

A person wearing a white lab coat is working on a mechanical device. The device has various components, including a coiled metal spring and several green wires. The person's hands are visible, with one hand holding a small red and black tool. The background is blurred, showing a blue shirt and a dark surface.

ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

ETORKIZUNeko LANA
BILERAREN MEMORIA

10.

2021/09/23

Edukia

1. Programa	3
2. Bertaratuen zerrenda	3
3. Ongietorria	4
4. Txostenaren aurkezpena	8
5. Talde dinamika	12
6. Saioaren amaiera	14
7. Eranskinak	16
a. Saioan erabilitako aurkezpena	16
b. 12. lan dokumentua	29

ETORKIZUNEKO LANARI BURUZKO EZTABAIDA GUNEA

2021eko irailaren 23a, 17:00-19:00

1. Programa

Ordutegia	Gaia	Aurkezlea/dinamizatzailea
17:00 - 17:15	Ongietorria	Jabier Larrañaga. Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Inguruneko diputatua.
17:15 - 18:00	Txostenaren aurkezpena	Unai Elorza, Mondragon Unibertsitateko ikerlaria
18:00 - 18:55	Talde dinamika	Unai Andueza, Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Inguruneko Departamentuko Proiektu Estrategikoetako zuzendaria
18:55 - 19:00	Saioaren amaiera	Jabier Larrañaga

2. Bertaratuen zerrenda

- Jabier Larrañaga
- Unai Andueza
- Jon Gurrutxaga
- Sebastián Zurutuza
- Joseba Amondarain
- Unai Elorza
- Rikardo Lamadrid
- Juan Ángel Balbas
- Anabel Yoldi
- Ismene Tapia
- Angel Martin Rios
- Itziar Abarisketa
- Pili Alonso
- Javier Gómez
- Gorka Artola
- Ana Ugalde
- Jabier Iruretagoiena
- Juani Lizaso
- Nerea Zamacola
- Marta Rosende
- Marian Tapia
- Aitor Txurruka
- Miren Larrea
- Mikel Gaztañaga

3. Ongietorria

Proiektu Estrategikoen zuzendariak hasiera eman dio bilerari. Eskerrak eman dizkie parte-hartzaile guztiei, eta gogorarazi du itzulpen-zerbitzua dagoela nahi duenarentzat. Horrez gain, esan du hitz egiteko beharrezkoa dela parte-hartzaileek mikrofonoa erabiltzea; izan ere, hainbat parte-hartzaile bildu dira telematikoki bilerara. Proiektu Estrategikoen zuzendariak berriz ere eskerrak eman dizkie parte-hartzaile guztiei, eta Ekonomia Sustapeneko diputatuari eman dio hitza.

Ekonomia Sustapeneko foru diputatuak eskerrak eman dizkie parte-hartzaile guztiei, *«guretzat oso garrantzitsua den gai bat eztabaidatzen den talde batean parte hartzeagatik: lanaren zentzua. Legegintzaldia amaitu arte landuko ditugun 4 alderdi azaldu nahi nituzke. Lehenengoa proiektu estrategikoen gaia da. Proiektu estrategikoak Etorkizuna Eraikiz-en baitan 2016tik aurrera egin ziren hausnarketa batzuetatik sortu dira. Dagoeneko ezagutzen dituzue: Ziur, Adinberri, Mubil eta abar. Proiektu horiek lurraldearen erronka estrategikoei erantzuteko sortu ziren»*. Ekonomia Sustapeneko diputatuak esan du: *«Aipatu diren proiektu estrategikoez gain, beste alderdi batzuk ere landu ditugu. Horietako batek lotura zuzena du gaur hemen landuko dugunarekin»*.

Ekonomia Sustapeneko foru diputatuak esan du: *«Lehenengoa digitalizazioa izango litzateke. Gure ustez, digitalizazioaren erronka landu behar dugu gure lurraldean. Baina digitalizazioa ez hainbeste makinen, inbertsio fisikoen, ekipamenduaren eta abarren ikuspegitik, baizik eta antolaketa- eta giza mailan. Gure enpresek oso errotuta dute inbertsioaren eta berrinbertsioaren kultura. Hau da, ez zaigu kosta egiten plano fisikoan edo materialean inbertsioak egitea. Baina gehiago kostatzen zaigu gai immaterialetan inbertitzea. Baina eraldaketa digitala lortu nahi badugu, gai ukiezin horietan inbertitu beharko dugu. Kontua ez da digitalizazioa, eraldaketa digitala baizik»*.

Bestalde, Ekonomia Sustapeneko foru diputatuak adierazi du: *«Lanaren etorkizunaren gaia dago. Baina guk ikuspegi zehatz batetik heltzen diogu etorkizunari. Dakizuenez, enpresa txiki eta ertainek osatzen dute gure enpresa-sarea. Eta gure enpresa ertainak,*

askotan, txikitzat jotzen dira hemendik kanpo. Horrelako enpresentzat funtsezkoa izango da pertsonak ondo kualifikatuta egotea. Bestalde, enpresa horiek erakargarriak izaten jarraitu beharko dute, talentua erakartzeko eta atxikitzeko. Enpresa horiek enpresa multinazionalak izango dituzte lehiatzat, eta eskaini ezin dituzten gauzak eskainiko dituzte haiek. Zentzu horretan, enpresa horiek bereizi egin beharko dira talentua erakartzeko eta atxikitzeko lehian aritzeko. Askotan, eskaintzak pertsonalizatu egin beharko dira. Bestela, arriskua dago enpresa txikiek kualifikazio handiko pertsonak ez erakartzeko. Lehengo egunean esan zen litekeena dela langileak partzialki lanean hastea. Hau da, hainbat enpresatan aldi berean. Baliteke etorkizunean gehiago lan egitea proiektuen arabera enpresen arabera baino».



Ekonomia Sustapeneko foru diputatuak esan du: «beste alderdi bat ere badago: jabetzaren gaia eta horrek enpresa-proiektuen eskalagarritasunarekin duen lotura». Askotan, proiektuak mailakatzeko arazoak izaten ditugu. Alde horretatik, kudeaketaren profesionalizazioa ez ezik, jabetzaren profesionalizazioa ere behar dugu. Beharrezkoa da jabetza aktibatzea».

Ekonomia Sustapeneko foru diputatuak eskerrak eman dizkie parte-hartzaile guztiei «bidaia honetan legealdiaren amaierara arte laguntzeagatik». Proiektu Estrategikoetako zuzendariari eman dio hitza.

