

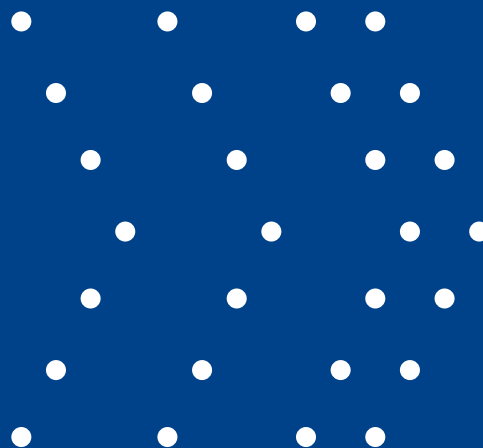
Lanaren zentzua

Etorkizuna Eraikiz Think Tank (Lanaren Etorkizuna)
Proiektu esperimentalerako esparru kontzeptuala



Lanaren zentzua

Etorkizuna Eraikiz Think Tank (Lanaren Etorkizuna)
Proiektu esperimentalerako esparru kontzeptuala



Argitalpena:

Gipuzkoako Foru Aldundia
Gipuzkoa plaza, zk. g.
20004 Donostia

Argitalpenaren koordinatzailea:

Etorkizuneko Laneko
deliberazio taldea

Diseinua eta maketazioa:

Adaki

Lege Gordailua: D-1240-2022
ISBN: 978-84-7907-844-7

HITZAURREA

MARKEL OLANO ARRESE.

Gipuzkoako diputatu nagusia

Donostia, 2022ko maiatzak 30.

Demokraziaren gainbehera izenburupean argitaratu duen bere azken liburuan, Anne Applebaumek ohartarazten digu mundu demokratikoa “zahartuta, hotz eta nekatuta” dagoela. Azken hamarkada honetan areagotzen ari den joera gisa horretan definitzen du idazle estatubatuarrak. Izan ere, erakunde publikoak eta eragile politikoak ez daude —ez gaude— legitimitate unerik onenean. Neke demokratikoa bizi dugu, herritarrak balio eta erakunde demokratikoetatik gero eta urrutiago daude eta aldentze hori, hein handi batean, areagotu baino ez du egin pandemiak.

Egoera horrek, mundu konplexu eta aldakor baten zurrumbiloan bada ere, politika publikoen bultzada eredu berriekin indartzera eta esperimentatzera eraman behar gaitu. Ekidin ezin dugun desafioa da, demokrazian sakontzeko beharrean sinesten dugunontzat. Politikagintzatik gizartera gerturatzeko ahalegin irmoa, egiturazkoa, beharrezko dela uste dugunontzat. Herritarrak ahalduntzea eta eztabaidarako eta erabakitze guneak zabaltzea ezinbestekoa da demokraziaren etorkizuna ziurtatzeko.

Gipuzkoak nazioartean ibilbide aitortua du zeregin horretan, gizarte zibil konprometitu eta dinamiko baten eskutik. 2016an jarri zuen abian Foru Aldundiak **Etorkizuna Eraikiz** programa, bideratua dagoena Gipuzkoarako agenda politiko berri bat sortzera eta, gainera, lankidetzazko gobernantza eredu propio bat garatzera. Harrezkero, lurraldeko eragile garrantzitsuenak batu daitezten lortu dugu, ekimen eraldatzaileak bultzatzeko.

Etorkizuna Eraikizen oinarriak jarri genituenetik bost urte igaro direnean, esan dezakegu bizitasun handiko errealitate bat dela. Ez du atzera bueltarik; Aldundia bera eta Gipuzkoako gizartearen eta foru erakundearen arteko harremana eta gobernatzeko modua bera eraldatu du gure lurraldean.

Bizitasun horren erakusgarri, bosturteko batean honako hauek bultzatu ditugu elkarrekin: 125 herritarren proiektu, 200 eragile baino gehiagoren partaidetzarekin; 32 proiektu esperimental, zainketen, kontziliazio erantzunkidearen, berdintasunaren eta digitalizazioaren eremuetan, besteak beste; bederatzi proiektu estrategiko, lankidetzazko gobernantza eredu berritzaile baten bidez garatuak, gure gizartearen erronka handiei aurre egiteko, hala nola zahartze osasuntsua, zibersegurtasuna, mugikortasun berria, klima aldaketa, pertsona kalteberen lan munduratzera eta gure hizkuntzaren etorkizuna.

Erakundeok, unibertsitateak, hirugarren sektore sozialeko elkarteak, enpresak eta eragile sozial eta ekonomikoak gai izan gara gure lurraldearen arazo eta erronka handien inguruko agenda komun bat adostu eta garatzeko. Ia 30.000 pertsonak parte hartu dute dinamika horietan eta, guztion artean, eredu propio bat eratu dugu politika publikoak elkarrekin sortzeko. Eredu bat oinarrituta dagoena esperimentazio aktiboan, ekonomia lehiakor bat sortzeko xedean eta Europako desberdintasun sozialen indize txikiena duen lurralde bat eraikitze borondate irmoan.

Lankidetzazko gobernantzak bi helburu nagusi behar ditu, nire iritziz; alde batetik, herri politiken deliberazio prozesura gizarte antolatua biltzea, herri politikak demokratikoagoak eta eraginkorragoak egin ahal izateko. Bestetik, herritarra komunitate politikora barneratzea, deliberazio prozesuetan parte hartzea bultzatzu.

Xede horiek gauzatzeko garaian, funtsezko lana egin du eta egiten dihardu **Etorkizuna Eraikiz** Think Tankak, lurraldearen norabidea adieraziko duen gogoetarako eta esperimentaziorako espazio komunitario gisa. Ez ditu nolana hiko lan eremuak jorratu: ekonomia eta etorkizuneko lanpostuak, klima aldaketa eta ekonomia berdea, ongizate estatuaren eta zaintza ereduaren etorkizuna eta kultura politiko berria. Eta, hala ere, ez

du soilik gogoetara eta jakintza aurreratua sortzera bideratu bere lana; esperimentazio kooperatiboa ere sustatu du, lurraldea eraldatzeko ekimenak gauzatu baitituzte parte-hartzaileek lankidetzan.

