

Euskara Errektoreordetzaren Sare Argitalpena



Enpresa-ekonomia: antolakuntza eta zuzendaritza

Iñaki Heras Saizarbitoria
Enpresen Antolakuntza Saila
UPV/EHU

Enpresa-ekonomia: antolakuntza eta zuzendaritza

Euskara Errektoreordetzaren Sare Argitalpena, 2011

ISBN: 978-84-695-0679-0

© Testuak eta irudiak: Iñaki Heras Saizarbitoria

Argazkiak: eremu publikoko argazkiak eta Wikipediatik jasotakoak.

Aurkibidea

Aurkezpena.....	4
1. atala: Enpresa-zuzendaritzaren oinarriak	6
1. gaia: Enpresa-zuzendaritzaren hastapenak	7
2. gaia: Antolakuntzaren teoriak: enpresa-antolaketa ikasketen bilakaera historikoa	21
3. gaia: Enpresa-zuzendaritza ereduak.....	40
4. gaia: Enpresaren zuzendaritza eta erabakiak hartzea.....	52
2. atala: Zuzendaritza-trebetasunak.....	71
5. gaia: Lidergoa.....	72
6. gaia: Motibazioaren teoriak	79
7. gaia: Komunikazioa enpresan.....	90
8. gaia: Lan-taldeen zuzendaritza	101
9. gaia: Gatazka eta negoziaketa	110
Bibliografia.....	115

Aurkezpena

Eskuliburu hau Euskal Herriko Unibertsitateko (UPV/EHU) Donostiako Enpresa Ikasketen Eskolan Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako Graduan oinarrizko bibliografia modura erabiltzeko osatu du egileak; hain zuzen ere, UPV/EHUn aipatutako graduan eskaintzen den “Enpresa Ekonomia: Antolakuntza eta Zuzendaritza” izeneko lehenengo mailako ikasgaiaren erabiltzeko. Izenburutzat aipatutako ikasgaiaren izena du eskuliburuak: *Enpresa-ekonomia: antolakuntza eta zuzendaritza*. Izenburu polisemikoa, eta, apika, nahasi samarra ere badena; terminoak eta ideiak jakintzat eman ezean, gogoeta bat eskatzen duen izenburua¹.

Esan bezala, eskuliburuia Europako Unibertsitate Eremura egokitzeko prozesuaren ondorioz sortutako gradu berri bati begira osatutakoa da. Eta irakurlearentzat ziurrenik ezaguna izango denez, Bolonia Plana esaten zaion prozesu horren ondorioz sortutako graduetan, ezagutzak irakasteari ez ezik, gaitasunak lantzeari ere garrantzi handia eman nahi izan zaio, eta horrek ere izan du nolabaiteko isla eskuliburuaren edukian.

Zehatzago esanda, UPV/EHUn “Enpresa Ekonomia: Antolakuntza eta Zuzendaritza” ikasgaiarako definituriko deskribatzaileak edo gako-hitzak hauek dira: antolakuntzaren teoriak; zuzendaritza-trebetasunak: lidergoa, motibazioa, komunikazioa eta talde-lana, eta negoziazioa; zuzendaritzaren teoria: zuzendaritzarako eta erabakitzeko ereduak. Edukiak, berriz, hala laburtu ziren Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako Graduaren egiaztapen-oroitidazkian:

- 1) Antolakuntzaren teoriak: enpresa-antolaketa ikasketen bilakaera historikoa.
- 2) Zuzendaritza-trebetasunak.
 - a. Lidergoa eta lidergo-estiloak.
 - b. Motibazio-teoriak.
 - c. Komunikazioa: barne-komunikazioa.
 - d. Talde-lana: talde-lanen zuzendaritza.
 - e. Negoziazioa.
- 3) Zuzendaritzaren teoria.
 - a. Zuzendaritza-ereduak.
 - b. Erabakitze-ereduak.

Bestalde, gaitasunei dagokienez, ikasgaiaren gaitasun zehatz hauek definitu ziren:

- Antolakuntza-teoriaren funtsezko ikuspegiari loturiko oinarrizko kontzeptuak ulertzea eta erabiltzea.
- Enpresa-erabakiak hartzeko lidergoarekin zerikusia duten ezagutzak eta trebetasunak barneratzea.
- Enpresa-errendimenduan motibazioaren teoriak duten garrantzia ulertzea eta erlazionatzea.
- Enpresaren barne-komunikazioan izan daitezkeen arazoak atzematea, aurrea hartzeko eta konponbideak proposatu ahal izateko.
- Antolakuntzako partaideen artean helburuak finkatzetik erabakiak ezartzeraino erabakitze-prozesu osoaren garrantzia ulertzea.

¹ Bada kontu horren harira egindako gogoeta labur bat lehenengo gaiari egindako sarreran; 7. eta 8. orrialdeetan, hain zuzen ere.

Horiek horrela, liburuan zehar aztertzen diren kontzeptu teorikoak, ahal den neurrian, gaiari buruzko kasuen, adibideen eta testu osagarrien bidez ahalik eta gehien osatzen saiatu da egilea, eskuliburuan oinarriturik ezagutzak ez ezik, gaitasunak ere egokiago landu ahal izan daitezzen. Kontuan izan beharra dago, ordea, eskuliburua testu bizia dela; alegia, ikasturtetik ikasturtera osatzeko eta eguneratzeko helburuarekin idatzita dagoela; azken batean, enpresa-kudeaketa esparruan ohikoa den esapide horietako bat gogora ekarriz, etengabe hobetzeko ideiarekin sorturikoa.

Eskuliburua bederatzi gaitan eta bi ataletan egituratuta dago. Lehenengo atalean, enpresa-zuzendaritzaren oinarriak jasotzen dira. Atal horrek lau gai ditu: lehenengoan, eskuliburuaren gainerako gaietarako nahitaezko sarrera modura, enpresa-zuzendaritzaren oinarriak azaltzen dira; bigarrenean, antolakuntzaren teoriak laburbiltzen dira, betiere enpresa-zuzendaritzari edo enpresa-antolaketari buruzko teoriaren bilakaerari arreta jarri; hirugarrenean, oso modu laburrean bada ere, zuzendaritza-ereduei buruzko gogoeta labur bat jasotzen da; eta amaitzeko, laugarrenean, enpresan erabakiak hartzeko prozesua eta tresnak aztertzen dira, zuzendaritzaren teoriaren ikuspegitik betiere.

Bigarren atalean, laugarren gaitik bederatzira bitartean, zuzendaritza-trebetasunekin erlasionaturiko gaiak jorratzen dira: lidergoa, motibazioa, komunikazioa, lan-taldean zuzendaritza eta negoziazioa, hurrenez hurren. Aipatu lau gai horiek —ikasgaiak dituen denbora- eta eduki-murriztapenak kontuan izanik— labur jorratzen dira (batzuetan oso labur, esan beharko), eta badago, halaber, nolabaiteko tonu-aldaketa bat; izan ere, erregistro akademikoago eta tradizionalago batetik nolabaiteko erregistro *praktikoago* baterako aldaketa bat dago hor, ikasgaiaren gaitasun batzuk zein diren kontuan izanik.

Azkeneko gai horiek labur-labur jorratzeak ez du esan nahi garrantzia txikiagoa ematen zaienik, inondik inora; eskoletan gai horiek izan behar luketen eduki praktikoagatik dute testuan pisu txikiagoa (nola kasu praktikoaren bidez landuta, hala talde-lanaren bidez). Izan ere, Robbins eta Judge (2010) egileek azpimarratzen duten legez, zuzendariak eguneroko lanean izaten dituzten arazo nagusiak ez dira izaten arazo teknikoak —esaterako, erabakitze-teknika edo -tresna aproposak taxuz erabiltzeari loturikoak—, baizik eta gizakiekin harremanetan izaten dituztenak; azken batean, zuzendaritza-trebetasunekin erlazioa dutenak.

Aurkezpen labur hau amaitzeko, eskerrak eman nahi dizkiot UPV/EHUko Euskara eta Eleaniztasuneko Errektoreordetzari, Euskarazko ikasmaterialgintza sustatzeko diru-laguntzen 2009ko deialdian testu hau maketatzeko eta zuzentzeko emandako laguntzagatik.

Egilea

Donostian, 2011ko urrian

1. atala: Enpresa-zuzendaritzaren oinarriak

1. gaia: Enpresa zuzendaritzaren hastapenak

1.1. Sarrera: enpresa-zuzendaritzaren inguruko kontzeptu-saltsa

Sarritan, *antolaketa*, *zuzendaritza*, *administrazio* eta *kudeaketa* terminoak nahasteko joera izaten da. Hala, zenbait autorek *zuzendaritza* kontzeptuarekin izendatzen dutenari, beste egile batzuek *administrazio* eta, beste batzuek, berriz, *kudeaketa* deitzen diote. Hein handi batean, ingelesezko terminoen itzulpenek areagotu dute kontzeptuak nahasteko joera hori.

Halaber, kontuan izan beharra dago —3. gaiko lehenengo puntuan sakonago ikusiko dugun legez— jakintza-esparru honetan enpresa-mundutik sortzen diren teoriak eta teoria akademikoa nahasten direla, eta mundu bakoitzak, zenbaitetan, kontzeptualizazio desberdinak proposatu izan dituela, interes desberdinei jarraituz.

Jakintza-esparru honetan jorratzen diren kontzeptualizazioak zehatz-mehatz aztertzea ez da, inondik inora, testu honen helburuetako bat, zeren enpresaren ekonomiari edo enpresaren administrazioari buruzko sarrera-ikastaroetarako lagungarri izan nahi baitu; hala ere, auzi honi buruzko gogoeta minimo bat egitea beharrezkoa da, gaiaren beraren funtsari heldu nahi bazaio. Beraz, gehien zabaldutako eskemari jarraituz, aipatutako kontzeptuak taxuz definitzea izango da gure lehen helburua gai honetan.

Oro har, eta laburbilduz, esan daiteke *antolaketa*, *zuzendaritza*, *administrazioa* eta *kudeaketa* kontzeptuak sinonimotzat har daitezkeela. Aldea kontzeptu bakoitzari eman nahi zaion edukian datza. Alegia, kontzeptua zer zentzutan erabiltzen den, zentzu zabal edo orokorrean, zehatzean edo hertsian.

"antolaketa, zuzendaritza, administrazio eta kudeaketa sinonimotzat har daitezkeela..."

Guk hemen aukeraturiko eskemari jarraituz, enpresaren zuzendaritza enpresen gidaritza orokorra litzateke (alegia, enpresen gidaritza, *management* delakoa). Kontzeptu hori zentzu zabalean ulerturiko *antolaketa*, *administrazioa* eta *kudeaketa* terminoen sinonimoa litzateke. Proposaturiko ereduari jarraituz, zuzendaritzak, prozesu gisa ulertuta, lau fase edo urrats nagusi izango lituzke: plangintza, antolaketa (zentzu hertsian, baliabideak arau batzuen arabera antolatze edo ordenatzeko zentzuan), kudeaketa (hau ere zentzu hertsian, erabakiak betearaztearen alderdia izendatzeko) eta kontrola. Esan bezala, *administrazio* kontzeptua, berriz, *zuzendaritza* kontzeptuaren sinonimo gisa erabili izan da, eta, zentzu hertsian, kudeaketaren sinonimo gisa ere bai.

Antolaketa kontzeptuari buruz ere egin behar litzateke gogoeta labur bat. Gure ikuspegirako, zuzendaritza-prozesuaren bigarren urratsa da, beraz, antolaketa. Berebiziko garrantzia du *antolaketa* kontzeptuak izan ditzakeen adierak zein diren ulertzeak. Enpresa-ekonomiaren arloan beste kontzeptu askorekin gertatzen den antzera, *antolaketa* eta *antolakuntza* terminoek ez dute esanahi bakarra. Hala, oro har, *antolaketa/antolakuntza*² kontzeptu bikotearen lau esanahi defini daitezke:

1. *Antolaketa/antolakuntza, teoria edo ezagutza-diziplina gisa*. Horren arabera, antolaketa/antolakuntza ezagutza-diziplina gisa ulertu behar litzateke: antolatze-prozesua eta giza antolakuntzak aztertzea helburua duen diziplina edo teoria gisa, hain zuzen ere (ikus 2.1 puntua).
2. *Antolaketa/antolakuntza, antolakunde edo organizazio gisa*. Antolatze-prozesuaren ondorioa edo emaitza litzateke. Prozesuaren emaitza formala eta "sendoa" denean antolakuntza, antolakunde edo organizazioa esaten zaio maizenik (kontzeptu hori

² Puntu honetan kontuan izan beharra dago, gainera, euskaraz bi termino horien artean ezartzen den aldea; antolaketa zera litzateke: antolatzea edo egitura emateko prozesua (baita, ordea, prozesu horren emaitza ere zenbait egilek erabiltzen duten moduan); antolakuntza, berriz, prozesu horren emaitza, *antolakunde* eta *organizazio* kontzeptuen baliokidea litzatekeena.

erakunde kontzeptuaren sinonimotzat har daiteke, halaber, nahiz eta kontu handiz egin behar den hori, asko baitira bi kontzeptuen artean ezarri beharreko ñabardurak). *Enpresa* kontzeptuaren sinonimoa da zentzu honetan. Helburu jakin batzuk lortzeko ordenaturiko baliabideen multzoa, hain zuzen. Helburu komuna izatea da gizataldearen elkartasunaren euskarria eta edozein antolaketaren izatearen arrazoia definitzen duena.

3. *Antolaketa, funtzio gisa*. Ikusi dugunez zuzendaritza- edo administrazio-prozesuaren lau urratsetako bat litzateke. Plangintzan ezarritakoa enpresako baliabideekin bete ahal izateko baliabide horiek antolatzea; horretan datza antolaketa-funtzioa. Lana enpresako langile eta taldeen artean banatzea eta horien jarduerak koordinatzea da funtzio honen helburua.

Enpresako lankide bakoitzak bere lana zein den argi badaki eta sistemaren funtzioak ongi garatu eta helburuak lortzeko alderdi guztiak ondo txertatzen badira, enpresa ondo antolatuta egongo da. Aitzitik, lankideek edo lan-taldeek helburu gurutzatuekin funtzionatzen badute, departamentu arerioak badaude, edo funtzio batzuk inori esleitu ez zaizkiolako gauzatu gabe geratzen badira, gaizki antolaturik egongo da enpresa.

4. *Antolaketa, enpresaren antolaketa-egitura gisa*. Antolatzearen edo antolaketa-funtzioaren ondorioz sortzen den emaitza konkretuetako bat da antolaketa-egitura. Besteak beste, organigrama izeneko irudi motan irudikatu daitekeena.

Aurrerantzean *antolaketa* terminoa bi zentzutan erabiliko dugu: zentzu zabalean, *zuzendaritza* terminoaren baliokide gisa; zentzu hertsian, zuzendaritza-prozesuaren urrats jakin bati lotuta. Antolaketa-prozesuaren ondorioz sortzen den emaitza formalizatuari *antolakuntza* edo *antolakunde* esango diogu.

Kontzeptu-saltsa honekikoak bukatzeko murgil gaitetzen, oso labur bada ere, liburuaren izenburuarekin berarekin erlazonaturiko gogoetarekin. Aurkezpenean esan bezala, *Enpresa-ekonomia: antolaketa eta zuzendaritza* izenburu polisemiko eta, apika, nahasi samarra ere bada. Hainbat galdera sorrarazten ditu; hala nola: zertaz ari gara “enpresa-ekonomia” aipatzean? Nola erlazonatu balizko ezagutza-esparru hori Enpresaren Administrazio eta Zuzendaritzako Gradu ikasketa orokorrekin?

Ekonomiarekin eta enpresarekin erlazonaturiko ezagutzak, oro har, bi atal nagusitan bereizi izan dira esparru akademikoan: ekonomiaren zientziak, eta enpresaren zuzendaritza, kudeaketa edo administrazioaren zientziak. Beste hitz batzuetan esanda —hain zuzen ere, espainiar unibertsitateetan tradizio jakin bati jarraituz ikasgaiak izendatzeko erabili izan den terminologiaren arabera—, ekonomia orokorra eta enpresaren ekonomia edo enpresa-ekonomia. Kontuan izan beharra dago, ordea, azken termino horren baliokidetzat har daitezkeela, zentzu zabalean, enpresa-zuzendaritza, enpresa-administrazioa edo enpresa-antolakuntza; izan ere, laurak elkarren sinonimotzat hartzea ez litzateke gehiegizko sinplifikazioa hau bezalako sarrera-testu baterako³.

³ Edonola dela ere, beste zenbait ñabardura egitea ere interesgarria izan daiteke: espainiar unibertsitatean nolabaiteko tradizioa baduen *enpresa-ekonomia* terminoa (ikus, besteak beste, Salas, 1996), anglosaxoiek maizenik erabiltzen duten *business administration* terminoaren parekoa litzateke (“negozioen administrazioa”, hitzez hitz), zeren *enpresa-ekonomia* terminoaren baliokide zehatza den *business economics* delakoak askoz ere tradizio urriagoa baitu nazioartean, eta erabiltzen den gehienetan, gainera —kontu hauetan eredugarria den Harvard Business School-aren kasuan, esaterako—, *business administration* izeneko ikasketa-egitasmoetatik bereiztuta erabiltzen da, *business economic*sek ekonomia-teoriaren karga askoz handiagoa du eta. *Enpresa-antolakuntza*, berriz, ingelesezko *management* terminoaren ohiko itzulpena litzateke. Lehen aipatu dugunez, zentzu zabalean ulertuta, sinonimoak liriateke nolabait, nahiz eta zenbait egilerentzat —ezagutzak esparrutan zatikatzeko interes nabarmenaz, beharbada—, zentzu hertsian ulerturik, enpresa-ekonomiaren atal bati dagokion jakintza-esparrua

Izenburuaren bigarren partean, berriz, antolakuntza eta zuzendaritza ditugu. *Antolakuntza*, enpresa-antolakuntzaren teoriak aztertzen direla azpimarratzeko, eta *zuzendaritza* kontzeptua, berriz, zuzendaritza-trebetasunak eta zuzendaritzaren teoriarekin erlazionaturiko ereduak eta erabakitze-tresnak aztertuko direla nabarmentzeko.

1.2. Zuzendaritza-prozesuaren urratsak

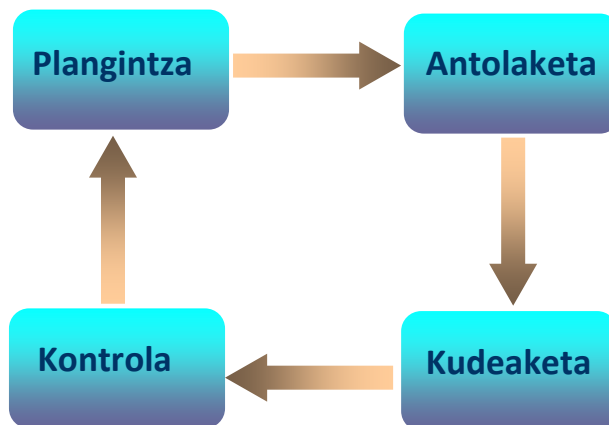
Zuzendaritza-prozesuan egin beharreko urratsak hainbat modutara definitzen dira. Aurrerago ikusiko dugunez, XX. mendearen hasieran Henry Fayol frantsesa izan zen lehena definitzen enpresen zuzendaritzari edo kudeaketari berezko zaizkion funtzioak.

Egile horrek oinarrizko bost funtzio bereizi zituen zuzendaritza-prozesuaren barruan: planifikazioa; antolaketa; kudeaketa edo zuzendaritza edo lidergoa zentzu hertsian; koordinazioa, eta kontrola.

Egun, maizenik, zuzendaritzak honako lau funtzio edo jarduera nagusi hauek dituela onartzen da: plangintza, antolaketa, kudeaketa eta kontrola. Beste asko daude, baina hori da gehienetan erabiltzen den kontzeptualizazioa.

Zuzendaritza- edo administrazio-prozesua errealitatean ziklo bat balitz bezala aztertu beharra dago. Horregatik, 2. irudian ikus daitekeenez, ziklo itxi antzera irudikatuko ditugu hemen zuzendaritza-prozesua eta haren oinarrizko lau urratsak.

1. irudia: Zuzendaritza-prozesuaren urratsak



Plangintza, antolaketa, kudeaketa eta kontrola, zuzendaritzaren urrats horien edukia zertan den laburbilduko dugu ondoren:

Plangintza: Epe luzera lortu nahi diren helburuak zehazteko eta denboran zehar nola gauzatuko diren erabakitze jarduerak. Prozesu honetan zehatz-mehatz finkatuko dira zein diren enpresaren helburuak, eta helburu horiek lortzeko zein diren erabili beharreko baliabide finantzarioak, teknikoak eta giza baliabideak; planifikazio-prozesuaren bidez jarduerak nola egingo diren; zer baliabiderekin eta zer emaitzarekin aurreratzen den. Plangintzak zera eskatzen du: helburuak ezartzea, eta helburu horiek lortzeko beharrezko estrategia eta lanei buruzko erabakiak hartzea. Plangintza, beraz, zera da: aldeztatik zer egin behar den, non egin behar den eta nork egin behar duen finkatzea. Epe luzerako eta motzerako erabakiak hartzea eskatzen du plangintzak.

den *enpresa-antolakuntza* edo *enpresa-administrazioa* (finantzak, marketina edo giza baliabideak beste esparru batzuk diren bezalaxe); hain zuzen ere, enpresaren zuzendaritzaz eta antolaketaz bereziki arduratzen den esparrua.

Antolaketa: Plangintza-funtzioak enpresa taxuz gidatu ahal izateko ezinbestekoak diren helburuak ezartzen dituen bezala, antolaketa-prozesua plan horiek sistemako elementu guztiek modu bateratu eta kolektiboz gauzatzeaz arduratzen da. Egin beharreko jarduerak eta jarduera horiek gauzatzeko beharrezkoak diren baliabideak zehaztu ondoren, antolaketako kide bakoitzari eginkizunen eta arduraren banaketaren oinarritzko eskema zehatz-mehatz jakinarazi beharko zaio, eginkizunetan bikoiztasunak saihestuz eta erabateko koordinazioa ahalbidetuz. Urrats horren emaitza enpresaren oinarritzko egituraren sorkuntza izango da. Enpresa egituratzeko honako urrats hauek egin beharko dira:

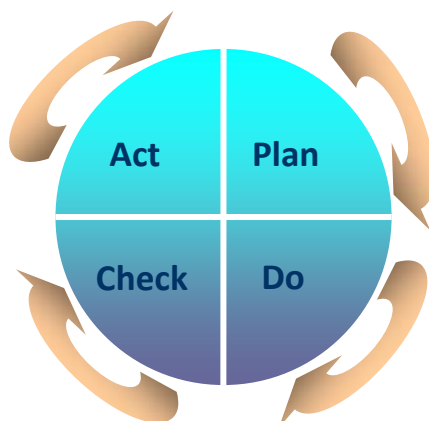
1. Helburuak lortu ahal izateko beharrezkoak diren jarduerak finkatu.
2. Jarduera horiek sail edo sekzioetan metatu.
3. Jarduera multzo horiek administratzaile edo zuzendariei esleitu.
4. Jarduera horiek egiteko ahala eskuordetu.
5. Koordinazio, aginte eta informazio bertikal eta horizontalaren jarduerak esleitu.
6. Pertsonala integratu.
7. Motibazio- eta lidergo-lanak egin.

Azken batean, urrats honetan enpresari egitura edo ordena jakin bat eman nahi zaio, banako bat balitz bezala lan egin dezan.

Kudeaketa: Aurreko bi prozesuetan jarduera hasi aurreko erabakiak hartzen dira. Plangintzaren bidez enpresak zer egin nahi duen finkatzen da; antolaketa-funtzio edo -jarduerak, berriz, helburuak lortzeko enpresa nola moldatuko den zehazten dute. Kudeaketa-prozesuan, aldiz, lanari ekingo zaio, lana betearaztea izango da helburua: antolaturiko baliabideak plangintzan ezarritako helburuak lortzeko gauzatzen diren jarduerak dira. Kudeaketari, era berean, zuzendaritza edo lidergo ere esaten zaio; zentzu hertsian, ordea.

Kontrola: Lortu nahi diren helburuak planifikatu, enpresak eskura dituen baliabideak antolatu, eta jarduerak gauzatu (kudeatu edo zuzendu) ondoren, enpresaren gidariak kontrol-funtzioa bete beharko dute. Kontrolatzeak doitzea esan nahi du. Alegia, emaitza errealak planifikatutakoekin alderatzea eta izan diren aldeak ezeztatzea.

2. irudia: PDCA zikloa



Gisa berean, egungo enpresa-munduan eragin handia duen kalitatearen kudeaketaren paradigmaman aztertzen den legez, edozein zuzendaritza- edo kudeaketa-prozesuren lau urrats zehaztu ohi dira PDCA zikloan:

- planifikatu (*plan*)
- egin (*do*)
- egiaztatu (*check*)
- zuzendu edo doitu (*act*)

Bestalde, kontuan izan beharra dago zuzendaritza-prozesua aurrera eramaten duten zuzendariak maila desberdinetan egiten dutela lan. Mailaketa hori antolakunde bakoitzaren arabera aldatuko da, baina, oro har, hiru mailako piramide hierarkiko baten bidez irudikatzen ahal dira: goi-mailako zuzendaritza, bitarteko zuzendaritza, eta ikuskatzaileak edo zuzendaritza operatiboa (ikus 3. irudia). Hiru maila horietako bakoitzak honako ezaugarri nagusi hauek dituzte:

1. *Goi-mailako zuzendaritza* enpresaren epe luzeako planak, plan orokorrak edo plan estrategikoak garatzeaz arduratzen da. Enpresaren funtzionamendu orokorra ikuskatzen dute, halaber.

2. *Bitarteko zuzendaritza* lan egiten duten zuzendariak arazo zehatzez arduratzen dira. Goi-mailako zuzendaritzaren plan orokorrak praktikan jartzeko urteroko egitasmoak, edo bestelako plan eta prozedura zehatzak, garatzeaz arduratzen dira.

3. *Ikuskatzaileen edo zuzendaritza operatiboa* lan egiten duten zuzendarien betebeharra da zuzendari-kargutik langileei lan zehatzak esleitzea eta horiek ikuskatzea.

Hurrengo puntuetan zuzendaritzak egin beharreko urratsak aztertuko ditugu. Ikasleak kontuan izan behar du atal honetan jorratzen diren kontzeptu asko eta asko giza baliabideen zuzendaritzaren arloarekin erlazionaturik daudela, eta, hortaz, funtzio horrekin erlazionaturiko ikasgaietan aztertuko direla eduki horiek sakonago.

3. irudia: Zuzendaritzaren hiru mailak



Kasua

Benetako antolakunde baten korporazio-informazioa kontuan izanik (kudeaketa-txostena, webguneko informazioa, organigramak, eta abar), mailakatu itzazu antolakunde horren zuzendaritza-talde guztiak.

1.3. Plangintza

1.3.1. Kontzeptua

Plangintza zuzendaritza-prozesuaren lehenengo urratsa da. Enpresak edo antolakundeak une jakin batean duen egoeraren eta etorkizunean izan nahi denaren arteko zubia da, nolabait esanda. Helburuak ezartzea eta helburu horiek lortzeko beharrezko estrategia eta lanei buruzko erabakiak hartzea eskatzen du plangintzak. Taxuzko plangintzarik gabe enpresaren zuzendaritzak ezingo du enpresa eraginkortasunez antolatu, kudeatu eta kontrolatu. Plangintza zuzendaritzaren gainerako urratsak behar bezala garatzeko ezinbestekoa da.

Zenbait egileren aburuz, plangintza bera ere prozesu bat da: lehenik helburuak finkatzen dira, eta horien arabera estrategiak, politikak eta planak lantzen dira. Jarraian, hartutako erabakiak betearaziko dituen antolaketa osatzen da. Azkenik, berrikuspenaren bitartez, plangintzaren ziklo berri bat hasten da.

Plangintzak honako oinarritzko galdera hauei erantzun beharko die, besteak beste:

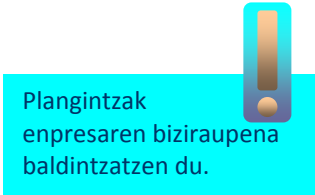
- Zer lortu nahi dugu?
- Nola lor dezakegu?
- Noiz egingo dugu ekintza bakoitza?
- Nork egingo du?
- Zer baliabiderek (teknikoak, finantzarioak...)?
- Zer emaitza espero da?
- Nola ebaluatuko dira aipatutako emaitzak?

Enpresaburua etorkizuna errealitate bihurtzeko zain badago, enpresaren biziraupena kolokan jarriko du, sarri aldatu beharko baititu harturiko erabakiak. Egun, zuzendaritza “erreaktibo” horren ordez, aurrea hartzen duen zuzendaritza da helburua; alegia, zuzendaritza “proaktiboa”. Zuzendaritzaren ikuspegi horretan, plangintzaren bidez, etorkizuna enpresaren interes eta helburuetara egokitzen saiatuko da enpresaren zuzendaritza; eta hori ezinezkoa denean, kalteak murriztekoa izango da ahalegina. Horrela, bada, plangintzaren bitartez enpresa-jardueraren berezko arriskuak murriztu eta aukerei ahalik eta etekin handiena ateratzen zaie.

Horrez gainera, kontuan izan beharra dago plangintza ez dela helburu bat, bide bat baizik. Izan ere, egunerokotasunean murgilduta, sarritan ahaztu ohi den zerbait da hori, eta horren ondorioz, askotan, plangintza bera egitea helburu bilakatzen da. Halatan, plangintzak, eraginkorra izan dadin, puntu hauek bete behar ditu, besteak beste:

1. Helburuak lortzen lagundu behar du.
2. Plangintza gainerako zuzendaritza-funtzioen aurretik egin beharra dago.
3. Zuzendari guztiek egin behar dute plangintza, bakoitzak dagokion esparruan.
4. Planek eraginkorrak izan behar dute. Helburuak lortzeko zailtasunak eta kostuak kontuan hartu behar dira.

Plangintza orokorra edo funtzionala (aztergaia enpresa osoa izan edo jarduera zehatz bat izan) eta epe labur, ertain, luze edo oso luzerakoa izan daiteke.



Plangintzak enpresaren biziraupena baldintzatzen du.

1.3.2. Plangintza motak

Plangintza, epeari dagokionez, hiru mailatan irudika daiteke: epe luzerako plangintza edo plangintza estrategikoa, plangintza taktikoa eta plangintza operatiboa (edo eragiketei buruzko plangintza).

Lehenengoa zenbait urtetarako egiten den plangintza da. Iraupen aldakorrekoa izaten da; enpresa batzuek bi urteko planak egiten dituzte; beste batzuek, berriz, luzeagoak: bost, hamar edo hogeita hamar urtekoak. Ohikoena, dena den, hiru-bost urte bitartekoa izaten da. Epe luzerako planifikazio modurik sakonena *planifikazio estrategiko* deiturikoa da, zuzendaritza estrategikoari buruzko gaien sakonean jorratuko den plangintza mota.

Plangintza taktikoa, berriz, hilabete jakin batzuei begira egiten dena da. Argi eduki beharra dago epe laburrerako planak epe luzerakoetan txertatu behar direla, praktikan askotan gertatu ohi den bezala; koordinazio hori izan ezean, epe laburrerako planek ez baitute batere laguntzen, edo ezer gutxi, epe luzera lortu nahi dena lortzen. Eta aipatutako arazo hori, errealitatean askotan azalduko zaigun arazoa da (ikus behean kasua).

Operatiboa edo eragiketei buruzko plangintza, berriz, egun edo aste batzuetarako egiten den plangintza da.

Kasua



Antolakuntza publiko jakin batek 2010-2014rako *plan estrategikoa* du epe luzerako plangintza ezartzeko oinarrizko agiritzat. 2010eko abenduan antolakunde horren zuzendaritza-taldea berritu da, alde aurretik aurreikusitako zuzendaritzako karguak berritzeko ohiko hauteskunde-prozesuaren bitartez. Zuzendaritza-taldeak 2011. urterako *kudeaketa-plana* baizik ez zuen aurkeztu hauteskunde-prozesura, eta hori izango da antolakunde horrek 2011. urtera begira izango duen plangintza-agiri nagusia, zuzendari orokor berriak jakitera eman duenez.

Eskatzen da:

Zure iritziz, zer arazo sor daitezke egoera horretan? Zer erabaki hartu behar lirateke arazoak ekiditeko?

1.3.3. Plangintzaren elementuak

Asko dira plangintzaren eremuan —eta zuzendaritzaren eremuan ere, oro har— erabiltzen diren kontzeptu eta terminoak. Horien esanahia eta edukia taxuz zehaztea ezinbestekoa da. Besteak beste, usu erabiliak dira honako kontzeptu hauek:

Misioa edo enpresaren azken xedea. Antolaturiko talde baten jarduerak eraginkorrak izan daitezzen azken helburu bat izan behar dute. Azken helburu horri “enpresaren misio” deritzo. Oro har, “zergatik edo zertarako ari gara lanean?” galderari erantzuna ematen zaio misioaren bidez. Bestela esanda, enpresaren izateko arrazoa da misioa; alegia, azken helburu sozioekonomikoa. Zuzendaritza estrategikoari buruzko ikasgaietan sakonean aztertzen den kontzeptua da hori.

Helburuak eta helmugak. Xede konkretuak dira, gehienetan kuantifika daitezkeenak eta epe jakin batera ezartzen direnak. Enpresaren nolabaiteko iparrorratza dira. Enpresaren xedearekin bat etorri behar dute, haren menpe baitaude.

Estrategiak. Epe luzerako erabakiak. Estrategien bidez enpresak planak ezartzen ditu, alde aurretik ezarritako misio eta helburuak lortu ahal izateko; betiere ingurunea eta etorkizuna kontuan izanik. Estrategiak proiektu bateratu, orokor eta integratua izan behar du beti.

Politikak. Erabakiak hartu ahal izateko jarraibideak (*pautak*) dira. Zuzendariak beren lana bete ahal izateko oso beharrezkoak dira. Politikek enpresaren balio-sistema, zuzendaritzaren

filosofia eta antolaketaren kultura jasotzen dituzte. Oso garrantzitsuak dira zuzendaritza eta antolaketa bateratu eta koherentea bermatzeko.

Prozedurak. Enpresan sortzen diren arazo egituratuei aurre egiteko aurrez ezartzen diren jarraibide formalizatuak. Politikak garrantzitsuak dira pentsatzeko eta erabakitzeke; era berean, prozedurak garrantzitsuak dira enpresan gauzak nola egin behar diren jakiteko. Gehienetan gertaera-segida bat jasotzen dute. Lanaren sistematizazioa eta antolaketaren formalizazioa sortzen dute.

Arauk. Enpresaren barruan zer egin eta zer ez egin esplizituki jasotzen duten jarraibideak. Ez da gertaera-segida bat; zehatza baizik. Oso garrantzitsuak dira normalizaziorako, partaideei gauzak nola egin behar diren esateko. Koordinazio-tresna garrantzitsua da.

Programak. Helburu edo helmuga zehatz bat lortzeko autonomia edo independentzia maila jakin bat duen plan konkretu bat da programa.

Kasua-Ariketa

Gorosabel group enpresa talderen misioa

Gorosabel group enpresa taldearen misioa hau da: "Industria-sektorean dauden eragile ekonomikoek zerbitzu eta soluzio profesionalak eskaintzea, horri kalitate handiko zerbitzua, abangoardia profesionala, balio moralak eta etika profesionala atxikiz, betiere ingurumenaren alderako errespetua ahaztu gabe".

Eskatzen da:

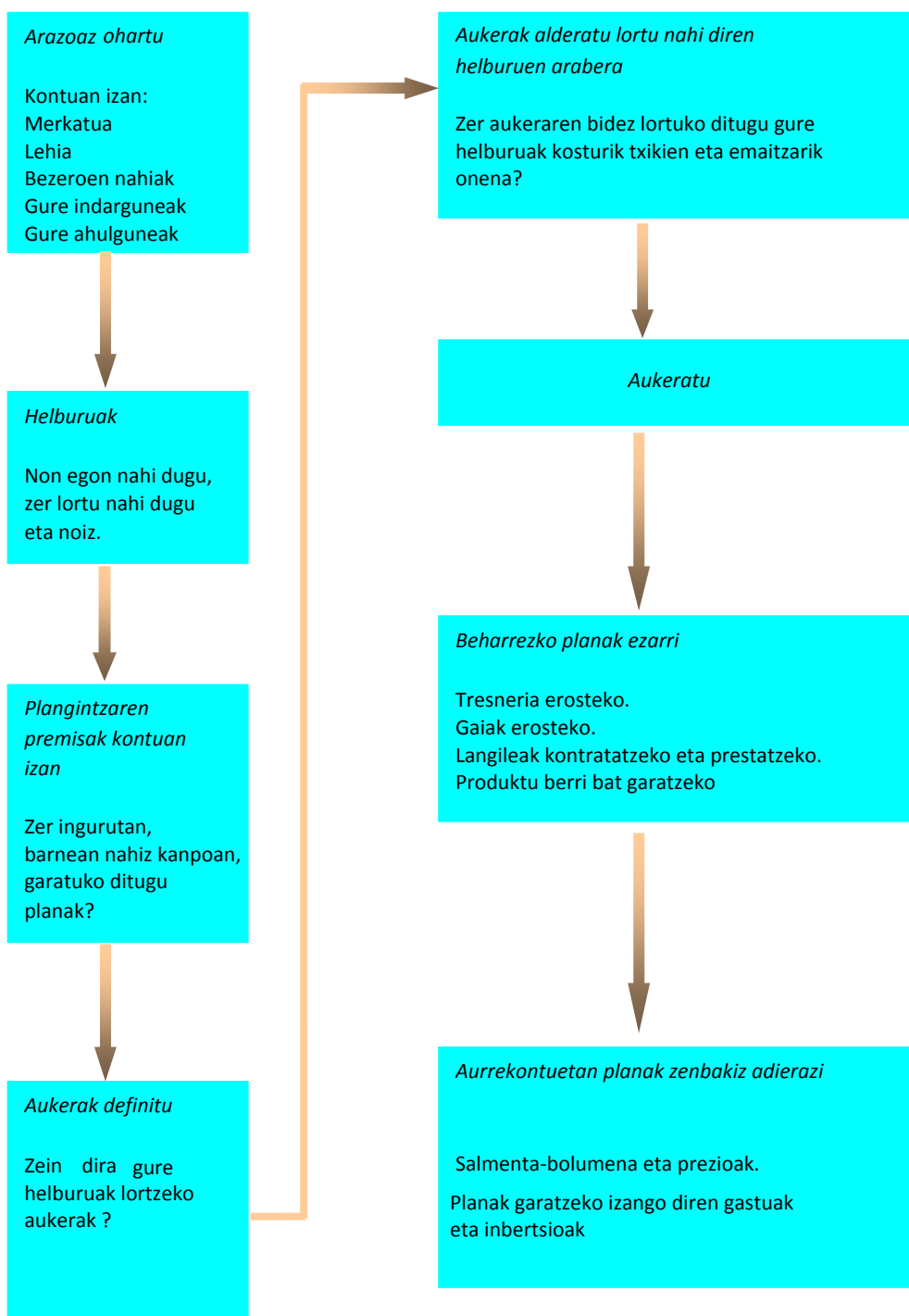
Zure ustez, zein izan daitezke antolakuntza batek bere misioa idatzi eta ezagutaraztearen helburuak?

1.3.4. Plangintzaren urratsak

Hainbat modutara egituratu daiteke planifikazio-prozesua. Guk, hemen, enpresaren zuzendaritza eta administrazioari buruzko aditu diren Koontz eta Weihrich (2007) irakasleen eredu erabiliko dugu. 4. irudian jasotzen da irakasle horien eredu. Eredu horretan plangintzak zortzi urrats ditu:

1. *Arazoaz ohartu.* Zerbait egin behar delako ustea da plangintzaren iturburua.
2. *Helburuak finkatu.* Enpresaren etorkizuna irudikatzen da; lehenik eta behin, enpresa-mailako helburuak, eta jarraian, funtzio eta sail guztietakoak.
3. *Arrisku edo kontingentzien azterketa.* Enpresaren barneko eta kanpoko arriskuen gaur egungo egoera nahiz etorkizuneko bilakaeraren azterketa zehatza; antolaketa, faktore eta produktuen merkatua (lehengaiak, teknologia, eskaria, prezioak, lehia...) eta ingurune politiko kulturala, besteak beste.
4. *Aukera desberdinak definitu.* Helburuek eta premisek baldintzaturik, nahikoa ikuspuntu eta irtenbide eskaintzen dituzten aukerak izatea da xedea.
5. *Aukerak ebaluatu.* Bakoitzaren puntu sendo eta ahulak aztertzea. Kostu eta emaitzak kuantifikatzeak aukera onenen zerrenda bat garatzen laguntzen du.
6. *Aukeratu.* Enpresak dituen alternatiben artean bat aukeratuko du.
7. *Erorritako planak ezarri.* Jatorrizko plana arazorik gabe garatzeko beharrezko baliabideak, kopuru, kalitate eta une egokian eskaintzea da eratorritako planen helburua.
8. *Aurrekontuak egin.* Planak, nagusiak nahiz eratorriak, zenbakiz adieraztea. Aukeren ebaluazioak lana errazten du.

4. irudia: Plangintzaren urratsak



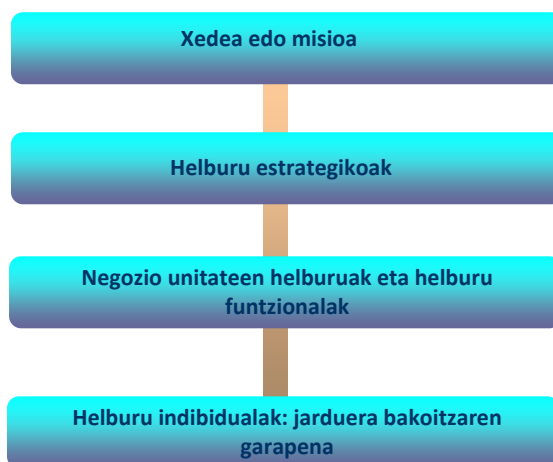
Iturria: Koontz eta Weihrich (2007) lanetik moldaturikoa.

1.3.5. Plangintzaren eta antolakundearen helburuak

Plangintzan helburuak zehaztea ezinbesteko jardura da, garrantzi handikoa. Antolakundearen helburuen ohiko sailkapena dugu 5. irudian jasotzen dena. Goialdean antolakundearen misioa edo xedea dugu: gizarteak zer nahi duen antolakundeak egitea eta antolakundeak hori lortzeko zer egin nahi duen. Antolakundeak ingurune lehiakor eta aldakor batean lortu nahi duen egoera azaltzen duten helburu estrategikoak datoz hurrena. Jarraian, helburu estrategikoak

funtzioen eta negozio-unitateen arabera zehaztu behar dira. Azkenik, gizabanako bakoitzaren helburuak daude. Helburu guztiek norabide bera izan behar dute, helburu bat lortzeko ahaleginean, gehiagoren lorpena ere segurtatuz.

5. irudia: Helburuen mailaketa antolakundeetan



Iturria: Castillo (2003) lanetik moldaturikoa.

Bestalde, helburuek eragina izan dezaten, honako baldintza hauek bete behar dituzte (Albizu, 2003):

1. Eraitza espezifikoetara zuzenduak izan behar dute, eta, beraz, kontrolagarriak izan.
2. Errealistak eta lortzeko modukoak behar dute izan; osterantzean, ez dira lortuko, eta horretan dabiltzanei frustrazioa eragingo diete.
3. Ulergarriak eta jakinaraziak izan behar dute, organizaziorako erreferente izango badira.
4. Malguak izatea, eta funtsezko emaitzetara zuzenduak. Organizazio-unitate batek helburu ugari baldin baditu jarriak, ez du bereiziko zein diren garrantzitsuenak eta zein hain garrantzitsuak ez direnak; eta, beraz, hainbat helburu lortu barik utziko ditu eta alferrikakoa izango da plangintza.
5. Elkarren artean koordinatuta egotea eta, beraz, elkarren artean lotura izatea.

Asko idatzi izan da antolakuntzen eta antolakuntzetako kideen helburuei buruz, eta asko dira gai horren harira egin beharreko gogoeta eta hausnarketak. Helburutzat mozkin duten enpresen helburuei buruz ere asko idatzi izan da. Oro har, enpresaren helburuei buruz gaur egun hau onartzeko joera da nagusi enpresa-zuzendaritzaren arloan:

- Helburu bakarra emaitzak maximotzea dela dioen ikuspuntu tradizionalak jadanik ez du balio; *stakeholder* edo interes-taldeen ikuspegia omen da nagusi.
- Helburuak hainbat eta aldakorrak izan daitezke, eta, ondorioz, haien artean arazoak sor daitezke. Betiere oreka bilatu beharko da.
- Helburuen erlatibotasuna, hainbat aldagaien arabera: enpresa mota; tamaina eta egoerazko eta egiturazko ezaugarriak; ingurune geografiko, historiko, politiko eta soziala; eta, azkenik, antolakuntzaren botere-egitura.

Enpresaren helburuei buruzko gogoeta

1.4. Antolaketa

Esan bezala gure ikuspegirako, zuzendaritza-prozesuaren bigarren urratsa da antolaketa (ikus gaiari egindako sarrera).

Antolaketa- edo antolatze-prozesurik gabe ez dago ondo egituraturako enpresa edo antolakuntzarik. Esaterako, antolakuntzako partaide guztiek zehatz-mehatz jakin behar dute haien lana zein den, haien erantzukizuna norainokoa den eta besteena norainokoa den.

Oso labur jasota, antolaketa-prozesuaren helburu nagusiak hiru hauek dira:

1. Antolakuntza osatzen duten guneak definitzea, haien funtzioak deskribatzea eta haien arteko erlazioak definituko dituen antolaketa-egitura bat sortzea.
2. Antolakuntzaren aginte-lerroak eta erantzukizun-lerroak definitzea. Zehatzago esanda, antolakuntzan lan bakoitzaren arduraduna nor den eta erantzukizuna norena den zehaztea.
3. Antolakuntzaren komunikazio-bideak sortzea. Antolaketa-egiturak, gorako, beheko eta sailen arteko komunikazio-bideak ezartzea (ikus 7. gaia).

Bestalde, antolakuntza guztiek oinarri-oinarrizko printzipio orokor batzuk bete behar dituztela azpimarratzen duen ideia jakintza-arlo honetako lehenengo egileetan ikusten da. Hala ere, gure iritziz arlo honetan ez dago *lege* edo *arau* zorrotz eta aldaezinik (horixe da, beharbada, proposatzen dugun *lege* bakarra).

Gomendiotzat hartu beharreko baldintza batzuk bai, badaude, beharbada, eta horiek zentzuz egokitu beharko dira kasu bakoitzera. Halatan, antolaketa-arloan printzipio ezagunenetakoa batzuk sei hauek dira:

Lanaren banaketa: pertsonen arreta gauza edo lan gutxiagotara zuzentzeko aukera dagoenean, lana banatu eta espezializatu beharra dago, eraginkortasuna areagotzeko.

1. *Agintea eta erantzukizuna*: agintea da agintzeko eta aginduak betearazteko gaitasuna edo eskubidea. Agintariak erantzukizuna izan beharko du beti, agindutako ekintza edo jarduera guztiei dagokienez; txanpon beraren bi aldeak dira agintaritza eta horri loturiko erantzukizuna (edo, bestela esanda, ardura).
2. *Aginte-batasuna*: taldekide bakoitzak agintari batengandik soilik hartu beharko ditu aginduak. Lankide baten goi-mailan bi agintari edo buruzagi badaude, eta bakoitzak bere aldetik ematen badizkio aginduak, arazoak sor daitezke.
3. *Zuzendaritza-batasuna*: eginahal guztiak helburu jakin batzuetara bideratzeko programa bakarra garatu beharko da, eta horren buruan pertsona bakarrak izan beharko du gidari.
4. *Norberaren interesa taldearen interesaren menpe egotea*: enpresako lankideen interesak onargarriak eta errespetagarriak badira ere, enpresaren interes orokorrarekin oreka gorde beharko dute; behar denean, lankideen interesak helburu orokor horren menpe egongo dira, gaiaren garrantziaren arabera.
5. *Hierarkia*: argi eta garbi ezarri beharko da nork duen agintea eta noren gain. Hori antolaketa-egituretan islatuko da maizenik.

Asko dira enpresen antolaketa-funtzioari buruz eskuliburu ezagunenek jorratzen dituzten auziak. Dena den, esan daiteke lau direla arreta gehien bereganatzen duten auziak:

- *Espezializazioa*: antolaketa osatzen duten kideen artean lana nola banatu behar den zehaztea; besteak beste, lanpostuen edukia, prestakuntza eta trebakuntza zehaztea.
- *Zentralizazioa eta deszentralizazioa*: antolakuntzaren gune bakoitzari dagokion agintaritza-maila erabakitzea. Halatan, erabaki garrantzitsu gehienak lanpostu gutxiri dagozkienean, *kontzentrazioa* gertatzen da, eta erabakitze-ahalmen horren kontzentrazioa antolaketaren gailurrean gertatzen denean, berriz, *zentralizazioa*. Aitzitik, antolakuntza *deszentralizatu*etan erabakiak hartzeko ahalmena lanpostu askoren artean banatuta egoten da.
- *Koordinazioa*: enpresak ezarritako helburuak lortzeko lanaren banaketaren ondorioz sortu den gizabanakoen lana lortu nahi diren emaitzei buruz elkarren eragozgarri gerta ez daitezen eran antolatzea.
- *Formalizazioa*: lanpostu jakin bakoitzari dagokion erabaki-ahalmena eta jardueren definizio-maila zehaztea, eta gizabanakoek antolaketan duten askatasun-maila mugatzea.