Proiektu Estrategikoen zuzendariak adierazi du: «*lanaren etorkizuna ulertzea benetan garrantzitsua da Gipuzkoako Foru Aldundiarentzat*». *Think tank honetan gai horri buruz eztabaidatuko dugu. Gai horri buruzko zenbait puntu azaldu nahi nituzke. Lehenengoa da gure helburua lurraldearen lehiakortasuna dela, eta hausnarketa horiek helburu hori lortzera bideratuta daude. Gure ustez, enpresak lehiakorrak badira, lurraldea lehiakorra bada, pertsonen eta lurraldearen ongizatea ziurtatuko dugu.*

Proiektu Estrategikoen zuzendariak adierazi du: «*talde honetan esperimentatu egingo da*». *Hau da, proba pilotuak egingo ditugu. Horregatik zaudete hainbat enpresa think tank honetan. Baina, bestalde, think tank honetan hausnarketa egingo da. Hau da, think tank honetan proiektu praktikoak eta hausnarketa konbinatuko ditugu. Proiektu pilotu horietatik ikasiko dugu, eta helburua ikasitakoa lurraldeko enpresen sarean zabaltzea izango litzateke. Horregatik da garrantzitsua enpresek think tank honetan parte hartzea*».

Proiektu Estrategikoen zuzendariak adierazi du: «*fase honek 2023ra arte iraungo du*». *Guztira, 8 saio izango dira. Bestalde, beste 3 think tank ere badaudela azaldu nahi dizuet: kultura politiko berriaren think tank-a, trantsizio ekologikoaren think tank-a eta ongizate-sistemen etorkizunaren think tank-a. 4 think tank horiek hainbat gairekin lan egiten dute. Hala ere, metodologia bera dugu*». Proiektu Estrategikoen zuzendariak adierazi du: «*lehen saio honetan kontzeptualizazioa landuko dugu. Hala ere, baliteke kontzeptuak ez ulertzea edo abstraktuak iruditzea. Zentzu horretan, lasai, prozesuan landuko diren kontzeptuak izango baitira. Hau lehen kontaktua da*».

Proiektu Estrategikoen zuzendariak eskerrak eman dizkie bileran parte hartu duten enpresa guztiei, eta think tank-eko lehen eguna denez, beren burua aurkezteko eskatu die:

- ECO26k esan du IZT enpresatik datorrela. *«Ni IZTko zuzendaria naiz. IZTn informatika-zerbitzuez eta transformazio digitalaz arduratzen gara. Andoainen gaude, kooperatiba bat gara eta 14 pertsona gara».*
- ECO27 sozietateak esan du Lazpiur enpresatik datorrela. *«Barkamena eskatu nahi nuke aurrez aurre ez egoteagatik, baina bezero potentzial baten bisita genuenez, ezin izan naiz bertaratu. Lazpiur automobilgintzaren sektorean dago, eta makineria zein zerbitzuak eskaintzen ditu. Bergaran gaude, baina beste planta bat ere badugu Txinan. Ez da kooperatiba bat. Think tank honetan dugun helburua prozesutik ikastea da. Guk eraldaketa kultural bat sustatu nahi dugu enpresan, eta uste dugu talde honetan parte hartzeak lagun diezagukeela.*
- ECO28k adierazi du Fagor Industrial enpresatik datorrela. *«Oñatin gaude, kooperatiba bat gara eta 600 bazkide gara. Guztira, 2.000 langile gara. Ostalaritzako makineriaren sektorean lan egiten dugu. Fabrikan aldaketa sakona nahi dugu, eta Mondragon Unibertsitatearekin batera ari gara egiten. Makinen eraldaketa oso garrantzitsua da, baina pertsonena are garrantzitsuagoa da».*
- ECO29 sozietateak esan du Zorrotzetik datorrela: *«Legazpin dagoen enpresa bat. Zorrotz lan-sozietate bat da, eta birmoldaketa batetik dator. 40 eta 45 artean gara. Langileak parte-hartzaileagoak izan daitezten saiatzen ari gara. Guk uste dugu parte-hartzea oso garrantzitsua dela. Bazkide izateak ez du esan nahi parte hartzen duzunik. Alde horretatik, parte-hartze handiagoa nahi dugu».*
- ECO30ek adierazi du Sutargitik datorrela. *«Sutargi enplegu-zentro berezi bat da, Belauntzan gaude, 160 langile gara, eta gizarte-bazterkerian eta pobrezian dauden edo desgaitasunen bat duten pertsonak laneratzea da gure zeregina».*
- ECO31 autoreak adierazi du Oribay-tik datorrela; *«automobilgintzaren sektoreko enpresa bat da. Hainbat lekutan gaude, baina zentrala Donostian dago. 100 langile inguru gara. Enpresa gaur egun nola egokitu pentsatzen ari gara».*

Proiektu Estrategikoen zuzendariak hartu du hitza, *«gaurko saiora etorri diren eta think tank honetan parte hartuko duten enpresa guztiei eskerrak»* emateko. Besteak Aldunditik, Eusko Jaurlaritzatik, Merkataritza Ganberatik, hainbat unibertsitatetatik eta abarretatik gatoz. Jarraian, ECO20ri emango diot hitza, zeina Arrasateko Unibertsitateko ikertzailea baita. ECO20k lanari eta lanaren zentzuari buruzko

aurkezpen bat egingo digu. Lanaren zentzuari buruzko esparru teorikoa proposatuko digu».

4. Txostenaren aurkezpena

ECO20 elkarteak hartu du hitza, guztiak agurtu ditu, eta eskerrak eman dizkie parte-hartzaile guztiei bilerara etortzeagatik. ECO20k adierazi du: *jada idatzita dagoen txosten bati buruzkoa izango da aurkezpena. Aurretiazko txosten bat bada ere, lanean hasteko balio diezaguke. Txostenak esparru kontzeptual bat izan nahi du, ekintzan gida gaitzan. Kontzeptu-esparruari buruz hitz egiten dugunean, ari gara lanaren zentzua zer den zehazten. Baita gure eguneroko lanaren zentzuaren kontzeptua nola eraman dezakegun ere, eta horren inguruan hainbat ekintza-ildo egon daitezkeela.*

ECO20ren arabera, *«lanaren zentzua prozesu baten emaitza da, ez da zerutik datorren edo ematen zaigun kontu bat. Horregatik, ez litzateke zuzena izango erakundeek eta politikariek lanari zentzua ematen saiatzea. Landu beharreko gaia da. Testuinguruak sortu, tresnak eskaini edo espazio egokiak sortu behar dira pertsonen lanaren zentzua gara dezaten. Aurkezpena eta txostena puntu horretatik abiatzen dira».* ECO20k adierazi du: *«pentsamendu baten, sinesmen batzuen edo gauzak ikusteko modu baten ondorio da beti ekintza. Horregatik uste dugu garrantzitsua dela, esperimentazio-fasea hasi aurretik, lanaren zentzuari buruz hausnartzea».*

ECO20k adierazi du: *txostena bi bloketan egituratuta dago. Lehen multzoa lan orokorrari buruzkoa da, eta iturri filosofikoetan oinarrituta dago. Zer da lana? Oso eztabaida zabala dago lana zer den, eta horrek eragina izango du lanaren zentzua kontzeptualizatzeko moduan. Horregatik, lehenengo multzoan lanari buruz hitz egingo dugu, eta bigarrenean, berriz, lanaren zentzuari buruz».*

ECO20ren arabera, *«lana termino anbibalente samarra da. Batzuentzat, lana karga eta betebeharra izan daiteke. Beste batzuentzat, ordea, garapen pertsonalerako bitarteko bat edo giza adierazpenaren iturri bat izan daiteke. Egia esan, lana bi gauzak batera izan*

daitezke. Horregatik, kontzeptu anibalentea da. Lanaren definizio asko daude. Ikuspegi asko daude: filosofikoa, ekonomikoa, psikologikoa, teologikoa, etab. Ikuspegi hegemonikoa ekonomikoa izan da. Hau da, lana balioa sortzeko modu bat da. Kasu askotan, balio ekonomikoa sortzea da. la merkantzia gisa. Lana balio ekonomiko bat sortzea dela ulertzeak, ziurrenik, enpresa-kudeaketako modu batera eramango gaitu. Lana beste modu batean ulertzen badugu, kudeaketa beste modu batera egingo da, jakina».