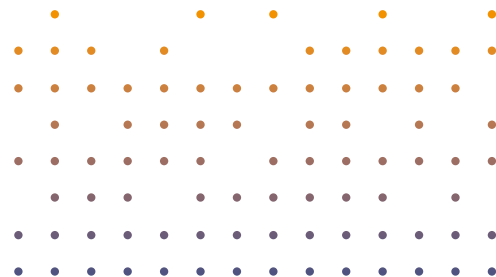
Horregatik guztiagatik, erreferentzia bilakatu da gure lurraldean, pandemiak egungo mundu gorabeheratsu honek areagotu dituen eraldatze sozial eta ekonomikoak eragindako ziurgabetasunaren aurrean itsasargi kolektibo gisa.

Berehalakotasunean bizi gara, gizarte indibidualista batean murgilduta gaude, eta espazio politikoan — begiratu nazioartera besterik ez dago— badirudi liskarrek eta epe laburreko begiradek bideratzen dutela ekintza politikoa. Gure proposamena, bete-betean, kontrako norabidean doa: adostu ditzagun erantzun kolektiboko prozesuak, erantzun diezaiegun eraginkortasunez lurraldearen erronkei. **Etorkizuna Eraikiz** da ahalegin kolektibo hori bideratzeko proposatutako bidea.

Helburu honetan aurrera egiten ez badugu, ondorioak larriak izan daitezke. Alegia, erakundeek eta herritarrek elkarrengan duten konfiantza berreskuratzea lortu ezean, geroa iluna izan daiteke. Beste eremu batzuetan planteatu izan den dikotomia errepikatu nahi gabe, bizi dugun garai honetako funtsezko eztabaida honako hau da, nire ustez: lankidetzan oinarritutako demokrazia ala autoritarismoa. Ez badugu asmatzen gure demokraziaren oinarriak berrasmatzen eta gizartearekin zubiak berreraikitzen, etorriko dira populismo xenofoboak, etorriko da autoritarismoa, eta kaltetuko dute demokrazia, ezberdinen arteko bizikidetzak demokratikoa bera.

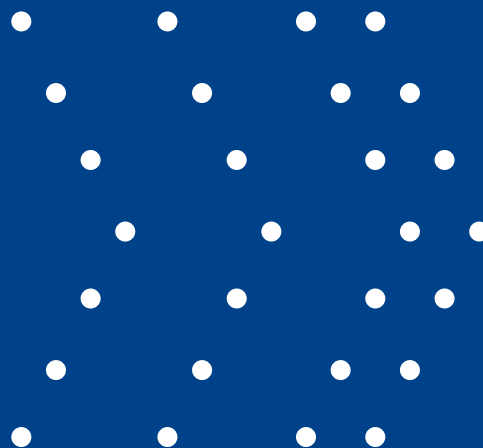
Eskerrak eman nahi dizkizuet **Etorkizuna Eraikiz** Think Tankean parte hartu duzuen eta parte hartzen ari zareten ordezkari eta aditu guztiei. Aitortza eta esker ona, Gipuzkoaren geroa lantzeko ahalegin partekatuan ale anitz eta baliotsuak jarri duzuelako.

Ez gaitezen geratu. Jarrai dezagun elkarlanean, etorkizun hobe baten alde, gizarte justuago eta demokratiko baten alde. Gipuzkoako Foru Aldundiak ahalegin horretan jarraitzeko konpromiso zintzoa du. Umiltasunez, baina buru-belarri, horretan jarraituko dugu. Mila esker.



AURKIBIDEA

Hitzaurrea	3
Sarrera	7
1. Kapituluak	
Etorkizuna Eraikiz: lanaren zentzurako esparrua	10
Garapen horren esparru orokorra:	
Etorkizuna Eraikiz	10
Lanaren etorkizunari buruzko	
Think Tanka	11
2. Kapituluak	
Lana	14
Zer da lana?	14
Nolako bilakaera izan du lanaren	
esanahiak historian?	14
Lana eta kooperatibismoa Gipuzkoan	16
3. Kapituluak	
Lanaren zentzua	18
Zentzua: giza premia bat	18
Definizioa: zer esan nahi du	
«lanaren zentzuak»?	19
Ondorioak: nola eragiten du	
lanaren zentzuak pertsonengan?	20
4. Kapituluak	
Nola lagundu lanaren zentzua garatzen	23
Alderdi objektiboa eta subjektiboa	23
Iturriak: zer lan ildo daude zentzua garatzeko?	23
Lau oinarritzko premia, eta ondoriozko	
lau palanka	25
Lau palankak martxan	28
5. Kapituluak	
Ondorioak	31
6. Kapituluak	
Amaiera: lanaren zentzua, Gipuzkoako	
lehiakortasunerako faktore	32
7. Kapituluak	
I. Eranskina	34
8. Kapituluak	
Erreferentziak	35



SARRERA

Gizarte industrializatu aurreratuetan, lanak posizio bereziki baliozkoa du; batetik, garapen pertsonalerako bidea ematen du eta, bestetik, zama bat eta betebeharrak bat da. Lana giza adierazpenerako iturri izan daiteke, baina baita ahalik eta lasterren atzean utzi behar dugun esperientzia apalgarri eta zapaltzaile bat ere. Zerk garamatza lanari esanahi bat edo beste ematera? Zer eragin du gure bizitzetan esanahi bat edo beste sentitzeak? Eta gizarteetan? Lanaren zentzua funtsezko elementu bat da gizakiak bizitzari zentzua bilatzeko duen berezko premia asetzeko. Hain zuzen ere, lana gure bizitzetako oinarritzko elementu bat da; bizitzeko lan egiten dugu eta lan egiteko bizi gara, aldi berean (Shershow, 2005). Lana hazkunde pertsonalerako eta *eudaimonia* (Aristotelesen hitzetan, gizakiak lor dezakeen ongizaterik handiena, eta bere potentzial osoa garatzearen emaitza) lortzeko gune bat da, eta desegokia litzateke hala ulertzeari uko egitea. Bizitzari zentzua ematen lagunduko duen «lanaren zentzuaren» kontzeptua garatu egiten da; ez da jasotzen, ez da aurkitzen eta, jakina, inor ez da horrekin jaiotzen. Yeomanen arabera (2014), gure bizitzek guk ematen diegun zentzua dute. Zentzuari ematen diogun garapena munduari egiten diogun giza ekarpena da.