1.5. Kudeaketa kontzeptua (zuzendaritza zentzu hertsian edo lidergoa)

Erabilitako kontzeptualizazioaren arabera, *zuzendaritza* prozesu osoa izendatzeko erabili dugu, eta *kudeaketa* terminoa, berriz, zuzendaritza-prozesuaren urrats bat izendatzeko —alegia, erabakien betearaztea izendatzeko—.

Lortu nahi den etorkizuna eta hori lortzeko eredia edo modua planifikatu ondoren, eta horretarako dauden baliabideak antolatu ondoren, erabakitako guztia gauzatu egin behar da. Kudeatzea zera da: antolakundeetako pertsonak aldeztetik ezarritako helburuak lortzeko beren funtzio eta betebeharrak bete ditzaten lortzea.

Funtzio hori taxuz betetzeko lidergoa —hau da, gidaritza eta agintaritza— beharrezkoak dira. Ia giza talde guztietan —antolakunde edo talde egituratu zein egituratu gabeetan— liderrak daude. Taldeak beharrezkoak direla ere esan daiteke (nahiz eta soziologiaren eta psikologiaren ikuspegitik ez bai sakona izan horri buruz). Interesak eta ideiak bateratzen dituzte; bateratze hori gabe, taldea norabide eta zentzurik gabekoa litzateke. Zuzendaritzaren urrats honekin erlasionaturik dagoen lidergoa 4. gailan aztertuko dugu sakonean.

1.7. Kontrola

Etorkizuna planifikatu, eskura dauden bitartekoak antolatu eta erabakiak bete eta gero, zuzendaritza-prozesuaren hurrengo urratsa kontrolari buruzkoa da.

Kontrol eta *kontrolatze* terminoek ez dute, ez, oso fama ona. Hiztegiak honela definitzen du *kontrol* terminoa: “Zerbait zaintzeko edo egiaztatzeko azterketa”. Ordea, maizenik *zaintzea* baino gehiago *egiaztatzea* da kontrolaren bidez iradokitzen dena, eta egiaztatzea da, gainera, *ikuskatzearen* edo *fiskalizatzearen* zentzuan, zentzu negatiboan. Gure ikuspegitik kontrolatzeak doitzea esan nahi du, hau da, emaitza errealak planifikatutakoekin alderatzea eta dauden diferentzia negatiboak desagerraraztea.

Zehatzago esanda, zuzendaritza-prozesuaren barruan garatzen den kontrol-funtzioa honela defini daiteke: kudeaketaren emaitza, enpresaren unean uneko egoera eta, ondorioz, haren eraginkortasun-maila ezagutzeko asmoz, enpresak oinarritzat jotzen dituen parametro jakin batzuen neurketa.

Hori guztia egiten da era agregatuan —hau da, enpresa osoaren emaitza ekonomiko-finantzarioak ezagutu nahian— nahiz agregazio-maila desberdinen bidez —hau da, funtzio edo

sailen araberako kontrolaren bidez (ekoizpena, merkaturatzea, administrazioa...); eta sail bakoitzaren barruan, atal, talde, eta abarren kontrolaren bidez.

Kontrola enpresa-zuzendaritzaren oinarritzko funtzioa da, proposatutako helburu eta planen betetze-maila ezagutzeko edo, halakorik ezean, aurreko denboraldiekin alderatuz enpresaren jardura ezagutzeko. Kontrol-sistema esaten zaio funtzio horren gauzatzeari edo formalizazioari. Labur esanda, kontrol-sistema batek oinarritzko bi osagai hauek izaten ditu:

1. Kontrol-parametroen definizioa: Zer neurtu nahi dugu? Zer adierazleren bidez? Zer maiztasunekin? Zein dira adierazle bakoitzaren balio zuzen edo onargarriak?
2. Informazio-sistemaren ezarpena: datuen lorpena eta kudeaketa (datuak lortzeko metodoa eta arduradunak ezarri eta datu horien prozesua planifikatu).

Azken jardura multzo hori asko aldatu da informazioaren teknologia berriek izan duten bilakaeraren ondorioz. Izan ere, informatikaren iraultzarekin izugarri erraztu dira informazioaren azterketa eta biltegitze-prozesua.

Enpresan kontrol-sistema bat ezartzeak baditu, nola ez, eragozpenak. Eragozpen nagusiak honako hauek dira (Pérez Gorostegui, 1996):

1. Kontrolak *kostu* bat du; jardura hori duten departamentuei (kalitate-kontrolakoari, adibidez) dagozkien zenbatekoek gainera, zuzendariak gai hori lantzen ematen duten orduak, asko, ere kontuan hartu behar dira.
2. *Zanpatzaile* gertatzeko arriskua. Zuzendari batzuek langileen jokabidea kontrolatu nahian hainbeste presionatzen dituzte enplegatuek, ezen kontrola zanpatzailea, frustragarria eta antsietate eta egonezinaren sortzaile izatera iristen baita.
3. *Helburua nahasteko* arriskua. Gerta liteke politikak, prozedurak eta arauak helburuak baino garrantzitsuagoak izatea. Orientabide horiek beharrezkoak dira, baina antolamenduaren helburuak lortzeko pertsonentzako lagungarri diren neurrian bakarrik.
4. Batzuetan *informazioa faltsutzer*a irits daiteke. Onuragarriago izan dakien, enplegatu eta zuzendariak datuak manipula ditzakete; beraz, kontrolaren azken emaitzaz txosten faltsuak egin eta informazioarekiko konfiantza galtzeko arriskua egon daiteke.

Eragozpen horiek kontuan izanik, oso garrantzitsua da enpresan ezartzen den kontrol-sistemak ezaugarri hauek aintzat hartzea:

1. *Ulergarria izatea*. Kontrol-prozesuan parte hartzen duten agenteek prozesu horrekin zer lortu nahi den ulertu behar dute. Horretarako, kontrol-sistema enpresak dituen baliabideekin, antolaketarekin eta estrategiekin diseinatu beharko da.
2. *Antolaketa-ereduari jarraitzea*. Kontrol-sistemaren diseinuak enpresaren antolaketa-egitura kontuan izan behar du.
3. *Efikazia eta lastertasuna*. Gertatzen diren desbideratzeak ahalik eta azkarren atzeman behar dira.
4. *Malgutasuna*. Kontrol-sistemak ez du enpresaren jardura mugatu eta murriztu behar.
5. *Ekonomikotasuna*. Kontrol-sistemak sortzen dituen gastuek ez dute sistemak sortzen dituen onurak baino handiagoak izan behar.
6. *Jarraitutasuna*. Kontrola modu jarrituan ezarri behar da. Kontrol-sistema bat ezartzeko oso beharrezkoak dira aipatutako adierazle edo kontrol-parametroak.

Kontrol-sistema on baten ezaugarriak



Betiere enpresaren funtzio edo eremu bakoitzari loturiko parametro eta adierazleak beharko ditugu.

Kasua-Ariketa

Kontrola: zuzendaritzarentzat laguntza ala lana?

Miren Larrazuria Lantoki S.L. enpresako salmenta-zuzendaria da. 10 urte daramatza enpresan. Enpresa txikia da: 20 langile ditu. Mirenek bere ardurapean dituen eginkizunak eta langileak “bere modura” kontrolatu izan ditu betidanik. “Behaketa, eskarmentua eta komunikazioa” dira haren hiru “tresna” garrantzitsuenak. Hiru “tresna” horien bidez eraginkortasun-maila altuan mantendu du salmenta-saila, eta gatazkak, berriz, oso maila apalean.

Ordea, duela urte erdi inguru, beste enpresa handiago batek erosi zuen Lantoki S.L., eta, horrenbestez, erabat aldatu zen Mirenen lan egiteko modua. Zuzendaritzak kontrolerako sistema berri bat ezarri zuen; GPS bidezko sistema informatiko aurreratu bat, hain zuzen ere. Informazio-sistema hori elikatzeko enpresak controller bat kontratatu zuen, halaber.

Mirenek astero salmenta-sailari buruzko adierazleen zerrenda luze bat jasotzen du mahai gainean. Adierazle horiek aztertu eta bilakaera-txosten bat aurkezten dio astero zuzendari nagusiarri. Kontrolerako informazio-sistema berriarekin Mirenek orduak ematen ditu formularioak eta txostenak betetzen. Langileak ere ez daude oso ados gainbegirataile berriaren lanarekin, eta GPS sistemak gehiegi “itotzen” dituztela-eta kexu dira.

Miren ere kexu da egungo egoeraz: “Enpresak, oro har, hobeto ezagutzen ditu bere akatsak eta gabeziak, baina, era berean, irtenbideak aurkitzeko denbora gehiago behar izaten du”.

Eskatzen da:


1. Zergatik ez da egoera hobetu enpresan kontrol-sistema berria ezarri ondoren?
2. Zein da horrelako informazio-sistemak ezartzearen arriskua?

2. gaia: Antolakuntzaren teoriak: enpresa-antolaketa ikasketen bilakaera historikoa

2.1. Sarrera

Bizitzan zehar egiten ditugun jarduera gehienak antolakuntzen testuinguruan gertatzen dira: jaio, hezi, lan egin, asialdiaz gozatu, eta abar. Gizakia, izaki soziala izanik, taldean bizi da, eta talde horiek, formalak edo ez-formalak izanik, antolakuntzak balira bezala aztertzen ahal dira. Gizakiak antolatutako giza taldeen barruan ematen du bizitza; eskola, unibertsitate, enpresa, alderdi politiko zein talde ez-formaletan.

Gai honen helburua ez da antolakuntzaren teoriari taxuzko berrikuspen egituratu bat ematea. Labur-laburra eta sarrera modukoa izan arren, ezinezkoa litzateke ditugun mugekin ur horietan sartzea. Izan ere, antolaketa-prozesua zein antolakuntzak aztertzea helburua duen diziplina edo teoria oso da konplexua, besteak beste, oso jakintza-arlo desberdinetatik edaten duelako (ekonomia, soziologia, gizarte-antropologia, psikologia, eta abar). Diziplina orokor horretan sartuko genituzke, besteak beste, antolakuntzen izaera, egitura, eta funtzionamendua eta antolaketa-prozesua bera aztertzen dituzten proposamen teorikoak.



Industriaren garapen-prozesuaren bilakaera eta antolakuntzen garrantziaren areagotzea parez pare joan dira. Hala, Peter Drucker-ek, *management* arloan guru ezaguna denak, gizarte industrialari “Antolakuntzen Gizartea” esan izan dio.

Gure helburua askoz ere xumeagoa izango da: enpresa-antolaketa edo enpresa-zuzendaritzarekin erlazionaturiko antolakuntzaren teoriak egundaino izan duen bilakaera oso modu laburrean eta ñabardura handirik gabe ematea. Izan ere, gai aberats horretara gutxieneko sakontasun batekin hurbiltzeak ikasgai oso baterako emango luke. Horregatik, jasoko dugun laburpena beti izango da murriz eta arbitrarioa.

Antolaketa eta zuzendaritza aurrera eramateko sistemak eta teknikak izateko beharra ez da gaur egungo fenomeno, antzina sortutako beharra baizik. Hala ere, Industria Iraultzara arte, zehazki XIX. mendearen bukaera arte, ez ziren gertatu antolaketa eta administrazioaren historiako unerik garrantzitsuenak.

XIX., XX. eta XXI. mendeetan antolaketa eta administrazioari buruzko teoria hainbat jakintza-esparrutatik garatu da (psikologiatik, soziologiatik, ingeniarietatik, eta ekonomia- eta enpresa-zientzietatik, besteak beste). Asko dira ideia, pentsamendu, korrante eta doktrinei buruz egin izan diren sailkapenak. Askorik zehaztu eta sakondu gabe, honako hauek aipa ditzakegu:

- *Aitzindariak*: Owen, Babbage, Towne eta Siemens, besteak beste.
- *Eskola klasikoa*: Weber, Fayol, Taylor, Ford, Urwick, Sloan, Gantt, Frank eta Lillian Gilberth senar-emazteak, M.L. Cook, H. Emerson eta Henry Ford, besteak beste.
- *Giza harremanen eskola*: Mayo, Roethlisberger, Sickson, Maslow, Mac Gregor, Herzberg eta Likert, besteak beste.
- *Eskola neoklasikoa*: Levitt, Drucker, Chandler, Deming eta Koontz.
- *Erabakien eskola*: Simon, March eta Cyert.
- *Kontingentzien eskola*: Woodward, Selznick, Lawrence eta Lorsch.
- *Eskola japoniarra*: Schoenberg, Ouchi eta Imai, besteak beste.

- *Sailkatu ezin daitezkeen pentsalariak*: Barnard, Mintzberg, Follet eta beste izen asko.

Oro har, eskola horiek guztiak bi kategoriatan sailkatu izan dira:

- 1) Objektibistak, mekanizistak eta burokratikoak
- 2) Humanistak eta konduktistak

Lehenengoan ustez, enpresa-antolaketa edo -zuzendaritza zientzia objektibo bat da, eta, beraz, printzipio enpirikoak eta erabilgarritasun handiko teknikak proposa daitezke. Aitzindariak, eskola klasikoa, eskola neoklasikoa eta erabakien eskola sar daitezke talde horretan.

Bigarrenentzat, berriz, enpresen zuzendaritza zientzia objektibo bat baino gehiago gizarte-zientzia bat da. Antolaketaren erdigunea gizakia izanik, gizakiaren jokabidea ezin daitekeenez aurrez iragar, eskola humanistarentzat ez dago printzipio edo teknika orokorrik antolaketan. Talde honetan, besteak beste, giza harremanen eskolakoak eta Barnard eta Mintzberg sartu ohi dira.

2.2. Enpresa-antolaketaren aitzindariak

Industria Iraultzak sorrarazitako aldaketa teknologikoak, lehengai eta langile kopuruaren kontzentrazioak, serieko edo masako produkzioak eta elementu horiek guztiak koordinatzeko beharrak administrazio-gaien alderako interesa piztu zuten. Aitzindarien artean aipagarri dira, besteak beste, Robert Owen (1771-1858), Charles Babbage (1792-1871), Towne (1844-1924), Siemens (1839-1901), Shibusawa (1840-1931).

Owenek, lan-baldintzetan hobekuntza orokorrak egiteaz gainera, produkzioa handitzeko balio zuten lanerako bide espezifikokoak ezarri zituen. Charles Babbagek langileen lanaren kontrolerako teknikak sortu zituen, eta produktibitatea neurtzeko teknikak ere aztertu zituen. Townek, berriz, produktibitateari pizgarriak edo sariak nola ezarri aztertu zuen. Deutsche Bank-en sortzailea izan zen Siemensek, aldiz, komunikazio- eta informazio-fluxuak izan zituen aztergai. Azkenik, Shibusawak enpresaren etika eta zuzendarien prestakuntzaren gainean egin zituen ikerketak ere aipagarriak dira.

2.3. Eskola klasikoa

2.3.1. Sarrera

Eskola klasikoa XIX. mendearen bukaera aldera sortu zen, Industria Iraultzaren ondoren, beraz. Nahiz eta autore klasiko bakoitzaren hausnarketa eta ikerkuntza bakarkakoa izan, haien artean zenbait ezaugarri metodologiko komun atzeman daitezke, hala nola:

- Eredu klasikoa da antolaketa ikuspuntu zientifikotik aztertzeko egindako lehenengo saiakuntza. Horrek enpresaren antolaketari buruzko ezagutza global eta homogenea sortu zuen.
- Metodologia enpirikoa da nagusi. Arau eta printzipio orokorrak esperientziatik eta behatutako ekintzetatik ateratzen dituzte egileek.
- Zientzia normatiboaren ikuspuntutik egiten dituzte ikerketak. Hau da, enpresaren antolaketak nolakoak izan behar lukeen azpimarratzen dute.

Ondorengo puntuetan, eskola klasikoaren autore nagusiak laburki aztertuko ditugu.

2.3.2. Max Weber

Alemaniar soziologoa eta ekonomialaria. Max Weber Soziologia modernoaren sortzaileetako bat izan zen. Kulturak eta politikak ekonomiaren garapenean eta gizabanakoaren portaeran funtsezko eragina dutela azpimarratu zuen. Weberren lan ezagunena da *Etika protestantea eta kapitalismoaren izpiritua* (1904).

Antolaketa-arloan ere oso ezaguna da Weber, antolaketa burokratikoaren ereduaren sortzailea baita. Weberrentzat burokrazia litzateke antolaketa batek bere helburuak modu eraginkor batean lortzeko duen mekanismo egokiena (kontuan izan behar da, ordea, *burokrazia* kontzeptuaren sorrera litzatekeela hori, eta ez duela, inondik inora, egun duen zentzu negatiboa).



Max Weber (1864-1920)

Weberrek autoritate mota guztiak aztertu zituen; besteak beste, autoritate karismatikoa, tradizionala eta arrazional-legala bereizi zituen. Azken autoritate mota hori aplikatzearen ondorioa da Weberrentzat burokrazia. Egile honek proposatzen duen burokrazia ereduaren ezaugarri nagusiak hauek dira:

- Lanaren funtzio espezializatuen arabera banatzea (Adam Smith-en obran agertzen zen, halaber). Banaketa horrek langileen trebatzea, esperientziaren metatzea eta efizientziaren areagotzea dakar.
- Jabetzaren eta zuzendaritzaren arteko bereizketa.
- Erantzukizuna eta agintea lanarekin batera banatzen da.
- Lanpostuen piramide-itxurako hierarkia.
- Lanpostuen kodifikazio idatzia. Lana arautzen duten arau eta prozedura multzoak indar handia izango du. Antolaketa-eskuliburuak izango dira, non lanpostuen ezaugarriak, erantzukizunak, betebeharrak eta ebaluazio-mekanismoak jasotzen baitira.

Weberren ustez, sistema burokratiko ideal batek honako abantaila hauek zituen:

- Langile guztientzako tratu-berdintasuna.
- Lanpostuak dituen betebeharrak eta erantzukizunak mugatuak eta zehaztuak izatea.
- Lanaren produktibitateko irizpide konkretuak.
- Arauak, bai langile bai zuzendaritzarentzat, bete beharrezkoak izango dira.

Hala ere, denborak eta esperientziak erakutsi dutenez, sistema burokratikoak baditu desabantaila edo eragozpen batzuk:

- Burokraziak eta gehiegizko formalizazioak edo araupetzeak aldaketaren kontrako inertzia sortzen dute.
- Antolaketaren eta langileen xede eta helburuen arteko gatazka edo adostasun eza.
- Agintearen gehiegizko kontzentrazioa antolaketa burokratizatu handietan.

2.3.3. Frederick Winslow Taylor



Frederick Winslow Taylor
(1856-1915)

Estatubatuar ingeniari eta ekonomialaria. Taylor administrazio edo zuzendaritza zientifikoaren sortzailea izan zen (*scientific management*). Halaber, lanaren antolaketa zientifikoaren sortzailetzat ere hartzen da. Administrazioa eta antolaketa ikuspuntu zientifikotik ikertzeko lehenengo pausoak eman zituen, balio unibertsala duten printzipioak aurkitu nahirik.

Taylorren teoriak XIX. mendearen amaieratik izan zuten harrera onena. Haren lanik ezagunenak *Shop Management* (1910) eta *Scientific Management* (1915) izan ziren, non industria-lantegietako eskulana

ikertu baitzuen eskulangileen produktibitatea hobetzeko asmoz, bi helburu lortzearren (Díez de Castro, 2003): batetik, enpresaren mozkinak maximotzea, eta, bestetik, eskulan fisikoa duinago bihurtzea eta lansarien burdinazko legea haustea, lansarien hazkundera ahalbidetzeko eta produktibitatearen hobekuntzak langileen lansarrietan jaso zitezten. Bi helburu horiek bateragarriak ziren Taylorrentzat.

Bere printzipioak aplikatuz emaitza ikusgarriak lortu zituen; lan-kostuen murrizketa handiak, langileen soldaten gehikuntza eta ekoizpen-bolumenen hazkundera. Taylorrek enpresen nahiz ekoizpen-sistemen antolaketari egin zizkion berrikuntzen garrantzia ezin daiteke uka, berrikuntza horietatik askok egun arte iraun baitute.

Testua

Management zientifikoaren oinarriak

“Administrazioaren helburu nagusia enpresaburu eta langileen oparotasun maximoa lortzea da. *Oparotasun maximoa* deritzona, haren zentzu zabalean esanda, ez da enpresa edo jabearentzat dibidendu handiak izatea soilik. Areago, enpresako sekzio bakoitzak errendimendu- eta perfekzio-maila optimoa izan dezan lortu nahi da, oparotasun iraunkor bat bermatzeko.

Langile guztientzat, oparotasun maximoak, bere ohiko jardueran baino soldata garaiagoak lortzeaz harago, norbanako guztien efizientzia bilatuz eta beren gaitasunez baliatuz lan konplexuenak egin ditzaten lortu nahi da”.

Iturria: Taylor-en *Scientific Management* (1915) lanetik itzulia.

Hala ere, autore horren planteamenduek ere, ikusiko denez, kritika gogorak jaso zituen, besteak beste, lan-taldearen gizatasunaren galeragatik, lan-taldearen ahalmen-galeragatik eta endekatze intelektualagatik; esan daiteke, bai enpresaren antolaketan, bai beste jakintza-arlo batzuetan —soziologian, esate baterako—, hein handi batean, lanaren antolaketari buruzko jakintza Taylorrek esan zuenaren kontrako bidetik joan dela.

Administrazio zientifikoaren oinarriak Taylorrek bere lan-esperientzian egindako behaketatik atera zituen. Batez ere ekoizpenaren antolaketa aztertu zuen; alegia, langileek ekoizpen-plantan egindako lana aztertu zuen (horregatik taylorismoaren zenbait alderdi eragiketen zuzendaritzari buruzko atalean ere aztertuko dira zehatzago; aurrerago, beraz).

Taylorren ustez, gizakia kitzikadura-erantzuna sistemaren arabera aritzen da; haren ustez, estimulu edo kitzikadura hori ekonomikoa da maizenik. Taylorrentzat, nola enpresaburuak hala langileak estimulu ekonomikoengatik aritzen dira; beraz, bada interes-bateratasun bat, ez baita posible enpresaburuak aurrera egitea langileak ez badu aurrera egiten, eta baita alderantziz ere; hau da, ez da posible langileak aurrera egitea, enpresaburuak ez badu aurrera egiten. Hargatik, Taylorrentzat, bi giza talde horien nahiak bateratzea posible da: soldata altuak eta produkzio-kostu apalak.

Ikusten denez, oso nabarmena da Taylorrek estimulu bakartzat dirua hartzen duela, eta ez dituela beste faktore batzuk kontuan hartzen, esate baterako giza harremanak, lanerako baldintza onak, eta abar.

Taylorrek ederki ezagutzen zituen enpresetako produkzio-sistemak —enpresetako lantegiak, alegia—, eta horiek aztertuz eratu zuen bere teoria; beraz, esan daiteke, Taylor lantegi-gizona zela. Taylorren iritziz, ekoizpen-sistemen antolaketa tradizionalen akatsik nagusia produktibitate apala zen, eta hiru ziren horren zergatiak:

- 1) Langileen ustez, langile zein makina bakoitzak gehiago produzitzeak nahitaez zera ekarriko luke: langileen kaleratzea. Taylor horren aurkako zen, zeren, haren ustez, produktibitatea handituz kostuak jaitsiko bailirateke, eta bide beretik prezioak; ondorioz, eskaria areagotuko litzateke, eta, beraz, langileek ez lukete lanpostua galduko.
- 2) Industria guztietan erabiltzen ziren lan-metodoak langileek bata besteari begiratu ikasitakoak ziren. Beraz, ez zen metodo eta tresna optimorik, inoiz ez baitzen zientifikoki hori aztertu. Taylorren ustez, zehatz-mehatz aztertu beharko lirateke langile bakoitzaren metodoak, tresnak eta mugimenduak.
- 3) Soldata jasotzeko sistema zela eta, langileek produkzioa moteltzen zuten beren interesak babesteko, langileari denboraren arabera ordaintzen baitzitzaion eta ez egiten zuen lanaren arabera. Halaber, defendatzen zuen langile talde batean langile azkarrenak bere erritmoa jaitsi eta, oro har, langile guztiek txarrenaren erritmoan lan egiten zutela.

Taylorren ustez, antolaketako managerrak dira langilea horretara bideratu behar dutenak, emaitzetan langileek ardua handiagoa har dezaten indartuz. Azken finean, *management* zientifikoaren lana antolaketak dituen arazoei irtenbidea aurkitzea da; produktibitatea areagotzeko motibazio ekonomiko egokia aurkitzea, alegia. Taylorrek proposatzen zuen sistemaren aurretik erabiltzen ziren sistema “ez-zientifiko”etan baziren langileentzako sariak; sari horiek, ordea, ez ziren Taylorren iritziz modu egokian ematen, hark zioenez nekez funtziona baitzezaketan sistema horiek, zeren, ikusitakoaren arabera, langileak sarritan produktibitatea areagotzea bere interesen kontrakotzat hartzen baitu.

Sistema berrian, *management* zientifikoan, motibazio ekonomikoa era egokian bultzatzeaz gainera, managerraren erantzukizuna areagotu nahi da, zeren eta sistema horretan profesional horiena izango baita langileei zer lan egin eta nola egin esatearen ardua. Lanaren antolaketa zientifikoaren bidez, langileek beren eginkizunak egiterakoan, erabiltzen zuten enpirismoaren ordez, metodo zientifikoak erabiltzea da helburua. Enpresaren managerren eginkizuna, beraz, metodo zientifiko horiek langileei

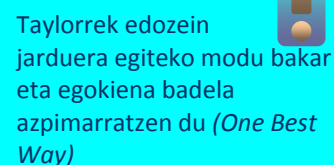
Lanaren antolaketa zientifikoaren bidez zera lortu nahi zuen Taylorrek: langileek beren eginkizuna betetzean erabiltzen duten enpirismoaren ordez metodo zientifikoak erabiltzea.

erabiltzen irakastea izango da. Azken batean, *management* zientifikoaren lana izango da ekoizpenak dituen arazoei irtenbidea aurkitzea; batik bat produktibitate apalak hobetzea, lanaren emankortasuna areagotzeko motibazio edo sari ekonomiko egokiak emanez.

Oro har, lau izango dira managerrak edo arduradunak izango dituen eginkizunak:

1. Lehen erabiltzen zen metodo enpirikoaren ordeztu zientzia bat osatzea; hain zuzen, langileak egingo duen eragiketa bakoitzerako erabilgarri izango dena.
2. Langileak zientifikoki hautatzea eta heztea, lehen ez bezala.
3. Lana zientzia horren printzipioak beteaz egiten dela kontrolatzea, eta langileriaren elkarlana indartzea.
4. Lana eta erantzukizuna langilearen eta managerraren artean banatzea; aurretik erantzukizun osoa langileriarena zen soilik.

Taylorrek bere teoriaren eragina praktikan Ameriketako Estatu Batuetako Bethlehem Steel Company-ren altzairu-fabrikari aztertu zuen; haren teoria aplikatu eta gero, hango langileen batez besteko produktibitatea asko areagotu zen.



Taylorrek edozein jardura egiteko modu bakar eta egokiena badela azpimarratzen du (*One Best Way*)

Taylorismoak azaltzen dituen printzipio guztiak honela laburbil daitezke:

1. Azterketa zientifikoaren ondorioz edozein jardura egiteko modu bakar eta egokiena badela azpimarratzen du (*One Best Way*); horretarako, eginkizun edo zeregin bakoitza modu zientifikoan, bertarako beharrezkoak diren metodoak eta tresnak hautatuz, aztertzea proposatzen du (esaterako, kronometroaren erabileraren bidez, lana arrazionalizatzen saiatuko da).
2. Lanaren azterketa, plangintza, gauzatzea eta kontrola zeharo bereiztea. Taylorrek, nolabait, zuzendari mota berri bat sortzen du, eginkizuntzat plangintza, kontrola eta hezkuntza dituen.
3. Eginkizun espezifikoak eta langileak lotzen ditu. Printzipio horren arabera, eginkizun bakoitza aurrera eramango duen langile onena aukeratu behar da, lanpostu bakoitzarentzat langile egokiena bilatuz. Gainera, hezkuntza-programa bereziak jartzen ditu martxan, langileak bere lana modu optimoan betetzeko.
4. Sari-zigor sistema ezartzea. Errendimendu normala edo ohikoa lortzen ez duen langileari isuna jarriko dion eta errendimendu normal hori hobetuko duen langilea sarituko duen sari-isun sistema antolatzea. Taylorrentzat langile guztiak ez dira berdinak, eta zuzendaritzaren eginkizun nagusietako bat izango da langileak ezagutzea eta onenak promozionatzea. Horretarako, Taylorrek produktibitate-gehikuntzari loturiko sari ekonomikoaren sistema diseinatu zuen.

Esan bezala, Taylorren ideiak azkar asko zabandu ziren bai Ameriketako Estatu Batuetan lehenik —metalaren eraldatze-industrian hasita—, bai Europan zehar. Askotan, gainera, istilu handiak piztu ziren, sindikatuek ez baitzituzten onartzen sistema horren zenbait puntu. Istilu horiek lortu zuten sistema gehiago ezagutaraztea eta azken finean zabaltzea.

Taylorismoak kritika ugari jaso zituen, batez ere langileen aldetik eta langileen mugimenduetatik. Langile-mugimenduek kritika egiten zioten, eskulanaren

deskualifikazioan oinarritzen zelako, eta, era berean, lanaren monotoniak eragindako urduritasun eta neke fisiko eta psikologikoak kritikatzeko zituzten.

Taylorrek zientzia-maila eman nahi dio bere teoria multzoari. Egia da Taylorrek ekoizpenaren arazoak analitikoki aztertzen dituela; hori da taylorismoaren alderik aurrerakoiena —ekoizpena ondo aztertzea eta ondorioak ateratzea, alegia—; izan ere, behaketa horretatik lortzen dira ondorioak erabilgarrienak. Ezin da, ordea, ikerketa analitiko bat ikerketa zientifikoarekin nahasi, azken horren lehen pauso bat baino ez baita prozedura analitikoa. Neurri handi batean, Taylorrek *zientifiko* adjektiboaz zera lortu nahi du: eztabaidagarri diren ekoizpenaren edo lanaren zenbait alderdi dogmatizatzea, nagusiaren edo managerraren agintea indartuz, batik bat hark lanaren antolaketari buruz hartzen dituen erabakiei dagozkienez; eta jarrera hori asko kritikatu izan zaio. Hau da, taylorismoari egiten zaion kritika nagusia zera da: lan-arazoak metodo zientifikoarekin erabiliz konpon daitezkeela adierazteaz batera, lan-arazoak aztertu behar diren inguruetik kanpo, testuingurutik kanpo, aztertzen direla eta metodo zientifikoaren izaerari uko egiten zaiola.

Taylorrek langilea eta, azken finean, gizakia *homo economicus* balitz bezala definitzen du.

Taylorren ustez, gizakia estimulu edo eragin ekonomikoek bultzaturik aritzen da soilik; harentzat, gizakia ez da ekoizpen-sisteman katearen beste maila bat baino. Crozier-ek dioen bezala, “taylorismoaren jarraitzaile diren arrazionalistek ez dituzte antolaketa edo fabrika bateko kideak gizakitzat hartzen, makineriaren parte bat baino ez baitira haientzat. Haientzat langileria makina hutsa zen”. Egia da gaur egun eta gizarte post-industrial eta kapitalista honetan badela alienaziorik eta langileak baduela, halaber, estimulu ekonomikoek (dirua maizenik) erantzuteko arreta berezia; ezin uka daiteke, ordea, badirela, diruaz gainera, langilearen eguneroko bizitzan, bai lanean bai lanetik kanpo, zenbait arrazoi garrantzitsu: ideologia, erlijioa, etika eta abar.

Testua

Taylorismoa, pertsona eta makinak

Garvía eta Coller (2004) irakasleek hausnarketa interesgarri hauek jaso zituzten beren eskuliburuan Taylorri eta taylorismoari buruz:

“Taylorismoa ez da antolakuntzari buruzko teoria bat, zentzu hertsian behintzat. Lana antolatzeke formula eta gizarte modernoetako antolakuntza eredu bereizgarri baten jatorria da. Frederick W. Taylor ingeniari estatubatuarren zor dio izena, zeinak batxilergo-ikasketen garaitik gauzak modu efizienteago batean egiteko ardura izan baitzuen. Taylorismoa, enpresa zuzendaritza- eta antolaketa-eredu gisa ulertzeko, ezinbestekoa da Taylorrek gizatasunarekiko duen ikuspuntua kontuan izatea.

Zuzendaritza zientifikoaren oinarria, Taylorren arabera, zera da: enpresa publiko nahiz pribatuetako inefizientziak direla-eta alferrik sortzen diren galeren ondorioengatikoa. Alferrik galtzen dena ez da ikuspuntu material batetik hartu behar soilik; ekoizteko giza esfortzua eta erabilitako denbora ere kontuan hartu beharra dago. Autore honen iritziz gizarteak ez du oparotasunik eta erabateko ongizate-mailarik lortuko, enpresak inefizienteak diren artean. Areago, Taylorrek gizartearen oparotasunerako giltzarritzat hartzen du enpresa. Haren inefizientziek ongizatearen garapena oztopatzen dute langile eta enpresaburuentzat. [...]

Ekonomistek *homo economicus* izendatuarekin oso lotua dago Taylorrek gizakiarekiko duen ikusmoldea”.

Iturria: Garvía eta Coller (2004) lanetik moldaturikoa.

Laburbilduz, taylorismoari egiten zaizkion kritiken artean garrantzitsuenak hauek dira:

- Taylorren lanaren kontzepzio utilitarista: Taylorrentzat langilea beste makina bat da produkzio-katean, eta makina horren ekoizpena teknikoki areagotu daiteke.
- Taylorismoak langilearen gehiegizko espezializazioa dakar. Era berean, gehiegizko espezializazioak lanaren atomizazioa dakar, eta, gizakia hobetu beharrean, beraren izaera mugatzen eta garapen pertsonalerako aukerak murrizten ditu.
- Lana egiten dutenen eta zuzendarien arteko banaketa bortitza gertatzen da. Taylor-ek eskuzko lana eta lan intelektuala gehiegi banatu zituen (alienazio-arazoak).
- Diruaz gainera, gizakientzat badira beste faktore motibatzaile batzuk ere.
- Antolaketen azterketa ez-integratua. Taylorrek enpresaren produkzio-arazoak aztertzen ditu, bereziki.
- Taylorrek zientzia bat sortu nahi du, baina ez du metodologia zientifikorik aplikatzen.

Testua

Lanaren antolakuntza zientifikoari buruzko kritika

Duela urte batzuk Ipar Hegoa fundazioak argitaratu zuen txosten batean, lanaren antolakuntza zientifikoari buruzko hausnarketa hau jasotzen zen: "Taylorismoaren oinarria zera da: ekoizpenaren sortze- eta diseinatze-zereginak (teknikari eta ingeniarien ardura direnak) eta lantegiko langileen egite-zereginak bereiztea, bakoitzaren egitekoak sailkatuz.

Zereginak sailkatuz joateko prozesuaren adierazpen historiko zehatzari "lanaren antolakuntza zientifiko" deituko zaio garai modernoan, eta taylorismoan ezarriko ditu sendoki bere oinarriak.

Taylorismoaren funtsa izan da manufakturako langileak langunean zeukan kontrola deuseztatzea. Taylor "lanbide"en aurka borrokatu zen, horiek langileen jakitatearen eta boterearen sorburua baitira, enpresaren kontrolpetik ihes egin eta kapitalaren garapena oztopatzen dutenak.

Langileen jakitatea deskonposatuz, oinarrizko egintzaka xehatuz, Taylorrek ahalbidetu zuen langile ez-espezializatuak ekoizpenean masiboki sartzea, eta, berebat, sindikalismoaren porrot historikoa eragin zuen".

Eskatzen da:

Zer deritzozu testuan jasotzen den iritzari?

Iturria: Ipar Hegoa fundazioa, 2002.

2.3.4. Henry Fayol

Henry Fayol-en kezka nagusia antolaketaren efizientzia areagotzea izango da. Horretarako antolaketa osatzen duten organoek duten egituraketa eta haien arteko erlazioak aztertuko ditu. Taylorrek eragiketa zehatzetan jartzen du arreta, eta Fayolek antolaketaren egitura jarriko du arreta berezia. Beraz, Fayol, funtzio teknikoak alde batera utzirik, funtzio administratiboaren arrazionalizazio zientifikoaz arduratuko da.



Henry Fayol (1841-1925)

Hortaz, administrazio- edo zuzendaritza-funtzioa modu efizientean gara dadin, zuzendariak oinarri gisa hartu behar dituen printzipioek zein izan behar duten aztertzen eta definitzen saiatuko da.

Administrazio-funtzioa aztertu baino lehen, Fayolek, Taylorrek ez bezala, enpresan diren funtzioak identifikatu zituen. Hala, Fayolentzat enpresa batek sei funtzio ditu:

1. Funtzio teknikoak: produkzio-funtzioa.
2. Funtzio komertziala edo merkataritza-funtzioa.
3. Finantza-funtzioa: kapitala administratzeaz eta bilatzeaz arduratzen dena.
4. Segurtasun-funtzioa: ondasunen eta gizabanakoen babesarekin erlazionatuta dauden jarduerak kontuan hartzen dituenak.
5. Kontabilitate-funtzioa.
6. Zuzendaritza- edo administrazio-funtzioa: funtzio horrek beste bost funtzioak integratzen ditu; alegia, beste funtzioek eginiko ahaleginak koordinatu eta sinkronizatu behar ditu.

Fayolentzat administrazioaren zientzia, edozein zientzia bezala, lege edo printzipio batzuetan oinarritu beharra dago. Hala, antolaketan administrazioaren oinarriko printzipioak ezarri zituen:

- Lanaren banaketa: lanaren banaketaren bitartez, esfortzu berdinez gehiago eta hobeto produzi daiteke.
- Agintaritza eta erantzukizuna: agintaritza eta erantzukizuna bat datoz. Alegia, agintea duena emaitzen erantzule da. Nagusi batek aginte legala eta aginte pertsonala izango ditu. Aginte legala bere lanpostutik eratorria da, eta aginte pertsonala bere jakituriatik, lidergotik, karismatik eta abarretik. Nagusi on batek biak izan beharko ditu.
- Diziplina: antolaketak koherentzia eta efizientzia izan ditzan, errespetua beharrezkoa izango da.
- Aginte bateratua: pertsona batek aginduak beste pertsona bakar batengandik jaso beharko ditu.
- Zuzendaritza bateratua: printzipio honen arabera enpresak zuzendari edo nagusi bakarra izango du.

- Norberaren interesaren ginetik taldearen interesa nagusi izatea: norberaren eta taldearen interesen artean gatazka egotekotan, taldearen interesen arabera erabakiko da.
- Langilearen ordainketa: ordainketak bidezkoa behar du izan. Lanaren esfortzuarekin proportzionala. Ez du gehiegizkoa izan behar, esfortzu handiagoari pizgarriak ez kentzeko. Halaber, asetasuna edo poztasuna ziurtatu behar ditu.
- Zentralizazioa: printzipio honen arabera funtzio guztiak puntu batean bateratu behar dira —zuzendaritzan, alegia—, eta handik aginte guztiak atera beharko dira.
- Hierarkia: hierarkia autoritate gorenetik maila txikiraino doan nagusi-mendeko seriea izango da. Hierarkiaren bitartez autoritatearen banaketa bertikala egituratzen da.
- Ordena: Fayolek bi ordena mota bereizten zituen: ordena materiala eta ordena soziala. Ordena materialaren arabera leku bat dago gauza bakoitzarentzat, eta gauza bakoitzak bere lekuan egon behar du. Ordena sozialaren arabera, gune edo leku bat agente bakoitzarentzat eta agente bakoitza bere lekuan. Bi ordenak taxuz betetzen direnean, ordena perfektua izango da.
- Ekitatea: printzipio honen arabera betebeharrak guztiak ekitatiboki banatu behar dira. Era berean, langileak ekitatiboki tratatu behar dira.
- Langileen egonkortasuna: Fayolentzat oso garrantzitsua izango da lan-harreman egonkorra edukitzea, langilearen esperientzian zein heziketan inbertitutakoa enpresa barruan mantendu ahal izateko.
- Ekimena: nagusiak langileen ekimena pizteko gaitasuna izan behar du.
- Langileriaren batasunak harmonia sortzen du: harmoniak langileen asetasun eta poztasuna areagotzen ditu, eta oso garrantzitsua da antolaketaren bilakaera onarentzat.

Bestalde, egile honi egiten zaizkion kritika nagusiak honako hauek dira:

- Taylorren antzera, antolaketa-sistema itxia balitz bezala aztertzen du, eta, beraz, ez ditu kontuan hartzen ez ingurunea, ez ingurunearekin antolaketak dituen harremanak.
- Antolaketan gizakiek duten jokabidea ez du kontuan hartzen. Fayol antolaketa formalaz arduratzen da, antolaketa informalarik inolako arretarik jarri gabe.
- Ez ditu antolaketa desberdinen ezaugarriak kontuan hartzen.

2.3.5. Henry Ford

Henry Ford-ek lanaren antolaketa zientifikoaren printzipioak aplikatu zituen berak sortutako Ford Motor Company enpresan. Fordek antolaketa zientifikoari egin zizkion ekarpenak eragiketa-mailakoak izan ziren, bereziki muntatze-katea.



Henry Ford (1863-1947)

Muntatze-katea produktuaren estandarizazioaren (Ford enpresaren T modeloa) eta produkzioaren errepikapenaren ondorioz sortutako tresna bat da. Produktu estandarra ekoizpen-serie luzeetan ekoizten zenez, makinak automatizatu eta langileak eragiketetan espezializatu ziren. Muntatze-katearen bitartez, langileen mugimenduak minimotuko dira, piezak langileengana eramanez, eta ez langileak piezetara; ondorioz, kostuak eta fabrikazio-denborak nabarmen murriztu ziren. Era berean, lanaren banaketa eta sinplifikazioa maximotu zituen, eta, ondorioz, murriztu egin ziren eskulan-beharrak eta gehiegizko errotazio- eta kontratazio-arazoek sortutako efektu negatiboak.

Fordek, Taylorren antzera, produktibitate-hazkundearen eta soldata handien arteko bateragarritasuna defendatu zuen. Hala, praktikara ere eramanez printzipio hori, langileei soldatak igoz. Hala ere, igoera horien helburua zen lanpostuen errotazio-maila handiak murriztea, eta soldaten igoera kobratzeko baldintza batzuk bete behar ziren.

Produktibitate-hazkunde handiak lortu zituen Fordek, bere fabrian Taylorren *management* zientifikoaren oinarriak aplikatuz (Aguirre de Mena, 2003): 1913. urtean automobil bakoitza fabrikatzeko tartea 12 ordutik 6 ordura jaitea lortu zuen; 1914. urterako, berriz, 93 minutura jaitea lortu zuen. Ekoiztutako kopuruari dagokionez, 1903. urtean Ameriketako Estatu Batuetan 11.000 ale egitetik 1915. urtean 900.000 egitera igaro zen. Prezioek ere oso behera egin zuten: 1910. urtean modelo merkeenak 686 dolar balio zuen, eta 1914. urtean, berriz, 390 dolar.

Esperientzia horren alderdi negatiboa lanaren monotonia eta intentsitate handiegia izan ziren. Horien ondorioz, absentismoak eta lan-osasuneko arazoek oso gora egin zuten. Errotazio-arazoak ere sortu ziren. Arazo horiei aurre egiteko, Fordek oso ezagun bilakatu zen *“five dollars a day for eight-hour a day”* formula ezaguna jarri zuen martxan; garaiko Detroit-eko autogintzan ordaintzen ziren soldatak bikoizten zuen soldata, hain zuzen ere. Horrekin eskulana ziurtatzen saiatu zen, aipatutako arazoak uxatzen eta sindikatuen indarra mugatzen.

Ford autoritate handiko pertsona izan zen, eta haren sistemak kritika ugari jaso zituen sindikatuen aldetik, bereziki.

2.3. Giza Harremanen Eskola

2.3.1. Sarrera

Hainbat izan dira eskola honen baitan aipatu izan diren autoreak eta lanak. XX. mendearen lehen hamarraldian aitzindari gisa aipagarri dira, besteak beste, Barnard eta Follet. Lehenengoa Bell Telephone Company enpresako zuzendaria izan zen. Garai hartan aztertzen ziren antolaketan alderdi formal klasikoez gain, bestelako giza alderdiak aztertzen saiatu zen, esaterako komunikazioa antolaketan. Follet-ek, berriz,

enpresa- eta politika-gidarien jarrerak aztertu zituen. Dena den, eskola horren ideiarik garrantzitsuenak Hawthorne-ko esperimentu ospetsuen ildotik garatu ziren eta George Elton Mayo gizarte-teoriko, soziologo eta psikologoarekin lotzen dira.

Garvía eta Coller (2004) irakasleei jarraituz, Taylorrek zuzendaritza zientifikoarekin ezabatu nahi duen hura baizik ez da Eskola honek azpimarratu nahi duena: giza taldea. Elton Mayoren ikerketek enpresako eguneroko harreman sozialek errendimenduan eragin handia dutela azaltzen dute.



George Elton Mayo
(1880-1949)

2.3.2. Hawthorne-ko esperimentua

Harvard-eko Unibertsitateko psikologo industrialen talde batek (Elton Mayo, Fritz Roethlisberger eta Welia Dickson, besteak beste) Hawthorne hiriko Western Electric enpresan esperimentu batzuk egin zituen 1924-1932 urteetan.



Hawthorne hiriko Western Electric enpresa
1920ko hamarraldian

Labur esanda, esperimentu horien helburua zen lan-baldintzek (lan-ordutegiak, atsedanak eta lanpostuaren baldintzak, besteak beste) produktibitatean zuten eragina neurtzea. Horretarako lan-talde pilotu bat hartu zuten, aldagaien aldakuntzek produktibitatean zuten eragina aztertzeko. Talde pilotu horren emaitzak alderatzen ziren aldagai konstanteak zituen beste kontrol-talde batekin. Esaterako, talde pilotuaren barnean argiaren intentsitatea aldatzen zen, eta produktibitatea neurtu ondoren kontrol-taldearekin alderatzen zen.

Ikerkuntza horietatik ondorio harrigarriak atera zituzten. Alde batetik, ez zegoela itxurazko erlazio zuzenik inguruko faktoreen eta produktibitatearen artean; aldea ez baitzen esanguratsua. Hori bai, beste ondorio garrantzitsu bat ere atera zuten: aurretik zituzten datuak eta gainerako langile taldeak kontuan izanda, esperimentuetan parte hartzen zuten bi taldeek beti hobetzen zuten produktibitatea; bai kontrol-taldeak (aldagaiak konstante zituenak), bai talde pilotuak.

Elton Mayoren beraren hitzetan: *“sei kidek taldea osatu zuten, eta esperimentua aurrera eramaten lagundu zieten elkarri. Horren ondorioz, parte hartzeko askatasuna zutela ohartu ziren; azken batean, nagusien inolako presiorik ez zutelako zorientsu ziren”* (Garvía eta Coller, 2004).

Orduetik hona, Hawthorne efektuaren bidez frogatu zuten faktore psikologiko eta soziologikoen garrantzia. Hau da, bi taldeek beste langile taldeek baino errendimendu handiagoa zutela, esperimentua egitean nolabaiteko tratu berezia jasotzen zutelako. Hala, ikertzaile taldeak ikerketaren bigarren fase bat diseinatu zuen, tratu berezi horrek eragiten zuen produktibitate-gehikuntza aztertzeko; alegia, langileriaren motibazioaren eta produktibitatearen arteko harremana aztertzeko.

Hawthorneko saioaren emaitzak honela laburbil daitezke:

- Langileen jokaera ez da indibiduala, baizik eta taldearen arabera mugatutakoa.
- Jokabidea ez da soilik gizaki ekonomikoarena (alegia, *homo economicus*arena, motibazio nagusi dirua duen gizakiarena); badaude beste mota bateko motibazioak (esaterako, parte-hartzea).
- Edozein antolaketatan, antolaketa formalaz gainera, bada antolaketa informal bat.
- Lidergoa ere bada taldean, hain zuzen, autoritate formalaren kontrako edo ordezkoa ere izan daitekeen lidergoa.

Eskola honetako kideek antolaketa informalaren kontzeptuari garrantzi handia ematen diote. Langileek, organigramek jasotzen duten antolaketa formalez gain, beste erlazio batzuk ere badituzte: beren arteko adiskidetasuna, antzeko zaletasunak, antzeko kultura, eta abar.

Edozein gizataldek bere barruko harreman informalak garatzen ditu. Taldean arauak sortzen dira; pertsona desberdinek portaera edo "rol" desberdinak jokatzen dituzte; sozialki erlazionatzen dira; estatus batzuk bereganatzen dituzte, eta informazio-kanal informalak sortzen dituzte. Antolaketa formalak bezala, informalak ere bere hierarkia eta liderrak izaten ditu.

Beraz, lerro hierarkikoaz eta nagusi formalez gain, badira iritziak ematen eta sortzen dituzten lider informalak. Antolaketa informal horiek oztopo edo lagungarri izan daitezke antolaketa formalarentzat. Horregatik, giza harremanen eskolarentzat, garrantzitsua izango da antolaketa informalak aztertzea eta horretatik ahalik eta probetxu handiena ateratzea.