ECO20k adierazi du: nire ustez, garrantzitsua dela lanaren kontzeptuaren errepaso historikoa egitea. Esate baterako, antzinako Grezian eta Erroman, lana esklaboei zuzenduta zegoen. Erdi Aroan, lanak zentzu erlijiosoagoa hartu zuen. Hau da, lana Jainkoarengandik edo zerutik hurbilago egoteko. Errenazimendua eta ilustrazioan askatasun pertsonalaz eta liberalismoaz hitz egiten hasi zen, eta horrekin lanaren esanahia aldatu zen. Lana zerbait positibotzat hartzen hasi zen. Hala ere, nire ustez, funtsezko aldaketa Industria Iraultzan gertatzen zen. Ondoren, Taylor eta lanaren kudeaketa zientifikoa etorriko ziren, gero Ford-ek abian jarriko zuena muntaketa-katearekin. Niretzat, Taylorrek lan-prozesuari buruz egin zituen ikasketak egitera zerk motibatu zuen aztertzea da interesgarriena. Garai hartan, langileek lanaren ezagutza

zuten, eta kapitalak, berriz, ez. Horrek boterea ematen zien langileei, beraiek baitzuten lan-prozesuaren berri. Horregatik, Taylorrek langileen nolabaiteko deskualifikazioa sustatu zuen, eta horrela, lana desnaturalizatu zuen. Horrek eragin erabakigarria izan zuen lanaren zentzuan. Errendimenduak sortzen dituen sistema bat da, baina langilea lan-prozesuaren barruan pieza trukagarri bilakatzen da. Alde horretatik, aldaketa nabarmena gertatu zen lanaren zentzuan». ECO20k adierazi du: Taylorrek sustatutako lanaren iraultzak enpresa-zuzendaritzari boterea eman zion eta lanaren zentzu ekonomiko hutsa ezarri zuen. Hau da, lana balio ekonomikoa sortzeko. Zentzu horretan, langileak bere denbora eta ezagutza trukatzeko dituzten ordainsari batengatik. Hori izan da ikuspegi nagusia, eta oraindik ere hala dela uste dut.

ECO20k adierazi du: lana ulertzeko beste modu batzuk ere badaude. Adibidez, kooperatiben edo ikastolen kasuan. Gipuzkoako mugimendu kooperatiboak lana proposatu zuen pertsona duintzeko, hazteko eta garatzeko bitarteko gisa. Lanaren bitartez, pertsona askea eta, beraz, duina izango da. Mondragonen proposamena langilea kapitalaren gainean jartzea izan da. Proposamen minoritarioak dira, baina, hala ere, kontuan hartu behar dira».

ECO20k adierazi du: «lanaren nozioaren historia pixka bat errepasatu ondoren, lanaren zentzuaren kontzeptuari heldu behar zaio. Lana zentralitatea da gure bizitzetan, eta gizakiak bere bizitzari zentzua eman nahi dionez, lanari zentzua eman nahi dio. Kontua da, lana gai ekonomiko hutsa bada, gizakiak lanaz kanpoko zentzua bilatuko duela. Motibazioak lanetik kanpo egongo dira. Hala ere, nik uste dut berretsi egin behar dela lana zentzu hori garatzeko espazio bat izan daitekeela. Lanaren ikuskera ekonomikotik harago joan behar da».

ECO20k adierazi du: definizio desberdin asko daude. Niri hiru kontzepturi buruzko definizio bat gustatzen zait: esanahia, autoerrealizazioa eta helburua. Autoerrealizazioa niari zuzenduta dago, pertsonari. Helburua, aldiz, besteei begira dago. Bi kontzeptu horiek lanaren esanahiari laguntzen diote. Esan nahi du lanak berez balio bat izatea». ECO20k adierazi du: «jarraian, emaitzei buruz hitz egingo dut. Hainbat ikerketaren arabera, lanaren zentzuak eragina du pertsonen portaera eta motibazioetan, pertsonen

errendimenduan, absentismoan edo pertsonen ongizatean. Esate baterako, McKinsey aholkularitza-enpresaren azterlan bat dago, oso adierazgarria dena zentzu horretan. Bertan, lanaren zentzuaren eta pertsonen erresilientziaren, energiaren edo motibazioaren artean zer erlazio dagoen erakusten da».

ECO20k adierazi du: «lanaren zentzua bi dimentsio (objektiboa eta subjektiboa) integratzen direnean sortzen da. Zati objektiboak esan nahi du lana zentzuaren gutxieneko egitura izateko moduan konfiguratu behar dela. Alderdi subjektiboari dagokionez, pertsona batek baliozko edo zentzuzko irizten dionarekiko aldakortasuna dago. Hau da, subjektu bakoitzak ematen dion gai pertsonala da. Zentzu horretan, nahiko gustuko dudan definizio bat dago: esanahia erakarpen subjektiboa erakargarritasun objektiboarekin topatzen denean sortzen da. ECO20k adierazi du; dimentsio objektiboa zein subjektiboa baldintzatzen duten hainbat alderdi daude. Adibidez, ideologia, bakoitzaren sinesmenak, pertsonaren motibazioak, testuinguruarekin edo beste pertsona batzuekin ezartzen den harremana, eta abar. Pertsona eta testuinguruarekin duen harremana oso garrantzitsua da. Zentzu horretan, enpresen edo erakundeen zeregina izan liteke gutxieneko egitura objektibo batzuk eskaintzea, gero pertsonak bere kontzepzio subjektiboa gara dezan. Hau da, dimentsio objektiboa beharrezkoa da subjektiboa sortzeko.

ECO20k adierazi du: «lanaren zentzua baldintzatzen duten aldagai asko daude. Txosten honetan asko sinplifikatu da, baina asmoa esparru bat proposatzea izan da, ondoren ekintzara igaro gaitezen. Halaber, azaldu nahi nuke hiru dimentsiotan pertsonen lanaren zentzua gara dezaketela. Lehenengoa autoeraginkortasuna da. Hau da, nork bere buruarekin: nik eta nire garapenak. Dimentsio hori agertzen da pertsonen ikasten dutela, hazten direla eta gaitasun handiagoa dutela sentitzen dutenean. Baina baita aukeratzeko eta kudeatzeko libre sentitzen direnean edo beren lanak eragina duela sentitzen dutenean ere. Lanaren dimentsio indibidual horrek pertsonen beren lanaren zentzua garatzen laguntzen du. Lanaren dimentsio indibidual horretan sakontzen duten hainbat esparru teoriko daude».