Dokumentu honen helburua da lanaren zentzuari eta lanak pertsonen, erakundeen eta gizartearen bizitzan egiten duen ekarpenari buruzko eztabaida eta hausnarketa sortzea. Zenbait jarraibide eman nahi ditu, erakundeetako kudeatzaileek eta ekintza politikoak beren ekimenak bideratu ditzaten, halako moldez non beharrezkoak diren testuinguru eta baliabideak emango baitituzte pertsonak alderdi hori garatzeko.

Horretarako, lau ataletan antolatuta da dokumentua. Lehen atalean, «**Etorkizuna Eraikiz**: lanaren zentzurako esparrua» izenekoan, dokumentu honen testuingurua azaldu nahi da: **Etorkizuna Eraikiz** Gipuzkoa Taldean programa eta, zehazki, lanaren etorkizunari buruzko Think Tanka. Dokumentuaren atal honetan, labur-labur deskribatu dugu zer den **Etorkizuna Eraikiz**, non kokatzen

den lanaren etorkizunari buruzko Think Tanka, eta zer lan egin dituen Think Tank honek lanaren zentzuari buruzko proiektu esperimentalean laguntzeko (dokumentu honek horren esparru kontzeptuala argitzen du).

Dokumentuaren bigarren atalean, «Lana» izenekoan, *lana* kontzeptuaren ikuspegi filosofikoago bat garatu nahi da, labur-labur. Kontzeptu horrek askotariko esanahiak izan ditzake, eta nabarmen baldintzatzen ditu ekintza politikoak eta/edo enpresaren/erakundearen testuinguruak abiaraz ditzaketen ekimenak. Hau da, lantzat hartzen denaren oinarri filosofikoak eragina izango du lanaren zentzua gehiago garatzen laguntzeko aldaketa-ekimenetan. Horretarako, lehen atal honetan, galdera hauei erantzun nahi diegu: zer da lana? Zer adiera nagusi ditu lanak gaur egun gure gizarteetan? Gaur egun dituen adierak ulertzeko, dokumentuak labur berrikusten du lanaren kontzeptuak historian izan duen bilakaera eta, beraz, galdera honi ere erantzun nahi diegu: nolako bilakaera izan du lanaren esanahiak denboran?

Dokumentuaren hirugarren atalean, «Lanaren zentzua» izenekoan, lanaren zentzuaren (*meaningful work*) definizioa mugatu nahi da, eta ekimena enpresaren/erakundearen testuinguruan gida dezaketen esparru teorikoak eskaini. Zehazki, galdera hauei erantzun nahi diegu: zer da lanaren zentzua? Zergatik da garrantzitsua? Atal honetan jasotako edukiek lotura handiagoa dute arlo psikologikoarekin, filosofikoarekin baino, eta lanaren zentzuaren kontzeptua mugatzea eta pertsonentzat zenbateraino den kontzeptu garrantzitsu bat ulertzea du helburu.

Azkenik, dokumentuaren laugarren zatian, «Nola lagundu lanaren zentzua garatzen» izenekoan, orientabideak eman nahi ditu, ekintza politikoak eta/edo erakundeak berak ekimenak abiaraz ditzaten, erakundearen testuinguruan lanaren zentzua bultzatzeko. Galdera honek gidatzen du atal hori: nola garatu dezakete pertsonak lanaren zentzua erakundearen testuinguruan? Galdera

horri erantzuteko, bi diziplinatako iturriak konbinatu dira nagusiki: filosofiakoak eta psikologiakoak.

Azkenik, garrantzitsua da labor azaltzea dokumentu honen helburua eta mugak. Dokumentu hau idazteko orduan, politika publikoen arduradunak eta/edo gaian interesa duten eta esperimendatzeko gogoak duten erakundeetako arduradunak hartu dira kontuan. Hau da, dokumentuaren xedea ez da mundu akademikorako lan akademiko sakon bat izatea. Aldiz, erabilgarria izan nahi du erakundearen testuinguruan esperimendazioa/ekintza gidatzeko. Horretarako, zenbait teoria hautatu eta azaltzen dira (mundu akademikoari erreferentzia eginez), eta helburua, azken batean, enpresaren ekintza/esperimendazioa gidatzea da.

Dokumentuaren mugari dagokionez, ez dira kontuan hartu ordaindu gabeko lanetako lanaren zentzua garatzen duten azterlanak; hau da, Marxek «erreproduktibo» deitu zituen haiei buruzkoak. Lan erreproduktiboak dira normalean familia eremuan egiten direnak (etxeko lanak, adineko senideak edo haurrak zaintzea, etab.); batez ere emakumeek egiten dituzte, ordaindu gabeak dira, normalean gizarteak ikusezin bihurtzen ditu eta gizartearen zati bat (adibidez, mugimendu feminista) halakoak ikusarazten saiatzen ari da. Horrelako lanak ekimen honetan txertatzeak asko zabaltzen du ekintza eremua, eta mugatzea beharrezkoa denez, dokumentu honek ordaindutako lanak izango ditu ardatz (Marxek «produktiboak» deitu zituenak).

