezek prestatutako dokumentuak: Reflexiones 7 conceptos (3-11-2008), Ficha para suscitar reflexión, Contraste 7 conceptos con experiencia profesional personal (4-11-2008).

Koldo Saratxagak egindako oharra (2008/10/27) Sabin Azuak 2008/09/22ko bilerarako prestatutako dokumentuari buruz.

Dokumentua

Ane Agirrerren ekarpenak (2008(11/05)). Dokumentua

Alfonso Vázquezek «*Preguntas sin respuestas*»(2008/11/06).

Zazpi gida-kontzeptuak lanaren funtsarekin lotzeari buruzko oharrazpena. Dokumentua

Gonzalo Serratsen «*Subiéndome al tren en marcha*» (2008(11/12)).

Dokumentua

Koldo Saratxagaren «*Dónde se produce la innovación*» (2008/12/08).

Dokumentua

José Luis Jiménez Brearen «*La innovación, las personas y los modelos organizativos*» (2009/01/15). Dokumentua

Alfonso Vázquezek «*Anotaciones*» (2009/01/18). Dokumentua. JL

Jiménez Brearen 2009/01/15eko testuari buruzko oharra.

Xabier Berasategiren «*Tránsito y barreras*» (2009/01/19).

Dokumentua.

Manuel Iraolagoitiaren «*Aportaciones para reunión 21-01-2009*».

Dokumentua.

3. Beste dokumentu batzuk

Darceles, Maite: «*El mito del líder*». Dokumentua

Darceles, Maite: «*Guías para la transformación*»

- «*Eraldaketarako Gidalerroak*», BAI-BFA, 2009. Dokumentua gaztelaniaz
- Ellerman, David: «*The Mondragon Experience Viewed From Basic Principles*», MU, 2001. Dokumentua
- Iturbe-Ormaetxe, Julen: «*11 cambios en el mundo laboral*», 2009/03/03. Dokumentua
- Nuño, Roberto: «*¿Caos y excelencia? El caso de Irizar, S. Coop.*», 2006ko iraila. Dokumentua
- Vázquez, Alfonso: «*Estrategias de la imaginación*», Granica, 2008. «De finalidad y progreso» izeneko idazpurua. Epigrafearen dokumentua.
- Vázquez, Alfonso: «*¿Innovar en la crisis?*», 2008. Dokumentua
- Vázquez, Alfonso: «*La mi(s)tica del proyecto compartido*», 2008. Dokumentua
- Vázquez, Alfonso: «*Política de la riqueza, riqueza de la política*», 2008. Dokumentua
- Vázquez, Alfonso: «*Trabajo cognitivo, cooperación, democracia*», liburu kolektibo honetan argitaratua: «*Democràcia econòmica. Vers una alternativa al capitalisme*», Projecte Democràcia Econòmica, 2009. Dokumentua
- Zabaleta, Fran: «*Entrevista a Javier Currás*», Revista Índice, 2008ko azaroa. Dokumentua

4. Gogoeta-prozesuan sortutako informazio, dokumentu eta gogoeta gehiago

- Alfonsoren idazki eta argitalpenei buruzko informazio gehiago:
<http://www.hobest.es/temasinteres1/temas.html>
<http://maitedarceles.wikispaces.com/Escritos+de+Alfonso+V%C3%A1zquez>
- «*Guías para la transformación*»-ri buruzko informazio gehiago:
<http://maitedarceles.wikispaces.com/Gu%C3%ADas+para+la+transformaci%C3%B3n>

2009ko uztailaren 1eko bertsioa osatu eta gero

2009ko uztaileko zirriborroaren lehen bertsioa osatu eta gero

jasotako erantzunak eta egindako eztabaidak orri honetan jasota daude:

[Página de debate y feedback para el documento de julio 2009](#)

Goian aipatutako dokumentu guztiak eta tarteko lan-txostenak i-Talde I-en wiki honetan daude eskuragarri:

Innobasque-ko Enpresa Eraldaketa arloa: «*Conceptualización de Modelos de Gestión basados en las personas*».

<http://consejo-transf-empres.innobasque.wikispaces.net/>