Bestalde, gizakien eta taldeen arteko gatazkak sakonean aztertu zituzten. Gatazka horien azterketatik honako ondorio hauek atera zituzten:

- Gatazka hauek beti dira txarrak antolaketa formalarentzat; beraz, zuzendaritzak harmonia eta langileen kooperazioa bultzatu behar ditu.
- Gatazka zuzendarien eta langileen artekoa bada, gatazka horiek konpontzeko bideak aurkitu beharko dira. Maizenik, zuzendaritzak hartu beharko ditu neurriak, zuzendaritza arrazionala baita eta langilea, berriz, emozionala.
- Gatazka horietan eragin handia dute giza taldeek eta talde informalek.

1960ko eta 70eko hamarkadetan Giza Harremanen Eskola bi taldetan banatu zen. Autore talde batek gizakien moralitasuna eta lidergoa aztertu zituen (Herzberg, Vroom), eta beste batek, berriz, giza taldeen egiturak, jarrerak eta zuzendaritzaren papera izan zituen aztergai (Maslow, Likert edota Mac Gregor).

Giza harremanen eskolaren *printzipioak* honela laburbil daitezke:

- Harmoniak eta lan-harreman egokiek antolaketaren produktibitatea areagotzen dute. Gatazkak, berriz, produktibitatearen kalterako izaten dira.
- Antolaketan harmonia langileen kooperazioaren bidez lortzen da. Kooperazioa zuzendaritzatik sustatu beharko da; alde batetik, langileen parte-hartze politikoaren bidez eta, bestetik, lider informalaren identifikazio eta formalizazioaren bidez.

2.3.3. Abraham Maslow

Ameriketako Estatu Batuetako psikologoa, Abraham Maslow-en ekarpen entzutetsuena “Maslow-en piramidea” da. Piramide horrek gizabanakoen jokabidearen azalpen bat ematen du, beharren eskala hierarkizatu batean oinarrituz.

Maslow-en ustez, gizabanakoen jokabideak behar batzuen asetzeari erantzuten dio. Autore horrentzat gizabanakoen beharrak mugagabeak dira, bai kopuruz bai izaeraz. Behar horiek hierarkia jakin baten arabera sailka daitezke:

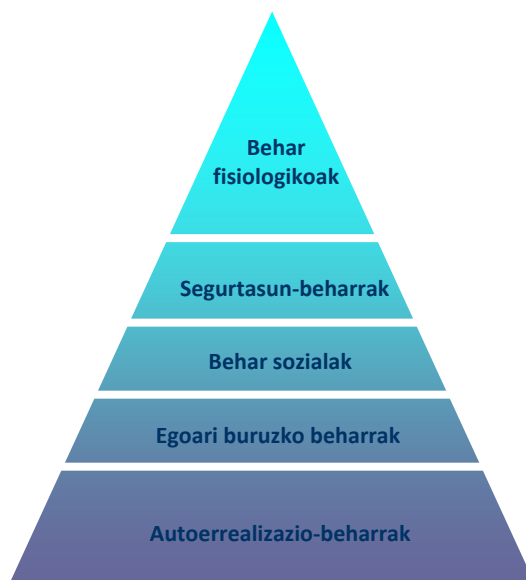


Abraham Maslow
(1980-1970)

- 1) Lehenengo mailan *behar fisiologikoak* kokatuko lirateke: edatea, jatea, arnasa hartzea, eta abar.
- 2) Bigarren maila batean *segurtasun-beharrak* izango lirateke: etxebizitza, maite dutenen babesa, egonkortasuna, eta abar.
- 3) *Behar sozialak*: gizabanakoak giza taldeetako kide onartuak izatea.
- 4) *Egoari buruzko beharrak*: autoestimua, besteen onespena, boterea, ohorea, estatus jakin bat izatea, eta abar.
- 5) *Autoerrealizazio-beharrak*: maitasuna, etika, erlijioa, edertasuna, sorkuntza, eta abar.

Maslow-en ustez, gizakia behar-mailak asetuz joaten da. Lehendabizi, behar fisiologikoak eta segurtasunezkoak betetzen ditu, eta behar horiek asetzen dituenean, goi-mailako beharrak asetzeari ekiten dio.

6. irudia: Maslow-en piramidea



Maslow-en iritziz, eskola klasikoan, lanaren bidez, maila fisiologikoko eta segurtasun-mailako beharrak asetzen dira soilik, eta ez zaie jaramonik egiten lanaren bidez ase daitezkeen maila handiagoko beharrei. Hala, Maslow-entzat oso garrantzitsua da zuzendarien lana, langileek goi-mailako behar horiek ase ditzaten.

2.3.4. Douglas Mac Gregor

Mac Gregor-ek eskola klasikoaren eta giza harremanen eskolaren printzipio nagusi guztiak laburbildu zituen X eta Y teoriaren bidez. Douglas Mac Gregor-ek ikusi zuen zuzendariaren edo liderraren jokabidea, neurri handi batean, hark langileez duen ikuspegiaren arabera; eta X eta Y teoriak deitutako muturreko bi posizio identifikatu zituen.

X teoria autore eta eskola klasikoaren sintesia litzateke. Mac Gregor-en arabera eskola klasikoa premisa hauetan oinarritzen da:

- Gizabanakoak, ahal badu, lana ekiditen du.
- Lana gustukoa ez duenez, gizabanakoak kontrolatu, zuzendu eta mehatxatu edo saritu egin behar dira, antolaketan baliagarri izateko eta agindutakoa betetzeko.
- Gizaki gehienek nahiago dute lan egin beren kabuz pentsatu gabe eta erabakiak hartu gabe; alegia, nahiago dute orotarako zuzenduak izan. Gizabanakoak ez du handinahirik edo gorannahirik, eta pasiboki betetzen du agindutakoa.

Aipatutako guztiaren ondorioz gizakia lanean motibatuzko betearazte- eta saritze-sistema egokiak baizik ez dira behar.

Y teoria, berriz, giza harremanen eskolaren sintesia litzateke, X teoriaren alternatiba gisa sortu zena. Eskola horren arabera, X teoriaren oinarriek gizabanakoek dituzten ahalmen handiak alferrik galtzen dituzte:

- Lanean esfortzu fisikoaren eta mentalaren erabilera —hau da, indarraren eta kemenaren erabilera— berezkoak ditu gizakiak. Gizabanakoei ez zaie, nahitaez, lana desatsegina iruditzen: baldintzen arabera egiten zaie gustukoa edo desatsegina.
- Langileei lan eragiteko kanpo-kontrola ez da mekanismo bakarra, gizabanakoa gai baita bere burua kontrolatzeko eta esleitzen zaizkion helburuetara bideratzeko.
- Gizakiarentzat ez da egoaren asetasuna eta autoerrealizazioa bezalako saririk, eta horiek lanean eta enpresan ezarrita dituen helburuak betetzerakoan lor daitezke.
- Gizabanakoak zenbait baldintzatan ardurak, onartu ez ezik, gogoko ere izaten ditu.
- Gizaki orok ditu irudimenerako eta sormenerako gaitasuna eta sena.



Douglas Mac Gregor
(1906-1964)

Giza Harremanen Eskolari egindako kritikaren oinarriak hauek lirateke:

- Eskola klasikoaren arabera, ez dago baiezaturik praktikan giro on edo harmonia izateak produktibitate-gehikuntzak dakartzanik. Eskola klasikoen ustez, proposatzen zituzten tekniken bidez sortzen dira produktibitate-gehikuntzak, eta gehikuntza horiek dakartza giro ona eta motibazioa lanean.
- Eskola klasikoaren ustez, giza harremanen eskolan zuzendaritzak hartzen duen papera erabat paternalista da, eta ez da hori zuzendaritzaren helburua.

Mac Gregorren ustean, liderraren ikuspuntuak langileen jarreran eragina du. Horrela, nahiz eta hasierako ikuspuntu hori okerra izan, denboraren poderioz egiazko bilakatzen da. Nagusi batek langileak autokratikoki zuzentzen baditu, azkenean langileak parte-hartze eskasa izango eta ardurak saihestuko ditu, ahalik eta lan gutxien egingo du, eta, azken finean, X teoriak aipaturiko jokaera nagusituko zaio. Eta, alderantziz, Y teoriaren arabera zuzenduz, langileak heldutasunez, arduraz eta lanerako gogoz arituko dira. Dena den, badira salbuespenak: X teoriak aipaturiko bezalako langile bat Y teoriaren zuzentzeak porrota besterik ez dakar.

2.5. William Ouchi eta Z teoria

1960ko hamarraldian sortu zen teoria hau. Teoria honek japoniar kulturaren jatorria du. William G. Ouchi guruak *Theory Z* (1981) izeneko liburu arrakastatsuan jaso zuen teoria horren funtsa. Printzipio nagusiak honela definitu zituen (Pérez Gorostegui, 2009; Cabanelas, 1997):

1. Bizi guztirako lana. Japoniako ekonomiaren erakunde ezaugarrietako bat. Enpresa batek langile berri bat kontratatzen zuenean, nolabait bizitza osoko proiektua eskaintzen zion.
2. Ebaluazioa noizean behin soilik egiten da, eta, ondorioz, sustapena geldoa da.
3. Erabakiak hartzerakoan adostasuna izatea. Japoniarren kulturaren oinarrituriko printzipioa da.
4. Talde-ardura. Taldekide guztiek ardura berdina dute. Erantzukizuna taldearena da, eta ez, gizabanakoarena. Hori ere japoniar kulturaren txertatutako printzipioa da.
5. Kontrol informala eta inplizitua. Antolaketa informala berebiziko eragina du. Besteak beste, eragin handikoa da adinaren arabera edozein giza taldean sortzen den mailaketa.
6. Langileekiko arreta. Enpresak langileen ia bizitza osoan du eragina: enpresen arteko adiskidetasun-jokoak, oporrak, etxebizitzak, garraioa, eta abar.



William G. Ouchi
(1943 -)

Enpresa japoniarrek 1970eko eta 80ko hamarraldietan izan zuten arrakasta dela medio, teoria honi loturiko zenbait ideiak eragin zabala izan zuten Mendebaldeko enpresa-antolaketari buruzko ikuspegiaren.

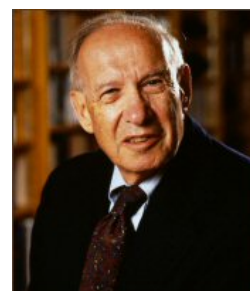
2.6. Neoklasikoak

Korrante neoklasikoaren baitan koka daitezkeen autoreak eskola klasikoaren eta giza harremanen eskolaren arteko sintesi-lana egiten saiatzen dira, bi korrante horien gauza onenak nahasten ahalegintzen baitira.

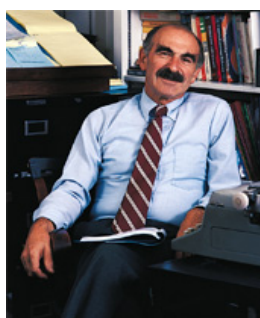
II. Mundu Gerraren amaieratik 1980ko hamarkada arte eragin handiko pentsalariak bilduko ditu korrante honek. Goi-zuzendaritzaren funtzioak, enpresa-estrategia, merkaturatzea eta zuzendarien garapena aztertu izan dituzte. Besteak beste, hauek dira aipagarriak:

- Peter Druker

Enpresa-zuzendaritzaren ezagutza-esparruan eragin handia izan duen pentsalaria. *Management* arloko guru handienetako bat, duda-izpirik gabe. Ironikoki "Mr Management" ezizena ematen zaio. Druker zuzendaritzaren paperean zentratzen da, bereziki strategiaren ikuspuntutik. Enpresak arrakasta izan dezan ezinbestekoa da goi-mailako zuzendaritzak helburuak eta strategiak zehaztuta edukitzea. Autore horrek "helburuen bidezko zuzendaritza" oso ezagun egin zuen.



Peter Druker
(1909-2005)



Theodore Levitt
(1925-2006)

- Theodore Levitt

Harvard Business School-eko irakaslea eta bertako *Harvard Business Review* aldizkari ospetsuaren zuzendaria.

Autore honen ekarpen garrantzitsuenak ere zuzendariaren paperari eta strategiari buruzkoak dira, batez ere merkaturatze-arloan. Besteak beste, *Marketing for business growth* (1974), *The marketing imagination* (1983) eta *Thinking about management* (1991) liburuak idatzi zituen.

- Deming eta Juran



Joseph Moses Juran
(1904 - 2008)

Irakasle hauek ekarpen nagusiak kalitatearen kudeaketaren esparruan egin dituzte. Zehazki *erabateko kalitate eta hobekuntza* kontzeptuen sortzailetzat hartzen dira bi guru ospetsu hauek. Juran-ek liburu hauek idatzi zituen besteak beste: *Quality Control Handbook* (1951), *Managerial Breakthrough* (1964), *Upper Management and Quality* (1980) eta *Juran on Planning for Quality* (1988). Deming-en liburu ezagunena, berriz, *Out of the Crisis* (1986) izan zen.



William Edwards Deming
(1900 - 1993)

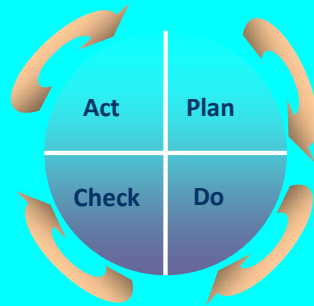


Testua

Deming eta Shewart-en zikloa

Deming-ek (1989-) proposatutako Shewart-en zikloa da beste kontzeptu garrantzitsuetako bat, etengabeko hobekuntzaren zikloa. PDCA (Plan, Do, Check and Act) ere deritzon ziklo horretan, edozein eginkizun edo jardueraren hobekuntza elkarren jarraian doazen lau etapatan bana daiteke: plangintza, gauzatzea, kontrola eta ekintza.

Laburki, helburu bat lortzeko egitasmo bat ezartzen da (plan); planifikatutakoa egiten da (do); lortutako eta aurreikusitako emaitzak alderatzen dira (check), eta, azkenik, emaitzak aurreikusitakoak ez badira edo hobetu nahi badira, hartu beharreko erabakiak hartzen dira, alegia, zuzenketa edo doikuntza (act edo action). Azken pauso horren bitartez, edozein eginkizun hobetu, eta bezeroaren asetasuna areagotu daiteke. Azken finean, gurpilak bira egiten duen neurrian, prozesuaren kalitatea hobetuz doa.



Beste hainbat egile eta guru handi ere aipa genitzake atal honetan (esaterako, Porter, Koetler Drucker, Bennis, Champy, Hammer, Mintzberg eta Peters).

Askotan izaten dira unibertsitate eta akademia mundutik sortutako pentsalariak baino are gehiago aholkularitzaren eta *practitioners* deritzen profesionalen mundutik sortutakoak. Maiz modan jartzen diren kontzeptu edo teoriak proposatzen dituzte guru hauek, eta, edozein modaren antzera, sarrera, arrakasta eta beheraldi nabarmenak izaten dituzte.

Bestalde, heterodoxoren bati ere egin beharko genioke tartetxoa —nahiz eta eskola honetan nekez sartuko genukeen, noski—. Aipagarria da John Kenneth Galbraith ekonomialaria. Izan ere, ekonomia orokorraren arloan ez ezik, enpresa-ekonomiari eta -antolaketari buruz ere ekarpen interesgarriak egin ditu. 1967. urtean argitaratu zuen *The New Industrial State* liburuan, enpresaburuaren teoriari buruzko kontzeptu berri bat sartu zuen, *teknoegitura* izeneko kontzeptua, hain zuzen ere. Haren ikuspegiaren arabera, enpresa handiak ezin ditu enpresaburu bakar batek gidatu. Aitzitik, arlo desberdinetan adituak diren ekonomialariak, ingeniariak, psikologoak eta beste profesional batzuk behar ditu enpresak. Enpresak gero eta handiagoak dira, gero eta filial eta negozio-esparru handiagoak dituzte. Erabakiak hartzeko beharrezkoa da aniztasun hori. Bada, enpresaren jabetzaren eta zuzendaritzaren artean bereizketa gero eta argiagoa geratzen denean, autore honen aburuz, gizarte-klase berri horrek bere interesen alde egiten du, sarritan enpresaren jabeak dituen interesen aurka bada ere.

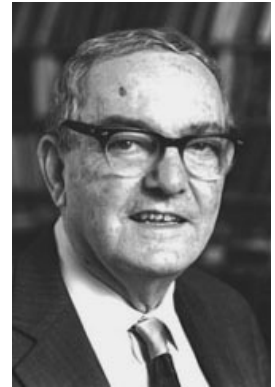
2.7. Erabakien Eskola

Eskola honetan autore nagusia Herbert Alexander Simon 1978. urteko Ekonomia Nobel Sariduna da. Simonek antolaketak erabaki-sistema gisa aztertzen ditu. Autore horren arabera, antolaketa bateko kide guztiek, edozein maila hierarkikotan daudela ere, beren jardueraren une batean erabakiak hartu behar izaten dituzte. Horregatik, Simonek erabakiak nola hartzen diren aztertzen du. Simonen ustez, erabakiak arrazionaltasun mugatuko irizpidea erabiliz hartzen dira:

Klasikoentzat, gizakiek erabaki bat hartzerakoan balio-eskala finko bat dute, edozein kasutan aplikagarria dena. Gizakiek mozkin ekonomikoa maximotuz hartzen dituzte erabakiak. Erabakien eskolarentzat, aldiz, balio-eskala malgua da, eta kasu bakoitzean aldakorra.

Erabakien eskolarentzat gizakiak askoz ere konplexuagoak dira, eta ez dituzte beti helburu berdinak bilatzen. Gainera, klasikoentzat erabaki-hartzaileak informazio guztia du bere esku arazoak ebazteko, eta, hortaz, erabakitzailea ziurtasun-egoeran aritzen da, eta alternatiba bakoitzaren ondorioak ezagutzen ditu. Erabakien eskolarentzat, berriz, inoiz ezin da informazio guztia bildu, eta, beraz, erabaki-hartzaileak ziurgabetasun- eta zalantza-egoeran hartuko ditu erabakiak.

Simonen arabera antolaketaren jokabidea izango da bere baitan arrazionaltasun mugatuko irizpideari jarraituz hartutako erabakien ondorioa.



Herbert Alexander Simon
(1916-2001)

Testua

Simon eta arrazionaltasun mugatua (bounded rationality)

“Bounded rationality is the idea that in decision making, rationality of individuals is limited by the information they have, the cognitive limitations of their minds, and the finite amount of time they have to make decisions. It was proposed by Herbert Simon as an alternative basis for the mathematical modeling of decision making, as used in economics and related disciplines; it complements rationality as optimization, which views decision making as a fully rational process of finding an optimal choice given the information available. Another way to look at bounded rationality is that, because decision-makers lack the ability and resources to arrive at the optimal solution, they instead apply their rationality only after having greatly simplified the choices available. Thus the decision-maker is a satisficer, one seeking a satisfactory solution rather than the optimal one.

Some models of human behavior in the social sciences assume that humans can be reasonably approximated or described as "rational" entities (see for example rational choice theory). Many economics models assume that people are on average rational, and can in large enough quantities be approximated to act according to their preferences. The concept of bounded rationality revises this assumption to account for the fact that perfectly rational decisions are often not feasible in practice due to the finite computational resources available for making them.”

Iturria: Wikipdia (2011)-tik moldatua.

3. gaia: Enpresa-zuzendaritza ereduak

3.1. Sarrera

Beren eguneroko lanean enpresa-zuzendariak enpresak zuzentzeko ereduak behar dituzte, eta, horregatik, hainbat eta hainbat izan dira enpresak zuzentzeko proposatu izan diren ereduak. Gai honetan oso garrantzitsua da, lehenik eta behin, eredu horiek eta, oro har, enpresa-zuzendaritzarako jakintza nola sortzen diren ulertzea.

Nolabait dagoeneko eman dugu horren berri bigarren gaian, zeren enpresa-antolaketa ikasketen edo antolakuntza-teorien bilakaera historikoaren berri eman baikenuen, baina gai hori jorratzerakoan ez genuen auzi hau taxuz ulertzeko beharrezkoa den ikuspegi zabala hartu. Nolabait esatearren, enpresa-zuzendaritzaren basoa osatzen duten zuhaitz batzuei erreparatu genien gai horretan, baina ez, horretarako beharrezkoa den distantzia eta ikuspegi egokia hartuz, basoari berari. Eginkizun horretan saiatuko gara hurrengo bi puntuetan.

Gaia bukatzeko bi zuzendaritza-eredu aipatuko ditugu, biak ere oso izaera desberdinekoak direnak: zuzendaritza estrategikoarena, eredu edo paradigma zabal baten adibide dena, eta, gure enpresa munduan duen oihartzunagatik, EFQM ereduari lehen hurbilpen bat egingo diogu —askoz ere zehatzagoa den zuzendaritza-eredu bati, hain zuzen ere—.

3.2. Enpresa-zuzendaritzarako jakintzaren sorkuntza


Enpresa-zuzendaritzaren ereduak aztertzerakoan bereziki da interesgarria enpresa-zuzendaritzaren edo -kudeaketaren arloan jakintza sortzeko eta zabaltzeko prozesua aztertzea; alegia, sorkuntza horretan parte hartzen duten agenteak eta jakintza horrentzako “merkatu”aren sorkuntza zertan diren aztertzea.

“Merkatu” horretan jarraibide zehatzak daude, eta etengabe sortzen dira kudeaketa-tekniken arrazionaltasunari eta eraginkortasunari buruzko arauak (Albizu eta Olazarán, 2003). Badago, era berean, jakintza-sortzaileen edo jakintzaren ekintzaileen (*knowledge entrepreneurs*) komunitate bat, hainbat agentek osatua: unibertsitate-fakultate eta -eskolak, negozio-eskolak, guruak, aditu akademikoak, aholkularitza-enpresak, argitaletxeak (*managementari* buruzko liburuak, aldizkariak, egunkariak, eta abar) eta antzeko beste erakunde batzuk. Horiek guztiak jakintza sortzeko ekimenak antolatzen dituzte enpresa-zuzendari, hezitzaile eta aholkularien lanari begira (Clark, 2004).

Askorentzat, enpresa-kudeaketaren guru handiek sortzen dituzte ideia gehien, *best-seller* eta enpresa-aldizkari garrantzitsuenetan argitaratzen dituzten artikuluen bitartez. Izan ere, argitalpen horiek dira gero kudeaketa-teknika eta -tresna bihurtuko diren ideia handien abiapuntu. Halaber, aholkularitza-enpresek ere parte hartzen dute kudeaketa-konzeptu berriak sortzen, transferitzen eta ezartzen, enpresa-kudeaketarako jakintzan aldi berean kontsumitzaile eta ekoizle diren aldetik.

Horiez gainera, negozio-eskolak eta enpresa-zuzendaritzaren inguruko eremu akademikoa ere ideia kontsumitzaile eta sortzaile garrantzitsuak dira. Oro har, modan jartzen diren ideia nagusiak aholkularitzetan sortzen dira, baina arlo akademikoan egile arrakastatsu ugari daude. Aipagarriak dira, besteak beste, Barney, Prahalad, Mintzberg eta, batez ere, Michael Porter; horiek guztiak eragin handia izan dute zuzendaritza-ereduen garapenean. Hala ere, argitalpen espezializatuetan diotenez, aditu akademikoak aitzindariak baino gehiago jarraitzaileak dira enpresa-kudeaketarako jakintzaren sorkuntzari dagokionez, aholkularitzako adituei eta zuzendariari baino legitimitate txikiagoa ematen zaielako.

Negozioen munduko argitalpenek ere garrantzi handia dute jakintzaren sorkuntza-arloan. Halatan, enpresa-kudeaketaren gaineko *best-seller* liburuak egiten dituzten argitaletxeen

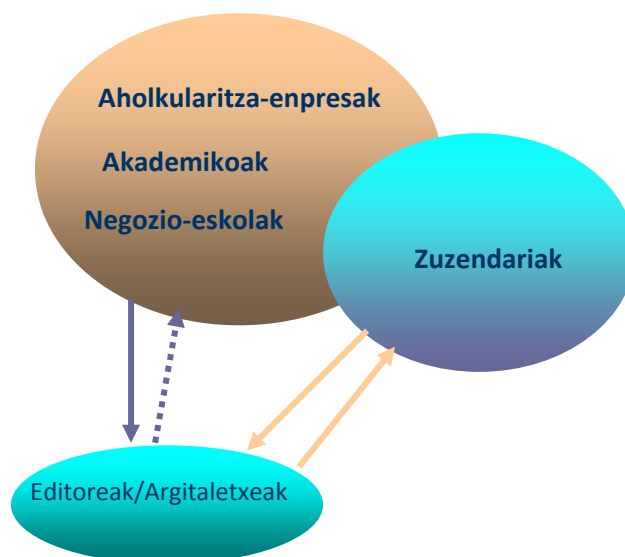


Enpresa-zuzendaritzaren edo -kudeaketaren arloan jakintza sortzeko eta zabaltzeko prozesua ...

kezketako bat da zuzendariz, hezitzailez eta aholkulariz osatutako xede publikoan eragina izango duten ideiak identifikatzea, ekoiztea eta deuseztatzea.

Orobat, zuzendariak, batik bat enpresa-korporazio handietakoek, eragina dute jakintzaren sorkuntzan. Horren harian, nazioartean eragin handia izan duten enpresa, zuzendari eta ideien zerrenda luzea egin genezake (dagoeneko gutxi batzuk ikusi ditugu 2. gaian).

7. irudia. Ekintzaileak enpresa-zuzendaritzarako jakintzaren sorkuntzan



Iturria: Clark (2004) lanetik hartu eta egokitua.

Testua

Enpresa-antolakuntza edo -kudeaketa: zientzia ala artea?

Asko izan dira *management*aren teoriari buruzko bilakaerari erreparatu eta hausnarketarako galdera hau proposatu izan duten egileak. Eskola klasikoko egile askok zuzendari-zientzilariaren papera azpimarratzen zuten (*managers as scientists*). Ikuspegi horren sustatzaile nagusia izan zen Frederick W. Taylorrek eta Frank eta Lillian Gilbreth senar-emazteek bultzatutako *management* zientifikoa (*scientific management*). Egile horien guztien helburua jarduerak antolatzeko modu egokiena ("*the one best way*" delakoa) asmatzea zen, zientifikoki egokiena, gainera.

Bestetik, seguruenik Henry Mintzberg egilea da enpresa-antolakuntza edo -kudeaketa nolabaiteko artea dela defendatu izan duena (artea trebezia multzoaren zentzuan ulertuta, jakina). Mintzberg ikertzaile akademikoak zuzendariak beren eguneroko lanetan denbora zertan ematen zuten aztertu zuen. Bere ikerketetan ikusi zuen zuzendariak ez zutela laneguna bulegoko mahaietan eserita hasunarketan eta erabaki-kalkulu zehatzak egiten ematen. Aldiz, Mintzberg-ek ikusi zuen zuzendariak oso lan zatikatuei egin behar zietela aurre, eten jarraituekin, eta oso nekez izaten zutela denbora lasai eseri eta haurnartutako eta arrazoitutako erabakiak hartzeko. Egileak zera azpimarratzen du: azken batean, zuzendariak beren eguneroko arazo ohikoenak (eta, beharbada, handienak ere) konpontzeko tresna sistematiko multzo bat baino gehiago erabiltzen dituztela beren erlazionatzeko trebezia propioak. David E. Lilienthal akademikoa ere haren iritzi berekoa zen, zeren, egile haren ustez, zuzendariak enpresak kudeatzeko teknikak eta tresnak ezagutzea baino garrantzitsuagoa baitzen gizabanakoak eta haien motibazio-sistema ulertzea.

Azken ikuspegi horren beste defendatzaile bat Peter Drucker, *management*aren guru ospetsuenetako bat da. Drucker-ek honela definitzen du enpresa-antolakuntza edo -kudeaketa: "*a liberal art*". Egile horren aburuz *management*ak ezagutzarekin zerikusia du, baina, halaber, praktikarekin eta aplikazioarekin du zerikusia.

3.3. Zuzendaritzarako eredu en sorkuntza

Enpresa-zuzendaritzarako edo -kudeaketarako eredu en sorkuntza moden fenomeno a izan da aipatuena. *Kudeaketa-* edo *zuzendaritza-moda (managerial fad)* terminoa Abrahamson irakasleak jendarteratu zuen. Abrahamsonek zehatz-mehatz aztertu zituen kudeaketarako teknika, eredu eta tresnei buruzko sinesmen kolektiboen sorkuntza- eta balioeste-prozesuak (ikus, esaterako, Abrahamson eta Eisenman, 2001).

Abrahamsonek eta haren jarraitzaileek aztertu zituzten joan den mendeko 80ko eta 90eko hamarkadetan izan ziren enpresa-kudeaketako moda ugari: zuzendaritza estrategikoa, kalitate-zirkuluak, berringeniaritza, helburuen araberrako zuzendaritza, jabekuntza, erabateko kalitate-kudeaketa, *bikaintasuna*, kultura-aldaketa, jakintza kudeaketa, sei sigma, eta kudeaketarako beste teknika eta tresna ugari.

Produktuen bizi-ziklo en ereduak bezala, enpresa-kudeaketako modek lau fase dituztela esan daiteke: sarrera edo abiapuntua, hazkunde esponentziala, egonkortasuna edo helduaroa, eta, behin saturatu ondoren, gainbehera. Hori bai, zuzendaritzarako eredu en moda kontu honetaz ari garela argi utzi beharra dago, Abrahamson irakasleak dioen bezala, *“enpresetako modak ez dir[ela] kosmetikoak eta hutsalak”*; aitzitik, moda horiek *“milaka zuzendari zuzendaritza-laneko erronka eta arazoei aurre egiteko baliatzen dituzten zuzendaritza-teknikak baldintzatzen dituzte”* (Abrahamson, 1996).

Zuzendari horiek, Albizu eta Olazarán (2003) irakasleek nabarmendu bezala, inguruan gero eta eskari zorrotzagoak dituzte (eskari tekniko, ekonomiko eta sozialak), eta, ondorioz, aldaketa- eta bereizketa-prozesu etengabeetan murgilduta ibiltzen dira.

Zuzendari en eguneroko lanerako kudeaketa-tresnak eta -ideiak behar dituzte.

Esan bezala, enpresa-zuzendaritzarako eta -kudeaketarako ideiak, ereduak eta tresnak zuzendarientzat egiten dira, eta gogoratu zuzendari askok ez dutela trebakuntza espezifikorik enpresen zuzendaritzan eta kudeaketan. Horregatik, eguneroko lanerako kudeaketa-tresnak eta -ideiak behar dituzte, oso garrantzitsuak izan baitaitezke zuzendaritza eraginkorragoa eta lehiatzeko ahalmen handiagoa izan ditzaten.

Ordea, kudeaketarako jakintza-sortzaile nagusiek kudeaketa-kontzeptu berriak sortzeko eta saltzeko dauzkaten interes komertzialak edo legitimitate kognitibo eta soziala direla-eta, askotan, Albizu eta Olazarán dioten bezala, *“agintzak eta errealitatea ez datoz bat, ezta ideien formulazio orokorra eta enpresa eta erakundeetan egiten den benetako ezarpena”* (Albizu eta Olazarán, 2003).

Gai hori ikertzen dutenen arabera, enpresek modei jarraitzen diete, batetik, egindako akatsak eta izandako frustrazioak gainditzeko premiagatik; eta, bestetik, berritzaile eta original itxura edukitzeagatik.

Beste arrazoi bat izan daiteke zuzendari enpresak edo merkaturatzen dituzten produktu eta zerbitzuak lehiakideengandik bereizi nahi izatea. Beste autore batzuek, erakunde en ikerketa arloko ildo neoinstituzionalistakoek, diote zuzendariak kudeaketarako ideiak, sistemak eta tresnak enpresan ezartzen saiatzen direla enpresaren jardura legitimatze en ospe gehiago izateko, adibidez.



Testua

Koldo Saratxaga: lehen euskal gurua?

Koldo Saratxaga Sopuertan (Bizkaia) jaio zen 1947an. Ingeniari-ikasketak amaitu zituenean Vidrierías de Llodio-Villosa enpresan hasi zuen bide profesionala eta hamalau urtez hainbat sailtako buru izan zen. Hurrengo urteetan, 1984az geroztik, lehen sektoreko sustatzaile eta gerente izan zen honako enpresa hauetan: Etorki, S. Coop.-en, Euskadiko Kutxan, krisian zeuden kooperatibetan, eta Urola, S. Coop.-en; guztietan oso emaitza onak lortu omen zituen.

1991tik 2005era Irizar S. Coop.-eko arduraduna izan zen, Irizar Proiektuko koordinatzaile nagusia eta Irizar Groupeko presidentea. Hor egin zen benetan entzutetsua. 2005ean, Euskal Herriko “osperekin oneneko kudeatzaileen” arloan buru zen, Euskadiko 2005eko Recor Txostena egiteko kontsultatu ziren iritzi liderren ustez. Hainbat liburu idatzi ditu; besteak beste, *Harreman-estilo berri bat* (Elkar, 2007).

1. taula: Nazioarteko managementaren 50 gururik ospetsuenak

1. Michael E. Porter
2. Tom Peters
3. Robert Reich
4. Peter Drucker
5. Peter Senge
6. Gary S. Becker
7. Gary Hamel
8. Alvin Toffler
9. Hal Varian
10. Daniel Goleman
11. Rosabeth M. Kanter
12. Ronald Coase
13. Lester Thurow
14. Charles Handy

15. Henry Mintzberg
16. Michael Hammer
17. Stephen Covey
18. Warren Bennis
19. Bill Gates
20. Jeffrey Pfeffer
21. Philip Kotler
22. Robert C. Merton
23. C.K. Prahalad
24. Thomas H. Davenport
25. Don Tapscott
26. John Seely Brown
27. George Gilder
28. Kevin Kelly

29. Chris Argyris
30. Robert Kaplan
31. Esther Dyson
32. Edward de Bono
33. Jack Welch
34. John Kotter
35. Ken Blanchard
36. Edward Tufte
37. Kenichi Ohmae
38. Alfred Chandler
39. James MacGregor
40. Sumantra Ghoshal
41. Edgar Schein
42. Myron S. Scholes

43. James March
44. Richard Branson
45. Anthony Robbins
46. Clay(ton) Christensen
47. Michael Dell
48. John Naisbitt
49. David Teece
50. Don Peppers

Iturria: Top 50 Management Gurus (Business Experts) List [<http://derekstockley.com.au/guru.html>].

Zuzendaritza-eredu asko eta asko *guruak* sortu edo bultzatutakoak izan dira. Batzuetan oso zuzendaritza-eredu orokorrak izaten dira, eta beste batzuetan, berriz, eredu edo tresna zehatz batean oinarriturikoak. Denetik azaltzen da guru horien proposamenetan, baina oso gutxitan agertzen da aurretiko ideiei buruzko onarpena edo doikuntza; aitzitik, berrikuntza eta haustura izaten da beren ideia zein ereduarekin proposatzen dutena. Nolabait esanda, eta euskal atsotitzari beste buelta bat emanik, *guru*en zuzendaritzarako kontzeptu, ideia edo ereduaren sorkuntzaz zera esan dezakegu: “*Zenbat buru, hainbat aburu eta... hainbat eredu*”. Eta gure inguruan baditugu horren zenbait adibide. Esaterako, bi euskal enpresa-gururen nondik norakoa, Ignacio López de Arriortua eta Koldo Saratxagarena⁴, oso entzutetsua izan da.

Bestalde, zuzendaritzarako ereduak buruzko hausnarketan asko dira sortzen ahal diren galderak, baina, puntu honetan bakar bat planteatuko dugu: ba al dago enpresa guztientzat baliagarria den eredurik? Galdera hori *management*aren literaturan honela laburtu izan da: *One size fits all*?. Aurreikus daitezkeen legez, galdera horrek ez bai akademiko handia sortu du enpresa-antolakuntzaren literaturan, eta asko dira gaiari buruz proposatu diren analisiak, askotan kontrajarririk direnak. Laburbilduz zera esan daiteke: kontingentzia-faktoreek duten garrantzia azpimarratzen dela (besteak beste, antolakuntzaren tamaina, jarduera-sektorea, adina eta izaera) eta, hortaz, zuzendaritza-ereduen nolabaiteko *unibertsaltasuna* zalantzan jartzen dela. Lekuan lekuko kulturak, balioek eta gainerako aldagai metaekonomikoek duten garrantzia ere azpimarratu izan da. Ordea, aholkularitza mundutik edo guruismotik (eta baita esparru akademikotik ere zenbaitetan), kontrako mezua zabaltzen da sarritan, zuzendaritza-eredu jakin baten aldeko proselitismoa egiterakoan.

3. 4. Zuzendaritza estrategikoaren eredia

Zuzendaritza estrategikoaren paradigma edo eredia, esan bezala, zuzendaritza-eredu zabalaren adibide on bat da. *Management*aren arlo askotan gertatzen den legez, unibertsitateetan baino areago aholkularitza- eta enpresa-zuzendaritzaren munduan garatu den paradigma, eredu edo ideia multzoa da. Hori dela eta, aniztasuna da nagusi kontzeptu, ideia, eskema, eredu zein tresnei dagokienez. Alegia, ez da, EFQM ereduarekin alderatuta, esaterako, eredu soil edo zehatz bat; gehiago da hainbat eredu zehatz sor ditzakeen paradigma edo eredu orokor bat.

Irakaskuntzarako gai gisa, sorrera XX. mende hasieran kokatu izan da, AEBko negozio-eskoletan, eta, zehatzago esanda, Boston-eko Harvard Business School izanekoan. Edonola ere, zuzendaritza eta plangintza estrategikoari ekarpen eta bultzada handiena Michael Porter *management*aren *guru* handiak eman zion 80ko hamarraldian. Autore horren bi lan nagusiak *Competitive Strategy* (1980) eta *Competitive Advantage* (1985) dira. Autore bakoitzak bere ikerlanen esparruaren eta helburuaren arabera badu, sarritan gertatzen den legez, bere definizioa. Zuzendaritza estrategikoa, zuzendaritza operatiboari kontrajarriz, epe luzerako zuzendaritza-prozesua dela esan dezakegu, baina gehiago ere bada. Harvard-eko Chandler-ek dio enpresak epe luzera dituen helburuen ezarpenean datzala zuzendaritza estrategikoa.

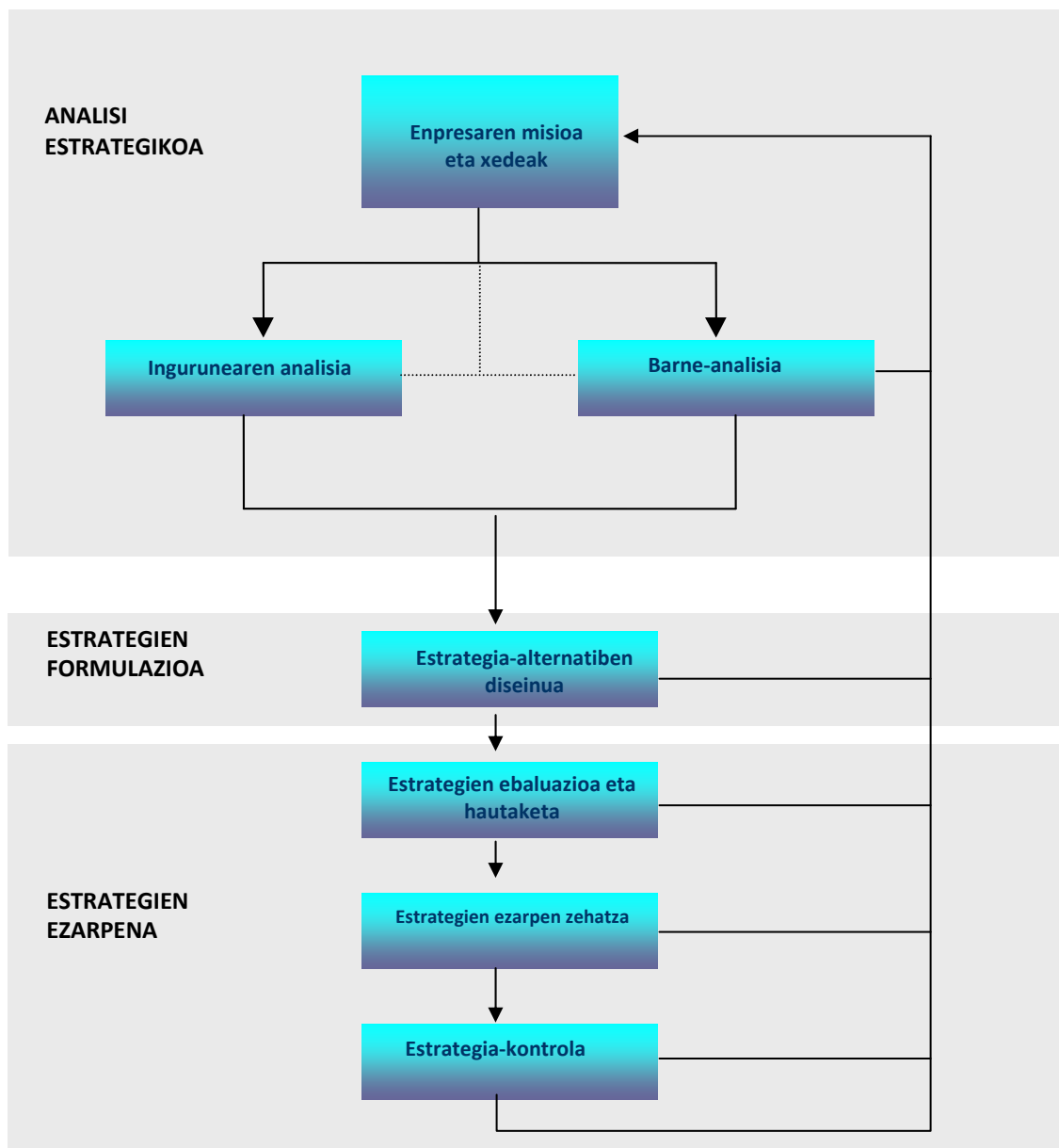
Ansoff autoreak ezaugarri nagusi honen arabera definitzen du zuzendaritza estrategikoa (Bueno, 1996): enpresak bere ingurunea etengabe aztertzen du, betiere etorkizunari begira, gerta daitezkeen aldaketa ekonomiko, teknologiko edo politiko-sozialak aurreikusteko asmoz. Alegia, enpresa kanpora irekia dagoen sistema bat da zuzendaritza estrategikoa.

Zuzendaritza estrategikoa, labur, honela defini daiteke (Cluster del Conocimiento, 2002): enpresaren eginkizuna edo helburuak aurreratu eta etorkizunean lehiazteko abantaila seguru

⁴ Ikusi, adibidez, Luxio Ugarte-ren *¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga y el modelo de Irizar. Un modelo basado en las personas* (Granica, 2004).

izateko estrategia-adierazpen eta bideratze-prozesu etengabea. Funtsean, zuzendaritza estrategikoa, garai eta une aldakorretan geroari begiratzuz eta ingurunea ulertuz, enpresa lehian arrakasta izateko modu eraginkorrean jartzea da.

8. irudia. Zuzendaritza estrategikoko urrats orokorrak



Zuzendaritza estrategikoa enpresaren maila guztietan ezarriko da. Alde batetik, enpresa- edo korporazio-mailako zuzendaritza estrategikoa legoke. Enpresa oro har aztertuta, enpresak ingurunearekin duen erlazioa aztertuz. Hurrengo maila negozio-maila izango litzateke. Horiek zuzendaritza estrategikoan definitzen diren Negoziorako Banako Estrategikoen (NBE) mailan (Navas eta Guerras, 1998) egiten dira. Halaber, estrategia dibisionalaren maila esaten zaio; izan ere, NBEetan dibertsifikaturiko enpresa gehienek gisa horretako antolaketa-egitura izaten dute. Azkenik, hirugarren maila funtzionala litzateke, estrategia funtzionalena, alegia. Enpresa edo NBE bakoitzaren esparru funtzional bakoitzean ezartzen diren estrategiak.

Zuzendaritza estrategikoko hainbat definizio garatu izan diren bezala, hainbat erataraz azaldu izan da zuzendaritza estrategikoa aurrera eramateko egin behar diren urratsen segida. Aurretik

ere aipatu dugunez, zuzendaritza-prozesuan honako urrats hauek bereiz daitezke: plangintza, antolaketa, kudeaketa eta kontrola. Hortaz, zuzendaritza estrategikoari buruz ere, urrats horiek bereiz daitezke: plangintza estrategikoa, antolaketa estrategikoa, kudeaketa estrategikoa eta kontrol estrategikoa. Edonola ere, eta betiko legez, eskema simple eta erabilgarriak erreferentziatzat hartuz, hara 8. irudian jasotzen dena. Horren arabera zuzendaritza estrategikoaren hiru arlo nagusi bereizten dira: analisi estrategikoa, estrategien formulazioa eta estrategien ezarpena.

3.5. Enpresen zuzendaritzarako EFQM eredua

3.5.1. Sarrera

Erabateko kalitatea (ingelesez TQM deritzona, alegia, *Total Quality Management* esapiderearen laburdura) enpresa-zuzendaritzarako edo -kudeaketarako filosofia orokor bat dela esanda defini daiteke. Bi hitzetan esanda, honela defini daiteke TQM delakoa (Heras, 2007): etengabeko hobekuntza oinarri izanik, enpresako kide guztien parte-hartzeaz enpresaren kanpoko nahiz barneko bezeroen gogobetetzea areagotzea xede duen enpresa-zuzendaritzaren filosofia.

Enpresak zuzentzeko paradigma edo filosofia hori ezartzeko, nola ez, hainbat gidaliburu, tresna eta teknika proposatu izan dira, baina guztien artean arrakasta handiena izan dutenak ideia horiek ezartzeko proposatu izan diren zuzendaritza-ereduak dira. Hasieran, eredu horiek nazioarteko sari jakin batera bere buruak aurkeztu ahal izateko autoebaluazio-ereduak baizik ez ziren, aurrerago jatorrizko izaera hori galdu dute eta garaturiko zuzendaritza-eredu bilakatu dira.

Europar ezagunena hurrengo puntuetan azalduko dugun EFQM eredua izan da. Mundu osoan, ordea, ezagunak dira, halaber, Ameriketako Estatu Batuetako Malcom Baldrige eredua eta Japoniako Deming eredua. Kalitatearen kudeaketan aurrera egin nahi duten erakundeentzat, oso tresna baliagarriak dira eredu horiek (Euskalit, 2010): batetik, antolaketa kudeatu ahal izateko behatu beharreko alderdi guztiak ezartzen dituzten erreferentziako ereduak direlako; horrez gainera, antolaketaren aurrerapen-maila ezagutzeko ebaluazio-ereduak direlako, eredu horien bidez nola autoebaluazioa hala kanpo-ebaluazioa egin daitezke eta.

3.5.2. EFQM ereduaren sorkuntza eta zabalkundea

Enpresetan erabateko kalitatea ezartzeko European Foundation for Quality Management erakundeak sortutako eredua da EFQM eredua (Erabateko Kalitatearen Kudeaketarako Europako Fundazioa).

Erakunde hori 1988an sortu zuten Europako 14 enpresa handik (Bosch, KLM, British Telecom, Nestlé, Bull, Olivetti, Philips, Renault, Electrolux eta Volkswagen, besteak beste). Europa mailan, erabateko kalitatea ezartzeko eredu bat sortzea zen enpresa horien helburua.

Bestalde, 1992an, Europako enpresetara zuzenduriko erabateko kalitatea ezartzeko eredu bat sortu zuen: Kalitatearen Europako Saria (European Quality Award). Sari hori Europako Batzordearen laguntzaz sortu zen, europar enpresen bikaintasuna bultzatzeko helburuarekin. Nahiz eta hasieran eredu hori saria lortu nahi zuten enpresen azterketarako sortu, eredu erabateko kalitatea ezartzeko eredu gisa zabaldu zen enpresetan; alegia, sari batera aurkezteko eredu zena enpresa-zuzendaritzarako tresna paregabe bilakatu zen.

Kalitatearen Kudeaketako Europako Fundazioaren (European Foundation for Quality Management, EFQM laburduraz ezaguna dena) lehendakari ohia zen José Ignacio Wert-en hitzetan, 2005. urterako Europako 30.000 bat antolakundek erabilia zuten dagoeneko EFQM

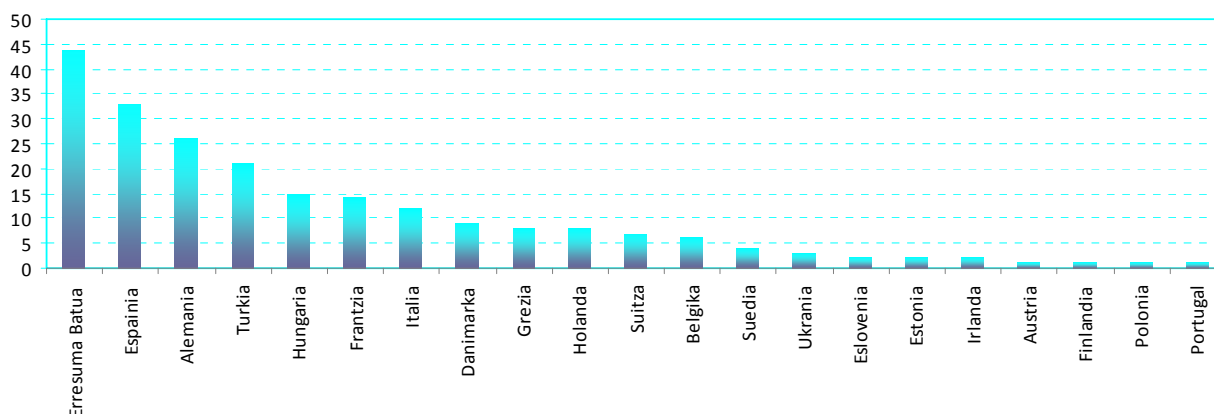
eredua (Wert, 2006). Zaila da esaten nolako zabalkundea izan duen zuzendaritza-eredu horrek, ez baitago inongo erabiltzaile-erregistrorik.