Azkenik, litekeena da dokumentuaren zati askotan testuak zera adieraztea: «kudeatzaileek lanaren zentzua garatu dezakete» erakundeko langileengan. Horrekin ez da adierazi nahi kudeatzaile batek lanaren zentzua gara dezakeenik, honako ideia hau baizik: «kudeatzaile batek antolamendu kondizio lagungarriak sor ditzake», pertsonak aukera izan dezaten lanaren zentzua garatzeko (beren kabuz eta elkarri eraginez). Horregatik du izenburu hau 6. atalak: «nola lagundu lanaren zentzua garatzen», eta ez «nola garatu lanaren zentzua».

1. KAPITULUA

Etorkizuna Eraikiz: lanaren zentzurako esparrua

GARAPEN HORREN ESPARRU OROKORRA: ETORKIZUNA ERAIKIZ

Dokumentu honek **Etorkizuna Eraikiz** Think Tankeko etorkizuneko lanaren deliberazio taldearen emaitzetako bat jasotzen du, baina, emaitza hau ezin da ulertu **Etorkizuna Eraikiz** ekimena ulertzen ez bada. Hori dela eta atal honetan **Etorkizuna Eraikiz**en aurkezpen labur bat egiten da.

Etorkizuna Eraikiz Gipuzkoako Foru Aldundiak lurraldearen agenda politikoari eta erronka estrategiko garrantzitsuenei lankidetzazko gobernatzaren bidez aurre egiteko garatutako estrategia bat da.

Helburua da ikuspegi ireki eta partaidetzazko batetik politika publikoak garatzea, gizartearekin batera. Estrategia horrek behartu egiten ditu politikariak berrikastera eta teoria eta burokrazia alde batera uztera egiazko egoeretan egiazko irtenbideak aplikatzeko. Beste era batera kudeatzera behartzen du, gobernantza ireki eta lankidetzazko eredu berri baten bidez, zeinak antolakundeak, enpresak, elkarteak eta unibertsitateak engaiatuko dituen, batera lan egin dezaten etorkizun berdinzaleagoa lortzeko guztiontzat. Gipuzkoako Foru Aldundiak honela definitzen du estrategia hori:

“Gobernantza irekia eta lankidetzazkoa gobernuak “politika egiteko” aurkeztu duten proposamen bat da, duela zenbait hamarkada indartsu agertu zena. **Etorkizuna Eraikiz**en helburua da guztiok elkarrekin Gipuzkoako lurraldeak etorkizunean izango dituen erronkak hautematea, horiei aurre egiteko modua diseinatzea, ingurune errealean ezar litezkeen erantzunak esperimintatzea, askotariko eragileekin lankidetzan, eta emaitzak Gipuzkoako Foru Aldundiaren politika publikoen ekosisteman txertatzea”.

Etorkizuna Eraikizen jatorrizko ideia da etorkizunean

aurre egin beharreko erronka demografiko, ekonomiko, sozial eta ingurumenekoen handitasunari indar egiteko moduak ezarriko dituela Gipuzkoako epe ertain eta luzeko eredu sozial eta ekonomikoaren oinarriak.

Etorkizuna Eraikiz lau printzipiotan oinarritzen da, eta haiek ematen diote zentzua garapen osoari:

1. **Instituzioen lidergoa:** Programa hau Gipuzkoako Foru Aldundiak sustatzen du, eta hura da haren liderra. Programa sustatzen eta finantzatzen duen eragile gisa jarduten du, eta, gainera, haren garapenean hartzen du parte, aktiboki. Gipuzkoako Foru Aldundiak konpromisoa azaldu du programarekin, ez soilik eragileen arteko antolakuntza eta interakzioa erraztuz, baita deliberazio prozesuak instituzioaren politika publikoen garapenarekin lotuta egotearekin hartutako konpromisoaren bitartez ere.
2. **Gipuzkoa ereduarekiko koherentzia:** Programak oinarritzat hartzen ditu lurraldearen zenbait ezaugarri, haren garapena errazten dutenak. Gipuzkoa oso eskualde dinamiko eta aurreratuz osatutako lurralde bat da, haien baliabide eta azpiegitura sozioekonomikoei dagokienez, eta elkarte sare handia du. Horrek agerian jartzen du lurraldean dagoen partaidetzaren eta trukearen gaitasuna eta kultura.
3. **Ikaskuntza eta esperimintazio testuinguru irekiak:** Testuinguru irekiaren ideiak iradokitzen du eragile eta agentzia ugari hartzen dutela esku, eta horrek kooperazio prozesuari zentzua ematen diola, eta itxura ematen diela lor daitezkeen emaitzei. Berezko izaera dela eta, esparru publikoaren eta pribatuaren arteko kolaborazioak berekin dakar hainbat kulturaren eta antolakuntza esperimintazioaren arteko interakzioa eta, horrenbestez, ikaskuntza prozesu bihurtzen da.
4. **Demokrazia, konfiantza eta balio publikoa sortzea:** **Etorkizuna Eraikiz** programa, demokrazia, konfiantza

eta balio publikoa eratzten duenez, ezinbestean kokatu behar da alderdikeria politikoaren gainera. Kudeaketa administratiboko eta gobernantza politikoko eredu bat planteatu behar du, gai izango dena herritarren, bitarteko agentzia sozialen eta instituzio publikoen arteko hurbileko lankidetzaren harreman berri bat sustatzeko eta egonkortzeko.

Etorkizuna Eraikiz hiru espazio funtsezkoen gainean dago eraikia: Gipuzkoa Taldean, Gipuzkoa Lab eta erreferentziazko zentroak.

