

Erakundea antolatzeke beste modu
batzuk probatzeko topagunea

Bertsio laburtua



Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia
Ekonomi Sustapen Saila
Departamento de
Promoción Económica

bilgune





Testuingurua

Merkatuaren egoera gero eta lehiakorragoa dela-eta, Bizkaiko ETE-k posizioa hartu eta lehiakortasun, kalitate eta berrikuntza mailak handituz eman behar dute erantzuna.

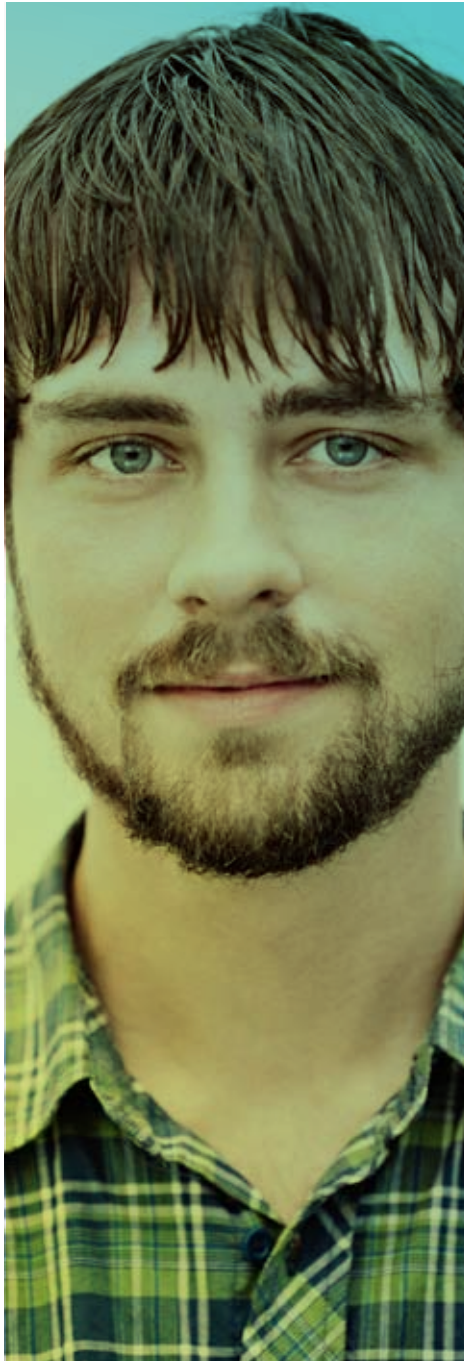
Ildo horretan, Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailekook uste osoa dugu gaur egungo lehiakortasuneko faktore gakoa jakintza dela. Eta jakintza erakundeak pertsonengan datzanez gero, agerikoa da eurek izan behar dutela protagonistak, zeren eta haiek taldean lan egiteko, elkarri eragiteko eta harremanetan izateko moduak bereiziko baititu erakunde batzuk eta bestetzuk.

Gure xedea talde-lana errazteko testuinguruak sortzen diren erakundeak lortzea da; pertsonak garrantzi handiagoa dute organigramek baino; pertsonak dira protagonistak eta erakundeek malguak izan behar dute, merkatuaren aldaketetara egokitzeko gai direnak; erakundeak bertan eraikitzen ari denaren isla izan, etab.

Uste duzue enpresaren egungo ereduak lehiakor izaten jarraitzen duela? Eta orain bada, hala izaten jarraituko al du urte batzuk barru?

BILGUNEREN bitartez, kudeatzeko modu parte-hartzaileagoak probatzeko topaguneak sortzera bultzatu nahi ditugu erakundeak, euren burua antolatze modua birplantea dezaten, lidergoa ulertzeko modua, eta lehen urratsak egin ditzaten ildo horretan; izan ere, lehiakortasunerako funtsezko gakoa izango da dudarik gabe.

BILGUNEK erakundea beste ikuspegi
batzuetatik ikustea ahalbidetzen duten
topaguneak sortzen ditu



Erakundeak abiada jakin
batean egiten du aurrera
kudeaketan.

BILGUNErekin jauzi
egitera bultzatu nahi dugu
erakundea.