Gurera etorrira, azken urteetan kalitatearen kudeaketaren paradigma arrakastaz txertatu da enpresa-ingurunean. Euskal Autonomia Erkidegoko (EAE) mota guztietako erakundeek, bai publikoek bai pribatuak, kalitatearen kudeaketa hedatzen gogoz hartu dute parte, eta gaur egun EAEn sistema eta eredu horiek noraino hartu diren neurtzeko adierazleak punta-puntakoak dira, bai Espainiari begiratuta bai nazioarteari begiratuta (Heras *et al.*, 2008).

Emaitzak are esanguratsuagoak dira, EFQM eredia erabiliz eskuratutako nazioarteko sariak begiratzen badiegu: 2000.-2010. urteetan EFQM Fundazioaren nazioarteko 23 onespen jaso ziren (Espainiar Estatuak guztira 31 izango lituzke). Horrela, EAEn arrakasta harrigarria litzateke; izan ere, lehenengo mailako potentzia ekonomikoak diren Erresuma Batuen (28 sari) eta Alemaniaren (26) posiziotik gertu legoke. Mota guztietako erakundeek (txiki, ertain eta handiak, publikoak zein pribatuak, industria-sektorekoak eta zerbitzuetakoak) hartu dute parte kalitatearen paradigaren hedapen horretan.

9. irudia: EFQM sarien banaketa

(1992tik 2010era arteko Excellence Awards sariak)



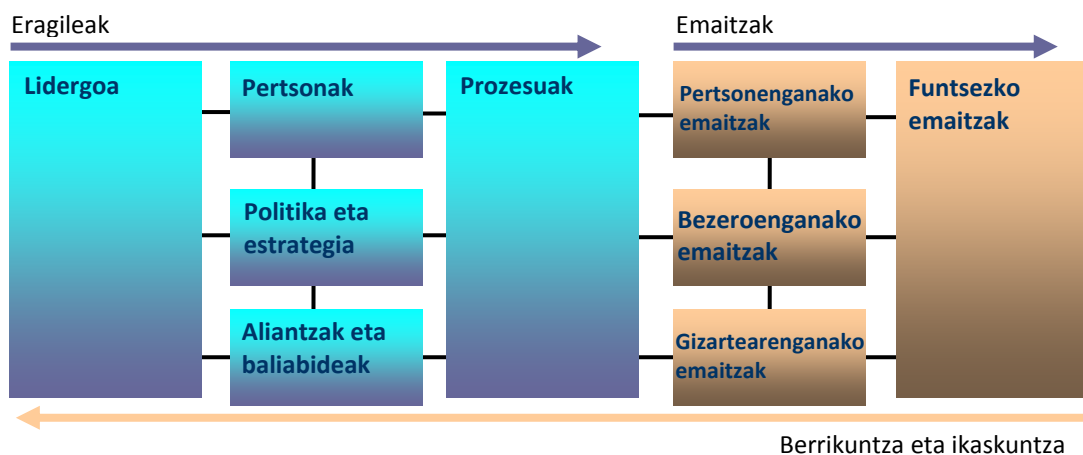
Iturria: EFQM erakundearen bidez eskuratutako informazioa.

3.5.3. EFQM ereduaren osagaiak

EFQM ereduaren ezaugarrietako bat aldakortasuna da; izan ere, ekonomia eta enpresa munduan gertatzen diren aldaketetara egokitzu da. Ehunka adituk aberasten dute eredu hori urtero beren ekarpenekin, eta, ekarpen horietan oinarriturik, ereduaren berrikuspen orokorrak egiten dira lau urtean behin. Bestalde, enpresa txiki eta ertainen beharretara doitutako eredia ere sortzen du EFQM erakundeak. Halatan, gaur egun indarrean dagoen eredu orokorraren azken berrikuspena 2010. urtekoa da, baina, egilearen iritziz, bederen, ereduaren izen aldaketak ez dira izan ereduaren azaleko berritze edo *restyling* bat baizik, ereduaren funtsa ez baita aldatu urteen joan-etorriarekin.

EFQM ereduak bikaintasunerako bilakaera neurtzeko erabiltzen diren bederatzi irizpide ditu, eta "Eragileak" eta "Emaitzak" izeneko bi multzoetan banatzen dira horiek, 34.1 irudian ikus daitekeenez.

10. irudia. EFQM eredua



Iturria: EFQM (2010eko eredua).

Eragileak, hitzak dioen bezala, enpresaren helburuak lortzeko dauden baliabideak dira. Enpresak emaitzak nola lortzen dituen adierazten dute. Emaitzek, berriz, enpresak lortu duenaren berri ematen dute. Bestela esanda, eragile horiek lortzen dituzten ondorioak agertzen dituzte. Eragileei dagokienez, nolabait, “Nola egin da?” izango da funtsezko galdera; emaitzei buruz, berriz, “Zer lortu da?” izango da galdera.

Eragileen bidez, enpresak bezeroak, langileak eta gizartea ase beharko ditu. Gainera, emaitza ekonomiko onak lortu, eta enpresan finantza-interesak dituzten eragileak ere ase beharko ditu, noski.

Zehatzago esanda, honako hauek dira aipatutako bederatzirizpideak:

1. *Lidergoa (edo aitzindaritza)*: erabateko kalitatearen kudeaketa nola gidatzen den enpresan, etengabeko hobekuntza lortzeko.
2. *Politika eta estrategia*: nola islatzen den erabateko kalitatea enpresaren estrategiaren barruan eta zein diren enpresaren helburuak.
3. *Pertsonak*: nola garatzen dituen antolaketak pertsonen ezagutzak eta nola lortzen duen haren potentzial guztia.
4. *Aliantzak edo lankidetzak, eta baliabideak*: nola planifikatzen eta zuzentzen dituen antolaketak bere kanpoko lankideak eta barneko baliabideak, bere politika eta estrategiak bultzatzeko.
5. *Prozesuak*: etengabeko hobekuntza ziurtatzeko nola moldatzen diren prozesuak.
6. *Bezeroenganako emaitzak*: nola jasotzen dituzten enpresaren kanpoko bezeroek haren produktu eta zerbitzuak.
7. *Pertsonenganako emaitzak*: pertsonekin erlazionaturik antolaketak lortzen duena.
8. *Gizartearenganako emaitzak*: nola jasotzen duen gizarteak antolaketaren egitekoak gizartearen baitan.
9. *Funtsezko emaitzak*: enpresa aurreikusitako helburu ekonomikoetara nola iristen den.

Oso orokorrak diren 9 irizpide horiek 32 azpi-irizpide zehatzagotan banatzen dira. Honako hauek dira azpi-irizpideak:

1.- Lidergoa

- 1.a.- Liderrek misioa, ikuspegia eta balioak garatzea, bikaintasunaren kulturaren barruan erreferentzia-eredu izanda.
- 1.b.- Liderren inplikazio pertsonala, erakundearen kudeaketa-sistema garatzeko, txertatzeko eta etengabe hobetzeko.
- 1.c.- Liderrak bezeroekin, kideekin (lankide eta aliatuekin) eta gizarteko ordezkariekin inplikatzea.
- 1.d.- Liderrek erakundeko pertsonak motibatzea, laguntzea eta aintzat hartzea.

2.- Politika eta estrategia

- 2.a.- Interes-taldean oraingo eta etorkizuneko beharrak eta itxaropenak dira politikaren eta strategiaren funtsa.
- 2.b.- Etekinarekin, ikerketarekin, ikasketarekin eta sormenarekin zerikusia duten jardueretatik lortutako informazioa da politikaren eta strategiaren oinarria.
- 2.c.- Politika eta estrategia formulatzea, aztertzea eta eguneratzea.
- 2.d.- Politika eta estrategia funtsezko prozesuen eskemaren bidez hedatzea.
- 2.e.- Politika eta estrategia jakinaraztea eta txertatzea.

3.- Pertsonak

- 3.a.- Erakundeko giza baliabideak planifikatzea, kudeatzea eta hobetzea.
- 3.b.- Erakundeko pertsonen ezagutza eta gaitasuna identifikatzea, garatzea eta mantentzea.
- 3.c.- Erakundeko pertsonak partze hartzea eta erantzukizunak bereganatzea.
- 3.d.- Erakundeko pertsonen eta zuzendaritzaren arteko elkarriketa.
- 3.e.- Erakundeko pertsonak saritzea, aintzat hartzea eta horiei arreta egitea.

4.- Itunak edo lankidetzak, eta baliabideak

- 4.a.- Kanpo-itunen kudeaketa
- 4.b.- Baliabide ekonomiko-finantzarioak kudeatzea.
- 4.c.- Eraikinak, tresneria eta materialak kudeatzea
- 4.d.- Teknologia kudeatzea.
- 4.e.- Informazioa eta ezagutza kudeatzea.

5.- Prozesuak

- 5.a.- Prozesuen diseinu eta kudeaketa sistematikoa.
- 5.b.- Berrikuntzaren bidez prozesuetan beharrezko hobekuntzak sartzea, gero eta balio gehiago sortuz bezeroak eta beste interes-talde batzuk erabat gogobetetzeko.
- 5.c.- Produktuak eta zerbitzuak diseinatzea eta garatzea, bezeroen behar eta itxaropenetan oinarriturik.
- 5.d.- Ikastaroak eta beste zerbitzu batzuk ematea.
- 5.e.- Bezeroekiko harremanak kudeatzea eta hobetzea.

6.- Bezeroenganako emaitzak

- 6.a.- Pertzepzioa neurtzea.
- 6.b.- Etekinaren adierazleak.

7.- Pertsonenganako emaitzak.

- 7.a.- Langileek beren antolaketari buruz duten pertzepzioa.
- 7.b.- Langileen asetzeari buruzko neurketa osagarriak.

8.- Gizartearenganako emaitzak

- 8.a.- Pertzepzioaren neurketa.
- 8.b.- Errendimenduaren adierazleak.

9.- Funtsezko emaitzak

- 9.a.- Antolaketaren errendimenduaren funtsezko emaitzak.
- 9.b.- Antolaketaren errendimenduaren funtsezko adierazleak.

Azken batean, EFQM ereduak lan-eredu bat proposatzen du, enpresaren barruan hartu beharreko erabaki operatibo eta estrategikoei begira. Enpresa batek eredu hori aplikatzea erabakitzen badu, enpresako lan-talde guztiek hartu beharko dute parte ezarpen horretan, eredu taxuz ezartzeko. Zuzendariak sustatzaile-funtzio garrantzitsua izango dute, noski.

3.5.4. EFQM eredu autoebaluazio eredu gisa

EFQM eredu ez da ziurtatze-eredu bat. Alegia, eredu ezartzen duen enpresak ez du, ISO 9000 araua ezartzen duten enpresekin gertatzen den bezala, agiria eskatzen. EFQM eredu autoebaluazio-eredu bat da. Ereduak definituriko irizpide jakin batzuei jarraikiz, enpresak berak aztertu beharko du zer puntutaraino ezarri duen eredu eta zer-nolako emaitzak lortu dituen.

Eredu ebaluatzeko, puntuazio bat ezartzen da. Ereduak, guztira, 1.000 puntu ditu; hori da puntuaziorik handiena. Eragileek, gehienez, 500 puntu, eta emaitzek beste horrenbeste. Irizpide bakoitzaren pisua desberdina da (20010eko ereduari):

- Lidergoa (% 10)
- Pertsonak (% 10)
- Politika eta estrategia (% 10)
- Itunak edo lankidetzak, eta baliabideak (% 10)
- Prozesuak (% 10)
- Bezeroenganako emaitzak (% 15)
- Pertsonenganako emaitzak (% 10)
- Gizartearenganako emaitzak (% 10)
- Funtsezko emaitzak (% 15)

Enpresak aldiro egingo du autoebaluazioa, eta, etengabeko hobekuntzaren irizpidea betiere gogoan, lortutako puntuazioa hobetzen saiatuko da. Autoebaluazioa erakunde baten egiteko moduen eta emaitzen azterketa global, sistematiko eta erregular bat da. Autoebaluazioa egiten duten erakundeek hobetzeko ehun arlo baino gehiago aurkitzen dituzte, bai erabaki estrategikoak behar dituzten arloak, bai “konponketa arin” espezifikoak behar dituztenak (Euskalit, 2010). Funtsean, autoebaluazioaren lau ikuspegi daude (Euskalit, 2010): galderaliburua, matrizea, itxura aurrekoa, eta ebaluazioaren txostena, guztiak ere erakundeen bikaintasunaren heldutasun-mailari edo egoera desberdinei egokituak. Ikuspegi bakoitzak

heziketa-, jardun- eta ahalegin-maila bat eskatzen du, eta galdera-liburuaren ikuspegia da xumeena.

Bestalde, EFQM eredia ezartzen duten enpresek hainbat kalitate-erakundek antolatzen dituzten sarietako batera aurkez dezakete beren burua. Sari horietan, erakundeekin kolaboratzen duten ebaluatzaileak izaten dira, enpresek sarietara aurkeztutako txostenak eta enpresaren egoitzak ebaluatzen dituztenak. Argi eduki behar da, ordea, prozesu horrek ez duela zerikusirik ISO 9000 eta gisa bereko enpresa-arauen egiaztatze-ikuskapenekin (esaterako, ikuskapenak ordaindu beharrekoak dira, eta ebaluazioak, berriz, ez).

Europan, esan bezala, EFQM erakundeak ematen duen Kalitatearen Europako Saria da (European Quality Award). Jada, badira sari hori eskuratu duten zenbait euskal enpresa (Irizar, Gasnalsa eta Asle, esaterako). Gurean, badira, halaber, erabateko kalitatearekin zerikusia duten sariak; esaterako, Eusko Jaurlaritzak ematen dituen Urrezko eta Zilarrezko Qak (500 puntutik gora eta 400 puntutik gora) eta Nafarroan Fundación Navarra para la Calidadek ematen dituenak.

Enpresa batek erabateko kalitateari loturiko sari bat lortzeak ondorio positiboak ditu. Enpresaren izen ona eta ospea zabaltzeaz gainera, enpresaren barruan kohesioa eta langileen atxikimendua areagotu ditzake.

Testua

EFQM: *One model fits all?*

Aurretik aipatu legez, zuzendaritzarako erduei buruzko galdera klasikoa da *“One size fits all?”* ezaguna. EFQM ereduari —hasieran izen bereko fundazioak bere sarietara aurkezteko proposatu zuen eredia edo gida, ez ahaztu— buruz ere badago ezbai hori proposatzea, aurreko galderari buelta txiki bat emanaz eta hasunarketarako *“One model fits all?”* galdera eginez.

Akademikoek, enpresa-aholkulariek, kalitatearen kudeaketa sustatzen duten erakundeek eta paradigma horren aldeko guruak ereduaren nolabaiteko unibertsaltasuna azpimarratzen dute. Horren defentsarako ebidentzia praktikoetara jotzen dute; izan ere, badira eredia aplikatu duten era guztietako antolakuntzak. Areago, eredia hezkuntzara, zaharren egoitzetara edo enpresa txikietara egokitzeko egin diren bertsioak adibide gisa jartzen dituzte. Badira beste egile batzuk kontrakoa diotenak. Kontrako iritziak maizenik zuzendaritza-eredua, bere bizitza zikloari buruz, heldutasun- edo beherakada-aldian denean sortzen dira. Aurreko aldietan, eta bereziki hazkunde-aldian, beste eredu aurreratutago bat proposatzen duten aholkulari edo guruak izan ohi dira soilik kritikoak.

Gurean, EFQM zuzendaritza-ereduaren orotariko erabilgarritasunaren aldekoak gehiago izan dira kontrakoak baino (agerikoak izan diren hausnarketetan, bederen). Hala ere, izan dira kontrako iritzi batzuk. Koldo Saratxagak, esaterako, hau dio: *“Iraganeko deusi baliorik kendu gabe, aspaldiko urteetan esaten ari naizena: dagoeneko ez dira aski EFQM (Enpresen Bikaintasunerako Europako Eredua) tipoko erduei, 1990eko hamarkadaren hasieran sortuei, jarraitzea, zeren, aire berria, lexiko berria, ekarri baziguten ere, ez baitziguten ekarri, inola ere, pertsona guztiak protagonistak izango zituen eraldaketarik”* (Saratxaga, 2007).

Oro har, antolakuntza eta kasu guztietarako balio duten zuzendaritza- eta kudeaketa-ereduei buruzko oso kontrako ikuspegia erakutsi izan du Saratxagak. Haren hitzetan: *“Ez dut uste tresna estandarrak organizazioei aplikatu behar zaizkien errezetak direnik, nahiz eta gozagarriak eta are bizigarriak eta hobekuntza etengabe deitu izan denaren sortzaileak beharbada izan diren. Haatik, iraganeranzko begirada dira, eta aro-aldaketaz, iraganean erreferentziarik izango ez duen etorkizunaz, hitz egiten ari gara. [...] Huts egiten ez duten errezetak baleude eta eskura banitu, sinetsiez adazue haiek doan banatzen emango nukeela neure bizitza, beste ezerk ez baininduke egingo zoriontsuago”* (Saratxaga, 2007).

4. gaia: Enpresaren zuzendaritza eta erabakiak hartzea

4.1. Sarrera

Informazioa eta, informazioan oinarriturik, erabakiak hartzea garrantzitsuak dira oso enpresan. Enpresan, oro har, hiru fluxu bereiz ditzakegu: finantza-fluxua (gastuak, sarrerak, kobrantzak eta ordainketak, besteak beste), fluxu fisikoa (lehengaiak, osagaiak, produktuak eta ondasunak, besteak beste), eta informazio- edo ezagutza-fluxua.

Bestalde, sistemen teoriaren arabera, enpresaren erabaki-sistema haren osagai garrantzitsuenetako bat da. Teoria horren arabera enpresak ingurunetik *input* edo sarrera batzuk jasotzen ditu (lehengaiak, finantza-baliabideak, informazioa eta gizakiak, besteak beste), eta *output* edo hainbat eratako irteerak ateratzen ditu (produktu edo zerbitzuak, kutsadura, salmentak eta publizitatea, besteak beste).

Eredu horren arabera (ikus 11. irudia), enpresaren sistema orokorrak oinarritzko bi zirkulazio-maila izango lituzke: batetik, maila operatiboan *eragiketa* edo *operazioen sistema* legoke, non oinarritzko faktore ekonomikoek hartzen baitute parte —lurra edo faktore fisikoak, lana edo giza faktorek eta kapitala—; eta, bestetik, *erabaki-* edo *aginte-sistema* bat, aurreko sistema biltzen duena eta, finean, nolabaiteko laugarren ekoizpen-faktore bat dena; erabaki- eta zuzendaritza-faktorea, hain zuzen. Eragiketa-sistema, era berean, beste hiru azpisistematan bana daiteke: sistema fisikoa, finantza-sistema eta giza sistema.

11. irudia: Enpresa sistema gisa



Iturria: Aguirre, Castillo eta Tous (2003) lanetik moldaturikoa.

Batera edo bestera azaldu, erabakien eragina handia da, eta handia da, halaber, informazioaren teknologia berriek erabakiak hartzeko prozesuan izan duten eragin itzela, gai honetan bertan ikusiko dugun legez (informazioa bateratzeko sistema berriak, simulaziorako software berritzailea, eta abar).

Aurretik ere ikusi dugunez, zenbait autorek erabakiak hartzen dituen banako gisa definitzen dituzte enpresa eta enpresaburua. Errealitatean, enpresa-zuzendaritzak ia etengabe erabakiak hartzen ari dira; halatan, zenbait autorek *erabaki* eta *zuzendaritza* terminoak sinonimotzat ere hartzen dituzte.

Erabakiak hartzeko hainbat teknika daude. Historian zehar gizakiak betidanik erabili ditu. Batzuek esperientzian, intuizioan, senean eta iraganean arrakasta izan duten formuletan oinarriturikoak dira. Asko eta asko intuizioan edo analisi subjektiboan oinarriturikoak. Badira,

halaber, tresna objektiboetan oinarritzen diren *metodo zientifiko* deiturikoak ere. Esan beharra dago, ordea, ikusiko ditugun metodoak *zientifikoak* baino zehatzago arazoa ebazteko hurbilpen ordenatu eta sistematiko bat emateko direla. Gai honetan, enpresaren zuzendaritzan erabiltzen diren metodo horietako batzuk gainbegiratuko ditugu.

4.2. Erabaki motak

Enpresaren zuzendaritzan hartzen diren erabakiak hainbat modutara sailka daitezke. Lehenik eta behin, erabakiak erabakitzaillearen mailaren arabera bereizi ohi dira. Hala, tradizionalki erabaki estrategikoak, taktikoak eta operatiboak bereizi ohi dira:

- *Erabaki estrategikoak*. Goi-mailako zuzendariak hartzen dituzten erabakiak dira. Goi-mailako zuzendariak, beren ikuspegiari esker, enpresak bere ingurunearekin dituen erlazioak atzeman ditzakete. Erabaki mota horietan enpresa osoarentzako helburu eta xedeak finkatzen dira. Era berean, helburu horiek lortzeko epe luzerako planak finkatzen dituzte, eta lan horretan beharrezkoak diren baliabideak lortu ahal izateko egin beharrak ere egiten dira. Erabaki horiek, onerako eta txarrerako, enpresa epe oso luzera konprometituko dute. Gisa horretako erabakien adibideak dira, kasu, enpresako planten kokapenari buruzkoak, ekoizti beharreko produktuei buruzkoak edo erabili beharreko kapital-baliabideei buruzkoak.
- *Erabaki taktikoak*. Erdi-mailako zuzendari eta agintariak hartzen dituzte. Maila estrategikoan hartutako erabakiak, eta ezarritako helburu eta azken xedeak bete ahal izateko indarrean jarri behar diren erabakiak dira. Aipatutako maila horretan ezarritako helburu eta azken xedeak bete ahal izateko baliabideak eraginkortasunez banatzea dute helburu. Plantaren banaketari buruzko erabakiak, aurrekontuaren banaketari buruzkoak edo ekoizpenaren plangintza orokorrari buruzkoak sar daitezke erabaki taktikoen artean, besteak beste.
- *Erabaki operatiboak*. Behe-mailako zuzendari edo agintariak hartzen dituzten erabakiak dira. Enpresaren barruan gauzatzen diren ohiko jarduerekin zerikusia dute. Jarduerok efizienteki eta efikaziaz bete daitezke. Aldez aurretik ezarritako estandarren barnean gerta daitezke enpresaren egitekoak. Kredituak onartzea edo ukatzea, edozein salgai edo lehengairen inbentario-maila finkatzea, eta lanpostuei lanak esleitzea, kasu, gisa honetako erabakiak dira.

Bestalde, informazio-mailaren arabera ere sailkatzen dira erabakiak. Izan ere, erabakiak hartzeko faktore garrantzitsuena hartu beharreko erabakiari buruzko informazioa da. Informazio-mailak erabakitze-ingurunea zehazten du. Halatan, erabakitze-inguruneen arabera erabaki mota hauek bereiz daitezke:

1. *Erabaki ziurrak*. Ziurtasun-ingurunean erabakitzailleak agertuko diren naturaren egoerak ziurtasun osoz ezagutzen ditu (adibidez, erabakitzailleak badaki produktu baten eskaria urteko unitate kopuru jakin batekoa izango dela).
2. *Arriskuzko erabakiak*. Ingurune honetan erabakitzailleak ez ditu ziurtasun osoz ezagutzen agertuko diren naturaren egoerak, baina badaki zein ager daitezkeen eta bakoitzaren probabilitatea ere bai.
3. *Ziurgabetasun egituratuko erabakiak*. Ingurune honetan, agertuko diren naturaren egoerak ezagutzen dira, baina ez horietako bakoitzaren probabilitatea.
4. *Ziurgabetasun egituratu gabeko erabakiak*. Ingurune honetan ez dira naturaren egoera posibleak ere ezagutzen.

Zenbat eta informazio gehiago izan, orduan eta txikiagoa izango da ziurgabetasuna. Horregatik, aztertu dugun ingurune batetik aurreko beste batera pasatzeko informazioa lortu beharra dago. Erabakien teorian, batzuetan ingurune batetik bestera pasatzeko bide ematen duen

informazioaren lortze horri *ikasprozesu* deritzo. Enpresaren zuzendaritzan maizenik aztertzen diren irizpideak ziurgabetasun egituratuko irizpideak dira; izan ere, ziurgabetasun egituratu gabeko egoeran nekez osa daiteke erabakiak hartzeko eredurik.

Bukatzeko, *erabaki programatuak* eta *erabaki programatu gabeak* ere bereiz ditzakegu. Erabakiak egituratuak, sistematizatuak eta errepikakorrek direnean programatuak direla esaten da. Erabaki mota horiek prozedura edo protokolo jakin batzuei jarraituz hartzen dira, eta ez dira aldiro berritza hartzen. *Erabaki programatu gabeak*, berriz, erabaki egituratu gabeak izaten dira, nekez sistematizatzen ahal direnak. Nolabait esateko *erabaki berriak* dira eta, aurretik inoiz hartu ez direnez, prozedura eta protokolorik gabekoak.

Erabaki programatuak:

Azken hamarraldietan ikerketa operatiboak eta informazio- eta komunikazio-teknologiaren berrikuntzak eraginda datu-tratamenduak izan duen bilakaeratik gisa horretako erabaki asko eta asko automatizatu dira.

4.2. Erabakitze-teoriaren sarrera: erabakitzeko eredu edo ikuspegi orokorrak

Erabakitze-teoria oso gai konplexua da, eta ikasleak beste hainbat ikasgaitan aztertuko du. Puntu honetan sarrera labur bat baizik ez da jasoko.

Hainbat dira antolakuntzaren eta ekonomiaren teoriatik proposatu izan diren erabakitzeko eredu orokorrak (ez gara ari hemen eredu edo teknika zehatzez, ikuspegi orokorrez baizik). Hastapenerako testu honetan bi eredu besterik ez dugu bereiziko: *eredu arrazionalista* eta *arrazionaltasun mugatuko eredu*.

Eredu arrazionalistaren ikuspegitik hartu beharreko erabakia zehatz-mehatz definiturik izaten da. Batetik, erabakia hartu behar duen erabakitzaleak alternatiba posible guztiak ezagutzen ditu. Bestalde, erabakitzalearentzat ezagunak dira, zehazki, erabakitzeko alternatiba edo irtenbide bakoitzaren ondorioak zein diren. Halaber, erabakitzaleak badu alternatiba bakoitza sortuko liokeen erabilgarritasunaren arabera lehenestea. Laburbilduz, eredu arrazionalen erabakitzaleak erabakiak alternatiba edo aukera bakoitzaren erabilgarritasuna maximotuz hartzen dira, eta erabakiak hartzeko prozesua guztiz arrazionala da. Eredu edo ikuspegi orokor horri jarraituta, erabakitzeko eredu, teknika eta tresna asko garatu dira, baina, esan beharra dago, askok eta askok zalantzan jartzen dute eguneroko enpresa-jardueran eredu, teknika eta tresna horiek aplikatzen ahal direla; izan ere, eguneroko bizitzan zaila izaten da eredu arrazionalistaren aurrealdintza horiek guztiak betetzea.

*Arrazionaltasun mugatuko eredu*arentzat, berriz, eredu arrazionalak erabilera urria du erakundeetan; alde batetik, gizakia bere erabakietan ez delako hain arrazionala eta, bestetik, aukera guztiak eta haien ondorioak ezagutzea oso zaila delako; alegia, informazio-maila ez delako perfektua, baizik eta mugatua. Eredu honen garapena Herbert Simon ekonomilariari zor zaio. Simonek bere arrazionaltasun mugatuko ikuspegia proposatzean ideia nagusiok azpimarratzen ditu (Robbins eta Coulter, 2009; Aramendi, 1996):

1. Gizakiaren arrazionaltasuna mugatua da.
2. Erabakiak hartzerakoan gertaerak eta gizakiaren balioak kontuan hartu behar dira.
3. Erabakiak hartzerakoan une eta baldintza jakin batean arazoarentzat egokiena den irtenbidea aukeratzen da (eta, beharbada, ez, erabakitzaleari emaitza onena ekarriko diona).
4. Erabakiak hartzeko prozesuak batzuetan taldeka egiten dira, eta gizaki bakoitzak bere balio-sistema hierarkizatua du.
5. Gizakiak informazioa bilatzeko eta barneratzeko duen gaitasuna mugatua da, eta horrek erabakiak hartzeko prozesua baldintzatzen du.

6. Erabakitzaileak ez ditu alternatiba guztiak ezagutzen, eta, horren ondorioz, joerak bilatu eta aurkitu behar ditu.

Enpresa-erabakiak arrazionaltasun mugatuko ereduaren ikuspegitik aztertuz gero, askoz ere konplexuagoak eta zehaztezinagoak dirudite. Ikuspegi horretatik, enpresa-erabaketan zuhurtziak, sormenak eta, bereziki, intuizioak duten berebiziko eragina nabarmenagoa da.

Kasua

Erabakiak arrazionaltasun mugatuko esparruan

Herbert Simon-ek Nobel Saria irabazi zuen 1978an erabakitze-prozesuei buruz garaturiko teoriengatik. Simon-en ideia nagusia, bi hitzetan, hau da: “Erabakitzaileek beren beharrak asetzen dituzte, baina ez dituzte maximotzen” (ikus 38. orriko testua). Laburbilduz, gizakiok, gure ezagutza gabeziengatik, arrazionaltasun mugatuko esparruan hartzen ditugu erabakiak.

Eskatzen da:

Idatz ezazu gai honi buruzko hausnarketa labur bat erabakitze-prozesu jakin bat adibide harturik.

4.4. Erabakitzeko teknikak eta irizpide zehatzak eta erabakitze-tresnak

4.4.1. Sarrera

Jakina denez, ekonomistek teoriak eta ereduak eratzen dituzte ekonomia-gertaerak aztertu, azaldu edo aurreikusi ahal izateko. Errealitate ekonomikoa giza errealitate konplexu bat izanik, ezinbestekoa da taxuz aztertu ahal izateko ereduera jotzea. Beraz, ereduak ez dira ekonomia-errealitatearen sinplifikazioak baizik. Eta, oro har, enpresan ere askotan ereduera jotzen dugu, hala errealitatea besterik gabe deskribatzeko, nola erabakiak hartzeko.

Eredua errealitatearen zati baten adierazpen sinpletua da. Errealitatea askotan oso konplexua izaten da, eta ulertzeko sinpletu egin behar izaten da, egin beharreko analisirako beharrezko diren alderdiak hartuz eta garrantzirik ez dutenak baztertuz. Bada, ereduak beharrezkoak dira eta errealitate ekonomikoa azaltzeko baliagarri izan behar dute.

Ereduak ez dira ekonomia-errealitatearen sinplifikazioak baizik. Joan Robinson Nobel saridunak zioen bezala, hiri baten planoak ez litzateke batere erabilgarri izango 1-1 eskalan jasota egongo balitz; alegia, bide-seinale bakoitza edo arbola bakoitza tamaina errealean marrazturik izango balitu; aitzitik, errepide-mapa bat, esaterako, errealitatea adierazten saiatzen den eredu bat da, eredu baliagarria gainera (gehienetan, esan behar), bere helbururako erabilgarria baita, nahiz eta ez dituen jasotzen errealitateari buruzko hainbat eta hainbat datu.

Hortaz, eredu zehatz baten helburu nagusia zera da: adierazten duen errealitate zatia hobeto ulertu eta deskribatu ahal izatea. Errealitatea hobeto ulertze horrek erabaki hobeak hartzen laguntzen du. Eredu zehatzak hainbat irizpideren arabera sailka daitezke. Hona hemen sailkapen nagusiak (Pérez Gorostegui, 1995 eta 2009):

1. Eredu *subjektibo* eta *objektiboak*. Askotan, objektiboki ezin esperimendu daitezkeen gertaerek parte hartzen dute, eta ez dago metodo horientzat eredu formalik; beraz, ereduak informalak (askotan ez dira agiri batean jasotzen, eta ez dute entitate fisikorik), subjektiboak eta intuizioan oinarritutakoak izan behar dute.
2. Eredu *analitiko* eta *simulaziozkoak*. Eredu analitikoak ebatzi egin behar dira; emaitzak lortzeko izaten dira. Adibidez, ekuazio-sistema eredu analitiko bat da: sistema ebatziz arazoaren emaitza lortzen da. Eredu analitikoaren artean optimizazio-ereduak daude; helburu den aldagai bat maximotzeko edo minimotzeko beste aldagai batzuei eman beharreko balioa ateratzeko aukera ematen dute. Simulazio-ereduak

jardute-alternatiba bakoitzaren ondorioak aztertzeko ezagutu nahi den errealitatearen adierazpen sinpletuak dira. Errealitatean jardun ordez (batzuetan ondorio konponezinak baititu), ereduan jarduten da, gero alternatiben ondorioak ikusita erabakitzeko, egokiena hautatzeko. Simulazio-ereduek erabaki posibleen ondorioei buruzko informazioa ematen dute; baina gero erabakitzailleak komeni zaion alternatiba hautatu beharko du.

3. Eredu *estatiko* eta *dinamikoak*. Eredu estatikoak denboraren aldagaia erabiltzen ez dutenak dira, eta dinamikoak, berriz, denbora aldagai edo parametro nagusi gisa sartzen dutenak.

4. Eredu *deterministak* eta *probabilistikoak*. Eredu deterministetan, ordezkutzen duten errealitateko datu guztiak ziurtasunez ezagutzen direla jotzen da. Datu bat edo batzuk probabilitatearen arabera bakarrik ezagutzen badira, eredu probabilistiko, aleatorio edo estokastiko deritzo.

4.4.3. Zuzendaritzarako eta erabakiak hartzeko teknikak eta tresnak

4.4.3.1. Sarrera

Puntu honetan, zuzendaritzarako eta erabakiak hartzeko teknika, irizpide eta tresna ezagunenetako batzuei buruzko oso hurbilpen eklektiko bat jasoko dugu. Izan ere, arestian aipatu bezala, asko dira erabakiak hartzeko enpresa munduan erabiltzen diren tresna eta teknika zehatzak (eta horietako asko beste ikasgai batzuetan aztertuko dira sakonago).

Esaterako, erabakiak hartzean enpresaren zuzendaritzan garrantzi handia dute *ikerkuntza operatibotik* datozen ereduek (ilaren teoria, garraioen algoritmoak edo programazio lineala, esaterako). Halaber, aipagarria da estrategia-jokoen teoria. Edonola dela ere, guk sarrera-testu honetan ez dugu saikapen sistematiko bat egingo; adibide modura oso jatorri desberdinetako irizpide, teknika eta tresna gutxi batzuk besterik ez dugu aztertuko, eta oso azaletik gainera, lehengo sarrera-hurbilpen modura soilik.

4.4.3.2. Erabakitze-zuhaitzak

Antolakundearen eta enpresaren eguneroko lanean hartu beharreko erabaki asko sekuentzialak izaten dira. Alegia, une jakin batean hartzen den erabaki batek behartu gaitzake etorkizunean beste erabaki batzuk hartzera. Erabakitzailleak, azken batean, erabaki bakar bat ez, erabaki-segida bat hartu behar izaten du. Batzuetan, ingurunea ezagutzeko erabiltzen den probabilitatezko planteamenduaren barruan, jo daiteke erabakia zatitan banatzen dela, dela garrantzi handikoa delako, dela hurrenez hurreneko erabaki-segida bat aurreikusten delako, eta orduan erabaki-zuhaitzen teknika erabil daiteke (Aguirre *et al.*, 2004).

Teknika hori erabakitze-prozesua oso modu errazean irudikatzeko da erabilgarria; besteak beste, hiru faktore hauengatik:

1. Arazoa oso argi planteatzen dute erabakiak hartu ahal izateko.
2. Erabaki-aukera bakoitza hartzearen emaitzak zein diren irudikatzen dute.
3. Aukera bakoitzak zer irabazi eta kostu ekarriko lituzkeen eta probabilitateak zein diren argitzen laguntzen dute.

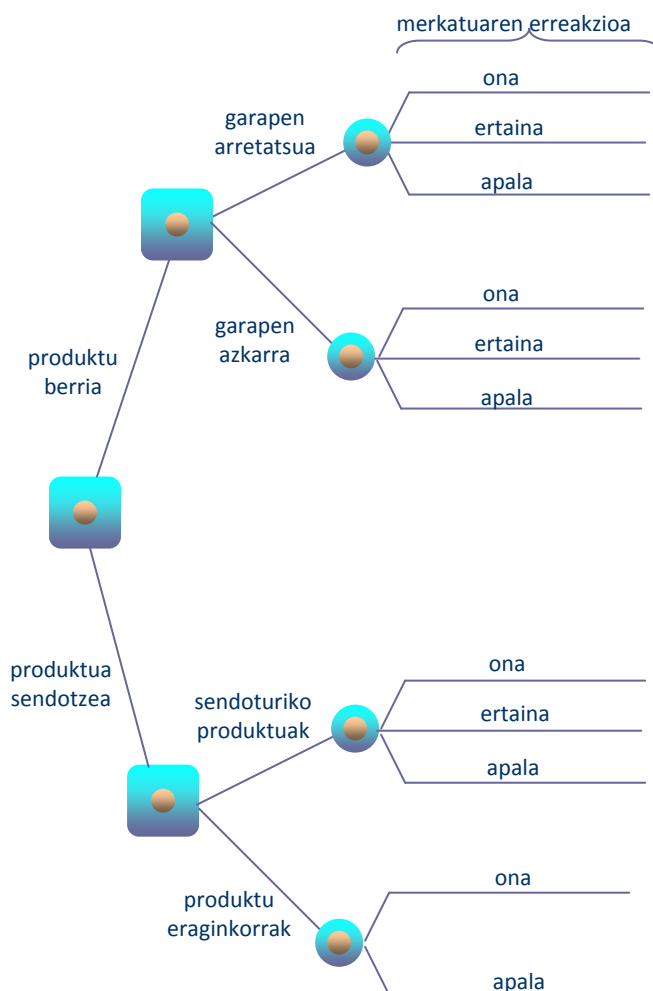
Aguirre *et al.* (2004) irakasleek azpimarratzen duten legez, erabaki-zuhaitzak grafoak dira, *arku* edo *adarrez* eta *adabegi* edo *erpinez osatuak*. Adabegiak izan daitezke *erabaki-adabegiak* eta *zorizko adabegiak*. Egile horien terminologiari jarraituz, erabaki-adabegiak karratu txiki baten bidez adierazten dira konbentzionalki, eta erabakitzailleari hainbat alternatiba eskaintzen zaizkion puntuari dagozkio. Zorizko adabegiak, berriz, zirkulu txiki baten bidez adierazten dira, eta inguruko gertaera kontrolatu gabeak gauzatzen diren puntuari dagozkio. Halatan,

Erabakitze-zuhaitzen bidez erabakiak hartzeko elementuak zuhaitz modura marrazten edo irudikatzen dira.

alternatiba bakoitzetik eta gertaera edo naturaren egoera bakoitzetik emaitza bat kalkula daiteke, triangelu-formako adabegiaren bitartez grafikoki adierazten dena.

Erabaki sekuentzialetan adabegietako bakoitzetik beste erabaki batzuk sor daitezke, eta horiek, berriz, beste gertaera batzuen aurrean, beste adabegi batzuk sor ditzakete. Azken batean, Aguirre *et al.* (2004) irakasleek azpimarratzen duten legez, erabaki-zuhaitzaren egiturak adar eta adaska ugari izan dezake.

12. irudia: Erabakitze-zuhaitzaren adibidea (I)



Erabaki-zuhaitzaren oinarria zorizko adabegi bakoitzean espero diren emaitzen balioa zehaztean dago, eta espero izandako balio handiena duen alternatiba aukeratzen da. Erabaki-zuhaitzak faseak dituenean, *roll-back* teknika baliatzen da. Alegia, azken emaitzetatik abiatu eta, pausoz pauso, espero izandako balioa metatuz joaten da, zuhaitzaren hasieraraino. Faseak denbora luzekoak badira, emaitzen egungo balioekin jokatzeko komeni da.

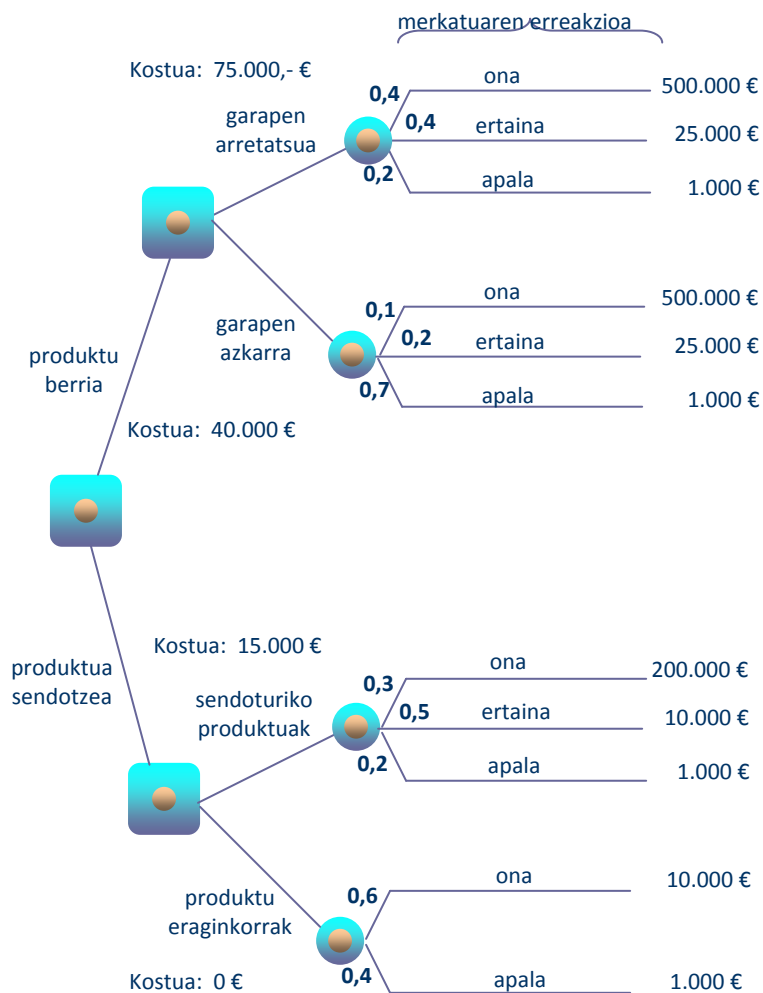
Aguirre *et al.* (2004) irakasleei jarraituz, honako hauek dira erabaki-zuhaitz bat egiteko urratsak:

1. Behin arazoa adierazi eta gero, *fluxu-diagrama* izeneko egiten da. Fase honetan, problemaren egitura kualitatiboa irudikatzen da, planteaturiko aukerak kronologikoki ordenatuz. Ekintza-alternatibak sailkatu eta gero, alternatiba bakoitza beste alternatiba batzuetan banatzen da. Ekintza-alternatiba posible horiek guztiak fluxu-diagrama bakar batean biltzen dira: hori da *enpresaren erabaki-zuhaitz kualitatiboa*.

2. Bigarren fasean egin beharrekoa ekintza bakoitzari *probabilitatea esleitzea* litzake, eta aukera horietako bakoitza hautatuz gero lortuko litzatekeen onura ere bai. Horrenbestez, *erabaki-zuhaitz kuantitatiboa* eginda genuke.
3. *Espero izandako balioa dirutan kalkulatzea*. Erabaki-zuhaitz kuantitatiboa egin eta gero, fluxu-diagramako adar bakoitzaren espero izandako balioa dirutan aterako dugu. Balio hori ateratzeko, onura bakoitza bere probabilitateaz biderkatuko dugu, eta, gero, lortutako biderkadurak batuko.

Erabakitze-zuhaitzak azaltzeko modu onena adibide bat erabiltzea da, eta horixe egingo dugu. 12. irudian zuzendari jakin batek hartu behar duen erabakia irudikatu dugu. Bi hitzetan esanda, erabakia produktu berri bat jaulkitzeari edo ez jaulkitzeari buruzkoa da. Erabakitze-zuhaitza marraztu ondoren zuhaitza ebaluatu eta ebatzi beharra dago. Azken urrats honetan erabaki beharko dugu aurreikusi eta marraztu ditugun alternatiben artean zein den guretzat hoberena, alegia, gure erabilgarritasuna maximotuko duena.

13. irudia: Erabakitze-zuhaitzaren adibidea (II): zuhaitza ebaluatu

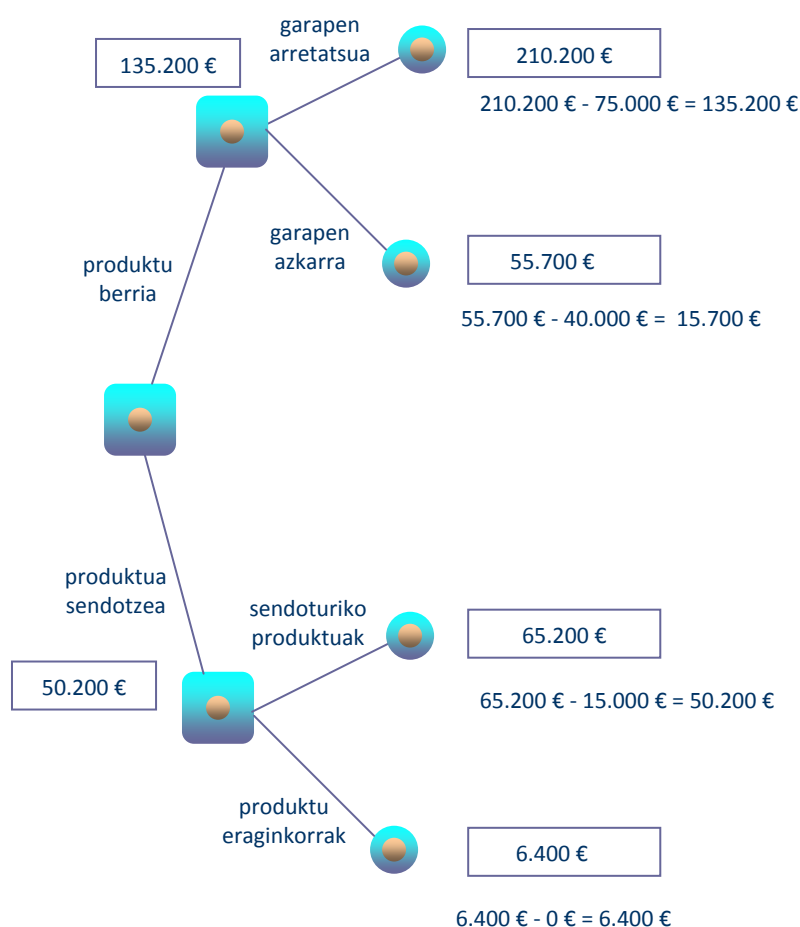


Horretarako lehenik eta behin aukera bakoitzari bere kostuak edo gastuak eta sarrerak edo irabaziak esleitu beharko dizkiogu. Ondoren, ziurgabetasuna adierazten duten zuhaitzaren zorizko adabegi bakoitzarentzat aukera bakoitza gertatzeko probabilitatea aurreikusi beharko dugu. Jakinekoa denez, ehunekoak erabiltzen baditugu aukera guztiei aurreikusitako probabilitateen gehikuntza % 100 izango da, eta zenbaki absolutuak erabiltzen baditugu, berriz, batura osoaren emaitza 1 izango da (ikus 13. irudia)

Ondoren erabakitze-zuhaitzaren balioa kalkulatu beharko dugu. Horretarako zuhaitzean eskuinetik ezkerredera egingo dugu, kasu honetan aukera bakoitzaren irabaziak kalkulatu (merkatu-erreakzioaren aurreikuspenaren bidez jasotakoak, kasu honetan). Esate baterako, “Produktu berria / Garapen arretatsua” alternatibaren ebaluazioa hau izango da:

- 0,4 (emaitza ona izatearen probabilitatea) x 500.000 € = 200.000 €
- 0,4 (emaitza ertaina izatearen probabilitatea) x 25.000 € = 10.000 €
- 0,2 (emaitza apala izatearen probabilitatea) x 1.000 € = 200 €
- Guztira: 210.200 €

14. irudia: Erabakitze-zuhaitzaren adibidea (eta III): zuhaitza ebatzi



Eta zenbateko hori izango da aukera bakoitzaren adarraren amaieran ezarriko duguna (ikus 13. irudia). Era berean, alternatiba bakoitzaren kostuak zein diren aurreikusten saiatuko gara (ikus 14. irudia), eta kostu hori aurreikusitako irabazi edo sarrerei kenduko diegu, aukera edo alternatiba bakoitzaren balioa kalkulatzeko. Eta zenbateko hori izango da adarraren amaieran ezarriko duguna. Gure kasuan, irabazi garbia 135.200 €-koa izango da, garapen arretatsuaaren kostua 75.000 eurotako baita (ikus 14. irudia).