- Gipuzkoa Taldean:** entzute aktiborako espazioa da, ikerketa-ekintzaren metodologiaren bitartez deliberatzeko politika publikoen ekosisteman eragiteko, bai edukien ikuspuntutik bai ekintza garatzeko formaren eta metodologiaren ikuspuntutik. Hainbat programak osatzen dute: adibidez **Etorkizuna Eraikiz** THINK TANK. Programa horren xedea da lankidetzazko gobernantzaren bitartez ezagutza transferigarria eta aplikagarria elkarrekin sortzea, eragina izango duena Gipuzkoako Foru Aldundiaren politika publikoen ekosistema (eragileak, edukiak eta prozesuak) modernizatzeko agenda eta kultura politiko berrian.
- Gipuzkoa Lab:** Esperimentazio aktiboko proiektuak garatzeko espazioa da, agenda politiko berri bat txertatzeko Gipuzkoako Foru Aldundiaren politika publikoen garapenean. 40 proiektu experimental baino gehiago ari dira aukera ematen gai desberdinetan esperimintatzeko. Proiektu bakoitzak hiru eragile nagusi lotzen ditu: gizarte zibila, unibertsitatea eta administrazio publikoa.
- Etorkizuna Eraikiz erreferentziazko zentroak:** lan publiko, pribatu eta sozialerako espazioak dira, lurraldearen etorkizunerako sektore estrategiko jakin batzuk indartzekoak. Formula juridikoa edozein dela ere, erreferentziazko zentroak lankidetzazko gobernantza instituzionalizatzeko moduak dira. Erreferentziazko zentroen abiapuntua Gipuzkoako gizarteak lurraldearen eronka estrategikoei heltzeko duen indarra da. Eusko Jaurlaritzak, RIS3 adimendun espezializazioko strategiaren bitartez, Euskadiren eta Gipuzkoaren etorkizuna eraikitzeke apustu egin beharreko funtsezko ildoak ezartzen ditu. Gipuzkoako Foru Aldundiak erabakitzen ditu, RIS3 strategiarekin bat, zenbait sektore indartzearen alde apustu egitea, kontuan hartuta lurraldearen dauden baldintzak eta potentzialitateak. Lan ildo horretan, honako erreferentziazko zentroak MUBIL, ZIUR, ADINBERRI, NATURKLIMA, 2DEO, LABE, ARANTZAZULAB, BADALAB eta Elkar-EKIN LANEAN dira.

Lanaren Zentzuaren garapena eta esperimintazioa **Etorkizuna Eraikiz** Think Tank Gipuzkoa Taldean kokatzen da. Etorkizuneko lanaren inguruan Think Tank bat osatu eta abian jarri zen etorkizuneko lanaren inguruan hausnartu eta esperimintazio proiektuak martxan jartzeko. Beraz, dokumentu honek egiten duen ekarpena testuinguru horretan kokatzen da.

LANAREN ETORKIZUNARI BURUZKO THINK TANKA

Atal honetan **Etorkizuna Eraikiz** Think Tankean lanaren zentzua lantzeko erabakia bultzatu zuen deliberazio prozesua azaltzen da. Berau 2020ko ekainean hasi zen eta 2021eko apirilean amaitu zen proiektu experimental baten aurkezpenarekin (lanaren zentzuari buruzko proiektu experimentalak). Deliberazio prozesu hau deskribatzeko hiru gai azpimarratuko dira: (i) Aldundiaren apustua, (ii) deliberazio prozesuaren diseinua, eta (iii) erabilitako agenda.

- Aldundiaren apustua deliberazioa bultzatu eta horren ondorioz proiektu experimental bat abian jartzeko. 2020ko ekainaren 18an bildu zen lehen aldiz etorkizuneko lanaren inguruko deliberazio taldea. Egun hartan, Imanol Lasak lehen lan-dokumentua aurkeztu zuen, bertan prozesuaren oinarriak honela jartzen zirelarik:*

«Testuinguru horretan, beharrezkoa da ikasteko eta etorkizunerako oinarriak ezartzeko aukera emango duten esperimintazio prozesuak hastea. Hala ere, esperimintatu aurretik, garrantzitsua da esperimintaziorako oinarriak ezartzeko aukera emango duen hausnarketa prozesu bat planteatzea. Lanaren etorkizunak askotariko fenomenoaren eragina izango du eta, ondorioz, lehiakortasunaren arloko enpresa arduradunek edo arduradun politikoei diziplina anitzeko hausnarketak txertatu beharko dituzte beren esparruetan, hainbat arlotatik: psikologiatik, soziologiatik, pedagogiatik, zuzenbidetik eta teknologiarekin lotutako arloetatik, besteak beste.

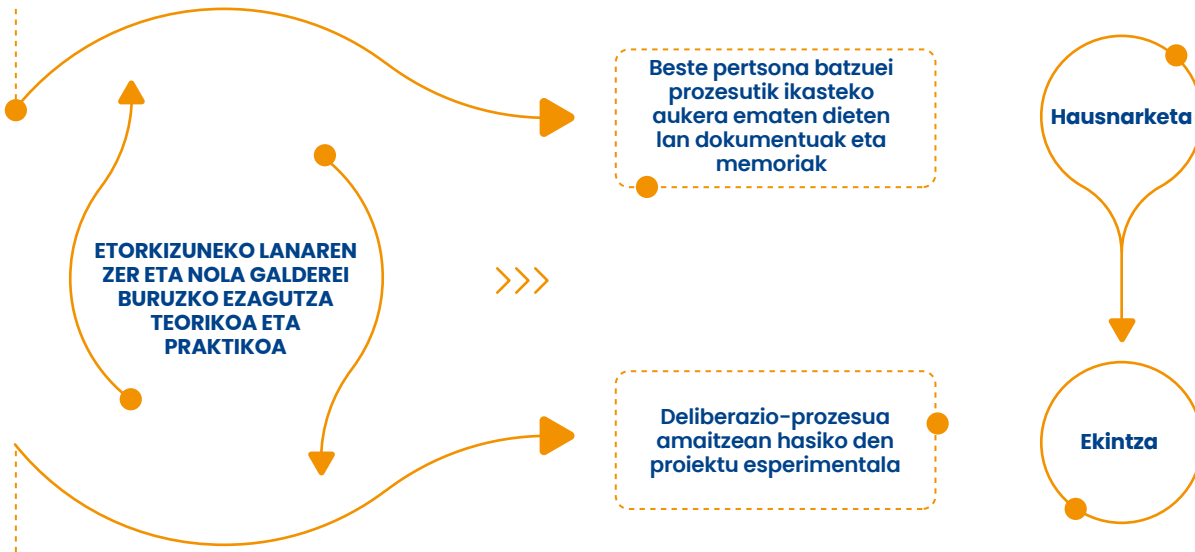
Gipuzkoa Think Tank ekimenaren esparruan, etorkizuneko lanari buruzko hausnarketa-taldearen helburu nagusia da aztertzea zer ekarpen egin ditzaketean arlo horiek etorkizuneko lanarekin lotuta enpresaren eta lehiakortasunaren esparruan dauden eronkei aurre egiteko. Azterketa horren ondorioz, etorkizuneko lanaren alderdi batzuk lehenetsi beharko lirateke, horien gainean prozesu experimentalak hasteko».