ECO20k adierazi du: *«bestalde, lanaren misioaren dimentsioa dagoela. Hau da, zerbait handiagoarentzat lan egitea, besteentzat. Lana norberarengandik haratago doan zerbait bezala ulertzen da hemen. Xede jakina duen lan bat izateak esan nahi du pertsonak sentitzen duela gai dela mundu zabalenean eragin positiboa izateko bere lanaren bidez. Hemen ez dago dimentsio indibidualean adina esparru teoriko. Eta, azkenik, pertsonen arteko dimentsioa dago. Hau da, ez mekanismo indibidualik, ez misiorik: lana besteekin ulertzen da. Mekanismo soziala da, psikologikoa baino gehiago. Hau da, lana testuinguruarekin duen harremanean ulertzen da. Plano indibidualetik haratago doa. Erakundearen kulturak eragin handia du lanaren zentzuan. Lanaren zentzua beste pertsona batzuekin batera garatzen da. Hau da, beste pertsona batzuekiko interakzioarekin».*

ECO20k adierazi du: *«txosten honen helburua lehenengo hurbilketa izatea da».* Hau da, helburua ez da artearen egoera sakon bat egitea, baizik eta erakundearen praktikan hobekien txerta daitezkeen lan-eremuak identifikatzea. Gainera, eztabaidarako tresna izatea gustatuko litzaiguke. Horrela amaituko dut nire aurkezpena. Eskerrik asko».

5. Talde dinamika

Proiektu Estrategikoen zuzendariak hartu du hitza; *«orain taldean jarriko gara. Talde-dinamika honen helburua da galdera batzuei erantzutea (a eranskina, 24. diapositiba). Lau talde aurrez aurre ari gara lanean. Bosgarren taldeak bide telematikoz egingo du lan. Galderak 25 minutuz landuko dituzue, gutxi gorabehera. Gero, taldeko ordezkari bakoitzak azaldu beharko du zer hausnarketa egin diren».*

Hona hemen talde-dinamikaren emaitzak:

1. taldea

ECO31 izan da lehen taldeko bozeramailea. ECO31k adierazi du: *«ez da beharrezkoa lanaren zentzua adostea. Bakoitzak bere iritzia du lanaren zentzuari buruz. Gure ustez,*

bakoitzak bere ikuskera du lana zer den jakiteko. Zentzu horretan, ez dugu uste definizio komun bat adostu behar denik. Bigarren galderari dagokionez, uste dugu motibazio guztiak garrantzitsuak direla. Hala ere, motibazio psikologikoa aipatzea falta dela uste dugu. Baina ez bakarrik enpresa mailan. Hau da, enpresatik kanpo gertatzen den guztiak eragina du enpresan. Alde horretatik, hori guztia nola kudeatu jakin nahiko genuke».

2. taldea

ECO2 izan da bigarren taldeko bozeramailea. ECO2-k adierazi du: «eztabaida ideia-jasa bat izan da. Gure ustez, bi maila daude: lana eta lanaren zentzua. Garrantzitsua da lana zer den definitzea. Hau da, kontzeptualizazio bat egotea. Lanaren zentzuari dagokionez, taldeen garrantziaz hitz egin dugu. Eta taldeetatik pertsonengana iristen gara, taldeak beren artean harremana duten pertsonak baitira. Bestalde, enpresa bakoitzean lanaren esanahia desberdina izango da. Konfiantza ere oso garrantzitsua da».

3. taldea:

DFG3 izan da hirugarren taldeko bozeramailea. DFG3k esan du: «eztabaida ideia-jasa bat izan da. Ez dakit esandako guztia sintetizatzeko gai izango naizen. Lehenengo galderari erantzunez, uste dugu garrantzitsua dela gutxieneko adostasun batera iristea lanaren zentzuaren definizioan. Badakigu lanaren zentzua etengabe aldatzen dela, bai banaka, bai sozialki. Enpresa gizartearen isla da. Hala ere, uste dugu gizartea enpresa baino azkarrago ari dela aldatzen. Bigarren galderari dagokionez, uste dugu ez dela elementurik lehenetsi behar. Guztiak dira oso garrantzitsuak eta bereiztezinak. Hala ere, gizarte-eremua gehitzea gustatuko litzaiguke. Enpresa ez da erakunde isolatua, gizartearekin lotuta baitago. Ildo horretan, enpresan ezin dira egon gizartearen balioekin bat ez datozen balioak. Bestalde, adierazi nahi genuke esperimentazio-fasean belaunaldi arteko gaia kontuan hartu beharko litzatekeela. Kualifikazio-maila ere kontuan hartu behar da, ez baita gauza bera solairuan edo bulegoan egotea. Arrazoi beragatik, genero-ikuspegia ere egon behar da. Era berean, enpresaren estatus juridikoak lanaren zentzuan eragina duela gaineratu nahi genuke. Hau da, ez da gauza bera enplegua eta gizarte-ongizatea sortzea helburu duen kooperatiba bat eta etekinak

maximizatu nahi dituen enpresa bat. Lanaren zentzua aldatu egingo da kasu bakoitzean, noski».

4. taldea:

ECO26 da 4. taldeko bozeramailea. ECO26k adierazi du, «gure ustez, garrantzitsua dela lanaren zentzuari buruz hitz egitea. Ez gaude horretaz hitz egiteko ohituta. Pertsonen motibazioari buruz hitz egiten dugu. Normalean, ekintzak antolatzen ditugu jendea motibatzeke, baina ez dugu hausnartzen lanak duen zentzuari buruz. Bigarren galderari dagokionez, asko kostatu zaigu elementuren bat lehenestea. Uste dugu autogogobetetasuna funtsezko elementu bat dela. Hala ere, oso garrantzitsua izaten da gizartean ekarpen bat egiten ari zarela sentitzea».

ECO23 da 5. taldeko bozeramailea. Talde honek telematikoki lan egin du. ECO23ren arabera, «oso garrantzitsua da lanaren zentzuari buruz hausnartzea. Zentzu horretan, garrantzitsua da lanaren zentzuaren definizio komuna lortzea, bestela, oso gauza desberdinez hitz egin baitezakegu. Zentzu ekonomiko hutsetik haratago joan behar dugula uste dugu. Hori garrantzitsua da, bestela enpresa txikiek oso arazo garrantzitsuak izango baitituzte talentua erakartzeko eta atxikitzeko. Bestalde, asko azpimarratu da lanaren zentzua belaunaldiz belaunaldi asko aldatu dela. Ildo horretan, oso garrantzitsua da horri buruz hausnartzea. Lan-hitz berari buruz ere pixka bat hausnartu dugu, eta horrek konnotazio negatiboak dakartza. Kobrantzari oso lotuta dago. Zentzu horretan, agian hitza aldatu beharko genuke. Adibidez, proiektuei buruz hitz egiten hasi. Bigarren galderari dagokionez, elementu guztiak garrantzitsuak direla uste dugu. Hiru mekanismoak elkarri oso lotuta daude».