Aukera guztien balioa kalkulatu ostean erabaki-zuhaitza ebazteko baliorik handiena emango digun erabakitze-aukera edo alternatiba hartu beharko dugu. Hain zuzen ere, aipatutako aukera hori da adibide modura jarri dugun erabaki-zuhaitz simple honetan, aurreikuspenak

aurreikuspen, balio handien emango liokeena erabakitzailerari; izan ere, gainerako aukera edo alternatiben espero izandako balioak askoz ere apalagoak dira.

Erabaki-zuhaitzena teknika egokia izan daiteke, adierazpen grafiko huts gisa ere, talde bateko kideak ados jar daitezten eta aurrean duten arazoaren egitura logikoa ondo uler dezaten. Hurrenez hurreneko erabaki guztien egitura hartzen duen erabakitze-zuhaitz bat egiteko, arazoaren azterketa oinarritzko bat egin behar da lehenik (Aguirre *et al.*, 2004).

4.4.3.3. Ziurgabetasun egituratua erabakiak hartzeko irizpide zehatzak

Egituratu gabeko ziurgabetasunerako nekez ezartzen ahal dira erabakiak hartzeko irizpideak. Ziurgabetasuna egituratua denean, ordea, subjektibotasunak eta intuizioak karga handia izan arren, osa daitezke zenbait irizpidetan oinarrituriko ereduak. Honako hauek dira aipagarrienak (Claver *et al.*, 2000; Pérez Gorostegui, 2009 eta 1995):

1. Laplace-ren irizpidea edo irizpide arrazionalista

Irizpide honen arabera, naturaren egoera bakoitzarekin erlazionaturiko probabilitate guztiak ezagutzen ez badira, ez dago arrazoirik pentsatzeko batek besteek baino gertatzeko probabilitate handiagoa izango duela. Horregatik, irizpide honek erabaki bakoitzetik ondoriozta daitezkeen emaitzen batezbesteko aritmetikoa kalkulatu du, eta emaitzak aldekoak badira, batez besteko emaitza handiena hautatuko du.

Adibidea

Demagun matrize honetan inbertsore batek burtsan lortzen ahal dituen irabazi posibleak jasotzen direla, naturaren hiru egoera posibleen arabera (burtsak ekitaldian zehar gora egitea, hasierako mailan mantentzea, edo behera egitea).

		Naturaren egoerak			X
		N ₁	N ₂	N ₃	
Erabakiak	E ₁	500	400	200	333,3
	E ₂	100	300	700	366,6

Kasu horretan, erabakitzailerak E1 erabakia aukeratuko luke, irizpide hau erabiliz.

2. Irizpide baikorra

Aukeratutako estrategia edozein izanik ere, gertaera egokiena gertatuko dela pentsatuko lukeen pertsonak izango lukeen irizpidea da. Egoera egokiaren artean onena aukeratzen duena, alegia. Horregatik *maxi-max* irizpidea ere baderitzo. Aurreko adibideari jarraituz, E2 erabakia hartuko luke erabakitzailerak, N3 egoera jazoko delako itxaropenez.

3. Irizpide ezkorra edo Wald-en irizpidea

Hautatutako estrategia edozein izanik ere, okerrean gertatuko dela pentsatuko lukeen pertsonaren irizpidea. Alegia, egoera okerrenen artean hoberena. Horregatik, *mini-max* irizpidea ere baderitzo. Adibideari jarraituz, E1 hartuko luke erabakitzailerak: txarrean ere, 200 lortuko dituelako erabakitzailerak (bestean, berriz, 100).

4. Hurwicz-en irizpidea

Irizpide honek aurreko biak konbinatzen ditu. Horretarako, α baikortasun-koefizientea eta $(1-\alpha)$ ezkortasun-koefizientea definitzen ditu. Aukera edo estrategia bakoitzeko

emaitzarik onena baikortasun-koefizienteaz biderkatzen da, eta txarrena, berriz, ezkortasun-koefizienteaz; ondoren, batu egiten dira bi emaitza horiek.

Adibidea

Aztertu dezagun Hurwicz-en irizpidea aurreko adibidean:

		Naturaren egoerak			X
		N ₁	N ₂	N ₃	
Erabakiak	E ₁	500	400	200	333,3
	E ₂	100	300	700	366,6

$$E1: H1 = \alpha \times 500 + (1-\alpha) \times 200$$

$$E2: H2 = \alpha \times 700 + (1-\alpha) \times 100$$

α eta $(1-\alpha)$ finkatu ondoren, emaitza handiena emango lukeen erabakia hartuko luke erabakitzaileak.

5. Aukera-kostu edo damurik txikienaren irizpidea edo Savage-ren irizpidea. Irizpide honetan damua edo kontzeptu horrekin lotu daitekeen aukera-kostua hartzen da oinarri gisa. Erabaki-irizpide hau oker jokatzeari gaitzesten dutenena da.

Formalki, damuen matrize deiturikoa osatzen da, eta ondoren, estrategia edo erabaki guztien damu maximoen artean damu txikiena duen erabakia aukeratu da. Adibideari jarraituz:

Adibidea

Savage-ren irizpidea aurretik ere aztertutako adibidean. Lehenik eta behin damuen matrizea osatu beharra dago:

		Naturaren egoerak		
		N ₁	N ₂	N ₃
Erabakiak	E ₁	0	0	500
	E ₂	400	100	0

Aukera-kostu edo damu maximoak honako hauek lirateke:

$$E1: 500 \quad E2: 400$$

Damu maximoen artean txikiena E2 erabakiak du. Horrenbestez, erabakitzaileak E2 aukeratu luke.

Erabaki horrekin erabakitzaileak bere damua —alegia, ez asmatzeagatik galduko lukeena— 400 baino handiagoa izango ez dela ziurtatu du. Azken batean, irizpide honen arabera jokatzeko duen erabakitzaileak honako galdera honi erantzunez erabakiko du: “Txarrenera jarrita, zer erabaki hartuta damutuko naiz gutxien?”.

Kasua*Erabakiak hartzeko irizpideak ziurgabetasun egituratuan*

Donostia izango da 2016ko Europako kultur hiriburu eta Bergamo Izoziak, S.A. enpresak Donostiako merkataritza-gune batean izozkien salmentarako lekurik aproposena aukeratu nahi du. Hiru kokaleku aztertu nahi ditu: A gunea (hilean 100.000 €), B gunea (hilean 150.000 €) eta C gunea (hilean 300.000 €). Aurreikusitako hileroko sarrerak Donostia 2016ean izango den bisitari kopuruaren eta aukeratutako gunearen arabera daude taula honetan jasota:

	2011ko kultur hiriburuan baino gutxiago (E_1)	2011ko kultur hiriburuaren antzekoa (E_2)	2011ko kultur hiriburuan baino gehiago (E_3)
A gunea (A_1)	500.000 €	600.000 €	700.000 €
B gunea (A_2)	450.000 €	700.000 €	900.000 €
C gunea (A_3)	200.000 €	800.000 €	1.200.000 €

Informazio hori izanda eta enpresak mozkinak maximotu nahi dituela jakinda:

- Erabakitze-matrizea eraiki.
- Zein litzateke kokalekurik egokiena, ezkortasun-irizpidea erabiliz gero?
- Hurwicz-en irizpidearen arabera aukerarik egokiena aukeratu.
- Zein da erabakirik egokiena Savage-ren irizpidearen arabera?

Kasua*Erabakiak hartzeko irizpideak ziurgabetasun egituratuan*

Bikainlan enpresako I + G sailak telekomunikazio-arloan iraultza sortuko duen *wifi* sistema berritzaile bat garatu du. Zuzendaritzak ahalik eta lasterren merkaturatu nahi du, baliteke-eta Bikainlan-eko sistemen ingeniartzako zuzendari ohiak sortutako enpresa lehiakideak aurre hartzea (litekeena da, halaber, enpresa-lehiakideak teknologia hori une berean merkaturatzea edo merkaturatzerakoan atzerapenez aritzea).

Bikainlan-en zuzendariak ez daki ziur hasierako zer preziotan merkaturatuko duen produktua: altua, ertaina edo baxua. Lehenengo kasuan, 90 €-ko mozkin lortuko luke saldutako unitate bakoitzeko, baldin eta lehiakideari aurrea hartuko balio; 54 €, aldi berean merkaturatuko balute Bikainlan-ek eta beste enpresak; eta 18 €-ko galera izango luke, lehiakidea aurreratuko balitzaio. Prezio ertainean merkaturatzea erabakiko balu, hauek lirateke, hurrenez hurren, saldutako unitate bakoitzeko mozkinak: 63 €, 45 € eta 18 €. Baina produktuaren hasierako prezioa apala balitz, ordea, 27 €, 36 € eta 40,5 € euroko mozkin izango luke saldutako unitate bakoitzeko, hurrenez hurren.

Eskatzen da:

- Osa itzazu, emandako informazioarekin, Laplace, Wald, Hurwicz, Savage, eta aukeratu matrizeak, irizpide baikorra erabiliz.

4.4.3.4. Janis eta Mann-en teknika

XX. mendeko 70eko hamarraldiaren amaiera aldera Irving Janis and Leon Mann psikologoek erabakiak hartzeko hainbat tresna zehatz proposatu zituzten. Horien artean ezagunenetakoa *Balance Sheetting* delakoa da, alegia, erabaki jakin bati buruzko balantze-taula bat osatzea, non erabakiari buruzko aldeko eta aurkako faktoreak laburbiltzen baitira (ingelesez *pros and cons* deritzona, hain zuen ere). Aipatutako bi egileek proposaturiko teknika sinple horretan erabakiak hartzeko honako urrats hauei jarraitzea gomendatzen dute (Aramendi, 1996; Zeckhauser, 1991):

- Aukerak sortzea.
- Aukera bakoitzarekin guk, erabakitzaileok, irabazten eta galtzen duguna ebaluatu eta balantzea egitea.
- Aukera bakoitzarekin haiek (beste kideek) irabazten eta galtzen dutena ebaluatu eta balantzea egitea.
- Erabakia hartzea.

15. irudia: Erabakiak hartzeko Janis eta Man-en taula

	Ondorioak									
	Espero izandako irabaziak (gains)				Espero izandako galerak (losses)					
	Guk irabazi		Besteek irabazi		Guk galdu		Besteek galdu		Balantzea	
	Subjek.	Objek.	Subjek.	Objek.	Subjek.	Objek.	Subjek.	Objek.	Subjek.	Objek.
Aukerak										
1. aukera										
2. aukera										
3. aukera										
.....										
n. aukera										

Iturria: Zeckhauser (1991) lanetik moldatua.

4.4.3.5. Programazio lineala

Enpresaren ekonomian hainbat esparrutan aztertzen den erabakitze-tresna bat da hau, ikerkuntza operatibo izeneko jakintza-esparruarekin lotu dezakeguna.

Zentzu zabalean, erabakitzen laguntzeko tresna bat den arren, zentzu hertsian erabakitze-tresna bat baino gehiago da plangitza-tresna bat, baina gisa horretako tresnen adibide bat gai honetan sartzeagatik aukeratu dugu hura.

Programazio lineala ez da, izenak aditzera eman dezakeen arren, programaziorako edo esleitzeko aplikatzen den plangintza-tresna —zenbaitetan hala izan daitekeen arren—.

Tresna honen bidez, erabakitzaileak funtzio ekonomiko bat maximotuko edo minimotuko du. Funtzio horrek murriztapenak izango ditu. Funtzio ekonomikoari helburu-funtzio esaten zaio, eta, programa maximizazio-programa bat denean, funtzio horren koefizienteak irabazi-marjinak izango dira; eta programa, berriz, minimizazio-programa bat denean, funtzio horren koefizienteak kostuak izango dira. Irabazi-marjinak izan daitezke kontribuzio-marjinak edo marjina industrialak.

Programazio lineala erabakitze-tresna bat baino gehiago da plangitza-tresna bat

Programa lineal batek egitura matematiko hau du:

$$Z = C_1X_1+ C_2X_2+ \dots + C_nX_n$$

loturik:

$$a_{11}\cdot X_1+ a_{12}\cdot X_2+ \dots + a_{1n}X_n \leq \text{edo} \geq b_1$$

$$a_{21}\cdot X_1+ a_{22}\cdot X_2+ \dots + a_{2n}X_n \leq \text{edo} \geq b_2$$

.....

$$a_{m1}\cdot X_1+ a_{m2}\cdot X_2+ \dots + a_{mn}X_n \leq \text{edo} \geq b_m$$

$$x_1, x_2, \dots, x_n \geq 0 \text{ (ez negatibotasun-murriztapena)}$$

Non:

Z: maximotu edo minimotu nahi den funtzioa

x_i : aldagai ekonomikoak

c_i : funtzioaren koefizienteak

b_m : murriztapen fisikoa

Z: maximotu edo minimotu nahi den funtzioa

x_i : aldagai ekonomikoak

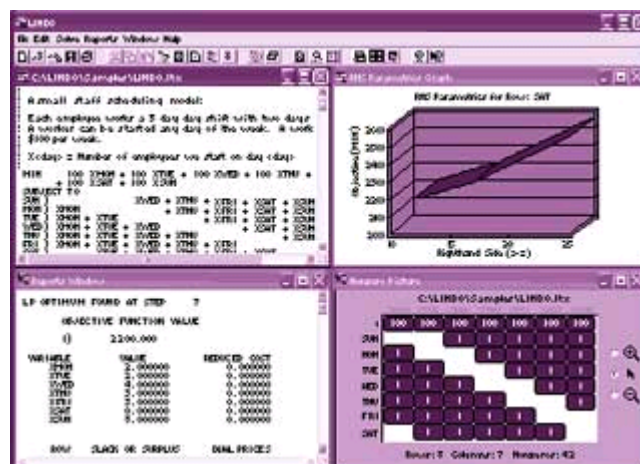
c_i : funtzioaren koefizienteak

b_m : murriztapen fisikoa

Hainbat dira, teorian, programazio linealaren aplikazioak. Besteak beste, oinarrizko industrian baliabideen esleitzea erabakitzeke erabiltzen ahal da, bai sektore elektrikoan, bai sektore kimikoan nahasketa optimoak lortzeko (ikus, adibidez, ondorengo ariketa).

Programa linealak ebazteko algoritmo matematikoak erabiltzen dira. Algoritmo guztien artean Simplex metodoa da ezagunena, garai batean enpresa-ekonomiako ikasgaietan irakasten zena. Egun, informatikaren garapenarekin, hainbat programa informatiko daude programazio linealeko ariketak oso erraz eta zitsu batean ebazten dituztenak (ikus 16. irudia).

16. irudia: programa lineal baten ebazpena lindo programaren bidez





Ariketa

Programazio lineala

Enpresa kimiko batek produktu jakin baten 200 tona ekoizti behar ditu. Produktu horrek bi osagai nagusi ditu, A eta B, proportzio jakin batean. Produktuak A osagaia, gutxienez, % 20ko proportzian izan behar du, eta B osagaia, berriz, % 18an. Produktuaren gainerako osagaiak euskarri gisa erabiltzen dira, eta ez dute, beraz, garrantzirik nahasketa-erabaki optimoa hartzeko. Enpresak produktua ekoizteko bi lehengai ditu eskuragarri: L1 eta L2.

L1-en prezioa 200 euro/kg da, eta A-ren % 22 eta B-ren % 16 du. L2-ren prezioa, berriz, 220 euro/kg da, eta A-ren % 20 eta B-ren % 24 du. Enpresa kimikoak erabaki operatibo bat hartu beharra du: produktu jakin hori ekoizteko lehengaiak ahalik eta modu egokienean nahastea. Nola nahasi behar ditu enpresak, bi lehengaiak (L1 eta L2) haien erabilgarritasuna maximotzeko, alegia, ahalik eta ekoizpen-kostu txikiena lortzeko?

1. Idatz ezazu programazio lineala.
2. Azpiko hiru emaitza posible hauetatik esan ezazu zein den erabaki optimoa:
 - a. $X_1 = 175.000$ eta $X_2 = 25.000$
 - b. $X_1 = 125.000$ eta $X_2 = 75.000$
 - c. $X_1 = 150.000$ eta $X_2 = 50.000$

4.4.3.6. Estrategia-jokoan teoria

Enpresa-ekonomian, batik bat estrategia-erabakien arloan, enpresa lehiakideen arteko harremanak eredu bihurtzeko erabiltzen den teknika bat da hau. Ekonomia orokorrean ere sarri erabiltzen den teknika bat da; izan ere, estrategia-jokoan teoriaren hastapenak John Forbes Nash, Reinhard Selten eta John Harsanyi matematikari eta ekonomialariek garatu zituzten, eta horregatik Ekonomiaren Nobel Saria jaso zuten 1994. urtean.

Jokoan teorian erabakitzaile bakoitzak hartzen dituen erabakiek ereduko beste erabakitzaileengan eragina dute. Alegia, estrategia-jokoetan azken emaitza jokalariek hartutako erabakien arabera izango da; alegia, ez dira zorizko jokoak.

Bi joko mota bereizten dira: batura nulukoak, non jokalaria batek galtzen duena beste batek irabazten baitu (burtsa eta beste zenbait finantza-merkatu, adibidez), eta batura ez-nulukoak, non aipatutako erlazio hori ez baita gertatzen (irabazi eta galera garbi desberdinak dituztenak).

Bestetik, batura ez-nulukoaren artean batura konstantekoak edo batura aldakorrekokoak bereizten dira. Lehenengoetan, saldoa konstantea izaten da, eta besteetan, berriz, aldakorra. Era berean, informazio osokoak eta informazio ez-osokoak ere bereizten dira. Azkenik, estrategia purukoak eta estrategia mistokoak bereizten dira. Lehenengoetan, jokalarien erabakietan haien jarduerak baino ez du parte hartzen. Mistoetan, berriz, elementu aleatorioak daude.

Estrategia-jokoetan azken emaitza jokalariek hartutako erabakien arabera izango da; alegia, ez dira zorizko jokoak



Adibidea

Estrategia-jokoa: A eta B enpresak

Bi enpresa A eta B batura nuluko joko batean. Demagun A enpresak hiru estrategia dituela: R, S eta T estrategiak. B enpresak, berriz, P eta Q estrategiak ditu. Estrategia horiei lotuta bi enpresek irabazi- eta galera-aurreikuspen batzuk dituzte, ondorengo taulan jasotzen direnak:

		A		
		R	S	T
B	P	-200M	-100M	100M
	Q	200M	300M	200M

Zenbakiak: A-ren irabaziak, edo berdina dena, B-ren galerak (A-ren irabaziak +, B-ren galerak -)

Zein da enpresa bakoitzarentzat estrategia onena? Zein da jokoaren emaitza?

Lehenik matrizea egin behar da. Ondoren, jokoa ebazteko jokalaria bakoitzaren estrategia menderatzaileak eta menderatuak identifikatu beharko dira. B-ren kasuan Q estrategia P estrategiak menderatzen du. Beraz, Q estrategia kendu egingo dugu. A-ren kasuan R estrategia ere menderaturik dute S eta T estrategiek. A jokalaria jakinik B jokalaria P estrategia hautatuko duela (estrategia menderatzailea baita), T estrategia hautatuko du. Jokoaren ebazpena, beraz, T da, eta balioa 100. Beraz, A-k 100 M irabaziko du, eta B-k 100 M galdu.



Adibidea

Estrategia-jokoa: presoaren dilema

Izen bereko dilemaren adibidea da. Estrategia-jokoaren teorian oso ezaguna. Hona hemen presoaren dilema azaltzeko kasu ezagunena. Demagun poliziak bi pertsona atxilotu dituela delitu bat egin dutelakoan, baina ez dituela nahikoa froga. Atxilotu bakoitzak delitua egin izana aitortu edo ukatu dezake. Hartutako erabakien kartzela-urteak jarraian adierazten dira: biek aitortuz gero, lau urteko kartzela-zigorra bakoitzarentzat; biek ukatuz gero, bi urtekoa; eta batek aitortu eta besteak ukatuz gero, urtebete lehenengoarentzat eta sei bigarrenarentzat.

	Ukatu	Aitortu
Ukatu	2,2	6,1
Aitortu	1,6	4,4

Atxilotu bakoitzak besteak egingo duena kontuan izanik, aukerarik onena bilatu behar du. Lehengo atxilotuari, bigarrenak ukatuz gero, aitortzea komeni zaio. Era berean, bigarrenak aitortuz gero, lehenengoak aitortzea du aukera onena. Hau da, besteak edozer egiten duela ere, lehenengo atxilotuak aitortu egingo du. Horri *estrategia menperatzaile* deritzo. Gauza bera gertatuko da bigarren atxilotuarekin. Beraz, oreka biek aitortuz lortzen da. Aldiz, bada biezat onuragarriagoa den aukera bat, biek ukatzea. Adibide honetan ikusten denez, bakoitzak bere onura bilatuz, biek elkarrekin bilatuko balute baino emaitza kaxkarragoa lortzen dute. Besteak egingo duenarekiko mesfidantzak, ordea, aukera onena ezertatzen du. Adibide honek enpresa munduan gertatzen diren bi arazo nagusi azaleratzen ditu: bat, gainerako enpresen jokaera ezagutzea; eta bi, eskura dugun informazioa. Presoaren dilema errepikatzen ez den aldi bateko eredu da. Enpresen lehia-egoera hobeto islatzen dute errepikapenak gertatzen diren eta elkarren segidako diren ereduak. Han, *lehenengo mugitzearen* abantailak, *errepresaliak* eta *ospeak* parte hartzen dute.



Adibidea

Philip-Morris eta Reynolds-en arteko jokoa

70eko hamarkadan AEBn tabako-industrian bi enpresa nagusik osaturiko duopolioa zegoen: Philip-Morris eta Reynolds. Egoera horretan, eta telebistaren hedapenarekin batera, publizitate-gastuak areagotzeko edo ez areagotzeko erabakia hartu behar zuten bi industriek. Bi enpresak beren estrategien preso ziren. Matrize batean jasoko dugu garai horretan egin zen kalkuluen laburpena:

		Reynolds	
		Ez	Bai
Morris	Ez	(50,50)	(20,60)
	Bai	(60,20)	(27,27)

Non (a,b)-n, a Reynolds-en irabaziak eta b Morris-en irabaziak baitira. Morris-en kasuan publizitaterik ez egitearen estrategia menderaturik dago. Reynolds-en kasuan ere. Beraz, jokoaren ebazpena biek publizitatea egitea da, eta horrela 27 irabaziko lukete biek. Baina hori ez da onena. Biek ez badute publizitaterik egiten, gehiago irabaziko dute, baina erabaki hori hartzeko akordio bat hartu beharko lukete, kartel bat. Azkenean, administrazioak debekatu egin zien publizitatea egitea telebistan, kontsumitzaileak defendatu nahian, eta horrela 50 irabazi zuen bakoitzak.

Iturria: Gibbons (2003) lanetik moldatua.

4.5. Enpresa-erabakiak eta etika

4.5.1. Ba al du lekuri etika enpresako erabakitze-prozesuan?

Horixe da Robbins eta Judge (2010) egileek beren eskuliburuan plazaratzen duten galdera. Argi dago, egilearen aburuz, etika- eta deontologia-irizpideak oso kontuan hartu beharko lirakeela enpresa-erabakietan. Ordea, azken urteetan ohikoak izan dira negozioen munduan sona handiko istiluak (oso ezagunak eta garrantzitsuak izan ziren, duela urte batzuk, Enron, Tyco, Worldcom edo Vivendi-Universal enpresen inguruan gertatu ziren zalapartak), hein batean enpresa-erabakiak gutxienezko etika- eta deontologia-irizpiderik gabe hartu izanak ekarri dituztenak. Horiek horrela, eta oso labur bada ere, enpresa-etikari eta enpresaren gizarte-erantzukizunari buruzko gogoeta labur batekin amaituko dugu gai hau.

Enpresen zuzendaritzaren ikuspegi konbentzional edo klasikoaren arabera, enpresaren erantzukizuna ekonomian ondasun eta zerbitzuak eraginkortasunez produzitzea da. Alegia, ondasun edo zerbitzu horiek baldintza ekonomikoetan ekoiztea. Areago, ikuspegi horren arabera, enpresak jarduera ekonomikoaren bidez funtzio sozial bat betetzen du, merkatu-ekonomia batean honela laburbil daitekeena: enpresak ekoizpen-prozesua zuzentzearen ardura du, eta enpresak arriskuak bereganatzen ditu (enpresa-mozkina litzateke funtzio horiek betetzeagatik enpresak zilegitasunez jasotzen duen ordaina, hain zuzen ere). Ikuspegi horren arabera, enpresaren funtzio soziala funtzio ekonomikotik eratorria legoke. Halaber, mugatua den zerbait litzateke, ez bailitzateke enpresak ezarritako helburu bat, baizik eta zeharka lortzen den zerbait (azken batean, merkatu-sistemaren logikari loturiko ikuspegi bat da hau: norbanakoak bere interesak maximotuz, bere interesen etengabeko borrokan lortzen dela maximotzea, halaber, interes orokorra).

Ordea, zenbait ikuspegi berritzaileraren aburuz, aipatutako ikuspegia oso murrizgarria litzateke, *sozial* terminoaren oso interpretazio estu eta murrizgarria oinarri duena. Izan ere, enpresak bere inguruneari egiten dion ekarpena ez da soilik ekonomikoa. Eta gainera, sarritan, enpresak interes orokor abstraktu horren alde egiten duela ere, enpresaren ekarpen ekonomikoa bera ere ingurune zehatz batean dituen giza taldeen interesen onerako izan beharrean kontrako ere izan daiteke. Horregatik, erantzukizun sozialari buruzko ikuspegi zabalago bat abiapuntu dutenen aburuz, enpresaren erantzukizuna legeak eta ekonomiak eskatzen dutena baino harago doa.

4.5.2. Enpresa-etika eta enpresaren gizarte-erantzukizuna

Halatan, azken urteetan enpresaren gizarte-erantzukizunaren arloan arrakasta handia izan du *stakeholders* kontzeptuaren inguruan osatu den ikuspegiak. Termino horren bidez enpresan interesa duten giza talde guztiak bildu nahi dira: enpresaren bezeroak, hornitzaileak, akziodunak, sindikatuak edo langileak, besteak beste —*shareholders* (akziodunak) termino murriztaile tradizionalarekin kontrajarria litzateke—.

Freeman iraskasleak *Strategic Management: A Stakeholder Approach* liburuan (Pitman, 1984) honela definitu zuen *stakeholders* kontzeptua: “*enpresak bere helburuak betetzeagatik nolabaiteko eragina jaso dezakeen edo helburu horiek lortzeko eragina izan dezakeen edozein giza talde edo gizabanako*”.

2. taulan *stakeholderrak* zein diren eta zer helburu dituzten jasotzen da. Ikus daitekeenez, interes-taldeen helburuak era askotakoak dira. Horrenbestez, zaila izango da interes-talde guztien helburuak betetzea.

2. taula : enpresaren stakeholderrak

GIZARTE-TALDEAK	HELBURUAK
Enpresa osatzen duten taldeak	Akzioduna eta jabeak: errentagarritasuna, jarraipena eta enpresa-balioak. Administratzaile eta zuzendariak: errentagarritasuna, hazkundea, agintea, entzutea, eta jasotako ordainketak areagotzea Langileak: ordainsariak areagotzea, egonkortasuna, hezkuntza, promozioa, parte-hartzea, eta abar.
Gertuko inguruko taldeak	Hornitzaileak: jarduera areagotzea, lotura, segurtasuna, merkataritza-harremanen seriotasuna. Hartzekodunak: jarraitutasuna, errentagarritasuna, gardentasuna, fidagarritasuna, eta abar. Bezero eta kontsumitzaileak: produktuen kalitatea eta fidagarritasuna, prezio egokiak, bermeak, benetako publizitatea, kalitatean hobekuntza, eta abar. Lehiakideak: lehia garbia, patronalak ezarritako irizpideak betetzea, elkarren arteko ekintzak egiteko aukera, eta abar. Tokiko komunitatea: efizientzia ekonomikoa, efizientzia soziala, enpresaren jarduerak komunitatean duen ondorioa kontuan izatea, enplegua, errentak sortzea, inguramena zaintzea, eta abar.
Ingurune orokorreko taldeak	Administrazioa: errentagarritasuna, zergak, makroekonomia-helburuei ekarpenak egitea, berrikuntza, ikerkuntza eta garapena.

Iturria: Heras (2004) lanetik egokitua.

Ikuspegi honek enpresak gizarte osoarekiko duen betebeharrak etiko eta morala azpimarratzen du, funtzio ekonomikoa bat betetzea baino harantzago doana. Ikuspegi honen arabera, erantzukizun soziala ez da enpresaren bazterreko jarduera bat, noizbehinkakoa eta oportunistakoa, ez eta jarduera filantropikoa multzo bat; aitzitik, ikuspegi honek proposatzen du enpresaren filosofia eta jokabidea eraldatu behar dituen funtsezko jarrera bat.

4.5.3. Etika- eta deontologia-arazoak enpresa-erabakietan

Asko dira gaur egungo enpresa-munduan garatu diren enpresa-erabakiekin erlazionaturiko osagai deontologikoa edo/eta etikoa duten arazoak. Horietako bat enpresen jabeen eta zuzendarien arteko agentzia-gatazka edo agentzia-arazoa da. Kapital-merkatuen bilakaerari esker, gero eta gutxiago dira jabeek gidatzen dituzten enpresa handiak, eta gogoan izan dezagun enpresa txiki eta ertainek osatzen dutela ekonomia-ehunaren portzentaje handiena, baina, hala ere, enpresa handi horien papera kualitatiboki funtsezkoa da, nahiz kopuruz gutxi izan. Halatan, enpresako zuzendarien edo teknokraten interesak ez dira, nahitaez, enpresa-jabe edo akziodunen berdinak.

Deontologia profesionala izeneko terminoak jardura profesional bat gidatzen duten printzipio eta arau etikoen multzoa da. Arau multzo horrek arautzen ditu enpresa-zuzendari eta -kudeatzaileei eguneroko lanean eska dakizkiekeen gutxieneko betebeharrak. Hori dela eta, zuzendari eta kudeatzaile horiek berak izan ohi dira, zenbait ordezkariaren bidez, arau horiek kode deontologikoetan edo jokabide-kodeetan idazten dituztenak. Etika profesionalaren helburua, berriz, deontologia profesionala aztertzea da

Adibidea

Agentzia-teoria eta agentzia-gatazka

Agentziaren teoriaren helburua da enpresa handien jabeek eta enpresa horien zuzendariak izaten duten erlazioa eta harreman horretan sor daitezkeen interes-gatazkek aztertzea. Teoria horren hasierako bertsioa Jensen eta Meckling ikertzaileek formulatu zuten. Labur esanda, agentzia egoera edo kontratu bat gertatzen dela esaten da pertsona batek (printzipalak) beste bati (agentziari) jardura jakin bat kudeatzeko mandatu ematen dionean, mandatu-emaileak erabakiak hartzeko autonomia osoa emanez eta mandatu-hartzaileak haren interesak defendatzea onartuz. Harreman mota honetan ez da ohikoa izaten mandatu-emaileak edo printzipalak mandatu-hartzaile edo agentziaren erabakiak zehazki kontrolatzea. Halatan, printzipalak ez du ezagutuko, maizenik, ez agenteak erabakiak hartzean ongi egin duen ala ez, ez eta agentearen benetako eraginkortasuna ere.

Erabaki estrategikoei dagokienez, esaterako, zuzendariak maiteen duten estrategia hazkunde-estrategia da. Estrategia horretan zuzendariak izan dezaketen interesa garbia da: hazkunde-garaian ez da izaten baliabide gehiago lortzeko gatazka larririk. Lanpostuak ere ez dira kolokan izaten. Barne-promozioak eta hainbat eratako sariak ohikoak izaten dira, baita enpresaren ospe ona eta oihartzuna ere; izan ere, antolaketaren kanpoko agenteek hazkundera antolaketaren sasoi onaren adierazle gisa ulertzen dute maizenik. Gisa honetako estrategian sartzen den enpresak ez ditu, eskuarki, likidezia-, merkaturatze- eta lehiakortasun-arazoak izaten, gainera. Baina, beti izaten da enpresaren jabeentzat estrategia hau onuragarriena? Argi dago ezetz.

Horiek horrela, zein dira antolakunde jakin baten helburuak? Antolakundearen jabeen helburuak ala antolakundearen kudeatzaile edo zuzendarienak?

Eskatzen da:

Idatz ezazu aipatutako auziari buruzko gogoeta pertsonal arrazoitu bat adibideak erabiliz.

Eta, horiek horrela, askotan sortzen dira zuzendarien eta jabeen arteko interes-gatazkek.

Edonola dela ere, enpresa eta enpresaburu askoren aldetik enpresa-erabakietan zein beste edozein arlotan etika- eta erantzukizun-gaieki buruz oraindik ere ikus daitezkeen mesfidantza ez da makala. Hainbat izaten dira ikuspegi horren argudioak. Hona hemen horietako zenbait (Cortina, 2003):

- Negozioak egiteko beharrezkoa da ohiko etika alde batera uztea, negozioek beren etika propioa baitute. Negozioak egin nahi dituztenek etika enpresaren ate aurrean utzi behar dute.
- Enpresaren misioa mozkinak maximotzea da, eta helburu horretarako edozein bide justifikaturik dago: "Negozioak, negozioak dira".

- Enpresan etika minimo jakin batzuetara mugatu behar den zerbait da; hain zuzen ere, merkatu-legeak eta administrazioak ezarritako legeak betetzera, horretara soilik. Indarrean dagoen araudiak, beraz, arazo moralak saihi

Azken argudio horrek, kasu, pisuzkoa dirudi, eta are pisuzkoagoa izango litzateke, baldin eta errealtatean ez balitz hain sarri gordeko, esaterako, “Arauk ez dira betetzen” arau idatzi gabea.



Adibidea

Deontologia eta konfidentzialtasuna enpresa-erabakietan

Duela urtebete eskas sortu zuen Nerea Arregik, beste hiru lankiderekin batera, Aholkulan, S.L., kultura-arloko estrategia-aholkularitza. Enpresa txikia da Aholkulan, bazkide-sortzaileez gainera beste bi langile dituena. Egun Gipuzkoako erakunde publiko garrantzitsu batentzat aholkularitza-lanetan ari da, erakunde horrek abian jarri nahi duen proiektu estrategiko batean.

Lan horretan egindako *coaching* erako aholkularitzan harreman handia lortu du Arregik erakunde publiko horretako zuzendari nagusiarekin. Halatan, gaur arratsaldeko bileran, zuzendari nagusiak erakunde horrek azpikontrataturik duen zerbitzu-enpresa jakin bati buruzko erlazioaz zera esan dio Nereari:

—Enpresa horretakoak ez dakit zertan dabiltzan —zioen zuendariak oso tonu informalean—, ez dira oso fin ari. Ez dakit ba. Esaterako, proiektu berriari buruzko marketing-arloa lantzeko enkante publikoa irekia dugu, eta hurbildu ere ez dira egin zer nahi dugun galdetzeko. Ez dakit ba: bileraren bat proposatu, arduratu behintzat...

Aipatutako zerbitzu-enpresa hori erakunde publikoaren marketing-egitasmo integratua diseinatzeaz eta kudeatzeaz arduratzen da. Zuzendari nagusiaren esanek ez lukete bestelako baliorik izango Nerearentzat, baldin eta, kasualitatea zer den, Miren Saez, beraren aspaldiko lagun mina, zerbitzu enpresa horretako zuzendariordea izango ez balitz. Aspaldiko lagunak dira Nerea eta Miren, Donostiako Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskolan elkarrekin estudiatu zuten garaitik, hain zuzen ere.

Gauetz, etxera iritsi denean, Mireni deitu ala ez deitu, duda-mudatan ibili da Nerea. Aholkulan-en bazkide duen Carlosi ere deitu dio, hartu beharreko erabakiaz haren iradokizuna jasotzeko: *“Dei iezaien, ez din esan informazio konfidentziala denik eta. Ez dun horrenbesterako, neska. Gainera, Mirenen enpresarekin tratu ona izatea asko komeni zaigun...”*.

Zalantza, apaldu beharrean, areagotu egin zaio Nereari. Denbora pasatuta, Ekonomisten Euskal Elkargoaren webgunean sartu eta kode deontologikoari begiratu bat eman dio. Zehatz esanda, Espainiako Consejo General de Colegios de Economistas erakundeak ekonomialarien jardura profesionalerako duen deontologia-kodeari erreparatu dio. Kode horrek hainbat arlo arautzen ditu, eta, besteak beste, honako printzipio hauek ezartzen ditu ekonomialariaren lana gidatzeko: independentzia, legezketasuna (ordenamendu juridikoen eta arau korporatiboen arabera jartuteko betebeharra), prestutasuna (lanerako zintzotasuna), konfidentzialtasuna, prestakuntza eta hobekuntza, eta leialtasuna. Konfidentzialtasunari buruz, zehazki, hau irakurri du Nereak (jatorrizko bertsioan): *“El economista no divulgará la información confidencial que conozca en el transcurso de su trabajo profesional, que está sometida al derecho y deber del secreto profesional”*.*

Mireni deitu ala ez deitu dabil Nerea, zalantzan.

Eskatzen da:

1. Zer erabaki hartuko zenuke, Nerearen egoeran izango bazina? Arrazoitu zure erantzuna.
2. Zure ustez, zein izango litzateke egoera horretan jendeak maizenik hartuko lukeen erabakia?

(*) Iturria: *Código Deontológico de los Economistas*-etik moldatua (Consejo General de Colegios de Economistas de España, 2010).

2. atala: Zuzendaritza-trebetasunak

5. gaia: Lidergoa

5.1. Lidergoa eta liderrak

Enpresa-antolaketa eta -zuzendaritzaren arloan lidergoa zera da: zuzendariak beren ardurapean dituzten lankideei alde aurretik ezarritako helburuak betearazteko prozesua. Lidergoa zuzendaritza soila baino gehiago da; antolaketaren helburuak lortzeko eta gogotsu lan egiteko langileei adorea emateko edo haiek estimulatzeko prozesua da. Motibazioarekin eta komunikazioarekin batera, erakunde bateko administrazio-prozesuko zuzendaritza-funtzioaren oinarritzko ezaugarrietako bat lidergoa da. Beraz, giza baliabideen zuzendaritzari buruzko arloan ez ezik, zuzendaritza-prozesuari buruzko arloan ere aztertzen da prozesua.

Halaber, lidergoa eta motibazioa estuki erlazionaturik daude. Mintzberg (1995) autorearen arabera, liderraren egiteko nagusia, enpresa-antolaketaren barruan gizabanakoen arteko kohesioa lortzeaz gainera, enpresaren helburuak eta gizabanakoen beharrak bateratzea da. Eginkizun hori behar bezala betetzeko, Koontz eta Wehrich (2007) egileen arabera liderrak ezaugarriok izan behar ditu:

1. Boterea eraginkortasunez eta arduraz erabiltzeko gaitasuna.
2. Egoera eta une jakin bakoitzean gizakientzat indar motibatzaile desberdinak daudela ulertzeko gaitasuna; halatan, liderrak alde batetik bere jarraitzaileen beharrak eta nahiak asetzeko baliabideak eskainiko ditu, eta, bestetik, behar eta desira horiek bultzatzen edo erreprimitzen dituen enpresa-giroa sortuko du.
3. Jarraitzaileek enpresa-proiektuan beren gaitasun guztia erabilarazteko gaitasuna.

Antolaketa formal eta informala aintzat harturik, bi lidergo mota nagusi bereizten ahal dira: lidergo formala eta lidergo informala.

Enpresan lider bakar bat edo gutxienez departamentu bakoitzeko bat izateak berebiziko garrantzia du. Izan ere, haien ardurapenean daudenek ahalegin gehigarri bat egin dezaten eta beharrezko jarduerak bikaintasunez egin ditzaten bultzatzeko gaitasuna dute. Erakundearen funtzionamendu egokirako, beraz, funtsezkoa da lider batek duen eragile- eta gidari-papera.

Lidergo formala dagokie hierarkian agente formaleko postua dutenei. Lidergo informala, berriz, lankideen beharrak asetzeko beharrezko ezagutza eta dohaina dutenei. Lider guztiak ez dira zuzendariak, eta, horrenbestez, izendapen formalik ez dutenak ere lider izan daitezke.

5.2. Lidergoari buruzko teoriak

Lidergoari buruzko teoria eta ikuspegi oso desberdinak aurki ditzakegu *managementari* buruzko teorian. Guk teoria nagusiei oinarri-oinarritzko gainbegiratu labur bat baino ez diegu egingo.

XX. mendeko 40ko hamarraldiko lehenengo ikerketek liderraren nortasun-ezaugarriak zein ziren identifikatzea zuten helburu (besteak beste, “gizon handi”aren teoria garatu zen: liderrak ez zuen bere burua egiten; jaio egiten zen).

Ikerketa-bide horrek porrot egin zuen, oso zaila baitzen ikertzaileen artean liderraren ezaugarri onenak zein ziren adostea. Urte horietan Ohio-ko eta Michigan-go unibertsitateak liderraren portaera ikertzen hasi ziren. Ohio-ko unibertsitateko ikerketen arabera, liderraren jokabidearen oinarria langilearenganako begirunea eta lan-gidaritza ziren. Geroago, 60ko hamarraldian, Michigan-go unibertsitateko ikertzaileek lider eraginkorren ezaugarriak azpimarratuko zituzten: langileen autoestimua eta konfiantza sustatzea; talde-lana sustatzea, eta zorrotasuna sustatzea. 80ko hamarraldian lidergoaren teoria erakundearen egoera zehatzekin lotzen hasi ziren ikertzaileak; antolaketaren egoeraren arabera lidergoaren teoriaren oinarriak ezarri ziren. Ikuspegi horren arabera, lider onena erakundearen egoerara hobekien egokitzen dena da.

Halatan, bi ezaugarri nagusi izan behar dira kontuan: batetik, liderraren nortasun-ezaugarriak, eta, bestetik, antolaketaren egoera zehatza. Liderraren nortasun-ezaugarrien arabera bi lider mota bereiz daitezke: bata, batez ere lanari erreparatzen diona, eta bestea, batez ere harremanei erreparatzen diena. Bestalde, antolaketaren egoerari dagokionez, hiru ezaugarri multzo edo irizpide izan beharko dira kontuan: liderraren eta langileen arteko harremanak; lanaren antolaketa eta programazioa, eta liderraren boterea antolaketan. Horiek horrela, hiru irizpide horiek erlazionaturik, hainbat egoera sortzen dira. Erakundearen egoera erosoan denean, harremanei arreta jartzen dien liderra da egokiena; egoera latzetan edo larrietan, berriz, lanari arreta jartzen diona, lana oso ongi egituratua izango baitu.

Ildo beretik, zenbait egilerentzat (Hersey, Blanchard eta Zigarmiren, besteak beste) liderraren ezaugarriez eta antolaketaren egoera-ezaugarriez gainera, oso kontuan izan beharrekoak dira, halaber, liderrak menpean dituen lankideen ezaugarriak. Kontuan izan beharko dira, esaterako, langileen gaitasuna, prestakuntza, interesa eta gogoia zereginak egiteko. Ikuspegi horretan sar daitezkeen egileen aburuz, langile bakoitza bere gaitasunaren eta interesaren arabera modu jakin batean gidatu eta lideratu beharko da (ikus 3. taula).

3. taula. Lidergo mota langilearen gaitasunaren eta interesaren arabera

Gaitasun-maila	Lidergo mota
Gaitasun eskasa Interes handia	Gidatu, kontrolatu, lagundu, prestatu, trebatu...
Gaitasun pixka bat Interes txikia	Prestatu, orientatu, bideratu, lagundu, motibatu.
Gaitasun handia Interes aldakorra	Motibatu, goraiatu, erraztu, entzun...
Gaitasun handia Interes handia	Delegatu, lanak inoren gain utzi, ardurak eman, erabakiak hartzeko askatasuna

Iturria: Aramendi (1996) lanetik moldatua.

5.3. Lidergo-estiloak

Asko dira, lidergoari buruzko teoria eta ikuspegiak bezalatsu, lidergo-estiloen buruzko sailkapenak. Jaso ditzagun, lehenik eta behin, literatura espezializatuan nagusi diren horietako batzuk. Besteak beste, hamar lidergo-estilo edo lidergo mota hauek bereizi izan dira:

1. *Espotatzaile-autoritarioa edo autokratikoa*. Erabakiak hartu eta menpekoei erabaki horiek betetzea agintzen diena. Lider mota hau ez da menpekoekin guztiz fidatzen, eta, beraz, menpekoak motibatuzko beldurra eta zigorra erabiltzen ditu. Komunikazioa soilik beheranzkoa izaten da. Lider autokratikoei beren menpekoei galdetu gabe hartzen dituzte erabakiak; dogmatikoak izaten dira, lanak esleitu ohi dituzte, eta menpekoek haien autoritatea erabat onar dezaten espero izaten dute.
2. *Borondate oneko autoritarioa*. Menpekoei segurtasuna eta konfiantza emateko joera du lider honek. Hala, menpekoek beren eginkizunak egiteko badute malgutasun pixka bat, baina betiere ezarritako arau eta muga batzuen barruan. Lidergo mota honetan, motibazioa sari-zigor sistema baten bidez lortu nahi da. Goranzko komunikazioa oraindik ere mugatua da.
3. *Laissez-faire*. *Utzi egiten* erako lidergoa litzateke hau. *Laissez faire* estiloan, liderrak bere menpekoei nahi bezala jarduten eta erabakitzen uzten die. Lider autoritarioaren eta burokratikoaren aurkako estiloa da. Langile bakoitzak nahi duena egiteko askatasuna du.

4. *Estilo demokratikoa*. Liderrak negoziazioa, eztabaida eta adostasuna ditu helburu. Erabakiak hartu baino lehen kontsultak egiten ditu, eta erabakiak demokratikoki hartzen dira. Lider demokratikoek menpekoak erabakietan parte hartzera bultzatzen dituzte. Erabakia hartu aurretik taldeari bere iritzia eta ideiak eskatzen dizkiote; lider hauek irekiagoak izaten dira; lankidetzaz bultzatzen dute, eta taldekideei lider autoritarioak baino babes handiagoa ematen diete.
5. *Parte-hartzailea*. Aurreko lidergo motarekin loturak ditu estilo honek. Helburuak taldeak ezartzen ditu. Erabakiak ere halaxe hartzen dira, langileenganako konfiantza eta segurtasuna erabatekoa baita. Motibazioa ez da soilik sari-zigor sistemaren bidez lortzen; izan ere, taldean langileak dituen garrantzi- eta balio-sentimenduek indar handia dute. Komunikazioa goitik beherakoa, behetik gorakoa eta gurutzatua izaten da.
6. *Aholkularia*. Liderrak menpekoengan benetako konfiantza eta segurtasuna du. Horri esker, menpekoen ideiak eta iritzia kontuan izanik ezartzen dira helburuak eta aginduak; elkarrizketa moduan ematen dira, alegia, goranzko eta beheranzko komunikazioaren bidez. Motibazioa sari-zigor sistemaren bidez lortu nahi da, baina baita parte-hartzea sustatuz ere.
7. *Administratibo-burokratikoa*. Liderrak araudiak betetzea du helburu. Legeak eta arauak betetzea du oinarri, eta langileen arteko eztabaidari garrantzia kentzen dio.
8. *Karismaduna*: lider mota hauek etorkizunari buruzko ikuspegi argia izaten dute. Aparteko jokabidea izaten dute, eta beren jarraitzaileen aldera ardura handia erakusten dute. Robbins eta Judge (2010) egileek azpimarratzen duten legez, Max Weber soziologoa izan zen lehena lider karismadunaren lidergo mota edo lidergo-estiloa aztertzen, baina, egun erabiltzen den adieran, Robert House izan zen lehena lidergo mota honen oinarriak laburbiltzen.
9. *Transakzionala*. Helburuak lortzearen truke langileak sariak jasotzen ditu. Ezarritako helburuak lortzeko menpekoei beren eginbeharra zertan den taxuz zehazten saiatzen dira; jarduera horri berebiziko garrantzia ematen diote lider transakzionalak.
10. *Eraldatzailea*. Lider mota honek ere karisma handia du. Lidergo mota edo -estilo honetan, liderrak langileak lanean gidatzen ditu eta konfiantzazko tratua ematen die. Lider honen helburua langileak psikologikoki motibatzea litzateke; azken batean, langileak lider bihurtzea. Aurrerago ikusiko dugunez, azken urteetan arrakasta eta entzute handia izan duen lidergo-estiloa izan da (ikus hurrengo puntua).

Asko idatzi izan da lidergo-estiloari buruz. Ikertzaile batzuen ustez, badago lidergo-estilo optimo edo ideal bat. Egoeren ezaugarri eta kontingentzietan oinarritzen diren ikuspegi aburuz, ordea, egoera bakoitzak lidergo-estilo bat eskatzen du, eta ez dago, beraz, lidergo optimo absoluturik; ikuspegi honek egoeraren arabera lidergo mota babesten dute.

5.4. Lidergo eraldatzailea

Gaur egun lidergoari buruzko teorien artean eta lidergo-estilo edo lidergo mota guztien artean entzute handienetako bat da lidergo eraldatzailea. Aurretik esan bezala, lidergo mota honen helburua psikologikoki langileak motibatzea da. Hein batean lider transakzionalari kontrajarritako lidergo mota litzateke, nahiz ez diren erabateko estilo kontrajarriak, osagarriak baitira (ikus 17. irudia). Robbins eta Judge (2010) egileek azpimarratzen duten legez, lidergo eraldatzailea lidergo transakzionalan oinarritzen da, eta lidergo horrek lortuko litzatekeen langileen atxikimendu- eta eraginkortasun-mailak nabarmen hobetzen ditu.