1. irudia: Lanaren etorkizunari buruzko Think Tankaren hausnarketa prozesua

EKAINA 2020 ————— MAIATZA 2021 ————— EKAINA 2021

DELIBERAZIO-PROZESUA

[5 lan-tailer eta 2 ekitaldi nazioarteko adituekin]



LANAREN ETORKIZUNARI BURUZKO PROIEKTU ESPERIMENTAL BAT DEFINITZEKO PROZESUA

[Ekonomia Sustapen saileko taldea]

b) *Deliberazioa eta proiektu esperimentalaren diseinua lotzeko prozesua.* Taldea irailaren 17an bildu zen berriro eta irudian azaltzen den prozesua adostu zen (ikusi 1. irudia). Prozesuak bi ardatz nagusi izango zituela diseinatu zen. Alde batetik, deliberazio taldeak adituen laguntzarekin etorkizuneko lanaren inguruan hausnartu eta bere ikuspegiak lan dokumentuetan jasotzen joango zen. Bestalde, Sustapen Departamentuko arduradunek lan dokumentu horiek proiektu esperimental bat definitzeko erabiliko zituzten. Guztiaren osagarri, GFAk nazioarteko adituekin bi ekitaldi ireki antolatzea aurreikusi zuen.

Deliberazio prozesu honen amaieran, 2021eko apirilaren 15an Think Tankaren fase honetako azken saioa egin zen, bertan proiektu esperimentalak aurkeztu zelarik. Proiektu esperimentalaren helburu orokorra honela definitu zen:

Enpresaren testuinguruan lanaren zentzua garatzeko ezagutza sortzea etorkizun hurbilean lurraldean zehar lanaren zentzua garatzen lagunduko duten politikak identifikatu eta ezartzeko xedearekin.

Helburu orokor hau ondoren azpi-helburuetan zehaztu zen:

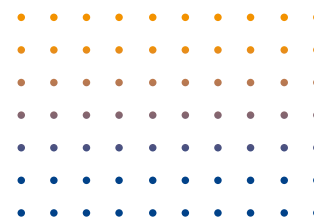
c) *Deliberazio prozesuaren agenda eta ekarpena proiektu esperimentalari.* Aurreko oinarriak jarraituz, deliberazio prozesua zazpi bileren bidez garatu zen. Ondorengo taulan jasotzen dira saio bakoitzak proiektu esperimentalari egindako ekarpena eta ekarpen hau jasotzen duten lan dokumentuen identifikazioa (ikusi 1. taula).

1. Lanaren Zentzuari buruzko marko kontzeptual bat garatu, ondorengo esperimentazio proiektuak oinarri izango dena.
2. Neurketa sistema bat garatu proiektu esperimentalen eraginkortasuna (hazkunde kurbak) neurtu ahal izateko.

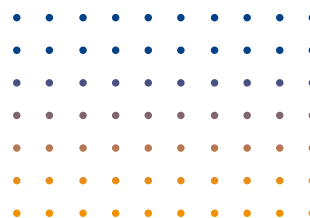
1. taula: Think Tankaren hausnarketa prozesua, proiektu esperimentalak zehaztu arte

Data	Aurkezlea	Esperimentaziorako emaitzak	Lan Dok.
2020/06/18	Imanol Lasa	Ekarpene honen baitan Aldundiaren deliberazioa partekatzeko apustua eta proiektu esperimental bat definitzeko konpromisoa finkatu ziren	0, 1, 2
2020/09/17	José Luís Larrea	Gai zerrenda luzea partekatzen zuen eredu kontzeptual batetik abiatuz, deliberaziorako lehentasunak ezarri ziren	3
2020/10/15	Genís Roca	Deliberazioan etorkizuneko joerak txertatu ziren, hauek Gipuzkoako lan eremuan izango dituzten inpaktuak ulertuz	4
2020/11/19	Iñigo Larrea	Joera hauen markoan, lurraldeko enpresek modu konkretuan zer egin dezaketen ikusi zen adibide baten bidez	5
2020/12/17	Charles Leadbeater	Fokoa enpresetatik mugitu eta gobernuen papera aztertu zen, GFAk proiektuan zer paper eduki behar duen finkatuz	6
2021/02/18	Javier Larrañaga	Aurreko guztiak kontuan izanda, esperimentaziorako fokoa lanaren sentiduan jartzea adostu zen	7,8
2021/03/18	Pablo Costamagna	Ikuspegi sistemikoa eman zitzaion prozesuari, aurrez landutako eragin globalak, enpresaren ikuspegia eta gobernuen papera lurraldeak ematen duen maila "mesoan" kokatuz	9

3. Sei enpresatan proiektu esperimentalak garatu.
4. Antolakuntza batek Lanaren Zentzua garatu ahal izateko metodologia definitu eta eskura dauden erramintzen mapa garatu.
5. Lurralde mailako politikak zehazteko baliagarria den ezagutza sintetizatu.