6. Saioaren amaiera

Proiektu Estrategikoen zuzendariak hartu du hitza eta gogorarazi du; «ebaluazio-orri bat bete behar dugu. Aurrez aurre zaudetenok orri bat izango duzue. Online zaudetenei esteka bat bidaliko zaizue, ebaluazioa egin dezazuen. Bestalde, gogorarazi behar da 8

saio izango direla legegintzaldia amaitu arte. Talde honetan proiektuak lurraldean mailakatzen lagunduko diguten pertsonak hartzen dute parte. Eta, bestalde, enpresak ditugu, esperimentazio-proiektuak garatu ahal izateko. Nahiz eta enpresek saio guztietan parte hartzeko aukera izango duzuen, ez da nahitaezkoa denetara etortzea. Saio batzuk esperimentazio-proiektuei buruzkoak izango dira, eta beste batzuk, berriz, gobernantzari buruzkoak. Garrantzitsua da enpresak esperimentazioari buruzko saioetara joatea. Gobernatzeko saioetara gonbidatuta zaudete, baina ulertzen dugu ezin joatea saioetara». Proiektu Estrategikoen zuzendariak berriz ere eskerrak eman dizkie parte-hartzaile guztiei, eta Ekonomia Sustapeneko diputatuari eman dio hitza.

Ekonomia Sustapeneko diputatuak hartu du hitza eta esan du: «eskerrak eman nahi dizkiet parte-hartzaile guztiei egindako esku-hartzeengatik eta ikaskuntza prozesu honetan parte hartzeagatik. Eskerrak eman nahi dizkiot, bereziki, ECO20ri, aurkezpenagatik eta hain konplexua den gai bat laburtzeagatik. Eskerrik asko guztioi parte hartzeagatik enpresen lehiakortasunerako eta lurraldearen lehiakortasunerako guretzat oso garrantzitsua den proiektu batean. Benetan, eskerrik asko guztioi».

7. Eranskinak

a. Saioan erabilitako aurkezpena

Lanaren zentzua

Esperimentazioa gidatzeko esparru kontzeptuala

2021/09/23

Lanaren zentzua Gipuzkoako Foru Aldundiaren
sustapen ekonomikorako estrategien baitan

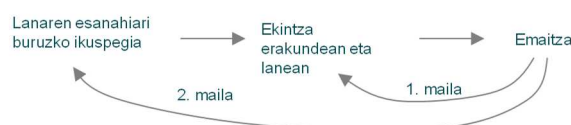


Prozesuaren oinarriak

- **Azken helburua** lehiakortasuna eta pertsonen ongizatea uztartuko dituen sustapen eredua garatzea da GFaren herri politiketarako
- **Esperimentazioa eta deliberazioaren uztartuko ditugu**, proiektu esperimentalak eta think tankak lotuz
- Deliberazioan Aldundiaren, enpresen eta lurraldeko sustapenerako eragileak **elkarlana** bultzatuko dugu
- Saiok **bi ardatz** tartekatuko dituzte
 - Proiektu esperimentalaren bidez garatzen diren **ikasketa eta tresnak partekatzea**
 - Tresna horiek lurraldeko enpresen eskura jartzea erraztuko duen **lankidetzazko gobernantza eraikitzea**
- Fase hau **2023 arte** luzatuko da, **urtean 8 saio** egingo direlarik
- Deliberazio talde hau think tankak dituen **lautik bat** da. Besteak ongizate sistemaren eraldaketara, berpizte berderako estrategia laguntzera eta kultura politiko berria garatzera daude zuzenduak. **Oinarrizko lan metodologia berdina** da eta berau think tankaren zuzendaritza taldean garatuko da.
- **Gaurko saioan** lanaren zentzuaren inguruko marko kontzeptuala partekatuz hasiko gara

Atariko gogoeta batzuk

- Lanaren zentzua ez da jasotzen, ez da aurkitzen, ... **garatu egiten da**.
- Ekintza politikoak eta erakundeetako arduradunek ezin dute bermatu pertsona bakoitzak zentzua aurkitzea bere lanean.
- Lanaren zentzua garatzeko egin dezaketena da:
 - hura garatzea erraztuko duten **testuinguruak sortzea**,
 - **aukera aniztasuna** bermatzea eta
 - **baliabideak** eskaintzea.
- Edozein ekimenek berekin ekarri beharko luke lana **eraldatzea**, ez bakarrik antolaketari dagokionez, baita lana zer den **ulertzeari** dagokionez.



Edukia

- Lana
 - Zer da
 - Ikuspegi historikoa
 - Gipuzkoako kooperatibismoa
- Lanaren zentzua:
 - Zentzua: giza premia
 - Lanaren zentzuaren definizioa
 - Ondorioak
 - Noiz gertatzen da?
 - Hiru mekanismo
- Erreferentziak

3

Lana

Definizioa eta denbora-ikuspegia

Zer da

- Definitzeko dugun moduak esleitzen diogun zentzua adierazten du.
- Posizio anbibalentea:**

“karga bat eta betebeharrak”
“degradazio zapaltzaileko
esperientzia”

“garapen pertsonalerako bitarteko
bat”
“gizakiaren adierazpen iturri bat”

- Ikuspegi asko:**
 - Ekonomikoa: gizartearentzat balioa sortzeko modu bat.
 - Filosofikoa: bizitzan egoteko modu bat, mundua gizatiartzeko bitarteko bat.
 - Psikologikoa: sozializatzeko eta identitateak eratzeko jarduerak, gure ongizatea eta hazkundera baldintzatuz.
 - Teologikoa: Jainkoaren bukatu gabeko obra amaitzeko giza jarduerak.
 - Klaseen ikuspegia: borrokatu behar den zapalkuntza- eta degradazio-iturria.

Bilakaera

- Antzinatean (Grezia eta Erroma): lana premiaren mende dago, **esklaboei zuzendua**; zigor gisa ikusia (adibidez, Sisifo).
- Erdi Aroan: zigor eta tortura tresna zen “tripalium” delakoan du jatorria. Lanak izaera erlijiosoa zuen; aurrerapenerako baino gehiago **absoluziorako bitartekoa** zen.
- Errenazimentua eta Ilustrazioa: **ikuspegi kontrajarriak**. Hasi langileak borondaterik ez duela eta ondorioz ezin dela errealizatu; eta amaitu norberaren interesagatik langile motibatuaren kontzeptuan, gizarte helburu handiak garatzeko grina duen pertsona gisa ulertuta.
- Industria iraultza: Marxen **proletariotzaren eta lan alienatuaren ideia sortu zen**, egiten duenaren jabe ez den eta, beraz, lanari esanahirik aurkitu ezin dion pertsona gisa. Artisauak, soldatapekoak ez bezala, estatusa hartzen du.