Sarrera

Ikaskuntza balioesten duen erakundea ezin izan daiteke lehiakorra modu iraunkorrean: Baldin eta pertsonen jakintza berririk ez badute ezartzen, ez dira arriskatzen ez dakitela erakusten edo ideia berriak probatzen; ezinezkoa da ikas dezaten. Zerbait beste modu batean egiten jakitea esan nahi du ikasteak, lehen eskuratzeko zailak ziren lorpenetarako bidea izatea. BILGUNEK ikaskuntza prozesu bat sustatzen du, eta horren bidez, erakundeko pertsonen esperientziaren bidez hauexek ikasiko dituzte:

- ~ Lan egiteko eta kudeatzeko egungo dinamikak zalantzan jartzea, bereziki errealitatea interpretatzeko ikuspuntu aldaketa emateari begira: Nondik behatzen diot nik erakundeari?
- ~ Laneko dinamiketan kudeaketa eta lidergo berritzaileen kontzeptuak aplikatzea, halako moldez non beste egoera batzuetara aurrera egingo baita.
- ~ Entzutea, enpatia, konfiantza, elkarriketa, errespetua... praktikan jartzea eguneroko lanean.
- ~ Taldean lan egitea: Egoera ezberdinak defentsarako jarrera hartu barik onartzeko beharrezko jokabideak eta trebetasunak izatea, aniztasuna ikasteko iturri gisa balioestea, beste pertsona batzuei informazioa eskatzea, informazioa konpartitzea, etab. erakundean proiektu konkretuak garatuz.

Ez gara banako ikaskuntzaz ari, taldeko ikaskuntzaz baizik, hots, bere ikaskuntzarekin eta gainerakoenarekin konprometituriko pertsona talde batez: testuinguru berriak, galdera berriak, erantzun berriak eta mugimendua sortzen dituzte, kudeaketan jauzia eginez:

Gure ustez, jauzi hori egin daiteke pertsonen gogoetarako prozesuetan parte hartuz eta taldean lan eginez, erakundearentzako proiektu garrantzitsuak garatuta.

Irakurtzen jarraitu baino lehen, ondoko galdera hauei buruzko gogoeta egitea proposatzen dizuegu:

Bereziki **gerentziarentzat**:

Zalantzan jarri nahi al dut erakundearen kudeaketa eredua?

Prest al nago pertsonen protagonismo handiagoa bereganatzen duten erakunde eredu batean aurrera egiteko?

Pertsonen aldeko apustua egiten al dut (eta haien jakintzaren alde) lehiakorragoa izateko?

Bereziki **pertsona guztientzat**:

Gustatuko litzaiguke gure erakundean taldean lan egitea?

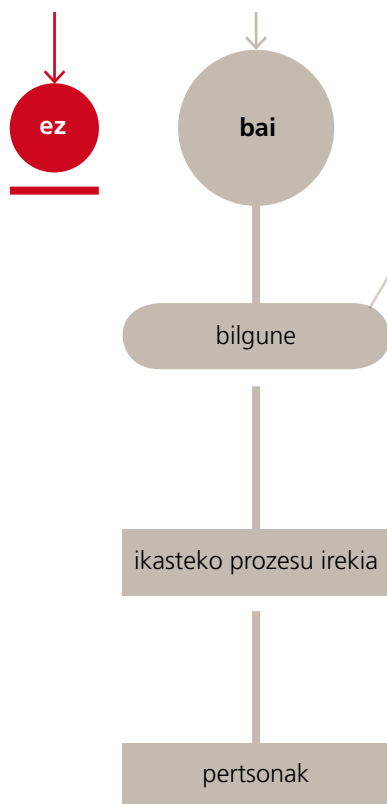
Erakundearen orainaren eta geroaren partaide eta protagonista sentitu nahi al dugu?