Txosten honek lehen azpi-helburuaren emaitzak jasotzen ditu. Lanaren Zentzuari buruzko proiektu esperimentalak garatu ahal izateko marko kontzeptuala proposatzen du. Aldi berean, edozein antolakuntzari erreferentzia teorikoak ematen dio lanaren zentzua ulertu dezan, eta garatu ahal izateko lan ildo desberdinak definitu dezan. Ondorengo ataletan Lanaren Zentzuaren marko kontzeptual honen garapena azaltzen da.



2. KAPITULUA

Lana

ZER DA LANA?

Lanaren definizioak eztabaida handia sortu du. Esanahia bera berorri ematen diogun esanahiaren arabera da. Definizio asko dituen termino bat da (eta, beraz, baita esanahi asko ere). Terminoari buruz ematen den definizioak, ziur asko, gehiago esaten du norberari buruz kontzeptuari buruz baino; normalean, definizioa zer diziplinatatik ikusten den, desberdina izango da esanahia. Adibidez, ekonomiaren eta enpresen ikuspegitik, lana gizartearentzat balioa sortzeko modu bat da (Dupré & Gagnier, 1996). Ikuspegi filosofiko batetik, bizitzan egoteko modu bat da, zeinetan lana mundua humanizatzeko eta gizarteari ekarpen positiboak egiteko bitarteko bat den (Yeoman, 2014). Psikologiaren arloan, gure nortasuna eta bizitzan egoteko dugun modua markatzen duen zer baita da, eta nabarmen baldintzatzen ditu gure ongizatea, hazkundera, bai eta bizitza ikusteko modua ere (Baumeister, 1991). Lana klase borrokaren logikan oinarrituta aztertzen dutenentzat, zapalkuntza- eta degradazio-iturri bat da, eta horren aurka borrokatu behar da (Marx & Engels, 1930). Pertsona espiritualenentzat eta teologiaren munduarentzat, Jainkoaren Erreinua eraikitze giza jardura bat da, Jainkoaren obra amaitu gabea amaitzeko bitarteko bat (Lozano, 2011).

Definizio horiek guztiak esanahi edo zentzu desberdinak adierazten dituzte. Alabaina, gaur egun gizartean nagusitzen den esanahia ekonomikoa da; lana da konpentsazio ekonomikoa baten truke egiten den jardura (eskuzkoa nahiz intelektuala). Hainbat egileren arabera, ikuspegi hori erreduktionista da eta arlo ekonomikora mugatzen da (Dupré & Gagnier, 1996; Voswinkel, 2020). Nolanahi ere, azken mendeetan (seguruenik Luterok proposatutako Erreformatik) forma eta indarra hartzen joan da ikuspegi hori.

Gure bizitzaren testuinguruan lanari ematen diogun

zentzua edo esanahia asko baldintzatzen dute sozialki eta kulturalki garatu diren «esanahi esparruek» («esanahi sistemak» ere esaten zaie) (Martela & Pessi, 2018). Esanahi esparruak dira «munduan gauzak nolakoak diren azaltzen duten proposamenen sare konplexu bat», eta eguneroko bizitzan nabigatzeko eta jarduteko erabiltzen ditugun tresna kognitiboak dira.

Esanahi esparru horiek aldatu egin dira historian zehar eta, horiekin batera, baita lanaren nozioa ere. Bilakaera hori denboran nolakoa izan den eta lanaren ikuspegi nagusiki ekonomikoa bat izatera nola iritsi den ulertzeko, komeni da historia berrikustea eta galdera hauei erantzutea: zer esanahi izan du lanak hurbileneko historian? Historiako zer mugarririk bultzatu dute zentzu ekonomikoa nagusitzea?

NOLAKO BILAKAERA IZAN DU LANAREN ESANAHIAK HISTORIAN?

Antzinako Grezian, lana zigor gisa ikusten zen. Platonen eta Aristotelesen arabera, pertsona idealak ez zituen gabeziak eta, beraz, ez zuen lanik egin behar, artisauek eta esklaboek ez bezala (Cerdà, 2017). Gizakia izaki arrazionala da eta haren helburua pertsona bihurtzen duen eta jainkoengana hurbiltzen duen arrazoi hori garatzea da. Lana zigor bat da, Sisiforen mitoan agertzen den moduan: Sisifo harria etengabe bultzatzen, etengabeko ahalegina egiten, ezer ez lortzeko.

Erdi Aroan, pertsonak beren borondatez onartzen zuten jaun feudalaren morrontza; izan ere, jende xumearentzat, libre izatea ez zen beti desiragarria. Orduan ere, gizarte mailarik txikienekoak egiten zuten lan. Lanaren

gatzelaniazko terminoaren (*trabajo*) jatorria *tripalium* hitza da, zigortzeko/torturatzeko tresna bat; hitzak berak ondoeza, estutasuna, sufrimendua eta umiliazioa adierazten ditu (Azurmendi, 1984). Gizabanakoen onura ez zegoen ongi ikusia; hala, elizak gaitzetsi egiten zituen merkataritzari esker beren probetxurako jarduten zuten gizabanakoak. Lanak erlijio kutsua zuen; absoluziorako bide gisa ikusten zen, aurrerapenerako bide gisa baino gehiago (Rosso et al., 2010).

Erreforma heldu zenean, sistema kapitalistaren lehen urratsak finkatzen hasi ziren (Cerdà, 2017). Kalbinok eta Luterok lanaren inguruko bizitza aktiboa izateko ideal aszetikoa proposatu zuten. Ikuspegi horren arabera, pertsonak bekatuarekin jaiotzen gara eta lanaren bidez soilik hurbildu gaitzetzeko Jaingoarengana; beraz, lana bitarteko ezin hobea da giza grinak diziplinatzeko. Aberastasuna lanbidean ongi aritzearen sinbolotzat hartzen hasi zen.