Bilakaera

- Lanaren antolaketa zientifikoa:
 - Arazo bat, hain zuzen ere **garai hartako industria langileen esku zegoela, konpontzeko** sortu zen; eta langileek lana saihesten zuten.
 - Konponbidea izan zen lana zatitzea eta, horri esker lana deskualifikatu ahal izan zen ("deskilling"). **Langileak beren lana kontrolatu ezinik geratu ziren**, eta, ondorioz, "baliabide huts" bihurtu ziren.
- Lanak zentzu ekonomiko eta murriztailea hartzen du nagusiki:
 - Langileak bere denbora eta ezagutza trukatzan ditu ahalik eta duinen bizitzeko aukera emango dion ordainsari baten truke.
 - Lana salgai huts, instrumentu soil bihurtuta.
- Gaur egun gizartean **nagusitzen den ikuspegi ekonomikoa** hau da: **lana salgai gisa**.
- Hala ere, Gipuzkoako mugimendu kooperatiboak **lana proposatu zuen pertsona duintzeko**, hazteko eta garatzeko **bitarteko gisa**. Lanaren bitartez, pertsona askea eta, beraz, duina izango da.

LANAREN ZENTZUA

Gizakiaren berezko premia bati erantzuteko

Zentzua: giza premia

- Bizitzari zentzua bilatzeko beharra **giza motibazio unibertsala da**; norberaren bizitzak bizitzea merezi duela sentitzea.
 - Adibidez, pertsonak prest daude % 30eko soldata baxuagoa onartzeko zentzuzko lan batengatik (Hu eta Hirsh, 2017).
- **Lanaren zentraltasuna**, premia horri erantzuteko funtsezko espazio gisa.
 - McKinseyren arabera, langileen % 70ak adierazten du lanaren zentzua lanean garatzen dela (Dhingra, Samo, Schaninger, Schrimper, 2021).
- Lanak zentzua garatzea ahalbidetzen ez duen neurrian, **pertsonak lan esparrutik kanpo (aisialdia, familia, etab.) bilatuko du** zentzua.
- Lan pobretuenetan ere **hobetzeko ahalmen handia** dago:
 - Hainbat azterlanek eskaintzen dituzten froga esanguratsuen arabera, lan baldintza oso pobretuetan ere, langileak motibatuta daude beren lan jardueretan adierazpen autonomoa bilatzeko (Yeoman, 2014).

Definizioa: lanaren zentzua

- 32 definizio desberdin (Martela eta Pessi, 2018):
 - **“Pertsonak zenbateraino bizi duen lana esanguratsua, baliotsua eta merezi duen zerbait bezala”** (Hackman eta Oldham, 1976).
- **“Meaning”**:
 - Lanari ematen zaion **zentzu mota**.
 - Balentzia negatiboa: “zapalkuntza bat da” “premia desatsegina”.
 - Balentzia neutroa: “ordainsari bat da”.
 - Balentzia positiboa: “garapen eta hazkunde pertsonalerako espazio bat da”, “dei bat”.
- **“Meaningfulness”**:
 - **Zentzu kantitatea**.
 - Beti balentzia positiboa. Adb. “lana zapalkuntza bat da” (meaningful gutxi); “lana dei bat da” (meaningful asko).
- Kasu guztietan dago “meaning”, baina kasu batzuetan baino ez “meaningful work” (lanaren zentzua).

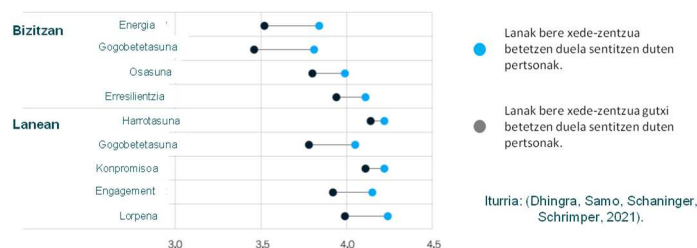
Definizioa: lanaren zentzua

- **Esanahia:**
 - **Lanak ba al du berezko baliorik?** Juzgu bat da, lanarekin konprometitzea merezi ote duen.
 - Adibidez, pertsona batek balio eta motibazio jakin batzuk izan ditzake; lana lerrokatzen denean eta balio horiek asetzen dituzenean, balioa/esanahia izango du.
- **Norberaren errealizazioa: “norberarengana” orientatua;** norberaren hazkundera eta garapena.
 - Zenbateraino gara gai lanaren bidez gure burua errealizatzeko eta azaltzeko?
 - Adibidez, artisaua, bere lanaren jabe den eta denboran zehar lanaren bidez aurrera egiten duen profesionala. Lan alienatzaileen kasuan ez bezala.
- **Xedea: “besteengana” orientatuta.**
 - Laguntzen al du lanak “zerbait handiagoa” lortzen? Norberaren onuraz haragoko zerbait.
 - Adibidez, sufrimendua arintzen duenean, zailtasunak ezabatzen dituzenean, arriskuak murrizten dituzenean, jendea zoriotsuago, osasuntsuago, autonomoago eta trebeago, etab. bihurtzen duenean.



Lanaren zentzuaren emaitzak

- Ikerketak erakutsi du lanaren zentzuak eragina duela ...
 - Pertsonen portaeretan eta **motibazioetan** (Hackman Oldham, 1976).
 - Pertsonen **errendimenduan** (Hackman Oldham, 1980).
 - **Absentismoan** (Wrzesniewski, McCauley, Rozin, Schwartz, 1997).
 - Pertsonen **ongizatean** (Khan, 2007).
- Adibidez, McKinseyren emaitza enpiriko batzuek honako hau erakusten dute:

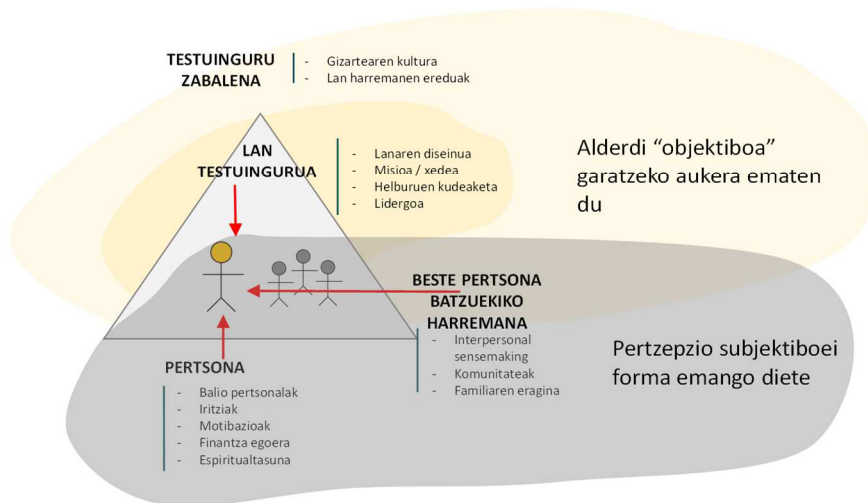


Noiz gertatzen da?