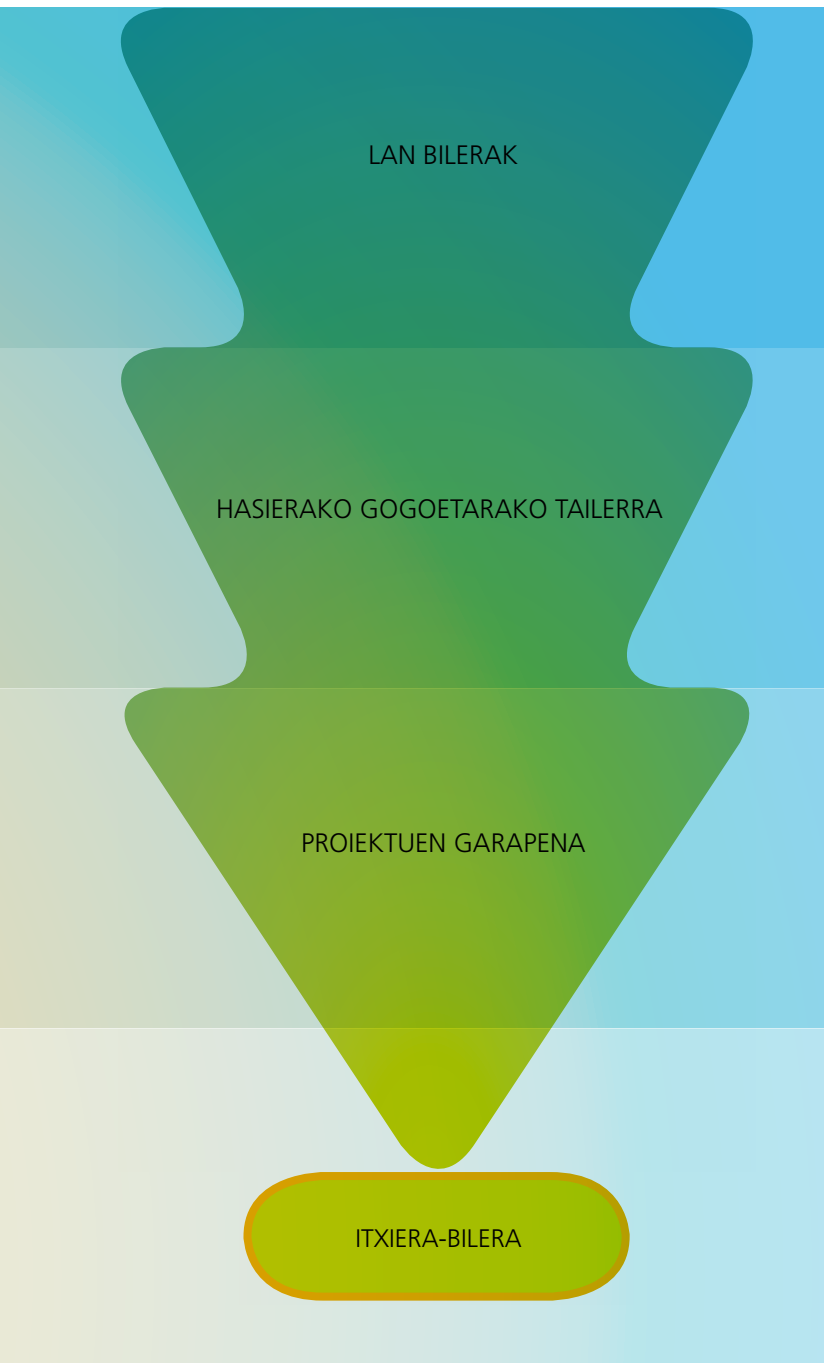
Erabakitzeke eta ebazteko ahalmena izan nahi al dugu gure laneko eremuan?

Erakartzen al gaitu aldagaketatara errazago egokitzen den enpresa eta kudeaketa eredu malguago batean aurrera egiteko ideiak?

“Ez” bada erantzuna, argi dago ez dagoela heldutasunik BILGUNEK eskaintzen dizuena moduko prozesu bati ekiteko. Baina baiezko erantzunak badira, BILGUNEK ildo horretan ikasteko aukera ematen dizue, gogoeta eginda, jardunda, eginez ikasita eta egungo egoerari eta geroari buruz hitz egiteko guneak emanda. Erakundea kudeatzeko beste modu posible batzuk daudela probatzeko aukera.

Prozesuan agertzen denari irekita dagoen ikaskuntza da, taldeko pertsonen gaitasunean eta hainean erantzukizunean konfiantza izanik; erantzuteko ahalmentzat hartzen da erantzukizuna. Kudeatzeko beste modu batzuk aztertu ondoren, erakundeak erabakiko du zein bide aukeratu: kudeaketako egungo ereduarekin jarraitu, laneko dinamikak aldatu, pertsonengan oinarrituriko kudeaketa ereduetan aurrea egitea...





BILGUNE esperientzia

BILGUNEK topaguneak sortzen ditu, ikaskuntza prozesu malgua bideratzeko, eta horren abiapuntua erakundearen errealitatea da; erakundearen uneari, beharrei eta erronkei egokitzen zaie prozesua.

Ondoko marrazkian, laburbilduta agertzen da zertan datzan prozesua eta prozesuari ekiteko proposatzen diren dinamikak:

Gainera, hauexek jartzen ditu erakundeen esku:

Material eta irakurgai lagungarriak prozesuan proposaturiko dinamikaren osagarri.

Aholkulari bat: dinamizatzea, erraztea, bideratzea, etab. dira haren eginkizunak, taldeari ikuspegi berriak zabalduz. Zein irakurgai den egokia proposatuko du uneoro, laneko zein dinamika komeni den, banako gogoetak, BILGUNEK dituenetatik zein material komeni den erabiltzea, etab.