Lider eraldatzaileak zera egiten saiatzen dira: mendekoei beren interes pertsonalak gaindiaztea, antolakuntzaren interes orokorraren alde egin dezaten. Jokabide batetik bestera

igarotzea da lider horien helburua. Horretarako, jarraitzaileen garapenerako beharrei eta ardurei arreta handia jartzen diote.

4. taula: Lider transakzional eta eraldatzaileen ezaugarriak

Lider transakzionala	Lider eraldatzailea
Kontingentzia-ordainsaria: ordainsarien truke negoziatzen du; emaitza onak lortzeagatik ordainsariak ematea agintzen du; lorpenak aitortzen ditu.	Idealizaturiko eragina: mendekoen lanetik harago doan ikuspegiaren eta azken xedearen kutsua ematen saiatzen da; harrotasuna areagotzen saiatzen da; mendekoen errespetua eta konfiantza irabazten saiatzen da.
Salbuespen aktiboen bidezko zuzendaritza: erregelak eta arauak betetzean gertatzen diren desbideratzeak ikuskatzen eta bilatzen ditu; zuzenketa-neurriak ezartzen ditu.	Motibazio inspiratzailea: itxaropen handiak komunikatzen ditu; eginahalak bideratzeko sinboloak erabiltzen ditu; helburu garrantzitsuak oso modu errazean adierazten ditu.
Salbuespen pasiboen bidezko zuzendaritza: helburuak betetzen ez badira parte hartzen du soilik.	Kitzikadura intelektuala: arazoak ebazteko arrazionaltasuna eta adimena erabiltzen ditu.
	Gizabanakoarenganako begirunea: lan-taldeari baino gehiago gizabanakoari jartzen dio arreta; langile bakoitzari arreta pertsonalizatua eskaintzen dio; aholkuak ematen ditu.

Iturria: Robbins eta Judge (2010) lanetik moldatua.

Zenbait ikerketaren arabera, lider eraldatzaileak berrikuntzarako eta sorkuntzarako zaletasun handiago izaten du, eta menpekoen berrikuntza eta sorkuntza ere bultzatzen ditu. Azken batean, lider horiek eraginkorrako izaten dira, sormen handiagoa izaten dutelako eta menpekoak sormen handiago izatera bultzatzen dituztelako. Lidergo eraldatzaileak ere baditu, jakina, bere argi-itzalak.

Tamalez, lider karismadunekin gertatzen den legez, lider eraldatzaile guztiek ez dituzte antolakuntzen bene-benetako interesak taxuz defendatzen; aitzitik, zenbait lider eraldatzailek boterea beren interesen alde egiteko erabiltzen dute; azken batean, beren irudira egindako antolakuntza bat osatzea bilakatzen da lider horien benetako helburu.

Kasua

Koldo Saratxaga eta lidergo-estiloa

Koldo Saratxagak honako hau dio *Harreman-estilo berri bat* (Elkar, 2007) izeneko liburuan: “Parte guztien interesei bat eginarazteko, lider argi eta nekazina behar da. [...] Nire aldaketa-proposamenean, pertsona guztiek jarraitzen dute. Haien gaitasunak, ezagutzak eta profesionaltasuna interesatzen zaizkigu. Interesatzen zaigu haiek ilusionatzea harreman-estilo berri batean eta ez hainbeste boterean eta agintean oinarrituta dagoen organizazio-eredu berri honekin”.

Eskatzen da:

Zer lidergo-estiloren alde egiten duela ondoriozta daiteke? Arrazoitu ezazu erantzuna.



5.5. Egoeraren arabeko lidergoa

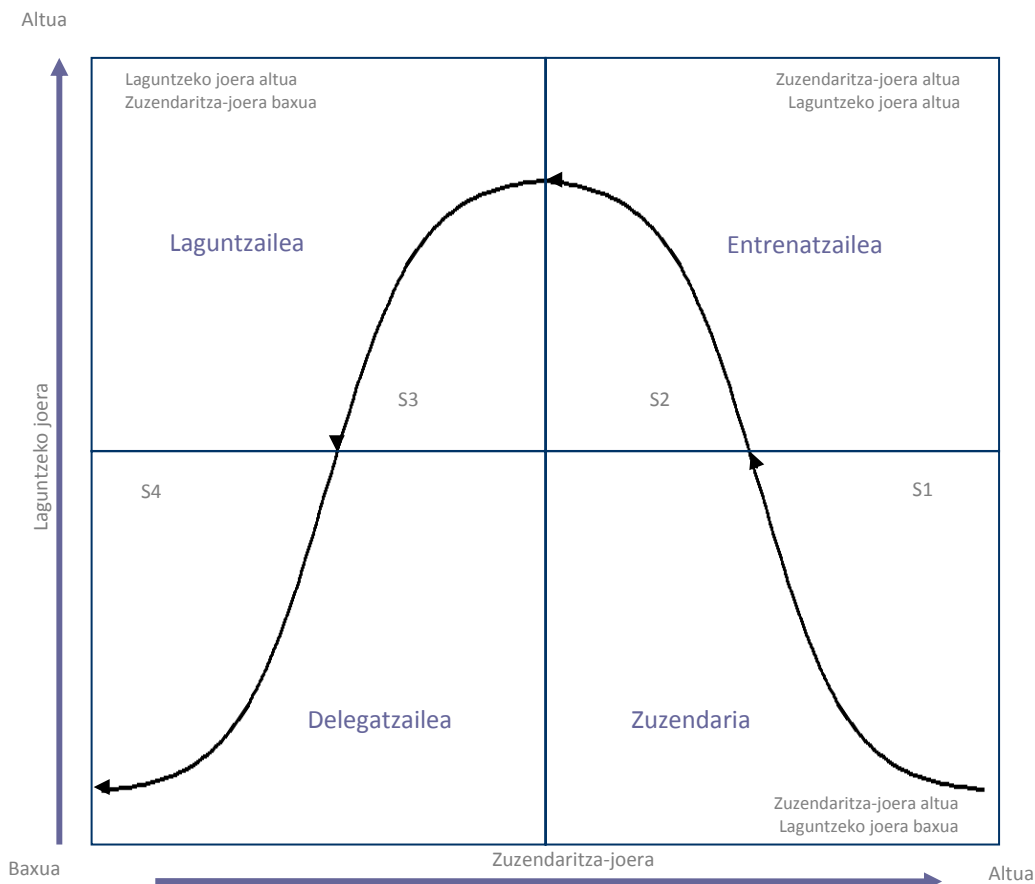
Hersey eta Blanchard-ek “Lidergoaren bizi-zikloaren teoria” osatzeko aurrez aipatu diren teoriak hartu zituzten oinarritzat, eta sona handia lortu zuten. Haien ikuspegiak *egoeraren arabeko lidergo (situational leadership)* izena zuen; orduetik, Blanchard eta Blanchard Training and Development Inc.-eko laguntzaileek garatu dute, eta jatorrizko ereduan zenbait aldaketa egin dira. *Egoeraren arabeko lidergoa II* izena eman zaio, eta hor Blanchard-ek bi kontzeptu hartzen ditu abiapuntutzat:

Hersey eta Blanchard-ek *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* izeneko eskuliburu oso ezaguna eman zuten argitara

- a) *Zuzentzeko jokaera*. Lider baten portaera da bere zereginetan buru-belarri aritzera eramaten duena. Horretarako bide bakarreko komunikazioa erabiltzen du; huraxe baita bere laguntzaileei hitz egingo diena, eta, ondorioz, hark esango die zer, non, noiz eta nola egin behar duten. Gero, horien errendimendua zorrotz aztertuko du. Jokaera hori definitzen lagundu dezaketen hiru hitzak honako hauek dira: egitura, kontrola eta gainbegiratzea.
- b) *Babesteko edo laguntzeko jokaera*. Bi bideko komunikazioa errazten duen liderraren jokaera da; laguntzaileek esandakoa entzuten du; laguntza eta kemena ematen die, eta erabakitze-prozesuan parte hartzeko aukera ematen die. Jokaera hau azaltzeko, *goraipatzea, entzutea, erraztea* eta antzeko hitzak erabil daitezke.

17. irudian ikus daitekeenez, egoeraren arabeko lidergoan lau lidergo-estilo bereizten dira, aipatutako bi aldagai horien mailak kontuan izanik: zuzendaria, delegatzailea, laguntzailea eta entrenatzailea (edo *coach* delakoa).

17. irudia: Lidergo-estiloak egoeraren arabeko lidergoan



Iturria: Palomo (2005) lanetik moldatua, Blanchard-en teorian oinarritua..

5.4. Liderraren eta zuzendarien gaitasunak

Maila batekoak edo bestekoak izan, lider zein zuzendariak ezaugarri jakin batzuk izan behar dituzte, antolakundeak arrakasta izan dezan eta helburuak bete daitezten: taldean lan egiteko erraztasuna; epe luzeko planak diseinatzeko eta gauzatzeko gaitasuna; arriskuak bereganatzeko adorea, edo giza harreman onak garatzeko eta horiei eusteko trebezia. Azken ezaugarri hori ezinbestekoa da zuzendari onarentzat. Zuzendariak gizakiekin lan egiten jakin behar dute; gizakiek zer helburu dituzten ezagutu behar dute; enpatia-gaitasuna izan behar dute, azken batean. Oro har, zuzendariak izan beharreko gaitasun nagusiak hiru dira (Pérez Gorostegui, 2009 eta 1995):

1. *Teknikoak*. Zuzendariak ez dute zertan jakin zuzentzen duten lanaren alderdi tekniko guztiak, baina, haien menpekoekin eta goikoekin komunikatu ahal izateko eta menpekoen sinesgarritasuna lortzeko, beharrezko ezagutzak izan behar dituzte.
2. *Giza gaitasunak*. Edozein zuzendari bere taldearekin harreman on eta zintzoak izaten jakin behar du. Nahiz eta zuzendari batek ezagutza tekniko handiak izan, bere menpekoen konfiantza eta laguntza bereganatzeko gai ez baldin bada, taldea ez da batere eraginkorra izango.
3. *Gogoetatsuak*. Zuzendariak arazoak eta horien konponbideak modu logiko eta sistematiko, antolakunde osoan, bideratzeko gai izan behar dute. Epe laburreko konponbideetara mugatu gabe, eguneroko arazo txikiak epe luzerako ikuspegiari txertatu behar dituzte.

González eta Guenaga (2007) irakasleen aburuz, edozein enpresatan lidergo eraginkor bat aurrera eramateko, zenbait ezaugarri edo betebeharrak ezinbestekoak dira, nola enpresa edo antolakuntzaren inguruari loturikoak, hala enpresaren eta liderraren barne-ezaugarriak buruzkoak (ikus 5. taula).

5. taula: Lidergorako potentziala lortzeko oinarriak.

1. Enpresaren beraren eta haren sektore ekonomiko/sozialaren ezagutza
Sektorearen ezagutza zabala: merkatua, lehiakideak, produktuak eta teknologiak, besteak beste.
Enpresaren ezagutza sakona: nor diren pertsona garrantzitsuak; zergatik diren garrantzitsuak; kultura, historia eta sistemak, besteak beste.
2. Harremanak enpresaren zein sektorearen baitan
Harreman sendo eta ugariak enpresaren zein sektorearen baitan.
3. Ospea eta historiala
Ospe nabarmena eta aparteko historiala jarduera asko eta askotarikoetan. Sinesgarritasun handia.
4. Gaitasuna eta abilezia
Adimen emozional intrapertsonala. Buru zolia, irizpide zuzena, era estrategiko eta multidimentsionalean pentsatzeko gaitasuna.
Adimen emozional interpersonala. Gainerako pertsonekin erlazionatzeko abilezia, enpatia, negoziazioa, komunikazioa, talde-lana.
5. Balio pertsonalak
Zintzotasuna, koherentzia eta zuzentasuna. Aniztasuna errespetatzea eta estimatzea.
Adimen emozional interpersonala. Gainerako pertsonekin erlazionatzeko abilezia, enpatia, negoziazioa, komunikazioa, talde-lana.
6. Motibazioa
Energia, bizitasun eta gogo handia.
Aurrera egiteko ekimen indartsua: botere-beharrizana eta lorpen-beharrizana, norberarenganako konfiantzan oinarrituak.

Iturria: Kotter-en *El factor liderazgo* (1989) liburutik González eta Guenaga (2007) irakasleek moldatua.

Testua



Kasua

Lider izateko ikasketa-prozesua

Ez du inork zuzendari nola izan irakasten, eta, are gutxiago, esaten pertsonak kudeatzearen alderik zailena zera dela: norberaren eta besteen emozioak ezagutzea, ulertzea eta haiekin lan egitea. Egun ez da nahikoa pertsonen zuzendaritzako teknikari on bat izatea. Aldaketen eragile, eta motibazio-, ilusio- eta konpromiso-iturri diren nagusiak behar dituzte enpresek. Bestela esanda, pertsonetan aditu diren nagusi edo liderrak behar ditugu, eta aditu izateko ezinbestekoa da nork bere burua ezagutzea.

Halaber, ezagutza teknikoak ere garrantzitsuak dira, baina enpresak pertsonaz osatuta dauden artean, beharrezkoa izango da “giza sentimendua” kudeatzea, emozioak dituzten pertsonak zuzentzea, *tximeletak urdailean*.

Iturria: Nerea Urcola-ren *Mariposas en el estómago* (ESIC, 2008) liburutik ateratako pasartea.



Kasua

Lidergoari buruzko inkesta Microdeco enpresan

La travesía de Microdeco liburuan jasotzen denez, Ermuko Microdeco enpresak zuzendariaren lidergoari buruzko inkesta bat jarri zuen abian duela urte batzuk. Honela diote liburuan:

“2000. urtean lehenengo lidergo-inkesta egin genuen. Inkesta oro borondatez beteko da, eta isilpekoa izango da, nahiz eta hori bereziki anonimoa izan, nagusien inguruan iritzia ematen delako han.

Galdetegi honek bi zati ditu (22 galdera): batetik, nagusiak lidergoa nola aplikatzen duen aztertzen da, eta, bestetik, lidergoak nola eragiten dion elkarrizketatuari. Honako aldagai hauek neurtzen dira: Empowerment (E) delakoa, Parte-hartzea (P), Etengabeko Hobekuntza (M), Aitorpena (R) eta Komunikazioa (C). Galdetegiaren lehen zatian langileek beren arduraduneri buruzko iritzia ematen dute, arduradunek beren zuzendariari buruzko, eta zuzendariak, berriz, zuzendari nagusiari buruz. Bigarren zatian liderra izateko bete beharreko gaitasunak neurtzea du helburu.

Inkestaren emaitzak giza baliabideetako zuzendariak eta zuzendari nagusiak ikertzen dituzte. Halaber, zuzendari bakoitzari dagokion puntuazioa aztertzen da, eta zer baliotespen jaso duen adierazten zaio. Ondoren, giza baliabideen laguntzarekin batera, zuzendari bakoitzak bere departamentuko arduradunekin gauza bera egiten du. Behin hobetu beharreko ekintza guztiak eta horien epeak jaso ondoren, Zuzendari Orokorrak eta Giza Baliabideen Sailak onesten du, eta azken honek bere gertuko jarraipena egingo du ekintza zehatza bete artean.”

Eskatzen da:

Komenta ezazu zer argi-itzal izan ditzakeen enpresak abian jarritako egitasmoak. Bestalde, zure ustez zer lidergo-estilorekin lotu daiteke Microdeco-ren ekimena?

Iturria: Microdeco enpresaren *La travesía de Microdeco* (Euskalit, 2006) liburutik itzulia eta moldatua.

6. gaia: Motibazioaren teoriak

6.1. Motibazioa enpresan

Langileen motibazioari buruz asko idatzi da antolakuntzaren teorian ez ezik, baita giza baliabideen teorian ere. Egun *management*aren ia ikuspegi guztiek onartzen dute motibazioa, etekina eta lan-giro ona elkarren artean oso lotuta daudela. Izan ere, langile bat bere lana egiteko behar bezala kualifikatuta eta trebatuta egon daiteke, baina langileak ez badu lan egiteko beharrezko motibaziorik, nekez egingo du taxuzko lanik.

Langileak lan egiteko gogoia izan dezan, beharizanaren eta eskaintzen zaion sariaren arteko oreka bete beharra dago. Beraz, lehenik eta behin, langileak zer nahi duen edo zer espero duen jakin beharra dago. Adibidez, bere burua balioetsirik sentitu behar duen langileari edo boterea lortu nahi duen langileari ardura handiagoko lana eskainiz gero, edo egindako lanagatik zorionak emanaz gero, langilea motibaturik sentituko da. Aldiz, dirua behar duen norbaiti lanpostu errazago bat eskainiz gero edo, gehiago balioetsi arren, soldata bereko lanpostua eskainiz gero, langilea ez da motibaturik sentituko (Arratibel eta Ojanguren, 2000).

Oro har, langileen beharrak, nahiak eta motibazio-faktoreak era askotakoak direla esan dezakegu; izan ere, langile batentzat lanerako gogoia pizteko faktore oso garrantzitsua dena, kasu, beste batentzat apika ez da garrantzitsua edo erakargarria lanerako. Halatan, langileak lanean aritzen direnean motibazio-prozesua nolakoa den eta motibazio-faktore nagusiak zein diren aztertu da zenbait jakintza-esparrutatik. Testu honetan, oso labur antzean, motibazioari buruzko oinarritzko teoriak zertan diren aztertuko dugu hurrengo puntuan.

6.2. Motibazioari buruzko teoria garrantzitsuenak

6.2.1. Sarrera

Askok dira langileen motibazioari buruzko teoriak. Teoria horietako asko, neurri batean, dagoeneko aztertu ditugu; izan ere, *management*ari buruzko teoria orokorrekin erlazionaturik daude (ikus 2. gaia). Enpresen antolakuntza eta zuzendaritzaren arloan honako motibazio honi buruzko zortzi teoria nabarmendu daitezke (Aramendi, 1996; Arratibel eta Ojanguren, 2000; Robbins eta Judge, 2010):

1. *Taylor-en teoria*. Taylor-en arabera, langilea gehien motibatzen duen faktorea dirua da; bestelako faktoreek ez dute eragin handirik langileen motibazioan. Beraz, motibazioa areagotu nahi bada, diruzko sari-zigor sistema eraginkor bat ezarri beharko da (teoria hau sakonean aztertu dugu dagoeneko 2. gaian).
2. *Mayo-ren teoria*. Langilea motibatzeke, dirua baino garrantzitsuagoa da lan-taldean partaide, erabilgarri eta garrantzitsu sentitzea. Langileek gogotsu lan egin dezaten enpresako zuzendariak erabakiak hartzen utzi behar diete (teoria hau ere sakonean aztertu dugu dagoeneko 2. gaian).
3. *Maslow-en teoria*. Maslow-ren arabera, pertsonen motibazioa haien beharren arabera da, eta beharrak hierarkikoki banatzen dira: behar fisiologikoak, segurtasun-beharrak, behar sozialak, egoari buruzko beharrak (autoestimua, besteen onspena, boterea, ohorea, estatusa, eta abar) eta autoerrealizazio-beharrak. Hurrengo puntuan sakonago aztertuko dugu teoria hau.
4. *Herzberg-en teoria*. Herzberg-ek bi behar mota bereizten ditu: higiene-beharrak eta behar motibatzaileak. Higiene-beharrak gizakiak bere jatorri biologikoagatik, babesteko eta babes hori mantentzeko duen behararen ondorio dira (jatea, edatea, lo egitea, atsedean hartzea, eta abar). Behar motibatzaileak, berriz, gizaki bakoitzak garatzeko duen helburuarekin erlazionatuta daude; helburu hori lortzen bada, gizakia

Motibazioa jakintza-esparru askotatik aztertu izan den auzia da, gainera (enpresa-antolaketatik, psikologiatik,

bere buruarekin gustura egongo da. Teoria hau ere, duen eraginagatik, aurrerago sakonago aztertuko dugu.

5. *McClelland-en teoria.* Lorpenetan oinarrituriko motibazioaren garrantzia azpimarratzen du McClelland-ek. Teoria honek eragin handia izan du, eta horregatik sakonago aztertuko dugu 6.2.4 puntuan.

6. taula: Motibazioa azaltzeko eredu tradizionalaren eta giza harremanen arteko oinarrizko desberdintasunak

Eredu tradizionala	Giza harremanen eredu
Ustekizunak	Ustekizunak
<ul style="list-style-type: none"> • Lana desatsegina da jatorriz gizakiarentzat. • Langileek egiten dutena ez da lan hori egiteagatik irabazten dutena bezain garrantzitsua. • Gutxi dira sormena eta autokontrola eskatzen duten lanak egiteko gai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Langileek baliagarri eta garrantzitsu sentitu nahi dute. • Langileek zerbaiten parte izan nahi dute eta norbanakotzat hartuak izan daitezten. • Langilearentzat dirua baino garrantzitsuagoak dira beharrian hauek
Kudeaketa-politikak	Kudeaketa-politikak
<ul style="list-style-type: none"> • Menpekoen gertuko gainbegiraketa eta kontrola. • Eginkizunak eragiketa erraz eta errepikakorretan banatu. • Lan-prozedurak zehaztu eta martxan jarri. 	<ul style="list-style-type: none"> • Langile bakoitza garrantzitsutzat eta aintzat hartzea lortu. • Menpekoei informazioa ezagutarazi eta haien eragozpenak entzun. • Menpekoei eguneroko jardueran autozuzendaritza- eta autokontrol-maila jakin bat onartu.
Itxaropenak	Itxaropenak
<ul style="list-style-type: none"> • Lana soldata duin baten eta nagusi zuzen baten truke izango da jasangarri. • Aurreikusitako ekoizpena eginkizunak sinpleak direnean eta langileak gertutik kontrola daitezkeenean lortuko da. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menpekoak gustura egongo dira, informazioa trukatzeko bada haiekin, eta eguneroko erabakietan parte hartzerik badute • Beharrianak asetzeak menpekoen lan-kemena areagotuko du, eta lankidetzarako prest egongo dira

Iturria: Claver *et al.* (2000) lanetik moldatua.

6. *Zuzentasunaren teoria.* Adams-ek garatutako teoriaren arabera, langilea motibatuta sentitzeko lanean egiten duen ahaleginaren eta jasotzen duen sariaren arteko oreka bete beharra dago. Halaber, ezin da alde handirik egon lan bera egiteagatik beste pertsona batek jasotzen duenarekin. Beraz, langilea motibatuta sentituko da, baldin eta egindako ahaleginaren truke dagokion saria jasotzen badu, eta lan bera egiten dutenek antzeko soldata eta eskubideak dituztela ikusten badu. Langileak bidezkoa ez den jokabide bat sumatzen badu, motibazioa murriztu egingo da eta gutxiago ahaleginduko da, edo beste lan bat bilatuko du.

7. *McGregor-en teoria.* McGregor-en arabera langileek lanaren aurrean dituzten bi jarrera nagusiak X teoriaren eta Y teoriaren bidez laburbil daitezke. X teoriak dio langileak ez dituela gogoko ez lana ez ardurak. Langilea motibatzen eta haren berezko nagitasuna kentzeko presionatu beharra dago. Horrelako jokabidea erakusten duten langileak diru-sari sistemarekin motibatzen dira. Aitzitik, Y teoriak dio langileek gogoko dutela lan egitea, arduradun izatea eta sormena garatzea, eta langilea motibatzen faktore horiek sustatu behar direla (langileek lanaren plangintzan parte hartzea, talde-lana sustatzea, parte hartzea, eta abar). Autore honen ustez, azken jarrera hori da nagusi langileriaren artean.
8. *Helburuen teoria.* Edwin Locke egileak ezagutarazi zuen teoria hau. Egile horren aburuz, langilea motibatzen faktore garrantzitsuena helburu zehatzak ezartzea da. Locke-ren arabera, helburu zehatzek, neurriak hartuz lor daitezkeenak eta lortzen zailak direnak, gehiago motibatzen dute zehaztu gabeko helburuek baino, eta ondorio hobek izan ohi dituzte. Gisa bertsuan, egile horren arabera, langileentzat motibatzailea da haiekin lortu behar diren helburuak aztertzea eta helburuak lortzen ari diren heinean jakinaraztea.

Antolaketa-teoriari buruz ari ginenean azpimarratu genuen legez, motibazioaren teoria klasikoetan ere bi eredu nagusi azpimarratu daitezke oro har: batetik, eredu tradizionala, eta, bestetik, giza harremanen ereduak. Bi eredu horien arteko alde nagusiak 6. taulan laburbilduta daude.

6.2.2. Maslow-en teoria

Maslow-en arabera, pertsonen motibazioa haien beharren arabera da, eta beharrak hierarkikoki banatzen dira: behar fisiologikoak, segurtasun-beharrak, behar sozialak, egoari buruzko beharrak (autoestimua, besteren onospena, boterea, ohorea, estatusa, eta abar) eta autoerrealizazio-beharrak.

Gizaki batek, maila jakin bateko beharrak ase ondoren, maila goragoko beharrak ase nahi izango ditu. Ase den behar batek ez du efektu motibatzailearik; efektu hori maila altuagoko behar bat asetzaren ondorioz sortuko da. Horrela, langabezian dagoen gizaki baten lehenengo beharra lan bat bilatzea da, eta, lanpostu hori lortuz gero, motibazioa lan horretan segurtasuna aurkitzea izango da. Ondoren, lanpostu horretan taldeko partaide izatea, edo bere balioa taldeak onartzea, gora egitea, eta abar.

Teoria honen hedapen- eta onarpen-maila zabala izan arren, baditu zenbait ahultasun ere. Besteak beste, hauek azpimarratu daitezke (lan honetan oinarriturik: Díez de Castro *et al.*, 2002):

- Ez dago Maslowen baieztapenak berretsiko dituen ebidentzia nahikorik. Motibazioaren inguruan hitz egitean gehien erabili ohi den teoria baldin bada ere, errealitatearekin ez da gehiegi kontrastatu. Frogatu gabeko susmo hutsak baino ez izateak bere balio zientifikoa kolokan jartzen du.
- Motibazioaren azterketarako bost beharren eskema ez da baliagarria den bakarra. Aitzitik, ezagutza esparru honetako ikertzaile gehienek batez beste hiru mailako eskemak erabiltzen dituzte.
- Piramidean gora egiteko modua ez da jatorri zurrun batean oinarritzen. Nahiz gizakiak lehenengo biziraupenerako oinarritzeko beharrak ase ohi dituen, badirudi une horretatik aurrera ez zaiola ezein eredu zehatzi jarraitzen hurrengo zer behar nagusituko den aztertzeari dagokionez.

Maslow-en teoriaren arabera, langilea motibatu nahi bada, gogobete nahi dituen beharrak zein mailari dagozkion jakin beharra dago; izan ere, maila horretako edo maila altuago bateko pizgarriak eskaini behar zaizkio.

- Ase diren behar batzuek ez dute nagusitasunik galtzen. Izan ere, zenbat eta gehiago ase, orduan eta gehiago desiratzen dira, autoerrealizazioaren kasuan bezala. Teoriak zuzen aurreikusten zuen moduan, beharrak ez dira gizakiak ase ahala murrizten.

6.2.3. Herzberg-en teoria



Frederick Irving Herzberg
(1923 - 2000)

Frederick Herzberg-ek bi behar mota bereizten ditu: higiene-beharrak eta behar motibatzaileak. Higiene-beharrak gizakiak bere jatorri biologikoagatik, babesteko eta babes hori mantentzeko duen beharraren ondorio dira (jatea, edatea, lo egitea, atsedean hartzea, eta abar). Behar motibatzaileak, berriz, gizaki bakoitzak garatzeko duen helburuarekin erlazionatuta daude; helburu hori lortzen bada, gizakia bere buruarekin gustura egongo da.

Aipatu Maslow-en teoriaren arabera behar horiek asetzeak poztasuna dakar; beraz, estimulu batzuen bidez langilea motibatu egiten da, eta lan gehiago egiten du (soldata, lan-kontratuaren segurtasuna edo atsedendien bidez, esaterako).

Haatik, Herzberg-ek aurkako iritzia du; hau da, haren ustez, behar horiek asetzeak ez du motibatzen. Higiene beharrak betetzen direnean langileak ez du atsegin berezirik lortzen; hau da, behar horiek asetzeak langilearen frustrazioa saihesten du soilik, baina ez du langilea motibatzen.

Beraz, beharrak betetzen ez direnean, horrek frustrazioa sortzen du, Herzberg-en teoriaren arabera; lan-baldintza txarrak (segurtasun eta higiene gutxi, soldata apala, eta abar) hobetuta, langilea ere hobeto sentituko da; hala ere, horrek ez du esan nahi langilea gehiago motibatuko denik. Hau da, langilea pozik ez egotea saihestuko da, baina ezin da lehen baino motibatuago dagoenik esan. Herzberg-en arabera, faktore motibatzaileen (ardura, balioespena, mailaz igotzea, trebakuntza, eta abar) ezaugarria honako hau da: faktoreak betetzen badira, langilea motibatu egingo da; hala ere, faktoreak betetzea lortzen ez bada, horrek ez du langilea atsekabetuko. Adibidez, langile bat oso motibatuta senti daiteke, sail jakin baten buru izendatuz gero, baina izendatzen ez badute, langile horrek ez du zertan motibazio eza sentitu.

Herzberg-ek bere teoria landa-lan batean oinarritu zuen (ikus testua). Labur esanda, landa-lanean elkarriketatuek lanpostuan bereziki ongi edo gaizki sentitu izan ziren uneak gogora ekarri behar zituzten. Bildutako datuak aztertu ondoren, langileek asebetetzearekin erlazionatzen zituzten aldagaiak asebetetze ezarekin bat ez zetozela ondorioztatu zuen. Aurretik uste zenaren aurka, ikerketak zera azaldu zuten: laneko asebetetzea eta asebetetze eza ez zirela lerro baten bi mutur.

Zenbait lan-faktorek, beraz, hobetuak izan arren, ez dute motibazio-maila areagotzen. Ildo horretatik, langile baten motibazioa azaltzeko bi aldagaiko teoria baten beharra zegoela ondorioztatu zuen Herzberg-ek. 18. irudian jasotzen da ikuspegi-aldaketa hori.

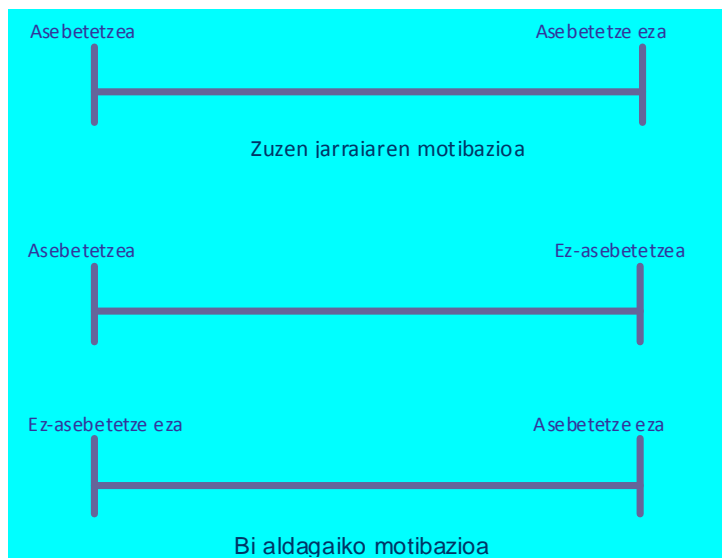
Herzberg-en teoria plazaratu aurretik, motibazioa lerro zuzen baten baitan adierazten zen, eta norbanako baten motibazio-mailaren arabera zuzen horretako posizio jakin bat hartuko zuen. Eskuinaldera desplazatuz gero, motibazio-bultzada murriztea irudikatzen zen, eta, ezkerralderantz eginez gero, langilearen egoera motibatuagoa. Herzberg-ek, ordea, adierazi zuen gogobetetzearen aurkakoa gogobetetze eza zela eta gogobetetze ezarena gogobetetze ezaren eza zela. Horrez gainera, norbanakoek bi zuzen horietan izango duten mugimendua zenbait faktoreren arabera zela iritzi zion.

Motibatzaile izena eman zien Herzberg-ek lanpostuan gogobetetzea zekarten faktoreei. Lorpena, aitortza, lana, erantzukizuna eta garapen pertsonala motibatzaileak ziren.

Herzberg-en teoriaren arabera higiene beharrak betetzen direnean langileak ez du atsegin berezirik lortzen; hau da, behar horiek asetzeak langilearen frustrazioa saihesten du soilik, baina ez du langilea motibatzen.

Gogobetetze ezaren eragile ziren faktoreei higie-faktore deitu zien. Langilearentzat maila jakin batean egon arren, ez zuten motibazioa sortuko pertsona horrengan; gogobetetze eza saihestu baino ez zuten egiten. Laburbilduz, aldagai horiek lan-esparruan aplika zitezkeela ikusi zuen Herzberg-ek. Areago, adierazi zuen faktore motibatzaileek lanpostuan gogobetetzea sortzen zutela eta higie-faktoreek, aldiz, gogobetetze eza saihesteko balio zutela.

18. irudia: Herzberg-en bi aldagaiko motibazioa



Iturria: Díez de Castro *et al.* (2002) lanetik moldatua.

Teoria honek ere izan zituen bere kritikak edo bere ahultasunak. Hauek azpimarra ditzakegu, besteak beste (lan honetan oinarriturik: Díez de Castro, *et al.*, 2002):

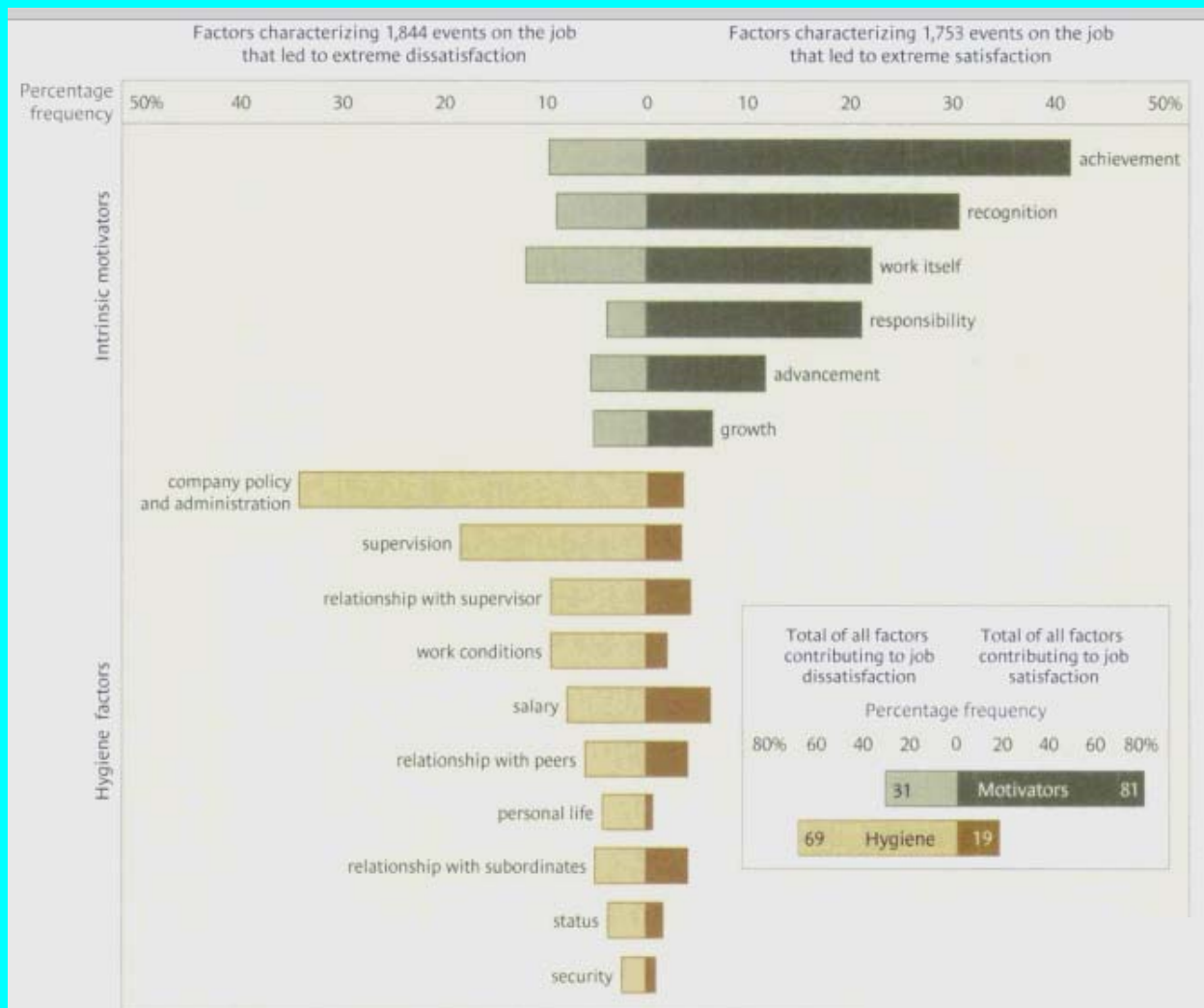
- Faktoreen arteko desberdintasunak hain nabarmenak diren ebidentziarik ez dago errealitatean. Badira zenbait faktore gogobetetzean nahiz gogobetetze ezean eragina dutenak: ikuskaritza moduak, lorpenak edo soldatak, esaterako.
- Teoria honen unibertsaltasuna eta edozein langilerengan duen aplikagarritasuna zalantzan jartzen dira. Azken batean, kontabilitate-aditu eta ingeniari talde baten ikerketa baino ez zuen egin Herzberg-ek. Diru-sarrera apaleko edo kualifikatu gabeko langileengan faktoreen arteko desberdintasunak are zalantzarriagoak dira. Aztertutako norbanakoen posizio hierarkikoa, lan mota edo jarduera-sektorea aldatu ahala faktoreen artean aldaketak gertatzen direla frogatu dute beste zenbait ikerketak.
- Zeharkako erantzunik onartzen ez duen informazio-bilketarako beste teknika bat erabiltzean ez da Herzberg-ek aurreikusten zuen faktoreen arteko mailaketarik lortzen.

Azken batean, Robbins eta Judge (2010) egileek azpimarratzen duten legez, Herzberg-en teoria, oso erakargarria eta intuitiboa izan arren, ez da urteen joan-etorriarekin askorik sendotu, espezializaturiko literaturan argitaratu diren ikerketek diotenari jarraituz; aitzitik, badira kontra egiten dioten egile asko. Besteak beste, Herzberg-ek bere ikerketa egiteko erabili zuen metodologia bera jartzen dute ezbaian egile horiek. Izan ere, Herzberg-ek bere teoria ikerketa enpiriko batean oinarritu zuen, esan bezala, eta ikerketa hori egitean eta langileei beren motibazio-iturriari buruz galdetzean, Herzberg-ek ez zuen kontuan izan gizakiak oso modu desberdinean balioetsi ohi dituela bere egoeraren faktore motibatzaileak; aztertu izanenez, gizakiak gauzak ondo doazenean meritua bere buruari egozteko joera izaten du, eta gauzak gaizki doazenean, berriz, inguruneko faktoreei egoztekoa.



Kasua Herzberg-en ikerketa empirikoa

Herzberg-ek bere teoria ikerketa empiriko batean oinarritu zuen. Ikerketa horretan ondorengo galdera hau aztertu nahi zuen Herzberg-ek: “Zer espero dute langileek beren lanetik?” (Robbins eta Judge, 2010). Horren inguruan langileei eskatu zieten ondo eta gaizki sentiarazten zituzten egoerak deskribatzeko. Erantzun horiek taularatu eta sailkatu egin zituen (ikus beheko irudia).



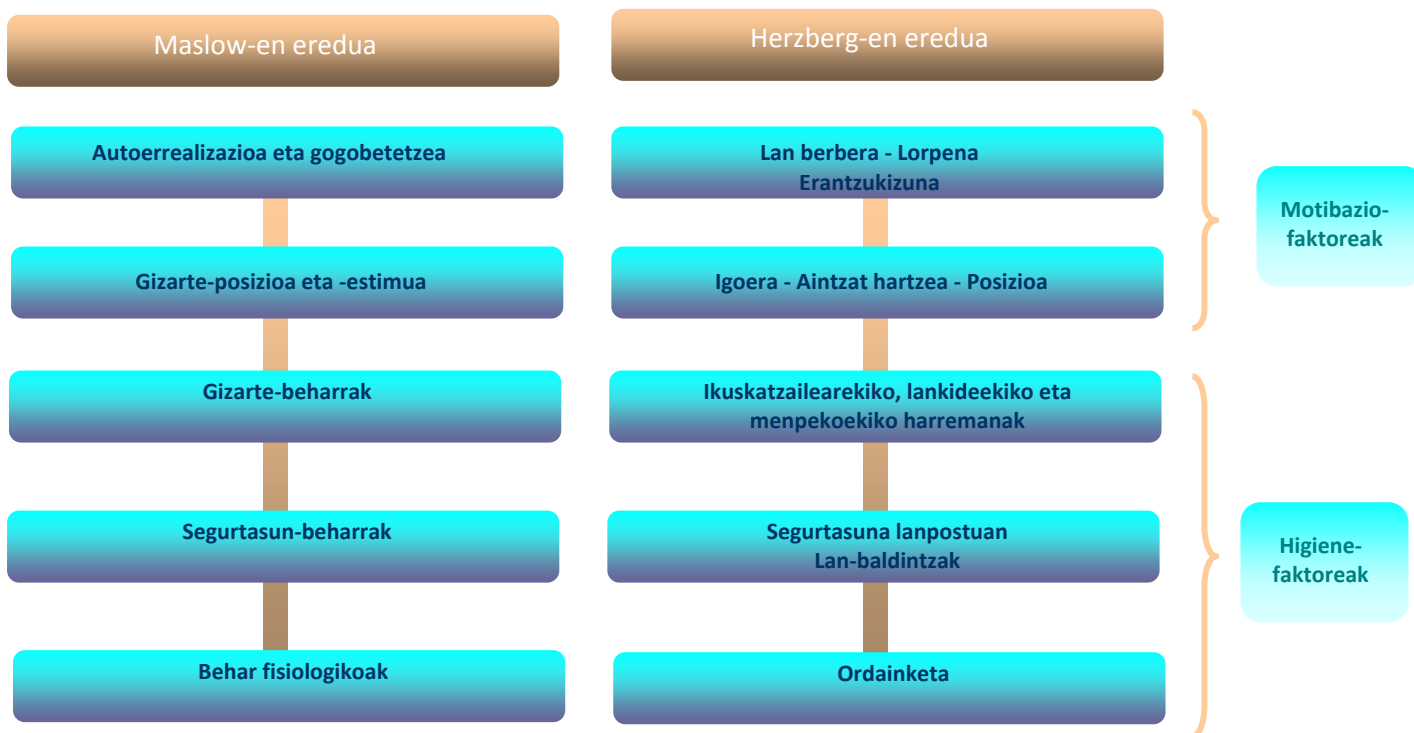
Iturria: Herzberg, F. (2003): “One More Time: How Do You Motivate Employees?”, *Harvard Business Review*, urtarila, 86-96 orr.

Besteak beste honako muturreko gogobetetze ezaren iturri ziren faktore ezaugarriak jaso zituen 1.844 lan-gertaeratan: Enpresaren eta zuzendaritzaren politika, Gainbegiratzea, Zuzendariekiko harremana, Lan-baldintzak, Soldata, Lankideekiko harremana, Bizitza pertsonala, Mendekoekiko harremana, Estatusa eta Segurtasuna. Era berean, muturreko gogobetetzearen iturri ziren faktore ezaugarri hauek jaso zituen 1.753 lan-gertaeratan: Lorpena, Aitortza, Lana bera, Erantzukizuna, Maila-igoerak eta Hazkunde profesionala.

Sailkaturiko erantzunak oinarri hartuta Herzberg-ek zera ondorioztatu zuen: langileak beren lanean ondo sentitzeko ematen zituzten arrazoiak eta gaizki sentitzeko ematen zituztenak oso desberdinak zirela. Beheko irudian jasotzen denez, zenbait ezaugarri lanpostuarekin erlazionaturiko gogobetetzearekin lotzen ahal dira, eta beste hainbat, berriz, gogobetetze ezarekin.

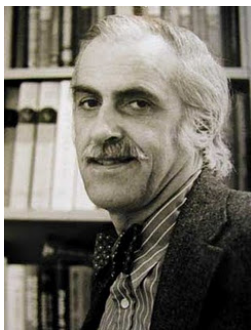
Horren ondorioz, Herzberg-ek ondorioztatu zuen gogobetetzearen kontrakoa ez zela gogobetetzea, tradizionalki pentsatu izan den legez. Aitzitik, hark proposatu zuen gogobetetzearen kontrakoa gogobetetze eza, eta gogobetetze ezaren kontrakoa, berriz, gogobetetze ezaren eza.

19. irudia: Maslow-en eta Herzberg-en teoria-ereduen arteko alderaketa



Iturria: Robbins eta Judge (2010) lanetik moldatua.

6.2.4. McClelland-en teoria



David C. McClelland (1917–1998)

McClelland-ek lorpenetan oinarrituriko motibazioaren garrantzia azpimarratzen du. Zenbait langilek beren buruari alde aurretik proposaturiko helburuak lortzeko motibazio handia izaten dute. Langile horiek, helburuak erdiesten dituztenean, atsegin handia izaten dute. Egile honen eta haren jarraitzaileen arabera, gizakia, batez ere, lau bulkadari esker mugitzen da: lorpenaren motibazioa, kide izateko motibazioa, lehiakortasuna eta boterea. Gizaki bakoitzarengan nagusitzen den bulkadaren arabera, lanerako aukera ezberdinak izango ditu.

Ikerketa askok aztertu dituzte lorpen- eta botere-beharrak, afiliazio-beharra alde batera utzita. Norbanakoekin eginiko ikerketa horietatik zenbait ondorio atera dira, eta, oro har, ekintzaile eta saltzaileek lorpen-behar handiagoa dutela ondorioztatu da.

Beste modu batera esanda, enpresa handietan lorpen-beharra ez da zuzenean arrakastarekin lotzen. Baliteke botere- eta afiliazio-beharrek arrakastarekiko aurkako erlazioa izatea; aurrerapen egokia izan duten zuzendariak lehenengoan puntuazio altuagoa izan ohi dute, eta baxuagoa, berriz, afiliazio-beharrean. Lorpen-beharrak lortzeko trebatu egin daiteke pertsona bat, baina emaitza hori nekez lortuko da botere- eta afiliazio-beharrekin.

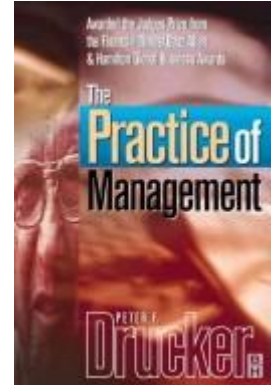
Lortutako emaitzak mugatuak eta indibidualak dira, baina. Teoria honek aplikagarritasuna galtzen du, ondorio eta gomendioak ezin direlako orokortu, eta ikerketak indibidualizatu egin behar direlako.

McClelland-en aburuz Lorpen-beharrak lortzeko trebatu egin daiteke pertsona bat, baina emaitza hori nekez lortuko da botere- eta afiliazio-beharrekin.

McClelland-en teoriarekin lotu daiteke —beharrezkoak liratekeen ñabardura asko alde batera utzita—, *helburuen bidezko zuzendaritza* deiturikoa (gaztelaniaz *dirección por objetivos*, eta ingelesez *management by objectives* delakoa).

The Economist Guide to Management Ideas and Gurus (Hindle, 2008) gidaliburuak dio *management by objectives* (MBO) kontzeptua Peter Drucker guruaren *The Practice of Management* (1954) eskuliburuan agertu zela lehen aldiz *managementari* buruzko literaturan. Hewlett Packard-ek eta beste enpresa multinazional handi batzuek arrakastaz aplikatu zuten joan den mendeko 60ko eta 70eko hamarraldietan. Ondoren, kritika zorrotzak jaso zituen, besteak beste Deming-en aldetik.

Zuzendaritza mota honek helburu ukigarriak, egiaztagarriak eta neurgarriak ezartzearen garrantzia azpimarratzen du. Betiere, helburu horiek finkatzean, enpresa-zuzendarien eta enpresa-langileen arteko adostasuna azpimarratzen dute. Adostasun hori lortzeko ezinbestekoa ikusten dute langileak helburuak ondo ulertzea eta helburuekiko atxikimendua erakustea. MBOren errailetan dagoen ideietako bat zera da: helburuak antolakuntzako kideen artean zabaltzea; izan ere, ikuspegi honen aburuz, helburuak ezartzean motibazioa areagotzen da.