- **Bi dimentsio sartzen direnean:** (i) “objektiboa” eta (ii) subjektiboa.
- Alderdi “**objektiboa**”: lana eratu behar da **zentzurako gutxieneko egitura** izateko moduan (autonomiari, askatasunari eta aitoren sozialari dagokienez).
- Alderdi subjektiboa: pertsona batek baliozko edo zentzuzko irizten dionarekiko aldakortasuna dago. Azken batean, “**judizio subjektiboa**” da.
- Bi alderdiak onartzeak esan nahi du **ez dela soilik** gai subjektibo bat:
 - Lanak gutxieneko “egitura objektiboa” izan behar du, eta pertsonak esanahi subjektiboa eman behar dio.
 - “esanahia sortzen da erakarpén subjektiboak erakargarritasun objektiboarekin topo egiten duenean” (Wolf, 2010).

Noiz gertatzen da?

- Hainbat zentzu iturrik alderdi “objektiboari” eta subjektiboari lagunduko die.



Hiru dimentsio

- Azaltzen dute nola gara dezaketen pertsonak zentzua lanean eta erakundearen testuinguruan erabil daitezkeen esku-hartze ildoak.



Mek. 1 – "NI": autoefikazia

- Autoefikazia: gizabanakoek uste izatea **nahi duten efektua sortzeko** edo desberdintasuna markatzeko **boterea eta gaitasuna** dutela.
- Laguntzeko hiru modu:
 - pertsonak **aukeratzeko** eta kudeatzeko **libre sentitzen direnean**, "beren xedea kontrolatzen" dutelako irudipena dute.
 - **pertsonak ikasten dutela sentitzen dutenean**, hazi egiten dira eta trebeago sentitzen dira.
 - **pertsonak ikusten dutenean egiten dutenak eragin** (garrantzitsua) **duela** erakundean.
- Ekintza gidatu dezaketen esparru teorikoak:
 - "Job Characteristics Model" (Hackman & Oldham, 1976, 1980).
 - "Job crafting" (Wrzesniewski & Dutton, 2001).
 - Autodeterminazioaren teoria edo "Self-Determination Theory" (Ryan Deci, 2000).
 - Inplikazio Handiko Lan Sistemak edo "High Involvement Working Systems" (Boxall & Macky, 2009).

Mek. 2 – “HANDIAGOA DEN ZERBAITETARAKO”



- Norabide eta intentzionalitate zentzu gisa bizitzan; **norberarengandik harago dagoen zerbait gisa** (Martela & Pessi, 2018).
- Zentzua garatzen laguntzen du, aukera ematen duelako egungo ekintzak eta etorkizuneko egoerak edo nahiak lotzeko.
- Xede jakina duen lan bat izateak esan nahi du **pertsonak sentitzen duela gai dela mundu zabalenean eragin positiboa izateko** bere lanaren bidez.
- Garatu beharreko hiru alderdi:
 - Xedearen **definizioa**: adibidez, Collins y Porrasen proposamena (1996).
 - Egunez egun **praktikan jartzea**; esate baterako, “Management by Missions” metodologiaren bidez (Cardona eta Rey, 2006).
 - Pertsonen **barneratzea**; adibidez, aurreko bien parte hartzeko mekanismoen bidez (Lleo et al. 2021).

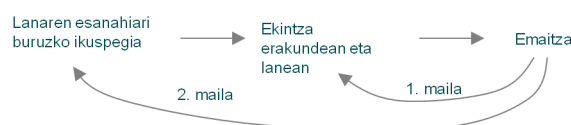
Mek. 3 – “BESTE BATZUEKIN”



- **Mekanismo soziala** da, psikologikoa baino gehiago.
- Lanaren zentzuaren begirada sozial horren inguruan oso lotuta dauden **bi ikuspegi** daude:
 - Lanaren zentzua **gizarte eraikuntza bat da**, eta pertsona lanean ari den erakundearen antolaketa-kulturak baldintzatzen du (Rosso et al., 2010).
 - Lanaren zentzua **gertuen dauden pertsonekin interakzioan garatzen da**, eta *gizarte interakzio*ko prozesuen bitartez (“*Interpersonal sensemaking*”) (Weick, 2001).
- Arlo horretan lan ildo espezifikoak aurkitzea falta da.

Amaitzeko

- Lehenengo hurbilketa bat izan nahi du.
- Helburua ez da azterketa zehatz bat egitea, baizik eta erakundearen praktikan hobekien txerta daitezkeen lan eremuak identifikatzea.
- **Ekintza politikoa funtsezko eragile gisa** (Yeoman, 2014).
- Zer behar da erakundearen lanaren zentzua garatzeko?
 - Azkar aurreratzeko **tentazioa** minimizatzea, **ekintzara eraman gaitzakeelako...**
 - ... **“lanaren” esanahiari** buruzko hausnarketa egin gabe; izan ere, lanaren definizio horrek ekintzarako aukera sorta irekitzen edo ixten du.



Erreferentziak

Erreferentziak



- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Cardona, P., & Rey, C. (2006). Management by missions: How to make the mission a part of management. *Problems and Perspectives in Management*, 4(1), 164–174.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 65–77.
- Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B., & Schrimper, M. (2021). Help your employees find purpose-or watch them leave. McKinsey & Company, 1–8
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: A test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hu, J., & Hirsh, J. B. (2017). Accepting lower salaries for meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 8(SEP), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01649>
- Kahn, W. A. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. In J. E. Dutton & R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 189–206). Lawrence.
- Lleo, A., Bastons, M., Rey, C., & Ruiz-Perez, F. (2021). Purpose implementation: Conceptualization and measurement. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su13041921>
- Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9(MAR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30(C), 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Blackwell.
- Wolf, S. (2010). *Meaning in Life and Why It Matters*. Princeton University Press.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.1504/IJVD.1999.001850>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Yeoman, R. (2014). Meaningful Work and Workplace Democracy: A Philosophy of Work and a Politics of Meaningfulness. *Meaningful Work and Workplace Democracy: A Philosophy of Work and a Politics of Meaningfulness*, 1–260. <https://doi.org/10.1057/9781137370587>

Talde dinamika



- Talde txikietan bilduko gara honako galdera hauei erantzuteko:
- Lehendabizi lana zer den hasunartzea / adostea beharrezkoa ikusten duzue esperientazio ekimen zehatzekin hasi aurretik? Zergatik bai edo zergatik ez?
- Proposatzen diren hiru mekanismoak, hiru lan lerro posible irekitzen dute enpresa testuinguruan.
 - Bata bestea baino garrantzitsuagoa ikusten duzue priorizatzeke?
 - Beste lan lerrorik faltan botatzen da?
 - Esperientazio ekimenetan ezinbestekoa edo oso gomendagarria den zerbait ikusten duzue?
- Talde dinamika:
 - 30 minutu, talde bakoitzean hausnarketa egiteko
 - 3 minutu bozeramale bakoitzak taldearen hausnarketa LABUR aurkezteko