BILGUNE esperientziak nahikoa iraupena izango du, erakundearen dinamikak arazo barik lantzeko eta erabakiak ondo hausnartuta hartzeko nahikoa denbora. 12 hilabeteko iraupena izango da gutxi gorabehera.

Soilik erakundeak pertsonen aldeko apustu irmoa eta pertsonen erakundearen orainean eta etorkizunean benetan parte hartzen dutela sentitzeko erakunde mota eraikitzearen aldeko apustu irmoa egin badu hitz egiten has gaitzke erronkak, ilusioak eta ikuskera konpartituak eraikitzeaz.

Aurretiazko oharbideak

Proposatzen dizuegun prozesuak berekin dakar aurretiazko zenbait oharbide kontuan izatea, oso garrantzizkoak aurrera egitea eta emaitza lortzea bermatzeko.

GERENTZIAREN KOMPROMISOA

BILGUNEK gerentziaren etsenplu eta lidergo maila handia behar du.

- Aldatzeko, ikasteko, hitz egiteko, entzuteko eta konfiantza izateko jarrera irekia izatea erakundeko pertsonengan.
- Koherentzia handia prozesu osoan.
- Pertsonen kudeaketan ahotsa eman behar zaien uste sendoa izatea, haien partaidetza eta konpromisoa lortze aldera.
- Pertsonen eta taldeen protagonismo handia emateak ekar lezakeen bertigoaz jabetuta egotea.

Baldin eta gerentzia toki horretan badago, erakundea kudeatzeko beste modu batzuk aztertu eta ikasi nahi dituelako da, pertsonen protagonismo handiagoa emanez. Hori argi dago. Baina oso garrantzizkoa da hasierahasieratik aholkulariak era guztietako zalantzak argitzea: prozesu osoa zertan datzan, zein eginkizun bete behar duten proposatzen diren dinamiketan (zalantzak argitzeko pertsona guztiekin eginiko bileran, hasierako gogoetarako tailerreko saioetan, proiektu taldeetan, etab.), haien dedikazioa. “Erakundeari buruzko gogoeta egin dezagun” jardueran parte hartuko duen pertsona taldea zein izango den hausnartzea ere komeni da. Horretarako behar diren bilerak egitea proposatzen dugu.

ZALANTZAK ARGITZEN

Erakundeko pertsona guztiak dira programa honen protagonista nagusiak. Ez da soilik haien partaidetza lortu nahi; abiarazitako proiektu guztiekin konpromisoa hartzea ere gura da.

Horregatik, garrantzizkoa da gerentziak, prozesuaren bultzatzailea den aldetik, hau jakinaraztea erakundeko pertsona guztiei.

- Zergatik hartu duen BILGUNE parte hartzeko erabakia, eta batez ere ZERTARAKO, hots, zer lortu nahi duen horrekin.
- Zertan datzan BILGUNE esperientzia, eta ziurtatu egingo du pertsona guztiek ulertzea, bereganatzea, zalantzan jartzea, onartzea eta azkenean bultzatzea BILGUNEK proposatzen dituen jarduerak eta dinamikak.
- “Erakundeari buruzko gogoeta egin dezagun” jardueran parte hartuko duen pertsona-taldea eta zein KOMUNIKABIDE abiaraziko den talde hori pertsona guztiek osatuta ez baldin badago.

Horretarako, beste lan-bilera bat egitea proposatzen dugu, baina oraingoan gerentziak, aholkulariaren laguntzaz, prozesua zelan joan den argitu eta era guztietako zalantzak argituko ditu.

Has gaitezen

ERAKUNDEARI BURUZKO GOGOETA EGITEN

Zalantza guztiak argitutakoan, erakundeari buruzko gogoeta eginez hasten da prozesua. Horretarako, hasierako gogoetarako tailerra proposatzen du BILGUNEK.

Aholkulariak dinamizaturiko taldeko 3 lan-saiorekin dago osatuta tailerra. Taldeko gogoetarako prozesua da, eta bertan hitz egin eta erronkak, nahiak, kezak, iritziak eta frustrazioak konpartitzen dituzte. Taldeko pertsonak etorkizuna imajinatzen dute eta, guztien artean, erakundearentzako zenbait proiektu garrantzitsu zehazten dituzte. Hala hasten da ikaskuntza.