Peter Drucker guruaren *The Practice of Management* (1954) liburuaren azala

Kasua

Zuzendariak eta motibazioa

Teknikari efizienteek, profesional apartek eta lanaz izugarri arduratzen diren zuzendari eta nagusi askok eta askok erreka jotzen dute ez direlako gai beste batzuen bidez emaitza egokiak lortzeko. Zergatik gertatu ohi da hori? Maizenik, nagusiek laguntzaileekin taxuzko harremanak edukitzeko izaten duten ezagutza ezari edo trebetasun ezari zor zaio. Kolaboratzaileak taxuz motibatzen ez dakitenez, ez dituzte lortzen aurrez ezarritako helburuak. Zuzendari eta nagusi orok argi eduki behar du gizakiak behar jakin batzuk asetzeko egiten duela lan, eta behar horiek, kasuan kasu, aldakorrak direla. Gizaki bakoitzaren beharrak zein diren ezagutu beharko du zuzendariak, lankide horien beharrei erantzuteko. Bada, lankide laguntzaileen oinarritzko beharrei erantzuten jakitea da zuzendari eta nagusiek taxuz motibatu ahal izateko behar-beharrezko printzipioa. Halatan, motibazioari buruzko teoria modernoek ustekizun nagusi honetan oinarritzen dira: saria zigorra baino eraginkorragoa da. Zenbait adituren iritziz —McGregor, Gellerman eta Argyris, besteak beste— lanaren berezko sariak edo intrintsekoek, —esaterako, erantzukizun handiagoa, trebakuntza edo lanarekiko atxikimendua— lanaren kanpoko faktoreek edo estrintsekoek baino emaitza hobek lortzen dituzte —hau da, soldata areagotzeak, enpleguaren segurtasunak eta gainerako onurak—. Hala ere, gaur egun zuzendari eta nagusi askok eta askok garrantzi handiagoa ematen diete, oraindik ere, hertsatzeari eta faktore estrintsekoiei. Haien jokabidea honako uste klasiko honetan oinarritzen da: gizakiak lanari aurkakotasun berezkoa dio.

Eskatzen da:

Zer deritzozu goiko testuan egiten den hausnarketari? 2. Zein da gaiari buruz duzun iritzia?

Iturria: Juan Luis Urcola Tellería aholkulari eta zuzendari-trebatzailearen “Motivar para implicar” artikulutik moldatua (*Economía Guipuzcoana*, Gipuzkoako Bazkundera, 2003ko ekaina).



Kasua

Motibazioa eta helburu zehatzak

Robbins eta Judge (2010) egileek azpimarratzen dutenez, oso garrantzitsua da helburuak ezartzean helburu zehatzak ezartzea. Helburu zehatzek helburu orokorrek baino emaitza hobekien ematen dituztela diote egile horiek. “Egin ezazu ahalik eta hobekien” gisako esaldiek ez dute ekarpen handirik egiten. Egile horien ustez, helburuek zehatzak eta zailak izan behar dute. Bestalde, egile horien aburuz gizabanakoek hobeto egiten dute lan, beren lanaren emaitzen berri izaten dutenean emaitza horiei buruz inolako informaziorik ez dutenean baino. Eta zer esan daiteke langileek beren helburu propioak ezartzeari buruz? Langileak, beren helburuak jartzeko aukera dutenean, gehiago saiatuko al dira? Robbins eta Judge egileek diote ebidentzia empirikoa kontraesaneko dela.

Eskatzen da:

Zer deritzozu Robbins eta Judge (2010) egileek azpimarratzen duten ideari buruz?

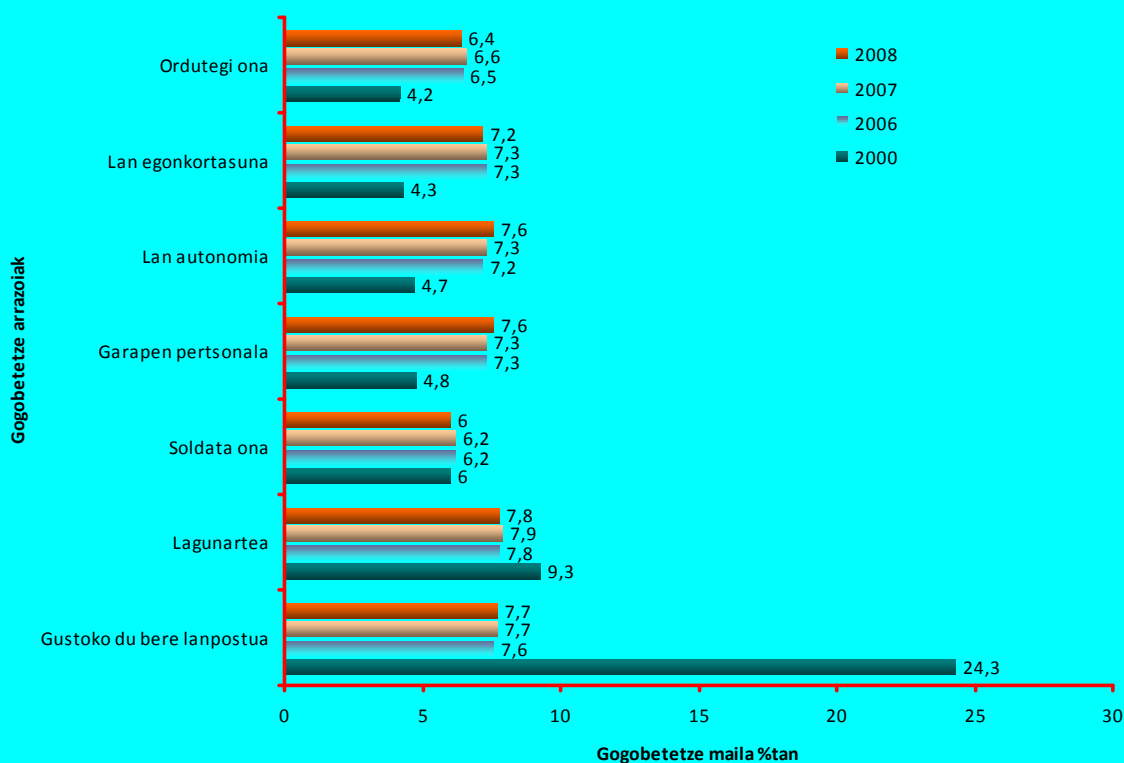


Kasua

Bizi-kalitatea lanpostuan

Espainiako langileek lanpostuarekin duten gogobetetze-maila aztertuz, Herzberg-ek egindako aurreikuspenen nolabaiteko baliaigarritasuna frogatu daiteke. 2008. urtean, elkarriketatuen % 73k bere lanpostuarekin gogobeteta edo oso gogobeteta zegoela azaldu zuen. Haatik, inkestari erantzun zioten langileen % 27k lanpostuarekiko gogobetetze-maila apala erakutsi zuen.

Beheko irudian jasotzen diren adierazpen grafikoek langileen gogobetetzearen eta gogobetetze ezaren arrazoiak biltzen dituzte.

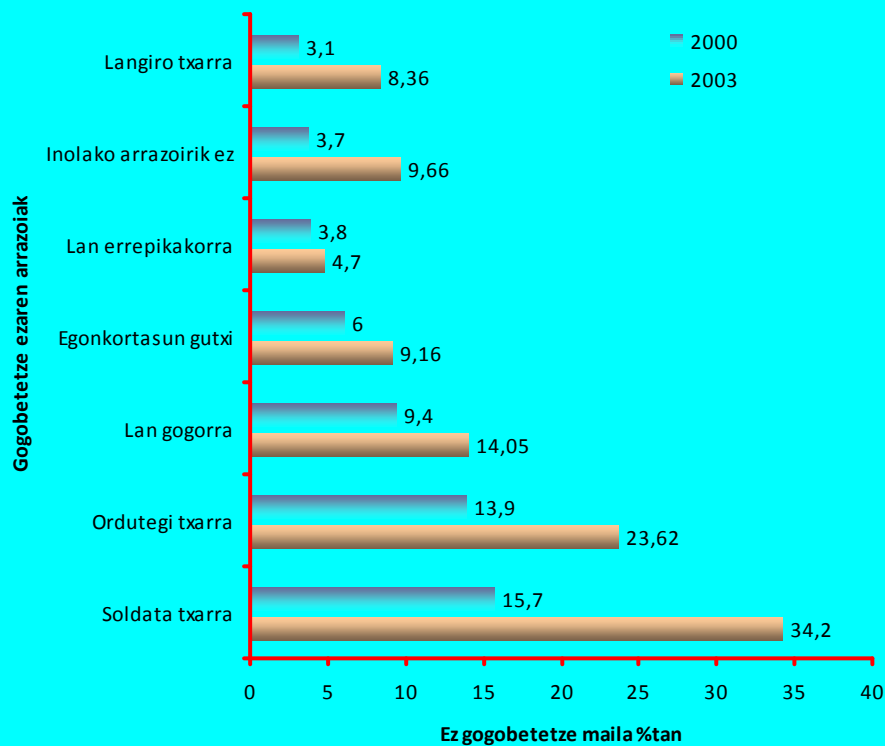


Iturria: Encuesta de Calidad de Vida en el trabajo, Ministerio de Trabajo e Inmigración (2008) lanetik moldatua.



Kasua

Bizi-kalitatea lanpostuan (jarraipena)



Iturria: Encuesta de Calidad de Vida en el trabajo, Ministerio de Trabajo e Inmigración (2008) lanetik moldatua.

Halatan, Herzberg-en teoriak badu nolabaiteko erabilerririk. *Jobline* Interneteko hautaketa-prozesuen enpresak bere datu-baseko 39.000 hautagaietako 700 laguni inkesta bat egin zien. Horietatik % 73ri ez zitzaizkion gauzak espero bezala atera bere lan-garapenean; % 53k bere gaitasunak ez zirela aintzat hartzen uste zuten; eta % 49k lan-trebetasuna ezin zezakeela hobetu uste zuten.

Eskatzen da:

1. Langile guztiak beren lanpostuarekin gogobeteeak daudela uste al duzu? Informazioa jasotzeko teknikak erantzun horretan eragina izan al dezakete? Erlazionatu zure erantzuna Herzberg-en teoriak proposatzen duen informazio-bilketarako tekniken arazoekin.
2. Nola azalduko zenuke gogobeteeak dauden langileen % 14k ez jakitea zer dela eta dagoen gogobeteeak?
3. Aurreko adierazpen grafikoak erabiliz, erlazioa itzazu Herzberg-en higiene- eta motibazio-faktoreak.



Kasua

Zein da norbaitek zerbait egin dezan lortzeko modu erraz, ziur eta zuzenena?

Hari eskatzea? Baina ez duela egin nahi erantzuten badu, psikologo bati galdegin beharko diogu haren burugogortasunaren arrazoiak zein diren azter dezan.

Agindu? Haren erreakzioa ikusita, badirudi, ez duela zer nahi dugun ulertzen. Gure mezua nola helarazi erakutsiko digun komunikazio-aditu batek lagundu beharko digu.

Pizgarri ekonomiko bat eman? Ez da beharrezkoa irakurleari gogoraraztea zer lan dakartzan pizgarrien sistema bat ezartzeak eta administratzeak.

Erakutsi? Kostu handiko heziketa profesional baten beharra genuke. Sistema errazago bat behar dugu.

Eskatzen da:

Azter ezazu kasua, eta jaso ezazu idatziz zeure hausnarketa, horretarako eskoletan landutako ideiak eta kontzeptuak erabiliz.

Iturria: Strage (1992) lanetik moldatua.



Kasua

Langileen motibazioa lantzeko jarduerak eta aholkuak

UPV/EHUko Pello Aramendi Jauregi irakasleak langileen motibazioa lantzeko jarduera eta aholku hauek jaso zituen *Zuzendaritza teknikak* izeneko eskuliburuan (Aramendi, 1996):

- *Erakundearen helburuak argi edukitzea:* hori lortzeko, lankide guztiak informatu behar dira. Zuzendariaren lana izango litzateke hori.
- *Lan-giro ona bultzatzea:* erakundearen aurrerabidea lan-giroaren mende dago. Lanean giro ona bultzatzeko zenbait iradokizun proposatuko ditugu. Hona hemen batzuk: langileei (ahal bada) beren lanak aukeratzen eta planifikatzen utzi; lan-taldeen artean eta langileen artean ez egin hierarkia nabarmenik; langileari bere lana aintzat hartu behar zaio; zuzendaritzak giroa bultzatzen eredu izan behar du.
- *Lan-baldintzei* dagokienez, langileari bere zereginak era egokian egiteko behar dituen ekipamenduak, tresnak eta baliabide materialak eman behar zaizkio; oro har, bere lantegian bizi-kalitatearekin lotura duen guztia hobetu behar zaio.
- *Afektibitate mailan* kontuan hartu beharreko irizpideak hauek dira: Langileak bere lantegian ez du soldata bakarrik lortu nahi; harreman afektiboak ere behar ditu. Zuzendaritzari dagokionez, ez da koherentea kanpoko bezeroa oso ongi tratatzea eta barruko langilea, aldiz, desegoki. Langile guztiek estimatuak izan nahi dute.
- *Komunikazioari* eta *informazioari* dagokienez, zera azpimarratuko dugu: Langilea ongi informatu behar da, gure erakundearen inplikatzeko nahi badugu. Zuzendaritzak bere langileei iritziak eta iradokizunak eskatu behar dizkie. Langileei beren lanaren balioespenari eta ebaluazioari buruz informazio eman behar zaie (*feed-back*). Zuzendaritzak bere bulegotik atera behar du langileekin hitz egitera (elkarrizketa ez-formala bultzatu beharra dago).

Eskatzen da:

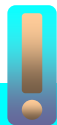
Proposamen horiek guztiak kontuan hartuz, hiru proposamen zehatz azpimarratuko zenituzke beren garrantziagatik? Herzberg-en zein motibazio-faktoretan sailkatuko zenituzke aukeratutako horiek?

7. gaia: Komunikazioa enpresan

7.1. Sarrera

Komunikazioa informazioa adieraztea eta hartzea da, eta horretarako komunikatzaileak eta hartzaileak biek ulertzen duten sistema edo bitartekoa behar dute erabili mezua igortzeko eta hartzeko.

Azken urteetan gizakien arteko komunikazio-prozesuak interes handia piztu du *managementaren* arloan. Komunikazio eskasak enpresan izaten dituen ondorio garrantzitsuez jabetu dira enpresa-zuzendariak. Antolaketetan taxuz komunikatu behar dela konturatu dira. Enpresan, eta bestelako antolakunde guztietan, komunikazioak garrantzi handia du goi-mailako zuzendarien eta bitarteko zuzendarien artean; izan ere, zuzendari horiek lan-denboraren parte handiena komunikatzen ematen dute.



Zenbait ikerketaren arabera ohiko zuzendari batek lan-denboraren % 75 inguru ematen du komunikatzen, eta, era berean, denbora horren % 75 inguru aurrez aurre komunikatzen. Bitarteko zuzendariak ere lan-denboraren

7.2. Komunikazio-prozesua enpresan

Hainbat dira edozein komunikazio-prozesutan parte hartzen duten osagaiak. Guk 20. irudian jasotzen diren horietan laburbilduko ditugu. Igorlea gizaki bati edo gizatalde bati informazio jakin bat igorri nahi dion gizakia edo gizataldea da; hartzailea, berriz, informazio hori jasoko duena. Kodetzea igorleak igorri nahi duen informazioa hizkuntza batera (sinbolo edo keinu multzo bat) itzultzea da; igorleak, komunikazioa gerta dadin, hartzaileak ulertzen duen kode bat aukeratuko du.

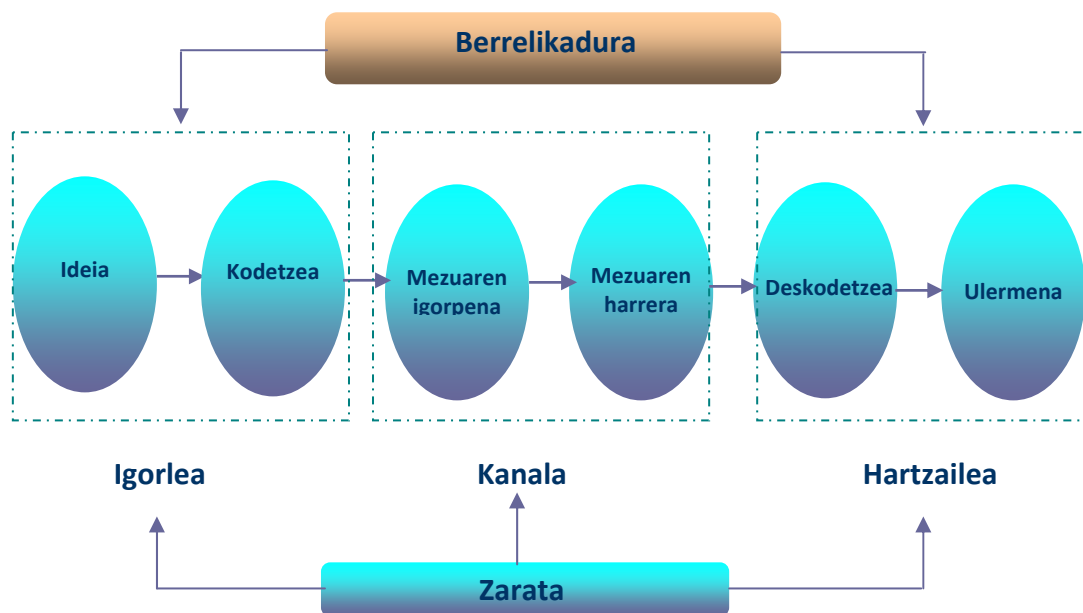
Mezua igorleak informazioa igortzeko erabili duen forma materiala da (ahotsa, idazketa, keinuak, eta abar). Kanala, berriz, aukeratutako igorpen-bidea da (airea, papera, telefonoa, eta abar). Deskodetzea da mezuaren hartzaileak igorleak bidalitako mezua interpretatzeko darabilen prozesua. Zarata komunikazio-prozesua aztoratzen duen edozein faktore da. Bestalde, komunikazio-prozesuaren edozein urratsetan gertatzen dira zaratak, nahiz eta ohikoenak kodetze- eta deskodetze-urratsean izaten diren. Zaratak dira, kasu, igorleak oso baxu edo ahopeka hitz egitea, igorleak mezua azaltzen ez jakitea, hartzailea adi ez egotea, hitzak gaizki aukeratzea, eta abar. *Feedback* edo berrelikaduraren bidez hartzaileak igorleari komunikazioaren aurrean bere erreakzioa erakusten dio. Zenbat eta hobea izan berrelikadura, orduan eta eraginkorragoa izango da komunikazio-prozesua.

Gorago, komunikazio-prozesua aztertu da, eta han esan denak berdin balio du komunikazioaren fenomenoaren eremuari dagokionez deskribatzeko ere. Baina antolakuntzetan badaude hainbat faktore eragile oso kontuan izan beharrekoak. Aguirre *et al.* (2004) irakasleen aburuz hauek dira azpimarragarrienak:

1. *Erakundeak komunikaziorako dituen kanal formalak.* Izan ere, enpresa hazten eta garatzen den heinean, helmen handiagoa hartzen baitute eta distantzia handiagoak iritsi behar baitituzte, eta, beste alde batetik, komunikazioa formalizatzeak, maiz, hierarkia-mailen arteko informazio-fluxua galarazten baitu.
2. *Antolaketa-egitura.* Antolakuntzaren egiturak ere eragin handia du komunikazio-prozesuan. Egituran dauden posizio, autoritate eta botereen arteko diferentziek baldintzatzen dute nor norekin komunika daitekeen eroso. Horri dagokionez, ikerketa enpirikoek erakutsi dutena hau da: mintzakideen posizio hierarkikoa nolakoa den, ekintza-eskakizunen (eskaeren) aurrean izaten den erreakzioa ere halakoa izaten dela; bi hitzetan esanda: kasu handiagoa egiten zaio zuzendariari mendekoari baino.
3. *Eginkizunen espezializazioa.* Talde berekoak diren pertsonen artean erraztu egiten du prozesua, hizkera ere berezia erabiltzen baitute beren artean, eta talde desberdinak direnean, berriz, prozesua galarazi edo zaildu egiten da.

4. *Informazioaren jabegoa.* Gai, ofizio edo prozedura baten informazioa edo ezagutza antolakuntzako pertsona batzuen eskuetan besterik ez egoteak ere galarazten du batzuetan komunikazioa, zeren eta, informazioa edukitzeak boterea ematen duela jotzen denez, inork ez du informazio hori nolana eman nahi izaten.

20. irudia. Komunikazio-prozesua



Iturria: Robbins eta Judge (2010) lanetik moldaturikoa.

7.3. Komunikazio motak enpresan

Hainbat komunikazio mota bereizten ahal dira antolakuntza bateko komunikazio-prozesuan. Hurrena, oso labur emango ditugu lau aldagai kontuan izanik bereizten diren komunikazio mota nagusiak.

Batetik, *alde bateko* eta *alde biko* komunikazioak bereiz daitezke. Komunikazioa alde batekoa denean, ez da berrelikadurarik izaten. Komunikazio mota hori azkarragoa da, ordenatuagoa ere bada, eta igorlearen agintea azpimarratzen du. Alde biko komunikazioan badago berrelikadurarik. Komunikazio mota hori zehatzagoa da, eta konfiantza ematen dio hartzaileari.

Bigarren, *komunikazio-kanala* kontuan izanik, idatzizko, ahozko eta keinuen bidezko komunikazioak bereiz ditzakegu. Idatzizko komunikazioaren abantaila nagusia iraunkortasuna da. Halaber, idatzizko komunikazioak ahozkoak baino egiantz handiagoa du. Komunikazio mota horrek, ordea, baditu bere desabantailak: esan nahi dena zehaztasunez esateko zailtasuna, burokraziarako joera, eta berehalako berrelikadurarik ez izatea. Idatzizko komunikazioan oso ondo bereizi beharko ditugu, esaterako, komunikazioaren euskarriaren arabera, gutun pertsonalez, gutun zirkularrez, mezu elektronikoz hala beste edozein bidez egindakoak, bakoitzak bere ezaugarri konkretuak baititu (ikus kasua). Ahozko komunikazioa da gehien erabiltzen dena; komunikazio mota horren abantaila nagusiak azkartasuna eta berrelikatzea dira. Desabantaila gisa, berriz, komunikazio mota horrek eskatzen duen denbora aipa daiteke. Keinuen bidezko komunikazioa ahozko komunikazioari lotuta erabiltzen da maizenik. Oso komunikazio eraginkorra izaten da.

Hirugarren, antolakuntzetan, komunikazio-fluxuak *aginte-katean zehar* egiten duen joan-etorriaren arabera komunikazio bertikala, horizontala eta zeharkakoa edo gurutzatua bereizten dira. Era berean, komunikazio bertikalean goitik beherakoa (hierarkiako maila

gorenetatik menpeko mailetara doan komunikazioa) eta behetik gorakoa (hierarkiako maila apalenetik goragokoetara doana) bereizten dira. Egile askoren aburuz, antolakuntzetan azken komunikazio mota hori garrantzitsua da behar bezalako kontrola izateko; izan ere, komunikazio mota hori gertatuz gero, antolaketan nolabaiteko deszentralizazio bat gertatzen dela pentsa daiteke, eta, beraz, antolaketan parte-hartzea eta demokrazia sustatzen direla.

Komunikazio horizontala aginte-maila berdina duten gizabanako edo taldeen artean gertatzen dena da. Askotan komunikazio horizontala ez da formalki jasotzen; aldiz, zenbait ekintzaren koordinaziorako erabilgarria da komunikazio mota hori, jarraitu beharreko balizko bide hierarkikoa laburtzen baitu. Zeharkakoa edo gurutzatua, berriz, aginte-katean maila berdinean eta maila desberdinean dauden gune guztien artean gertatzen dena da. Komunikazio mota hau oso garrantzitsua izaten da antolakuntzaren barne-kohesioa areagotzen saiatzeko.

Kasua

Behetik gorako komunikazioa praktikan

Hori bai, Aguirre *et al.* (2004) irakasleek azpimarratzen duten legez, aginte-katean gora egiten duen komunikazioa eraginkorra izan dadin giro lasaia behar da; langileek askatasuna izan behar dute komunikatzeko. Egile horiek aipatzen duten legez, praktikan, ordea, ez dira zoritxarrez baldintza horiek izaten, eta komunikazioa, askotan, oztopatu egiten da, aginte-katearen mailaren batean iragazkia jarri zaiolako, dela konfiantza faltagatik, dela nagusiek ez dutela informaziorik nahi irizten zaiolako, dela nagusiei albiste txarrak emateko beldurragatik eta gisa bereko arrazoiengatik.

Horiek horrela, mekanismo ugari dago gorako komunikazioa sustatzea helburu duena: iradokizun-sistemak, kexa eta apelazioetarako prozedurak, HBAn (Helburu bidezko Administrazioan) helburuak elkar hartuta finkatzea, elkarrizketa informal eta patxadatsuak, batzarrak, atek zabaltzeko politika erabiltzea, moralari buruzko galdeketak, irteerako elkarrizketak, pertsonalaren ordezkariekin kontaktuak izatea, bilera eta ospakizun informalak, besteak beste.

Iturria: Aguirre *et al.* (2004) lanetik moldatua.

Kasua

Komunikazio formala ala komunikazio informala enpresan?

Aguirre *et al.* (2004) irakasleen ustez, enpresan komunikaziorako kanalak formalizatzeak duen abantaila prozesua ordenatzea da, baina badu desabantaila bat ere: prozedurak eta eskakizunak inposatzen dituenek, askotan komunikazioa zailagotzen du. Egileen ustez, antolakuntza guztietan izaten omen da, komunikazio formalarekin batera, *komunikazio-sistema informala* ere, zeinaren bidez transmititzen baita lanarekin zerikusia duen informazio sozial ugari, ahoz, bizkor eta oso zehatz.

Eskatzen da:

Zer deritzezu egileen gogoetei?

Bukatzeko, antolakuntzetan komunikazio formala eta komunikazio informala bereiz daitezke. Kontuan izan beharra dago edozein antolakuntzatan antolaketa-egitura formalaz gainera badagoela nolabaiteko antolaketa-egitura ez-formal bat. Antolakuntza batean komunikazio formala ondo egituratuta izatea oso garrantzitsua da, baina oso garrantzitsua da, halaber, maizenik egituratu gabea izaten den komunikazio informala. Esaterako, komunikazio informalaren bidez *elkarrekiko egokitzapen* izeneko koordinazio-mekanismoa areagotu daiteke. Antolakuntza osatzen duten pertsonen arteko harremanen ondorioz, berez sortzen da koordinazio-mekanismo hori. Komunikazio informal hutsa, besterik gabekoa, antolakuntza sinpleetan oso sarri erabiltzen den mekanismoa da.

7.4. Agintea eta komunikazioa enpresan

Aginte-harremanetan, bi aldeen arteko elkarren menpekotasuna dago. Lagun batek beste batengan duen aginte edo boterea azken horrengan eragiteko duen ahalmen edo gaitasunaren arabera neurtuko da. Horiek horrela, Kast eta Rosenzweig (1985) egileek pertsonengan eragiteko lau bide proposatzen dituzte:

1. *Emulazioa*. Zenbait pertsonaren jokabidea geureganatzea, haiek miresten dugulako edo haien arrakasta eredutzat hartzen dugulako. Emulazio bidez eragiteko ez du zertan bi aldeen arteko kontaktu fisikorik egon; esaterako, gazteriarengan musika-izarrek dute eragina.
2. *Irakokizuna*. Ideia edo jokatzeko modu zehatza defendatuz gainerakoen jokabidean eragiteko ahalegin esplizitua da. Horregatik, aldeen arteko interakzio zuzena eta kontzientea beharrezkoa da. Hainbat jokabide-eredu egonez gero, iradokitzaileak jokabide horien artetik zein nahiago duen garbi adieraziko du. Dena dela, ez dago arazorik azken erabakia ez badator bat iradokitzailearen lehentasunarekin.
3. *Limurtzea* edo *pertsuasioa*. Erakargarria den zerbait baliatuz, norbaitek besteren nahia bereganatzera edo zerbait egitera bultzatu. Beraz, aurreko kasuan baino presio gehiago egingo da. Jokabidearen aldeko aparteko laguntza horri esker pertsonak jokabidea bereganatzea eta mantentzea lortzen da.
4. *Hertsadura*. Zerbait eginarazteko indarra erabiltzen da, baita indar fisikoa ere. Hertsadura mota ugari daude; esaterako, soldata-sariak eta isunak, kaleratua izatearen beldurra edo lanpostu-aldaketak.

Kasua

Irakokizun sistema bat nola ezarri

Uxue Garaialde Gasteizko Zaldi-txiki S.A. enpresaren giza baliabideen zuzendaria da (enpresak, guztira, 95 langile ditu, hiru sailetan antolaturik: ekoizpena, merkaturatzea eta administrazioa). Enpresak oso bolada txarra bizi du; izan ere, salmentek oso behera egin dute azken bi urteotan. Zuzendaritza nagusia enpresan eraginkortasuna areagotzeko neurriak ezarri nahian dabil. Uxuek baditu aspalditik zenbait ideia interesgarri. Ez dira makinei, prozesuei edo prozedurei buruzko neurri zehatzak, orokorragoak baizik: enpresan langileen eta zuzendarien arteko komunikazioa oso-oso urria dela pentsatzen du Uxuek, eta komunikazioa hobetzeko, egitasmo orokor bat prestatu nahi du, zuzendari nagusiari aurkezteko. Uxuek, ordea, ez du horrelako egitasmoak prestatzeko eskarmentu handirik, eta ez daki nondik hasi.

Eskatzen da:

1. Nola hasiko zenuke egitasmoaren prestakuntza?
2. Zer neurri iruditzen zaizkizu, oro har, interesgarriak enpresan komunikazioa hobetzeko?

7.5. Komunikazioa, enpatia eta asertibitatea

Antolakuntzetan geratzen diren komunikazio-prozesuetan *enpatia* eta *asertibitate* kontzeptuek duten eragina asko azpimarratu izan da azken urteetan. Enpatia gizaki batek beste gizaki baten *azalean* jartzeko duen ahalmena da. Enpatiaren inguruko azken ikerketen arabera, honako hiru elementu hauez osatzen da ezaugarri hori:

1. Enpatia duen batek beste pertsona baten emozioak ulertzeko gaitasuna du.
2. Enpatiak zera esan nahi du: emozio hauen oinarrian dauden edo horietan eragina duten faktoreak ulertzea.
3. Enpatia duen pertsonaren komunikazio moduari esker, ingurukoak entzun eta ulertu egiten dira.

Bestalde, Toral (2009) aholkulariaren hitzetan asertibitateak “autoafirmazioa” esan nahi du; asertibitatea *aserto* hitzetik dator, eta *asertok* “baieztapena” edo “gauza bat baieztatzeko segurtasuna” esan nahi omen du. Gure ikuspegitik, asertibitatea komunikaziorako estrategia edo estilo bat da, muturrean leudekeen oldarkortasunaren eta pasibotasunaren artean legokeena (edo, hobeto esanda, oldarkorkeriaren eta pasibokeriaren edo geldokeriaren artean legokeena). Komunikaziorako jokabide heldutzat hartzen dute gai honetan aditu (edo aritu) direnek.

Asertibitatea
aserto hitzetik dator, eta asertok “baieztapena” edo “gauza bat baieztatzeko segurtasuna” esan nahi omen du.

Asertibitateari esker norberaren nahi eta beharrak hobeto adierazten omen dira, eta horrek komunikazioa asko argitzen omen du; hori azpimarratzen dute komunikazio-estrategia horren aldekoek. Asertibotasunez egindako komunikazioak baditu azpimarragarriak diren zenbait ezaugarri, hala nola:

- Iritzia argi eta garbi adierazten da.
- Helburuak lortzen laguntzen du.
- Ez du iraintzen.
- Enpatia erakusten du.
- Entzuten ari dela erakusten du.
- Ezetz esaten jakitea.
- Egindako akatsak onartzen ditu.
- *Feed-back*a eskaintzen du.

Kasua

Asertzio-jokabidea

Gotzon Toral Madariaga zuzendaritza-aholkulariak asertibitateari buruzko hausnarketa hau egiten du *Lidergoa, talde kirola* eskuliburuan (Toral, 2009): “Asertzio-jokabidea da gakoa egoera horiek konpontzeko, eztabaida antzu baten zurrunbiloan erori gabe. Horretarako, aurre egin behar zaio arazoari. Asertzio-jokabidearen oinarria da entzuteko eta norbera entzunarazteko borondatea; hala, norbera eta besteak errespetatu nahia agertzen da argi eta garbi. Inor konbentzitzeko asmorik izan gabe, asertzio-jokabidea duen pertsonak ziurtasun osoa agertzen du bere burua hobeto ulertarazteko, bultza egin barik. Badaki ezetz esaten, eta ez dio minik ematen ados agertzeak hala denean”.

Eskatzen da:

Zer deritzozu asertzio-jokabideari? Jarriko al zenuke gisa horretako jokabidea erabiliko ez zenukeen eta, distantziarekin erreparatuta, erabiliko zenukeen egoera jakin baten adibide zehatzik?



Kasua

Asertibitate-jokoa

Jarraian aurre egin beharko zeniekeen balizko egoera batzuk deskribatzen dira oso labur, zuzendarien-heziketan sarri erabiltzen diren *roleplaying* joko horietako bat egiteko. Egoerei ahalik eta asertiboen erantzun beharko diezu:

1. *Norbaitek zerbait utz diezaziozula eskatzen dizu (liburu bat, apunte batzuk, dirua, edozer gauza), eta zuk ez diozu utzi nahi.*
2. *Talde-lan batean ari zarela, taldekide batek aitzakiak jartzen dizkizu berari dagokion lanaren zatia zuk egin dezazun.*
3. *Talde-lan bat aurkezteko egunaren bezperan taldekide batek telefonoz deitu dizu, esanez biharamunean ezingo dela eskolara joan. Aurkezpena zuk bakarrik egitea proposatzen dizu. Oso kontrako iritzia duzu.*
4. *Lankide batek berarekin talde-lan bat egiteko eskatu dizu, eta zuk ez duzu gogorik berarekin lana egiteko, aurretik esperientzia txarra izan baituzu.*
5. *Eskola batean zaudela, ez zatoz bat irakasle batek eskolak emateko duen moduarekin.*

7.6. Enpresan komunikazioa hobetzeko jarraibideak

Asko idatzi da komunikazioaren eraginkortasunaz. Aguirre *et al.* (2004) irakasleek azpimarratzen dutenez, ohikoa da igorri nahi den informazioaren % 50-60 besterik ez hartzea gogoan, baina ehuneko hori handitu egiten da, informazio bera kanal eta bide batetik baino gehiagotatik behin eta berriz jasotzen bada.

Horren inguruan, egile horiek proposaturiko irudiak erakusten du (ikus 21. irudia) komunikazioaren endekatze-prozesua, non faktore objektiboek zein subjektiboek ere eragiten baitute. Halatan, esan nahi dena, esaten dena, entzuten dena, aditzen dena, ulertzen dena, onartzen dena, gogoan hartzen dena eta egiten dena bereizi beharra dago. Azken batean, argi ikusten da maila batzuk daudela igorleak edo iturriak buruan duenaren eta azken emaitzaren artean, eta hasierako ideia edo burutapena distorsiona daitekeela.

Antolakuntzetan komunikazioa hobetzeari irakasleek, enpresa-aholkulari eta *guru*ek arreta handia jarri izan diote azken urteetan. Nolabaiteko jarraibideak ezartzea izan da 3. gaian aipatzen genituen jakintza-sortzaile edo jakintza-ekintzaile (*knowledge entrepreneurs*) horien helburua. Ondoren horren adibide batzuk jasoko ditugu.

Aguirre *et al.* (2004) irakasleek antolakuntzetan komunikazioak hobetzeko gomendio hauek proposatzen dituzte:

1. *Lehenik, mezu argia.* Igorleak garbi izan behar du transmititu nahi duen ideia, eta, beraz, gogoeta-ahalegin bat egin behar du adierazi nahi dituen ideiak egoki ordenatzeko.
2. *Hizkuntza sinplifikatu.* Igorleak argi eta garbi eta ulertzeko moduan egituratu behar du mezua, kode egokienak aukeratu, hartzaileak behar bezala uler dezan. Hitzeko hizkuntzak laua eta zuzena izan behar du, jargoi teknikoak eta apaindurak alde batera utzita.
3. *Zuzeneko komunikazioa erabili.* Ahal den guztietan buruz buruko komunikazioa erabili behar da, hura baita eraginkorrena eta egoera bakoitzera ondoen

egokitzen dena, konfiantza handiena ematen duena eta *feedbacka* ahalbidetzen duena.

4. *Jarrera demokratikoa hartu*. Igorleak ez du hartu behar nagusitasunezko edo inposaketazko jarrerarik; berdintasuna, errespetua eta enpatia erakutsi behar ditu mezua igorri behar dion pertsonarenganako. Eragin negatiboa dute komunikazioan jarrera ebaluatzaile, kontrolatzaile, kalkulatzaile, zorrotz eta itxiek; aitzitik, igorleak deskribatzaile, orientatzaile, eramaneke, espontaneo, malgu eta ireki agertu behar du.
5. *Egokiera*. Garrantzitsua da une eta leku egokia aukeratzea mezua igortzeko. Garaia baino lehenagoko komunikazioa bada, hartzaileak ezer ez ulertzeko arriskua dago, hartzailea prestatu gabe dagoelako oraindik horretarako; era berean, informazioa berandu igortzen bada, eraginkortasuna galtzen da. Lekuak eta testuinguruak ere eragin handia izango dute, eta hartzailearen jarrera baldintzatuko dute.
6. *Berdintasuna*. Igorlea eta hartzailea plano berean egon daitezten ahalegindu behar da, horrek elkar hobeto ulertzea baitakar eta konfiantzazko giroa sortzen baitu. Hori dela eta, posizio fisikoak, altzariak edo lekuaren jabe izateak ezar ditzaketen desberdintasunak baztertu behar dira, eragin negatiboa baitute hartzailearen jarreraren, hartzailea defentsarako jarrera hartzerantz bultzatuko baitute, mehatxaturik sentitzen bada. Igorleak, bada, sentibera izan behar du hartzailearen munduarekin; haren lekuan jarri behar du, eta enpatia eta errespetua erakutsi behar dio. Hartzaileak, berriz, entzuten jakin behar du, eta mezua berrietara irekita egon behar du, ez itxita eta defentsarako jarrera hartuta.
7. *Zaratak hutsaldu*. Ahal dena egin behar da kanpoko gertakizunek (esate baterako, etenek) komunikazioa oztopa ez dezaten.
8. *Erreduantzia erabili*. Erreduantzia edo erreduantzia neurri egokian erabili: ez gehiegi, zeren eta, gehiegi erabiliz gero, hartzailearen arreta kamustuko bailitzateke, eta ez gutxiegi, zeren horrek mezua ulertzea galarazi baitezake. Komeni da eduki informatibo bera iturri, kanal eta bide batetik baino gehiagotatik transmititzea, batzuk besteen indargarri izan daitezten.
9. *Berrelkadura erabili*. Azkenik, oso garrantzitsua da berrelkadura erabiltzea, nahi zen helburua komunikazioaren bidez lortu dela baieztatzeko. Gainera, berrelkadurak igorlearen eta hartzailearen paperak aldatu egiten ditu, eta, hartara, bakoitzak aukera izango du bestearen posizioa hobeto ulertzeko eta hurrengo faseetan ikusi dituzten oztopoak zuzentzeko.

Bestalde, Human Management Systems aholkularitza-enpresako zuzendari nagusi den Jon Zarate enpresa-aholkulariak faktore hauek azpimarratzen ditu (Zarate, 2008):

1. *Entzuten ikasi beharra dago*. Gizakiari nola entzun behar den ikastea oso zaila zaion arren, garrantzitsua da horretan hobetzen ahalegintzea. Hasi berriek jakin behar dute entzutea ez dela:

- Arretaz begiratzea eta bitartean beste zerbaitetan pentsatzen egotea
- Jarrera erasotzaile batekin erreduantzia
- Bestearen adierazpenei erantzun azkar bat ematean pentsatzea
- Elkarriketa etetea

Aitzitik, entzutea zera da:

- Hitz egiten ari den pertsonari eta esaten ari denari arreta jartzea
- Esandako hitzen zentzua ulertzea

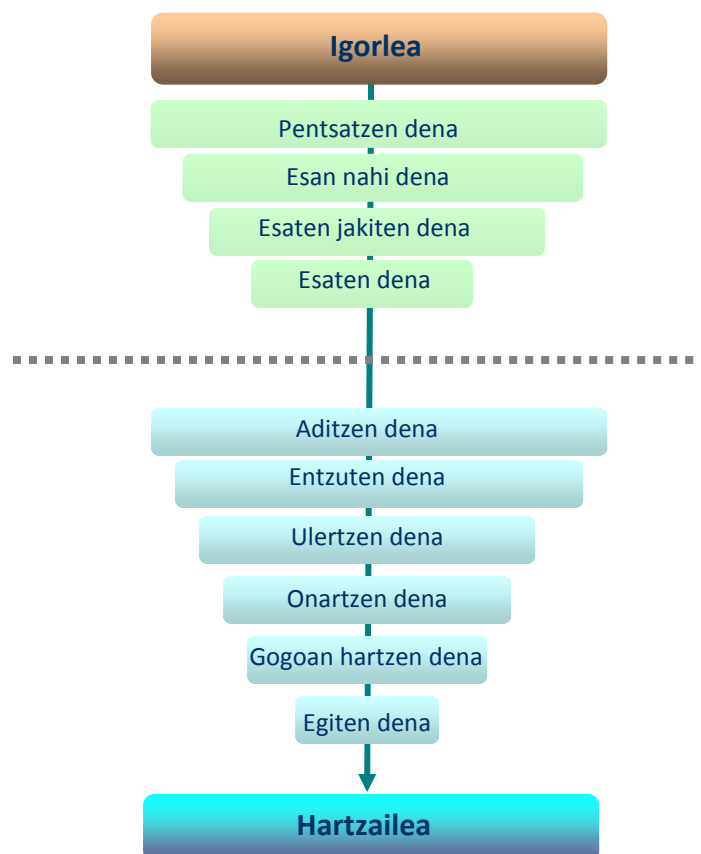
Entzuteko duzun gaitasuna frogatzeko eta, bide batez, lantzeko, saia zaitetz esaten ari diren horretatik eduki faktikoa eta emozionala bereizten. Eskaiozu gauza gehiago azaltzeko.

2. *Galderak*. Esan bezala, komunikazio on bat lortzeko ezinbesteko aldagai bat da entzuten jakitea. Halatan, ingurukoek nahi dutena edo negoziazio-prozesu batean bilatzen dutena ezagutzeko galderak dira tresna erabilgarrienak. Horrez gainera, honako funtzio hauek ere badituzte galderek:

- Egoeraren gaineko kontrola eskaintzen dute
- Gainerakoen interesak ezagutzeko balio dute
- Galdetzen ari denaren informazioa ematen dute

Jarrera pentsakorra izatea bultzatzen dute. Haserre egon arren, saia zaitetz ingurukoek ez erasotzen. Suntsipenak ez du elkarkidetzat sendotzen. Zure sentimenduak ezagutarazi nahi badituzu, erabili lehenengo pertsonan adierazitako mezuak.

21. Irudia. Komunikazioaren endekatzea



Iturria: Aguirre *et al.* (2004) lanetik moldaturikoa.



Kasua

Komunikazio eraginkorraren oinarriak (I)

Komunikazio eraginkorraren ezaugarrietako batzuk hauek dira:

- Prozesu bat da: planifika eta ebalua daiteke.
- *Feedback* eraginkorra ezinbestekoa da.
- Jarrera da garrantzitsua: besteei entzutea eta besteek zuri entzuteko borondatea.
- Arrazoitutako komunikazioa: hartzailearen beharrei erantzun behar die; garrantzitsua izango da igorleak *enpatiarako* gaitasuna lantzea.
- Xede jakin bateko komunikazioa: hau da, xede jakin bat badu. Ildo horretan, bada, garrantzitsua izango da igorleak bere *asertibitatea* lantzea.

Mezua komunikatu aurretik honako hau zehaztu beharra duzu:

- Mezuaren edukia
- Edukiaren helburua
- Edukia zabaltzeko biderik egokiena

Iturria: UPV/EHU (2010): *Komunikazio eraginkorra*, Prestakuntza eta Gestio Hobekuntzako Gerenteordetza, UPV/EHU.



Bukatzeko, kontuan izan beharra dago giza baliabideen arloan langile eta zuzendarien arteko komunikazioa hobetu dadin hainbat mekanismo eta egitasmo jartzen direla abian. Bestek beste, honako hauek aipa daitezke:

- *Kalitate-zirkuluak*: Langileak taldeka biltzen dira enpresaren hainbat arlotan izaten diren arazoak zehazteko eta horiek zuzentzeko iradokizunak egiteko.
- *Argi hitz egiteko programak*: Langileek telefono batera dei dezakete, edo enpresak jarritako ordezkari bati helaraz diezazkiokete galderak edo kezak.
- *Ate irekiko politika*: Langileek beren kezak edo iradokizunak zuzenean beren nagusi ez den zuzendari bati adierazten dizkiote.
- *Lan-giroaren azterketak*: Hainbat gairi buruz langileek duten iritzia jasotzeko egiten diren inkestak dira. Bestek beste, gai hauek aztertu ohi dira: ordainketei buruzko iritzia; langileen arteko eta langileen eta zuzendarien arteko erlazioa; eta zuzendaritzaren efizientzia.

Kasua

Entzuten jakitea

Eugenio Ibarzabal enpresa-aholkulari ospetsuak hau dio *La pasión de mejorar* (1996) liburuan: “Saiatu arren, jende gutxik daki entzuten. Entzutea erabaki badu ere, ez da isilik egongo. Hona hemen bi suposizioen araberrako erabaki bakar baten adibidea: entzutea eta isilik egotea. Ingurukoak entzun eta ezagutu ondoren, beste modu batera emango ditugu aditzera geure ideiak, zeren, halakorik egin ezean, ez baita alde indartsu eta ahulak ezagutzerik egongo. Ez dago inolako arrazoibide posiblerik gure mezua jasoko dutenen berri ez dugunean. Ez da komunikazio hutsa, interkomunikazioa baizik. Ez da zuzena mezu jakin bat “saldu” nahi izatea, baldin eta “erosiko” duen bezero, herritar, ikasle edo gertukorik ez badago”.

Iturria: Ibarzabal (1996) lanetik moldatua.

Kasua

Nola komunikatu praktikan?

Mikel Fernandez ikerketa-zuzendaria da Jakin S.A. enpresan. Enpresa ertaina da Jakin. Elisa Agirrek bere aginduetara egiten du lan txosten teknikoaren arloan; Elisa enpresan sartu berria da, bost hilabete daramatza soilik. Lanaren parte bat etxetik egiten du Elisak, emaitzen bidezko koordinazio-sistema baita nagusi enpresan.

Duela hilabete eta erdi Mikelek Elisari lan bat agindu zion abenduaren 10erako (txosten tekniko baten atal bat taxutzea), zuzendariaren kalkuluen arabera askoz ere lehenago erraz amaitu beharko zukeena. Abenduaren 8an Elisaren mezu elektronikoa jaso du Mikelek. Han, agindutako lanaren alderdi batzuk ez dituela argi ulertzen esaten dio Elisak. Mikel harrিতuta gelditu da. Nola erantzun ere ez daki.

Eskatzen da:

Zer azpimarratuko zenuke kasuan laburbiltzen den komunikazio-prozesuari buruz? Zer-nolako erabakia hartu beharko luke Mikelek zure ustez? Nola prestatu beharko luke Elisari komunikatu beharra?



Kasua

Nola komunikatu programa berri bat

Enpresan hiru urtez lan egin ondoren, gainbegirale izendatu zaituzte.

Enpresak “integrazio-programa” bat ezarri nahi du. Programa horren arabera enpresan lan egiten duen orok lan-baldintza berdinak izango ditu. Alegia, pizgarriak guztientzat antzekoak izango dira (soldatak, noski, desberdinak izango diren arren); guztiek fitxatu beharko dute lanera sartzean eta lanetik irtetean; guztiek jangela berean jango dute; oporrek iraupen bera izango dute guztientzat, eta guztiek aukeratu ahal izango dute noiz nahi dituzten opor horiek; guztientzat aparkalekua berdina izango da, eta pentsio-plana ere berdina izango da, besteak beste.

Sindikatuak, lehenengotan behintzat, programaren aldekoak dira, nahiz eta emaitzak ikusi arte oso lasai ez egon eta zenbait langilek eskuratutako eskubideak galduko dituzten beldur izan. Gainbegirale bakoitzak menpean dituen langileei programa hori aurkeztu, azaldu eta ulertarazi behar die.

Gainbegirale zarenez, langileei programa nola jakinarazi erabaki beharko duzu. Aukeretatik bat hautatu, aurrez aukera bakoitzaren abantaila eta desabantailak aztertu ondoren.

Aukerak:

1. Zure ardurapean dauden 30 langileekin bilera formala egin eta programa aurkeztu.
2. Langile bakoitzari programa azaltzen duen txostena bidali.
3. Iragarki-oholean programa azaltzen duen mezu bat jarri.
4. Lan-orduetan, talde txikitan eta informalki aipatu programa.
5. 30 langileekin bilera informal bat egin.

Eskatzen da:

Aukeratu ezazu, arrazoituz, aukera egokiena.

8. gaia: Lan-taldeen zuzendaritza

8.1. Sarrera


Lan-taldeen berebiziko eragina dute antolakuntzen bilakaeran. Aztertu beharreko gai hau oso da zabala eta inplikazio anitzekoa. Horregatik, gai honetan aurretik aztertutako lidergo, motibazio eta komunikazioaren inguruko teoria, gogoeta eta kontzeptuak erabili beharko ditugu.