Ebaluazioa eta hurrengo saioa



Bete mesedez ebaluazioa,
asko laguntzen digu
hurrengo saioak prestatzen



Hurrengo saioa urriaren 21ean izango
da, bertan lankidetzazko gobernantza
lantzeko jarraituko dugun prozesuaren
oinarriak jarriko ditugu

Bien bitartean, gaurko kontzeptualizazioa jasotzen duen dokumentu bat
bidaliko dizuegu, lasai irakurri eta deritzozuen ekarpenak egiteko.

b. 12. lan dokumentua

THINK TANK

Etorkizuneko lanaren inguruko deliberazio prozesua: 12. Lan-dokumentua

LANAREN ZENTZUA: OINARRI TEORIKO ETA KONTZEPTUALAK

(2021eko irailaren 23a)

Sarrera

Aurreko lan-dokumentuak (2021. Ekaineko saioaren ingurukoa) deliberazio talde berriaren hasiera jasotzen du. 2021-2023 epe berrian parte hartuko duten erakundeak lehen aldiz bildu ziren eta deliberazio prozesuaren oinarriak azaldu zitzairen. Talde berri honek parte hartuko du lanaren zentzuaren inguruan sortuko diren esperimentazio ekimenetan. Esperimentazio horiek enpresen testuinguruan emango dira, baina Ekainean oraindik enpresak finkatu gabe zeuden. Iraileko bilera honetara esperimentazioan parte hartuko duten enpresak ere etorri ziren; zehazki: IZT, Fagor Industrial, Sutargi, Zorrotz, Lazpiur eta Oribay. Enpresa hauen ordezkari batek parte hartuko du deliberazio taldean. Beraz, deliberazio taldeko kide gehienak berriak direnez (batzuk Ekainean inkorporatuta eta beste batzuk Irailean) garrantzitsua da Lanaren Zentzua zer den eta zer esperimentazio ildo egon daitezkeen partekatzea lan taldean.

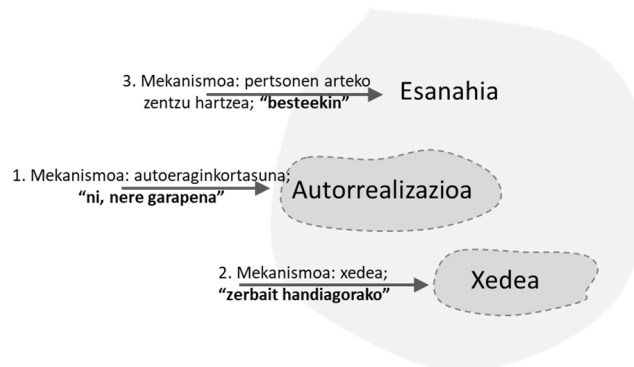
Marko kontzeptualaren partekatze prozesu honen bitartez lortu nahi dena da: (i) hizkuntza amankomun bat erabiltzen hastea, (ii) abstraktuak izan daitezkeen kontzeptuen elkar ulertze amankomun bat adosten hastea eta (iii) esperimentazio proiektu desberdinetan egon daitezkeen esperimentazio ildo desberdinak ulertzea.

Lanaren Zentzuaren marko kontzeptuala

Saioaren inguruan egin den memorian detaile handiagoarekin jasota dago aurkeztu zen marko kontzeptualaren lehen bertsioa. Hala ere, aipagarriak diren puntuen artean konklusio hauek azpimarratu nahi izan ziren:

- 1) Garatu egiten da. Lanaren Zentzua enpresaren testuinguruan garatu egiten den gai bat dela azpimarratu zen; ez da aurkitzen eta ezin da eman. Norberak egin behar duen prozesu baten ondorio da.

- 2) Lanaren Zentzuak azpi-dimentsio desberdinak ditu irudian ikusi daitekeen bezela: (i) esanahia, (ii) xedea eta (iii) autorrealizazioa. Azken bi azpi-dimentsioak lehenengoa hobetzen laguntzen dute.
- 3) Azp-dimentsio bakoitzak lan ildo (edo mekanismo) desberdinak proposatzen ditu enpresan esperimentazioa egin ahal izateko: (i) autoeraginkortasuna hobetu autorrealizazio azpi-dimentsioa hobetzeko, (ii) lanaren xedea garatu pertsona bakoitzak egiten duen ekarpena gizarteari ulertzeko, (iii) pertsonen arteko zentzu hartze prozesuak landu esanahiaren azpi-dimentsioa garatzeko.



Iturria: Martela eta Pessi-rengandik (2018) egokitua.

Deliberazio taldeak hausnartu zuen aurkeztutako marko kontzeptual honen inguruan.

Bi gai landu ziren azpi-talde desberdinetan:

- 1) Enpresaren testuinguruan lanari buruz zuzendariak ulertzen dutena baldintzatzen du ondoren enpresan hartzen diren ekintzak. Beraz, honako galdera hau luzatu zitzaien: Lana zer den hausnartzea / adostea beharrezkoa ikusten duzue esperimentazio ekimen zehatzekin hasi aurretik? Deliberazio taldeko azpi-talde gehientsuenak baiezkota erantzun zuten, beraz ondorengo saioetan programatu beharreko hausnarketa bat izango da hau. Zehazki: Zer ulertzen dugu lanari buruz? Nola baldintzatzen du ulermen honek gure eguneroko kudeaketa eta ekintza? Zer eragin du kudeaketa eta ekintza horrek pertsonen garatzen duten lanaren zentzuan?
- 2) Bigarren galdera bat luzatu zitzaien: proposatzen diren hiru lan ildo (edo mekanismoetatik) ikusten dute bata bestea baino garrantzitsuagoa? Besteren bat faltan botatzen dute? Bildu ziren azpi-talde desberdinak berretsi zuten orokorrean hiru lan ildo (edo mekanismo) horiek. Hala ere, azpi-talde batek batzuk azpimarratu zuten hiru lan ildo horiek batera ikuspuntu sistemiko batetik lantzeko beharra. Honek enpresekin egin beharreko esperimentazio kasuak baldintzatu dezake. Hiru lan lerro horiek ikuspuntu sistemiko batekin esperimentatzeak enpresatan definitu beharreko esperimentazio mota zehazte bait du.

Laburbilduz, Irailean izandako lan saio honetan Lanaren Zentzuaren inguruko lehen

hausnarketa batzuk sustatu ziren parte-hartzaileen artean. Lehen saiakera izan da.

Honekin ez da guztiz lortuko hizkuntza bateratzea eta/edo ikuspuntu amankomun bat

izatea. Ondorengo saioetan lantzen jarraitu beharko den gai bat izango da. Hala ere, esperimentazioa egin behar duten enpresen esperimentazio motak definitzen lagunduko du. Enpresa bakoitzarekin (IZT, Fagor Industrial, Sutargi, Zorrotz, Lazpiur eta Oribay) bilera rondak egiten hasia komeni da lehen bait lehen goiko irudian azaltzen diren hiru lan lerroak beraiekin kontrastatzeko eta esperimentazioa enpresa bakoitzean nola egingo den zehazteko. Zehazte prozesu honek ere lagunduko du guztion arteko ikuspuntuak bateratzea.