Ikasten ikasteko dira saioetako dinamikak. Ez dira trebakuntza-ikastaroen moduko saioak, non kudeaketari buruzko edukiak, kontzeptuak eta teoriak azaltzen diren, baizik eta taldeko jardunari buruzko lan-jardunaldi batzuk (ikuspegi konpartituekin lan egitea, entzuteko konpromisoa hartzea, erantzukizuna hartzea). Hortaz, partaideen elkarriketan daude oinarrituta jardunaldien dinamikak. Saio bakoitzak 4-5 orduko iraupena izango du.

Pertsonen partaidetza, gogoia eta konpromisoa ezin erosi daitezke eta ezin agindu daitezke; soilik konfiantza giroetan bideratu ahal izango dira

Eta

TALDEAN LAN EGITEN

Aurreko gogoetaren ondorioz, erakunde bakoitzak proiektu multzo bat aipatuko du. BILGUNEN egiten dugun proposamena hau da: proiektuak garatzea, bidezko alderdi teknikoak lantzeaz gain, taldean lan egiten ikasiz, hasierako gogoetarako tailerrean planteaturikoak praktikan jarrita betiere:

- ~ Elkarri entzuten al diogu taldean?
- ~ Zein jokabide dugu taldean?
- ~ Proiektuaren garapena ikusita, proiektuak ikuskerara hurbiltzen edo urruntzen nau?
- ~ Zer egin dezaket nik zure lana errazteko?
- ~ Eutsi egiten al diot proiektuarekin dudak konpromisoari?, etab.

Pertsonak, proiektuak garatzeaz batera, taldean lan egiteko behar diren jokabideez eta trebetasunez jabetuko dira. Egoera ezberdinak onartzen ikastea defentsarako jarrera hartu barik, aniztasuna ikasteko iturri gisa balioestea, beste pertsona batzuei informazio eskatzen ikastea, haien informazioa konpartitzea, hitz egitea, komunikatzea, etab. Baina garrantzizkoa da proiektuek erakundearen errealitatearekin bat egitea, taldeak egingo duen lanari zentzua emateko.

Aholkulariak, ikaskuntza prozesuak irauten duen urtean, 2 proiektu talde dinamizatuko ditu.

Bukatzeko

ETA ORAIN ZER?

Azken saioa egitea aholkulariarekin, prozesu osoa zelan joan den aztertzeko eta hitz egiteko.

Saioaren xedea iritziak, ikaskuntza, etab. konpartitzea da BILGUNEREN jarduera batean edo bestean parte hartu duten pertsona guztien artean (hasierako gogoetarako tailerra, proiektua garatzeko taldeak). Galdera hauei erantzutea: zer joan da ondo? Zer joan da txarto? Zer ikasi dugu? Zeren pertsona bakoitzaren eta taldearen esperientzia desberdina izango baita. Eta batez ere galdera honi erantzuna emateko: eta orain zer?





ONDORIOAK

BILGUNEK topaguneak sortzen ditu erakundean gertatzen dena **ikasteko prozesu ireki bat** bideratzeko, pertsona horiei protagonismo handiagoa emanez. **Malgua** da, erakundearen egoerari egokitzen zaiolako. BILGUNEREN bidez, **jauzia egin nahi** da kudeaketan, pertsonen partaidetzarekin; izan ere, prozesuan sartzen dira buru-belarri eta ekarpen baliotsuak egiten dituzte, beste batzuek ematen dizkieten aginduak betetzetik eta betearaztetik harago joanda. Erakundearentzako etorkizun bat eraikitzeko prozesua.

Horrekin guztiarekin, eta bizipena erakunde bakoitzean ezberdina izanik ere, emaitza hauek lortzea espero dugu:

- Banako eta taldeko ikaskuntza.
- Erakunde malguago baten biderako lehen urratsak egitea: aldaketei eta ziurgabetasunari aurrea hartu eta horiei egokitzeko.
- Balioak eta kultura oinarri hartuta lan egitea aldaketa iraunkorrak hartzeko.
- Ikuskera konpartitua garatzea, non pertsona guztiek zentzua aurkituko dioten burutzen duten lanean eginiko ekarpenari.
- Beste enpresa eredu batzuk ezagutzea eta eredu horietarako aldaketa eraginkorrei ekitea.
- Lehiakortasunerako eta bereizketarako abantaila bat sortzea.
- Taldeko pertsonen elkar ezagutzea ■



Hauxe irakurtzea gomendatzen dizuegu: *“BILGUNE: erakundea kudeatzeko beste modu batzuk probatzeko topagunea”*, bertsio osoa, non BILGUNEN proposaturiko dinamika guztiak sakontzen diren.