Lehenik eta behin argi bereizi beharko ditugu *lanerako gizatalde* eta *lan-talde* kontzeptuen arteko aldea. Lan elkarrekin egiten duten gizatalde eta lan-taldeen arteko aldea argi utzi beharra dugu. Gaztelaniazko *grupo de trabajo* eta *equipo de trabajo* terminoen arteko aldeaz ari gara, alegia; edo ingelesezko *working group* eta *team* kontzeptuen arteko aldeaz. Guk euskaraz, esan bezala, *gizatalde* eta *lan-talde* kontzeptuak erabiliko ditugu ñabardura hori ezartzeko.

Robbins eta Judge (2010) irakasleen aburuz gizatalde bateko kideen artean ezartzen den harreman nagusia informazioa elkarrekin banatzeko eta erabakiak hartzeko izaten da, eta betiere kide bakoitzak bere zeregina, dagokion eskumen-esparruan, modu eraginkorren aurrera atera ahal izateko asmoz egiten da. Halatan, gizataldeek ez dute izaten elkarren artean egindako talde-esfortzua eskatzen duen talde-lana egiteko beharrik, ez eta aukerarik ere. Azken batean, gizataldean egindako lanean ez da izaten sinergia positiborik; hau da, taldearen emaitza ez da izaten taldekide bakoitzaren batura baino handiagoa.

Aldiz, lan-taldea gai da, esfortzu koordinatuagatik, sinergia positiboa sortzeko. Taldeak egindako ekarpena taldekide bakoitzaren ekarpenaren batura baino handiagoa izaten da. Hori zenbait talde-lanetan oso begi-bistakoa izaten da (talde-kirolean, adibidez).

Halaber, kontuan izan beharko dugu taldean arauak sortzen direla, eta taldekide bakoitzak portaera edo "rol" bat jokatzeko duela, estatus jakin batzuk bereganatzen direla eta, era berean, dagoeneko aurreko gaian aztertu dugunez, informazio-kanal jakin batzuk sortzen direla halaber lan-taldeetan.



Aurretik ere hainbatetan azpimarratu izan dugun legez, antolakuntzetan antolaketa formalaz gainera antolaketa informala dago, eta horrek ere badu isla lan-taldeetan, zeren lan-talde formalak eta informalak izaten baitira antolakuntzetan. gehiengo komunikatzen ematen dute.

8.2. Taldeen ezaugarriak

Robbins eta Judge (2010) egileek azpimarratzen duten legez, lanerako gizataldeek eta lan-taldeen talde-ezaugarri batzuk dituzte, bertako kideen jokabidea aurreikusten laguntzen ahal dutenak. Ezaugarri horietako batzuk bost hauek dira (Robbins eta Judge, 2010):

1. *Rola*. Shakespeareren hitzetan "*mundu osoa antzerki bat da, eta gizakiak ez dira bertako aktoreak baino*". Metafora horri jarraituz, gizataldeetako kideak aktoreak dira halaber, *rol* edo paper jakin bat dutenak. Termino horrekin talde batean gizabanako batek izan ditzakeen jokabiderako patroien multzoa izendatu nahi dugu. Kontuan izan beharra dago denok *antzezten* ahal ditugula eta *antzeztu* beharko ditugula paper desberdinak egoera eta ingurune bakoitzaren arabera.
2. *Arauak*. Gizatalde guztiek dituzte arauak, bai esplizituki ezarritakoak, bai tazituak edo esan gabeak. Esaterako, lan-taldeetan oso ohikoak izaten dira egitekoari buruzko arauak edukitzea (lana nola egin behar den, zenbat egin behar den, noiz, eta abar).
3. *Estatua*. Oro har gizartean banako batek duen lekua da estatua, leku horri dagozkion betebeharrak eta eskubideak. Gizataldeei buruz aritzean, taldeak edo taldean gizabanakoak duen estatusaz ariko gara. Estatua oso faktore garrantzitsua da gizabanakoen eta taldeen jokabidea ulertzean, zeren motibaziorako berebiziko eragina duen faktorea baita.

4. *Tamaina*. Gizataldeen ezaugarri garrantzitsua da, halaber, tamaina. Esaterako, talde baten tamainak beraren emaitzetan eragin handia du. Ikerketek diote, esaterako, talde txikiak talde handiak baino eraginkorragoak direla.
5. *Kohesioa*. Gizatalde bat banatzeari kontra egiten dion indarra da; bestela esanda, taldekideek elkarrekiko duten erakarpen-maila edo taldean irauteko duten motibazioa. Gizataldeen artean oso kohesio-maila desberdinak izaten dira; batzuek oso barne-lotura sendoak izaten dituzte, eta beste batzuek, aldiz, oso ahulak. Asko dira taldearen kohesioaren eta taldearen eraginkortasunaren arteko erlazioa azpimarratu duten ikerketak.

Kasua *Social loafing*

Social loafing (*alperkeria soziala*) delako kontzeptua Latane, Williams eta Harkins (1979) irakasleek proposaturikoa gizataldeen tamainarekin erlazionaturiko faktore edo kontzeptu garrantzitsu bat da. Faktore horrek efektu hau azpimarratu nahi du: gizabanakoek gizataldeetan lan egitean bakarka lan egitean baino esfortzu txikiagoa egiteko duten joera.

Eskatzen da:

Zure ustez, gertatzen al da efektu hori? Gertatzen bada, zergatik gertatzen da, alegia, zer faktorek eramaten dute gizabanakoa gizatalde handietan eraginkortasun apalagoz jardutera? Nola galarazi edo murriztu daiteke “*alperkeria soziala*” lan-talde batean?

Erreferentzia: Latane, B., Williams, K., eta Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.

Kasua *Zer egin daiteke lan-talde baten kohesioa areagotzeko?*

Robbins eta Judge (2010) irakasleek jokabideok iradokitzen dituzte lan-taldeen kohesioa areagotzeko:

1. Taldearen tamaina murriztea.
2. Kideek taldearen helburuekin bat egin dezaten sustatzea.
3. Taldekideek elkarrekin ematen duten denbora areagotzea.
4. Taldearen estatusa areagotzea (esaterako, talde horretan sartu ahal izateko zailtasun-pertzepzioa areagotuz).
5. Beste taldeekiko lehiakortasuna sustatzea.
6. Sariak taldekideei barik taldeari ematea.
7. Taldea fisikoki isolatzea.

Eskatzen da:

Zer iruditzen zaizkizu proposamenak? Izan al dezakete nolabaiteko kontrako efekturik? Zer beste jokabide proposatuko zenuke?



Kasua

Microdeco-ren minikonpainiak

La travesía de Microdeco liburuan enpresa horretan ezarri zen lan-taldeei buruzko gogoeta hau jasotzen da: “2000. urtean antolaketa-egitura indartu genuen, aurretik zetozen aldaketa guztiak sendotzeko. *MiniKonpainia* deritzon antolaketa eredu bat jarri genuen abian, hain zuzen ere, lanpostuen autokudeaketa, produkzioaren planifikazio propioa, zuzendaritzak emandako jarraibideen araberrako helburuen ezarpena eta barne- eta kanpo-bezeroekin harremanetan jartzea ekarriko zuen antolaketa-egitura bat.

Zergatik *minikonpainiak*?

Zuzendaritza eguneroko kontrol- eta jarraipen-eginkizunetatik askatu eta berari dagozkion bestelako jardueretan (planifikazio estrategikoan, helburuen zehaztapenean, zuzendaritzaren aginte-panelaren jarraipenean...) buru-belarri aritzeko sortu genituen *minikonpainiak*. “2000. urtean egiten nituen jardueren % 30 ere ez nuen egiten 2005ean”.

Minikonpainiek ongi funtziona dezaten, langileek ongi trebatuak egon behar dute (prestakuntzan inbertitu) eta oso motibatuak (proiektuan sinetsi behar dute, eta egindako lanarekin gustura egon). Zuzendaritzak bere denbora eta finantza-baliabideak bideratuz ahalegin berezi bat egin beharko du proiektuan, ezbairik gabe.”

Eskatzen da:

Iruzkindu ezazu enpresak abian jarritako egitasmoak izan ditzakeen argi-itzalak.

Iturria: Microdeco enpresaren *La travesía de Microdeco* (Euskalit, 2006) liburutik itzuli eta moldatutakoa.

8.3. Taldean hartutako erabakiak vs gizabanakoak hartutako erabakiak

Antolakuntzetan erabaki asko taldean hartzen dira, bakarka baino gehiago. Baina zein dira erabakiak taldean edo bakarka hartzearen abantailak? Nola lortzen da eraginkortasun handiagoa, taldean erabakiz ala bakarka erabakiz?

Lehenik eta behin *eraginkortasun* edo *emankortasun* kontzeptuari buruzko ñabardura bat aipatu beharko dugu (ikus testua). Ñabardura horiek eginda, esan beharra dago ez dagoela zehatz galdera horri erantzuterik, zeren hainbat faktoreren arabera aldatzen den zerbait baita. Oro har, hauek dira taldean erabakiak hartzearen abantaila eta desabantailak (Robbins eta Judge, 2010) lanetik moldatuak:

Abantailak

- Taldeek ezagutza gehiago eta informazio osatuagoa sortzen dute.
- Taldeek heterogeneotasuna eta ikuspegi-aniztasuna ekar diezaiokete erabakitze-prozesuari.
- Hartutako erabakia onarraraztea eta erabakiari zilegitasuna ematea errazagoa izaten da.

Desabantailak

- Maizenik taldeak gizabanakoak baino denbora gehiago behar du erabakia hartzeko.
- Taldeetan adostasunerako presioa izaten da. Taldekide onartua izateko presioagatik ideia edo iritzi jakin batzuk ez esatera eraman dezake gizabanakoa taldean (ikus, esaterako, Solomon Asch-en esperimntua).
- Talde-eztabaidak gutxi batzuen mende egon daitezke.

- Taldean hartutako erabakietan erantzukizuna banatuta geratzen da.

Oro har, esan ohi da *efizientzia* terminoa kontuan izanik gizabanakoek hartutako erabakiak eraginkorragoak izaten direla; aldiz, *efikazia* terminoa abiapuntu hartuta gizataldeak izaten omen dira eraginkorragoak edo emankorragoak. Beraz, erabakiak taldean hartzearen aldeko apustua egiterakoan kontuan izan beharra dago *efikaziaren* gehikuntza *efizientiaren* murrizketa orekatzeko nahikoa den ala ez.

Kasua

Eraginkortasuna, efikazia eta efizientzia

Euskaraz *efikazia* eta *efizientzia*, biak, *eraginkortasun* terminoaz adierazten ditugu. Gure arloan, ordea, garrantzitsua da bi esanahi horien arteko aldea ondo azaltzea. *Efikazia* helburuei buruzko eraginkortasuna da: helburuak betetzeko gaitasuna, hau da, helburuen lorpen-maila; edo, beste ñabardura bat erantsirik, helburu egokiak aukeratzeko gaitasuna (gauza onak edo beharrezkoak egiteko gaitasuna). *Efizientzia*, berriz, bideei buruzko eraginkortasuna da, hau da, helburuak *merke* betetzea (alegia, kostu eta irabazien arteko ratio egokiaz).

Bestela esanda, *efikazia* alde zuzenetik ezarritako helburuen betetze-maila da; kontzeptu absolutua da, helburuak betetze horretan ez baitu kontuan izaten izandako kostua. *Efizientzia* kontzeptu erlatiboa da, kostuak kontuan izanda neurtzen baita helburuen betetze-maila. *Efizientziak efikazia* eskatzen du; alegia, nekez izan daiteke zerbait edo norbait *efizientea efikaza* izan gabe: txikiak izan arren izandako kostuak, ezarritako helburuak ez badira betetzen, azken batean kostuak handiak izango dira.

Asko dira talde-erabakiak hartzeko erabiltzen diren teknikak, baina ezagunenetako bat *brainstorming* edo ideia-jasa deiturikoa da. Gizatalde batean gai baten inguruan ahalik eta ideia gehien proposatzean datza. Iritzi kritikoa amaieran edo hurrengo bilera batean adierazten dira; hau da, ideiak ez dira balioesten azaltzen diren unean. Horrela lan eginez, etekina ateratzen zaie sinergie.

Bestalde, asko dira, halaber, lan-taldean sustatzean oinarrituriko zuzendaritza-eredu eta zuzendaritza-tresnak. Nekez azter ditzakegu guztiak honelako sarrera-gai batean. Edonola dela ere, kalitate-zirkuluak aipatu bederen, aipatu beharko genituzke (ikus testua).

Kasua

Kalitate-zirkuluak

Kalitate-zirkulua edo kalitate-kontrolerako zirkulua langile-talde bat da, aldizka eta bere borondatez bere sailtako kostuak murrizteko eta arazoak konpontzeko biltzen dena. Motibazioa eta kostu-murrizketa mekanismo gisa kalitate-zirkuluak ezartzeko ideia Japonian sortu zen, nahiz gero Europan eta Ameriketako Estatu Batuetan ere arrakastaz erabili den. Kalitate-zirkuluak eskuarki 5 eta 10 lagun bitartekoak izaten dira, eta astean behin 45 minutu inguruko bilerak egiten dituzte. Bilera gehienak lan-orduen barnean izaten dira, nahiz eta lan-orduetatik kanpo izateko inongo eragozpenik egon ez. Taldeko kide batek liderra izan behar du. Lider horrek aurrez teknika honen funtzionamenduari buruzko prestakuntza jaso behar du, eskuarki enpresaz kanpoko adituen eskutik. Era berean, gero liderrari dagokio jasotako jakintza kideei irakastea. Bileran, kideek beren iritzia aurkezten dute aditu diren gauzei buruz. Liderrak lortu behar du partaide guztiek arazoak topatzeko eta konpontzeko prozesuan parte hartzea. Bilerako emaitzak zuzendaritzari bidali behar zaizkio txostenean. Zuzendaritzak azken hitza izango du.

Eskatzen da:

Iruzkindu itzazu, arrazoituz, zer abantaila eta desabantaila nagusi izan ditzaketen, zure iritziz, gisa honetako lan-taldeek.

8.4. Talde-lana eta delegatzea

Zuzendariak eta langileak, oro har, eguneroko lanean talde-lana gehiago bultzatzeko izaten dituzten arazoetako bat taxuz delegatzen jakitea da.

Delegatzea edo eskuordetzea zera da: menpeko bati eginkizun bat esleitzea eta eginkizun hori betetzeko askatasuna, aginpidea eta erantzukizuna ematea. Enpresaren zuzendaritza eraginkorra izan dadin, behar-beharrezkoa da talde-lanean taxuz delegatzen jakitea. Peter Drucker-ek dioen bezala zuzendaria edo langilea, bere lankideengan taxuz delegatu gabe, lanez lepo badabil, gal ditzake, batetik, lehentasunak zein diren zehazteko objektibotasuna eta, bestetik, bene-benetan zer den garrantzitsua eta zer ez den bereizteko ahalmena (Drucker, 1992).

Azken batean, lana eta agintea delegatu beharra dago: zuzendaritza-prozesuaren printzipio nagusietako bat da hori, oso kontuan izan beharrekoa. Pérez Gorostegui irakasleak dioen legez, oker dabilta “ezer nahi izanez gero, norberak egin behar duela pentsatzen duten zuzendariak” (Pérez Gorostegui, 2009).

Alabaina, praktikan, delegatzeko beldurra izaten da eta talde-lanean ez aritzeko argumentu ohikoa bilakatzen da hori. Ez delegatzeko argudio-andana tipiko bat da hau: menpekoek edo lankideek ezingo dutela, ez dutela ondo egingo, mantsoago egingo dutela, ez dutela nahiko, eginkizuna nola egin behar den erakusten norberak egiten baino denbora gehiago galtzen dela, eginkizuna delegatzeko denborarik ez dagoela, lankideek oztopoak jarriko dituztela edo arazoa konpondu beharrean korapilatu egingo dutela, besteak beste.

Kasua

Delegatzea praktikan



Jon Zarate enpresa-aholkulariak delegatzeari buruzko galdera hauek proposatzen ditu *Gestionar en equipo: preguntas clave* eskuliburuan (Zarate, 2008):

- Eguneroko zereginen zerrendarik egiten al duzu?
- Premiazkoa eta garrantzitsua dena identifikatzen al duzu?
- Egin beharreko zereginen artean lehentasunik ezartzen al duzu?
- Zure taldeko beste kideek egin al ditzakete zeregin horietako batzuk?
- Ba al dute prestakuntza nahikorik zeregin horiek egin ahal izateko?
- Agindutako lanetan zure lankideek laguntzen al dute? Ezagutzen al dituzte erabakitze-mugak?
- Delegatutako jarduerak epe eta helmugak betetzen dituzten ezagutzeko, erabiltzen al duzu jarraipen-sistematik?
- Ongi egindako lana aintzat hartzen al duzu?

8.5. Talde-lana eta eraginkortasuna

Praktikan ez da erraza izaten lan-talde eraginkorrak osatzeko prozesua. Lan-talde eraginkorrak osatzeko zenbait behar edo arazo identifikatzea funtsezkoa izaten da. Aramendi (1996) irakasleari jarraituz, alderdi hauek izan beharko liriateke kontuan, besteak beste (Aramendi, 1996):

1. Taldearen helburuak: taldekideek gutxieneko identifikazio bat azaldu beharko dute helburu hauekin. Horretarako, helburuek zehatzak eta argiak izan behar dute.

2. Taldearen jarduerak: helburuak oso eginkizun eta jarduera zehatz bihurtu behar dira. Egin beharreko jarduerak taldekideen artean onarturik egon behar dute.
3. Taldeko kideak: helburu horiek lortzeko taldearen tamaina eta jarduera horiek betetzeko pertsona egokienak hautatu behar dira.
4. Taldekideen estatusa: taldearen barruan dauden estatus-desberdintasunek ez dute lankidetzaz hobetuko. Beraz, estatusari dagokionez taldekide guztiek maila bera edukitzea aholkatzen da.
5. Taldekideen rola: taldearen helburuen eta lanen arabera kideen arteko rolen banaketa egingo da. Taldekide bakoitzak, lan berezi bat egiteaz gainera, bere harremanak sendotu beharko ditu, taldeko beste kide guztiekin koordinatzeko.
6. Taldekideen arteko komunikazioa: beren arteko koordinazioa sendotzeko, kideen artean komunikazio modu asko bultzatu beharko dira (idatzia, ahozkoa, eta abar).
7. Taldearen arauak: taldean funtzionatzeko arau batzuetan adostu behar dute, kide guztiek.
8. Taldeak duen boterea: talde honek erabakiak hartzeko duen ahalmena eta autonomia argitu beharko dira.
9. Taldearen gidaria: batzuetan zuzendari edo lider deituko zaio, beste batzuetan erraztaile (*facilitador*, gaztelaniaz).
10. Taldeko giroa: kideen artean dagoen komunikazioak, harremanak, atsegintasun-mailak eta gisa bereko beste hainbat faktorek baldintzatuko dute taldean dagoen giroa.
11. Erabakiak hartzeko prozedurak: taldekideen artean erabakiak nola hartuko diren zehaztuko beharko da.

Oro har, talde eraginkorren osaketari buruz ez dago erantzun bakar eta zehatz bat ematerik. Esaterako, tamainari buruz ez dago lan-taldeen tamaina optimo batez hitz egiterik, kontuan hartu beharreko faktore baldintzatzaileak asko baitira. Aurretik esan bezala, taldea zenbat eta handiagoa eta heterogenoagoa izan, orduan eta etekin hobea izan dezake taldeak eraginkortasun-efikaziari dagokionez; baina, taldearen tamaina eta heterogeneotasuna handiegiak badira, taldearen kohesioa murriztu egin daiteke eta, ildo beretik, eraginkortasuna ere bai (eta ez soilik efizientzia-zentzuan ulerturikoa).

Kasua

Talde-lana eta komunikazioa

Aurkene Redondo ENBOR consultores-eko enpresa-aholkulariak talde-lana eta komunikazioa bateratzen dituen hausnarketa hau egiten du: “Entzuteko gaitasuna garatzea da, funtsean, lortu nahi duguna, baina entzutea adiera zabalean hartuta: behatuz entzutea, jakin-minez entzutea. Gure taldeko kide guztien beharrak ezagutu behar ditugu, horien arabera jokatzeko”.

Eskatzen da:

Zer deritzozu hausnarketa horri buruz?

Iturria: Redondo (2005): *Emoziozko adimena: lidergoia eta pertsonen kudeaketa*, Lanbide.



Kasua

Testua

Motibazioa, komunikazioa eta talde-lana

Gai honen sarreran aipatu dugun legez, lan-taldeen gidaritza eta aurretik azterturiko lidergoa, motibazioa eta komunikazioa oso erlazionatuta daude. Ikus, esaterako, Jon Zarate enpresa-aholkulariak bere *Gestionar en equipo: preguntas clave* (ESIC, 2008) eskuliburuan gai horiei buruzko hausnarketa egiteko enpresa-zuzendariei proposatzen dizkien galderak.

Talde-lanaz eta motibazioaz:

- Ba al dakizu zure enpresan zer faktorek eragin dezakeen motibazio eza? Zure lankideei galdetu al diezu inoiz? Egizu zerrenda bat.
- Sustatzen al duzu zeure lan-taldeko kide bakoitzak bere helburuak idatzita edukitzea eta horiek enpresaren lerro estrategikoekiko koherenteak izatea?
- Helburu horien aldizkako jarraipenik egiten al duzu? Berrelikadurarik jasotzen al duzu?
- Zure lankideen produktibitatea handitzeko tresna edo adierazlerik erabiltzen al duzu?
- Zure taldeko kideen aurrean *coaching*-papera bete zenezakeela uste duzu?
- Azken sei hilabetean egin duzun zerk utzi zaitu erabat gogobeteta? Halako lan gehiago egin ditzazula eskatu al diozu nagusiari?

Talde-lanaz eta komunikazioaz:

- Ongi komunikatzen zarela uste duzu?
- Zure lan-taldearekin hitz egiten al duzu komunikazioaz? Galdetzen al diezu ea zer komunikazio mota litzatekeen beren funtzioak hobekien betetzen lagunduko liekeena?
- Ba al dago komunikazio informalerako gunerik (kafe-makina, kafetegia, eta abar)?
- Lantokiz kanpoko ekintzarik antolatzen edo bultzatzen al duzu?
- Gure lan-taldeari mezu garrantzitsuren bat igortzerakoan komunikazio-bitarteko bat baino gehiago erabiltzen al dituzu?
- Zure hitzek lan-taldean zuk nahi duzun eragina dutela uste duzu?
- Esaldi labur eta argiak erabiltzen al dituzu?
- Hitz batzuei garrantzia eman, eta ahots-tonuan inflexiorik egiten al duzu?
- Adibide edo anekdotarik erabiltzen al duzu komunikatzean?
- Jendaurrean hitz egiteak sortzen duen antsitatea behar bezala kontrolatzen al duzu?
- Jendaurrean hitz egiteko baliabideak behar bezala erabiltzen al dituzu?

Iturria: Zarate (2008) lanetik moldatua.



Kasua

Koldo Saratxagaren talde-lanari buruzko ikuspegia

Talde-lanaren garrantziari buruz Koldo Saratxagak honako hau dio *Harreman-estilo berri bat* (Elkar, 2007) liburuan :

“Taldeei esker, organizazioa alda dezakegu. Haien bidez [...] gero eta pertsona gehiagok hartuko dute epe ertainerako edo luzerako erronkekiko konpromisoa. Horrela, organizazioa urgentzietatik apartatzen dugu, eta garrantzi handieneko gaietan eta etorkizunari begira jartzen dugu. Taldeei esker pertsonak ilusionatu egiten dira eta gozatu egiten dute erronka berriekin, lideratzeko eta erabakiak hartzeko gaitasuna duten beste pertsona batzuk agertzen dira, organizazioa aberastu egiten da jakintzaz, proiektu erkide eta partekatu bat eraikitzea errazten duten komunikazio- eta informazio-sareak sortuz.

Egiaz eta benetan, talde-lana organizazio-aldaketa galanta da. Zerbaitengatik idazten eta hitz egiten da hainbeste haren beharraz azken hamarkadan.”

Eskatzen da:

Zer deritzezu Saratxagaren hitz horiei?

8.6. Talde-lana eta batzarrak

Antolakuntzetan arazoei buruz hitz egiteko eta erabakiak hartzeko aldian-aldian egiten diren bilerak dira batzarrak. Asko idatzi izan da batzar eraginkorrei buruz, batzarren arazo nagusietako bat eraginkortasun eza baita. Denbora galtzeaz harago, lan-taldeko kideak desmotibatzeke eta, harago joanda, *erretzeko* ere ohiko bidea izaten da. Horregatik, Jon Zarate enpresa-aholkulariak, esaterako, bilera eraginkorrak egiteko faktore hauen eragina azpimarratzen du (Zarate, 2008):

- Kontuan izaten duzu bilera baten deialdia egin aurretik zer ordezeko izan daitezkeen: idatzizko informazio-bidalketa, telefono bidezko elkarrizketa, bideokonferentziak...?
- Bileren helburuak ongi zehazten al dituzu?
- Bileraren helburuei lehenatasunik ematen al diezu?
- Bileren hasiera eta amaierako orduak finkatzeaz gainera, eguneko gai-zerrendetako atalei denbora-epeak zehazten al dizkiezu?
- Puntualak al zarete gai-zerrendako atal bakoitzari dagokion denborarekin ere?
- Bileretarako material eta baliabide guztiak aurretiaz prestatzen al dituzu?
- Bileran parte hartuko dutenei jakinarazten al diezu zein izango den eguneko gai zerrenda, aurrez bidalitako kopien bitartez?
- Eskatzen al diezu parte hartuko dutenei bilerara informazioa landuta eramatea?
- Hartutako erabakiei arduradun eta epeak zehazten al dizkiezu?
- Hartzen al duzu bileraren alderdi positiboak eta hobetzeko daudenak ebaluatzeko astirik?
- Bileran izan direnei eta beste inplikatuak bidaltzen al diezu aktarik?
- Bileran sor daitezkeen gatazkak ongi menderatzen al dituzu?



Kasua
Brainstorming edo ideia-jasetarako gida

Saioa hasi aurretik:

- Helburua zehaztu
- Parte-hartzaile gutxi batzuk aukeratu
- Ingurune informal bat sortu
- Saioaren koordinatzailea aukeratu

Saioan zehar:

- Parte-hartzaileak arazoaren partaide izan daitezen saiatu
- Arauak zehaztu, kritikarik ez egitea barne
- Ideiak sortu
- Jaso ideiak

Saioaren ondoren:

- Nabarmendu izartxo batekin arrakasta gehien izan dezaketen ideiak
- Horiek hobetzeko moduak bilatu
- Ideiak ebaluatu, eta erabakia hartzeko denbora epe maximoa zehaztu

Urrezko araua:

Ideien kritika eta ebaluazioak gerorako utzi

Eskatzen da:

Zer deritzozu arau horiei buruz?

Iturria: (Zarate, 2008) lanetik moldaturikoa.



9. gaia: Gatazka eta negoziazioa

9.1. Sarrera

Hainbat motatako gatazkak sortzen dira antolakuntzetan, eta, horiek horrela, enpresa-zuzendaritzaren arloan, gatazkak *kudeatzeaz* eta *negoziatzeaz* hitz egiten da.

Puntu honetan oso zabala den gai horri buruz gogoeta egingo dugu labur-labur, betiere auziari buruz 3. gaian aipatzen genituen akdemikoak ez diren jakintza-sortzaileen gogoeten ildotik, gainera.

Antolakuntzetan era askotako gatazkak izaten dira. Batzuk agerikoak edo esplizituak izaten dira (esaterako, lan-ordainketei buruzkoak), eta beste batzuetan, berriz, ezkutukoak izaten dira (gizabanakoen edo taldeen botere-gatazka asko, esaterako). Hori bai, zer den barne-lehia eta zer den gatazka argi bereizi beharra dago. Lehenengo kontzeptuak bi aldean arteko aurkakotasun emankorra islatzen du (antolakuntzarentzat, oro har, emaitza garbia kontuan harturik, nolabait ere emankorra dena). Bigarrenak, berriz, aurkakotasun ez-emankorra adierazten du. Bestela esanda, lehia bi aldeak aurkakotasunerako arauetan ados daude; gatazkan, berriz, ez.

Hiztegiak gatazka terminoaren hainbat adiera jasotzen ditu (Orotariko Euskal Hiztegia). Adiera horietako batean borroka eta gudua azpimarratzen ditu. Beste batean, berriz, ahaleginaz mintzo da hiztegia. Adiera modernoagoa da, eta gure ikuspegirako, bederen, interesgarriagoa: “*Elkarren aurkako interesen, sentimenen... aurrez aurrekoa*”.

9.2. Gatazka eta negoziazioa antolakuntzetan

Interes-desadostasunak desadostasun, komunikazio gabeziak gabezia, ohikoak izaten dira hala gizabanakoen arteko nola gizataldeen arteko gatazkak antolakuntzetan. Hori izan daiteke, beharbada, abiapuntu interesgarri bat: gatazka antolakuntzetan gauza natural modura ulertzea. Izan ere, nekez ekidin daitezke gatazkak, eta, ezbairik gabe, ongi kudeatu beharrekoak dira.

Gai honi buruzko zuzendaritza-eskuliburuek asko azpimarratzen duten zerbait da *gatazka* kontzeptuak, maiz kutsu negatiboa badu ere, hein batean ondorio positiboak ere izan ditzakeela. Tira, hala izango da, baina betiere iraganari erreparatzen zaionean agerikoagoa izaten da hori; izan ere, gatazka bortitz batean murgilduta dagoen zuzendariari zein langileari ez zaie irudituko, seguruenik, hain positiboa.

Asko dira antolakuntzetan gatazka-sorburuak. Diru-kontuak, esaterako, askotan azpimarratzen dira, baina arazoak sakonean aztertuta gizabanakoen balio-, botere- eta estatus-arazoekin erlacionatutakoak izaten dira asko. Gizabanako-interesen eta talde-interesen arteko oreka eta desorekek ere eragin handia izaten dute. Edonola dela ere, gatazka-prozesuak ez badira taxuz bideratzen, langileen arteko iskanbilak, borrokak eta frustrazioak sortzen ahal dira, eta halatan enpresaren edo antolakuntzaren etorkizuna kinka larrian jartzen ahal da.

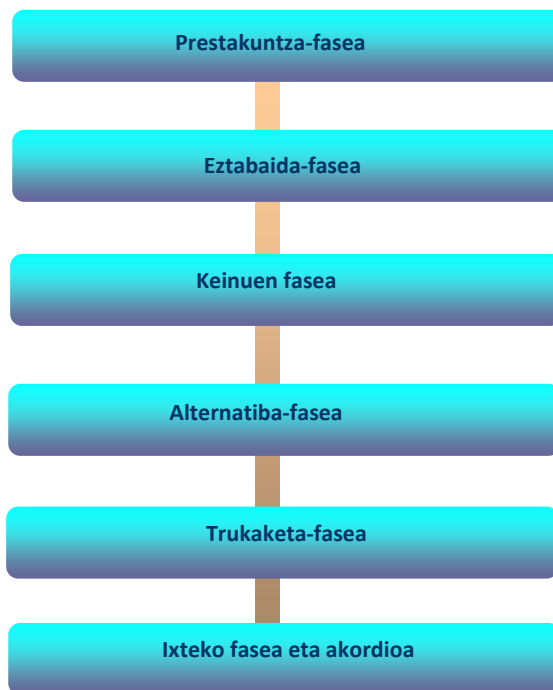
Horiek horrela, ikusiko dugunez, akordio falta dela medio, negoziazio-bideek eta negoziazio-prozesuek garrantzi handia dute antolakuntzen eraginkortasunean. Aramendi (1996) irakasleak dioen legez, negoziazioa, beraz, ezin ulertuak, komunikazio-etenaldiak edo gatazkak konpontzeko prozedura bat da, partaideen artean dauden aldeak murrizteko eta, horren ondorioz, adostasun batera iristeko.

Aramendi (1996) irakaslearen aburuz negoziazio-prozesu batean gertatzen diren urrats garrantzitsuenak hauek dira:

1. *Prestakuntza-fasea*: gaiaren prestaketa, dokumentazioa eta informazio-bilketa.
2. *Eztabaida-fasea*: talde bakoitzak bere arrazoiaren defentsa eta justifikazioa egingo du.
3. *Keinuen fasea*: talde bakoitzak beste aldeari zenbait akordio lortu nahia aurreratzen dio, baina ez esplizituki, keinuen bidez baizik (inplizituki).

4. *Alternatiba-fasea*: aukera zehatzak eskaintzen zaizkio beste aldeari.
5. *Trukaketa-fasea*: alternatibak bi aldeen artean trukutzen dira.
6. *Ixteko fasea eta akordioa*: negoziatzen ari diren aldeen artean alternatibak zehazten dituzte eta akordio batera iristen dira.

22. irudia: Negoziazio-faseak



Iturria: Egilak moldaturikoa Aramendi (1996) lanean oinarriturik.

Fase horiek guztiak ez dira linealki gertatzen. Alegia, bi taldeak, borondate osoa izanez gero, akordio zehaztutara irits daitezke, negoziazio-fase gehienak igaro beharrik gabe. Baina esan beharra dago kasu horiek ez direla oso ohikoak izaten antolakuntzetan.

Antolakuntzetan negoziazio-prozesuak taldean egiten dira maizenez, eta oso kontuan izan beharrekoa da negoziazio-prozesuetan taldekideen artean izaten den rol-banaketa. Aramendi (1996) irakasleak hiru rol proposatzen ditu:

- *Negoziazioaren gidaria*: horrek prozesuaren pisu guztia eramango du; beste aldearekin komunikazio-prozesu gehienak berak bultzatuko ditu. “Saltsero” samarra izatea komenigarria da.
- *Laburtzailea*: noizean behin negoziazioan azaltzen diren jarrerak laburtuko ditu. Gidariak azaltzen dituen jarrerak eta beste taldearen jarrerak argituko (ondo ulertzeko) eta laburtuko ditu. Gaiak oso ongi ulertu eta hizkuntza jakin behar du.
- *Behatzailea*: negoziazio-prozesua buruarekin kontrolatzen du. Une funtsezkoetan bakarrik hitz egingo du. Negoziazioaren estrategia, benetan, pertsona horrek gidatzen du. Pertsona hotza izatea komenigarria da.



Kasua

Talde-gatazkak enpresan

Jon Zarate enpresa-aholkulariak talde-gatazkari buruzko galdera hauek proposatzen ditu bere *Gestionar en equipo: preguntas clave* eskuliburuan (Zarate, 2008):

- Uste al duzu gatazkak egonez gero horiei emandako konponbideak enpresaren helburuak hobeto betetzea ekar dezakeela?
- Gatazken konponketarako “irabazi-irabazi” (*win-win*) erako eskemarik erabiltzen al duzu?
- Komunikazio eraginkorra erabiltzen al duzu gatazkak mugatzeko?
- Ba al da zure talde barruan konpondu ezin izan duzun gatazkarik? Aztertu al duzu inoiz zein izan daitekeen bere bene-benetako jatorria?

Eskatzen da:

Zer deritzezu galderei? Baliagarriak izan al daitezke?

Iturria: Zarate (2008) lanetik moldatua.

9.3. Negoziazio-trebezien hobekuntza

Asko dira negoziazio-trebeziak hobetzeko *management*aren literatura zabalean proposatu izan diren ideia, teknika eta tresnak. Lehenik eta behin, Robbins eta Judge (2010) egileek proposaturikoak laburbilduko ditugu:

- Defini itzazu helburu handizaleak: negoziazioan emaitza on bat lortzeko hasieran beharrezkoa izaten da helburu handizaleak ezartzea.
- Ez iezaezu hasierako eskaintzei arreta handirik jarri: aurretik aipatutako horren ondorioa litzateke.
- Azter ezazu arerioa: arerioak dituen interesei eta helburuei buruzko ahalik eta informazio gehien lortzen saiatzeak berebiziko garrantzia du.
- Arreta jarri arazoari eta ez arerioaren izaerari: negoziazioarekin eralazionaturiko auziei arreta jartzea oso da garrantzitsua; ondo bereizi behar dira arerioa eta arerioak defendatzen dituen ideiak.
- Izan zaitetz sortzailea eta saia zaitetz guztiak irabazle ateratzen diren emaitzak proposatzen: horretarako oso garrantzitsua izaten da enpatiaz arerioaren ikuspegia ulertzea. *Win-win* emaitzak lortzeko sormenaz eta berrikuntzaz jokatzeko garrantzitsua izaten da.

Iturria: (Robbins eta Judge, 2010) lanetik moldatua.

Negoiazio-eredu eta -teknikei dagokienez, asko dira zuzendarientzako laguntza-eskuliburuetatik proposatzen direnak. Besteak beste, nahiko ezagunak dira jarrera gogorren aurrean erabiltzeko proposatzen diren teknika hauek:

- *Salami edo mokadutxoaren taktika*. Solaskideari azken orduan baimen bat eskatzean datza. Eskaera jasotzen duenak aurreko prozesu guztia bertan behera gera ez dadin bere jarrera malgutzeko joera izan dezake.

- *Logrollingaren alderantzizko erabilera*. Negoziatzaileak negozio-agendako zenbait alderdi beste batzuk baino garrantzitsuagoak direla sinetsaraziko dio solaskideari, nahiz eta errealitatean hala ez izan. Solaskidearengan zor-sentimendua sorraraziko du, eta horrek negoziatzaileari banaketa-estrategia aurrera eramateko beharrezko zaizkion gaiak lantzeko erraztasuna eskainiko dio.
- *Neurriz kanpoko hasierako jarrerak*. Solaskideen hautemate eta iguripenak aldarazteko agertzen dira, haien eskakizunak murriztuz eta hain mesedegarri ez zaizkien akordio batekin adostasunera helduz.
- *“Nireak egin du”*. Solaskideari ahultasun-egoera batean gaudela sinetsaraztean datza. Zenbait kasutan, ahultasun-irudi horrek solaskideari are jarrera gogorragoa izatea ekar diezaioke.
- *“Xehetasunetan trabatzea”*. Negoziazioak aurrera egin dezan saihesten du bitartekariak, eta horretarako ahalik eta zehaztapen gehien ematen hasten da, helburu dituen lorpenak bereganatu arte. Zenbat eta handiagoa izan negoziatzaileak egindako presioa, orduan eta eraginkorragoa izango da taktika hau.
- *Mugatutako agintea*. Agentek ez ditu bere solaskidearen eskaintzak onartzen. Bere agintarien baimena behar duela argudiatzen du.

Batek baino gehiagok petraltzat hartuko dituzten teknika horiei begiratu bat egin ondoren, norbaiti sortuko zaio, beharbada, etikaz —alegia, giza jokaera arautzen duen erregela multzoaz— mintzatzeko beharra. Hala deritzot. Ikus daitekeenez, gai honetan ere, erabakiei buruzko gaien dagoeneko jorratu genuen enpresa-etikari eta -deontologiari buruzko gogoetat mintzatu beharko ginateke.

Kasua

Asertibitatea eta gatazken negoziazioa

Gotzon Toral Madariaga aholkulariak gatazkari eta asertibitateari buruzko hausnarketa hau egiten du *Lidergoa, talde kirola* eskuliburuan (Torale, 2009):

“Asertibitatea egoera gogorrei lasaitasun eta segurtasunez erantzuteko gaitasuna da, eta gatazkek arrazoiz konpontzeko jarrera (hitz eginez, elkar ulertuz eta guztientzat bidezkoak diren irtenbideak bilatuz). Presio manipulatioei antsietaterik gabe aurre egiteko trebetasuna da, eta bidezkoak ez diren eskaerei mugak ipintzeko gaitasuna.

Azkenik bi gauza hauek egiteko trebetasuna da:

- *Gure kontrakoari arrazoia ematea, nahiz eta berarekin haserre egon edo gure gustukoa ez izan. (Onarpen asertibo deritzo).*
- *Gehiegizko eskaera denean edo eskaera ez denean bidezkoa, ezetz erantzutea, nahiz eta beste pertsona gure gustukoa izan, eta nahiz eta jakin gure ezezkoa pertsona horri ez zaiola batere gustatuko. (Kontrakotasun asertiboa).”*

Eskatzen da:

Zer deritzozu Toral-ek azpimarratutakoari?

Iturria: (Torale, 2009) lanetik moldatua.

Kasua

Salmenta-politikari buruzko gatazka

Gipuzkoako kirurgia-produktuen enpresa banatzaile handi bateko ordezkaria zara. Ospitale eta eritegi txikiak bisitatu egiten dituzu komertzial gisa. Ezarritako helburuei dagokienez, errendimendu ona duzula erakutsi duzu, eta zure nagusia pozik dago lortutako emaitzekin, eta zuek ere gustura zaude bai lan-baldintzekin bai lan-ingurunearekin.

Gabriel Aldasorok, salmenten lurraldeko zuzendari eta zure nagusi denak, salmenten programa baten berri izan du. Urteko datuen arabera eginiko kalkulu batzuei esker asteroko helburuak zehazteko aukera eskaintzen du. Haren erabilgarritasuna dela eta, Aldasoro jaunak agindu du bere ardurapean dituen ordezkari guztiek salmenta-programa honetan parte har dezatela. Zure ustez, ordea, denbora-galtze hutsa da. Lehendik ere badituzu helburuak zehazteko zure modu propioak, eta ez duzu inolako arazorik izan orain arte. Ez duzu salmenten politika berri batekiko inolako interesik, eta programa berri honek, gainera, egokitzapen-ahalegin handia eskatuko ditu. Prestakuntza-ikastaroetan parte hartu baduzu eta eskatutako txostenak osatu badituzu ere, beti bezala diharduzu lanean.

Azken egunotan, zure nagusiak bezero batzuei bisita egin die, salmenta-sistema berria nola aplikatzen ari den ezagutzeko. Arduratuta zaude, gaur bere bulegora joateko eskatu dizulako. Egoerari nola aurre egin pentsatzen ari zara.

Aukera hauetaz hausnartu duzu:

1. Sistema berriarekin lanean hasi, azken salmenta-emaitzetan eragiten badu ere.
2. Zure salmenta-ohitura berdintsuak dituen beste zuzendari batengana joateko lekualdaketa eskatu, bezero berriak izango dituzula kontuan izanik.
3. Zure ohiko salmenta-sistemak lortutako emaitzak programa berriak lortutakoarenak bezain eraginkorrak direla frogatu, eta merkataritza-zuzendariari salmenta-sistema berriarekin diharduten ordezkarien emaitzarik txarrenekin alderatzeko eskatu.
4. Hilabetez salmenta-programa berriarekin lan egin, eta zure sistemarekin lortutako emaitzekin alderatu, ondoren.
5. Zure sistemaren eta metodo berriaren alderdi onenak bildu, eta, eroso aritzeko asmoz, salmenta-programa berri bat osatzeko eskatu zure nagusiari.

Eskatzen da:

Aukeratu bost erabakietako bat, eta arrazoitu zergatik.

Bibliografia

- Abrahamson, E. (1996): "Management Fashion", *Academy of Management Review*, 21(1), 254.-285. or.
- Abrahamson, E. eta Eisenman, M. (2001): "Why Management Scholars Must Intervene Strategically in the Management Knowledge Market", *Human Relations*, 54 (1), 67.-76. or.
- Aguirre de Mena, J.M.; Andrés, M.P.; Rodríguez, J. eta Tous, D. (2000): *Dirección y gestión de personal*. Pirámide, Madril.
- Aguirre, A., Castillo, A.M^a. eta Tous, D. (1999): *Administración de organizaciones*. Fundamentos y aplicaciones, Pirámide, Madril.
- Aguirre, A., Castillo, A.M^a. eta Tous, D. (2003): *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Pirámide, Madril.
- Albizu Gallastegi, E. (1996): *Enpresen antolaketa eta giza baliabideen kudeaketari buruzko zenbait kasu*, Lan Harremanen U.E., UPV/EHU, Leioa.
- Albizu Gallastegi, E. (2003): *Giza baliabideen zuzendaritza estrategikoa: Hastapena*, UPV/EHUren Argitalpen Zerbitzua, Leioa.
- Albizu, E. eta Olazarán, M. (2003): *Reingeniería y cambio organizativo: teoría y práctica*, Prentice Hall, Madril.
- Aramburu (1997): *Enpresa antolaketa*, ESTE, Donostia.
- Aramendi, P. (1996): *Zuzendaritza teknikak*, Donostiako Udalaren Euskara Zerbitzua, Donostia (www.euskaraz.net/Argitalpenak/Testuak).
- Arévalo, R. (2010): "Decisiones en condiciones de incertidumbre" atala, Piñeiro, P.; Arévalo, R.; García-Pintos, A. eta Caballero, G. (2010): *Introducción a la economía de la empresa. Una visión teórico-práctica*, Delta Publicaciones, Madril.
- Bueno, E. (1996): *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*, Pirámide, Madril.
- Casadesús, M.; Heras, I. eta Merino, J. (2005): *Calidad práctica*, Editorial Prentice Hall-Financial Times, Madril.
- Clark, T. (2004): "Strategy viewed from a management fashion perspective", *European Management Review*, 1(1), 105.-111. or.
- Claver, E.; Gascó, J.L. eta Llopis, J. (1996): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, Civitas, Madril.
- Claver, E.; Llopis, J.; Lloret, M. eta Molina, H. (1996): *Manual de administración de empresas*, Civitas, Madril.
- Cortina, A. (2003): *Construir confianza: Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, Editorial Trotta, Madril.
- Cuervo García, A. et al (1994): *Introducción a la administración de empresas*, Editorial Civitas, Madril.
- Deming, W. E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, Ed. Díaz de Santos, Madril.

- Díez de Castro, J.; Redondo, C.; Barreiro, B. eta López, M.A. (2002): *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*, Pirámide, Madril.
- Euskalit (2006): *Muchachos ¡hay otro mundo! La travesía de Microdeco*, Euskalit, Zamudio.
- Garvía Soto, R. eta Coller Porta, X. (2004): *Análisis de organizaciones*, Centro Investigaciones Sociológicas, Madril.
- González, M. eta Guenaga, G. (2007): “Lidergoa eta enpresa: lidergorako potentziala, jatorria eta enpresako rol nagusiak”, *Uztaro*, 60, 13–34 or.
- Heras, I. (2004): *Enpresaren Ekonomia eta Zuzendaritza. Teoria eta Praktika*, Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.
- Heras, I.; Arana, G.; Camisón, C.; Casadesús, M. eta Martiarena, A. (2008): *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*, Orkestra, Publicaciones de la Universidad de Deusto, Bilbo.
- Heras, I.; Arana, G.; Casadesús, M. eta Merino, J. (2007): *Kalitate-kudeaketaren hastapenak*, Euskara Errektoreordetzaren Sare Argitalpena, UPV/EHU, Leioa.
- Hindle, T. (2008): *Guide to Management Ideas and Gurus*, Economist Books, Londres.
- Ibarzabal, E. (1996): *La pasión de mejorar*, Iceberg, Gasteiz.
- Kast, F. E. eta Rosenzweig, J. E. (1985): *Organization and management: a systems and contingency approach*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Koontz H. eta Wehrich H. (2007): *Essentials of Management*, McGraw Hill, Londres.
- Koontz, H., O’donnell, C., eta Wehrich, H. (1985): *Administración*, Mc.Graw-Hill, Mexiko.
- Lanbide (2005): *Emoziozko adimena: lidergoa eta pertsonen kudeaketa*, Lanbide, Gasteiz.
- López de Guereño, A. (2001): *Introducción a la gestión de empresas*, UPV/EHUko Argitalpen Zerbitzua, Leioa.
- Luque de la Torre, M.A.; Bueno, Y. eta Santos, B. (2001): *Curso práctico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*, Pirámide, Madril.
- Mintzberg, H. (1995): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Bartzelona.
- Palomo, M.T. (2005): *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, ESIC Editorial, Madril.
- Pérez Gorostegui, E. (1995): *Enpresa Ekonomia (Sarrera)*, UPV/EHUko Argitalpen Zerbitzua, Leioa.
- Pérez Gorostegui, E. (2009): *Curso de introducción a la economía de la empresa*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madril.
- Piñeiro García, R. (2010): “Gestión por proyectos” atala, Piñeiro, P.; Arévalo, R.; García-Pintos, A. eta Caballero, G. (2010): *Introducción a la economía de la empresa. Una visión teórico-práctica*, Delta Publicaciones, Madril.
- Robbins, S.P eta Coulter, M. (2009, 2010): *Administración*, Pearson Educación, Mexiko.
- Saratxaga, K. (2007): *Harreman-estilo berri bat. Egiteko dagoen organizazioen aldaketarako*, Elkar argitaletxea, Donostia.

Strage, H.M. (1992): *Hitos en la gestión empresarial. Un libro de lectura obligatoria*, Apóstrofe, Bartzelona.

Toral, G. (2009): *Lidergoa, talde kirola*, Bizkaiko Foru Aldundia, Bilbo.

Ugarte, L. (2004): *¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga y el modelo de Irizar. Un modelo basado en las personas*, Granica, Bartzelona.

EHU (2010): *Komunikazio eraginkorra, Prestakuntza eta Gestio Hobekuntzako Gerenteordetza*, UPV/EHU, Leioa.

Urcola, N. (2008): *Mariposas en el estómago*, ESIC, Madril.

Wert, J.I. (2006): Hitzaurrea, Camisón, C., Cruz, S. eta González, T. (2006): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Pearson Educación, Madril.

Zarate, J. (2008): *Gestionar en equipo, preguntas clave*, Editorial ESIC, Madril.

Zeckhauser, R.J. (1991): *Strategy and choice*, MIT Press, Cambridge, Ameriketako Estatu Batuak.