Ilustrazioan, Mandevillek proposatu zuen gizabanako bakoitza oztoporik gabe berekoa izateak modu positiboan eragingo zuela komunitatearen mesedetan. Haren arabera, gizartearen egiturazko desberdintasuna beharrezkoa da; langileek ez dute buruzalatasunik eta, horregatik, ezin dira pertsona gisa errealizatu. Klase liberalak interes pribatuan jarri behar zuen arreta, eta langileek, berriz, eskuzko lanean jardun behar zuten. Buruzalatasunik gabeko langilearen ideia horren aurka, Helvetiusek norberaren interesak «motibatutako lanaren» kontzeptua proposatu zuen (Cerdà, 2017). Pertsona izaki grinatsua da. Grinatsua da interesa duelako, eta interes hori ezinbesteko funtsezko motorra izan daiteke (i) pertsonaren nagikeria egoeratik ateratzeko eta (ii) helburu sozial handiak betetzeko. Helvetiusek pertsonen jokabide grinatsuak aldarrikatu nahi zituen, lanari berezko esanahi bat emateko. Oro har, eta hainbat egileren arteko desberdintasunak gorabehera, garai hartan, lana bizitza zoriontsu baterako ezinbesteko baldintzat hartzen zuten diskurtsoak agertu ziren. Eguneroko bizitzan aurkitu nahi da zoriontsu egiten gaituen hori, gure bizitzari zentzua ematen dion hori.

Industria iraultzan proletariotza sortu zen. Artisauak soldatapekoek baino estatus handiagoa lortu zuten (aske zirelako eta miseriak ez zituelako soldatapekoak bezain beste mehatxatzen). Marxek «lan alienatua» kontzeptua garatu eta sortu zuen; alienatua da egiten duenaren jabe ez den eta, beraz, lanean zentzurik aurkitu ezin duen norbait (Gros, 2016). Marxen arabera, langileak lanetik kanpo dagoenean soilik sentitzen du bera dela eta, beraz, lanak ezin du borondatezkoa izan, behartua baizik. Horregatik egin zen klaseak ezabatuko zituen aldaketa politiko baten alde (Marx &

Engels, 1930). Marxek ez zion inoiz lanari uko egin; lana funtsezkoa da pertsona gisa errealizatzeko; gizakiak bere ingurune naturala eta soziala eraldatzen du eta, aldi berean, bere buruari forma eman eta bere ahalmen eta gaitasunez jabetzen da. Hala eta guztiz ere, lana alienatua ez denean soilik gerta daiteke hori.

XIX. mendearen amaieran, Taylorrek lanaren erakunde zientifikoari buruzko proposamenak egin zituen eta, ondoren, arrakasta handiz jarri zituen praktikan Henry Fordek. Ez da dokumentu honen xedea Taylorren proposamenak zehaztea, baina garrantzitsua da aipatzea zerk bultzatu zuen proposamen horiek egitera. Taylorren ustez, garai hartako industriari arazo bat zuen: langileen esku zegoen. Langileek lana saihesten zutenez, ez zuten sustatzen industria-ekoizpena eta -eraginkortasuna. Egoera horretan (jakintza langileen esku egonik), enpresaburuak lortu nahi duen kapital metaketa langileen esku dago, eta «langile erresistentzia», berriz, boterean. «Langileen oztopoa gainditzea» zen erronka (Cerdà, 2017). Ondorioz, lana «banatzea» proposatu zuten, bai termino horizontaletan (ohiko zeregin txiki ahulduetan) bai bertikaletan (plangintza/kudeaketa batzuen esku eta egikaritzea beste batzuen esku utzita). Proposatzen den motibazio elementu nagusia ordainsaria da: zenbat eta ordainsari handiagoa, orduan eta motibazio handiagoa; izan ere, ulertzen da premiazko testuinguru batean langileek premia horietatik «askatu» nahi dutela ordainsari handiago baten bidez. Langileari (soldata baten truke) beste batzuek aukeratu dituzten helburuak lortzen saiatzeko eskatzen zaio (itsu-itsuan eta parte hartzeko aukerarik gabe), beste batzuek egokitzen jo dituzten baliabideak erabiliz. Lanaren «banaketa» horren ondorioz, lana sinplifikatu eta pobretu egin zen. Horrek bi ondorio nabarmen ekarri zituen (besteak beste): (i) artisauak alde batera utzi ahal izan ziren, eta (ii) industrian kualifikaziorik gabeko langileak ere enplegatu ahal izan ziren. Ekoizpenean lortutako gehikuntzei esker, ekonomia garatu ahal izan zen. Alabaina, antolamendu zientifiko horrek kostu sozial handia eragin zuen; urte askoan, pertsonen autonomia kendu die, lanaren deskalkifikazio prozesu baten bidez (*deskilling*) (Yeoman, 2014). Langileek ez dute «kontrolatzen» beren lana; hala, beren funtzioa «baliabide» hutsak izatera mugatzen da, «beren lanaren jabe» izan gabe. Testuinguru horretan, nabarmen mugatzen da pertsonak lanaren zentzua garatzeko duen aukera. Lanaren zentzua, nagusiki, kontu ekonomiko hutsu batera mugatzen da.

Taylorrek proposatutako eredu industrialaren aurka, Ruskin eta Morris egileek artisau lanaren balioa aldarrikatu zuten (Cerdà, 2017). Ez zuten onartzen lanaren banaketa, «pertsonak zatikatzen dituelako». Haien arabera, alderdi intelektuala eta eskuzkoa

uztarten dituen lan baten bidez soilik lor daiteke zentzua duen bizitza oso bat izatea (Taylorrek proposatutako banaketa bertikalaren aurka, zeinak pentsamendua eta ekintza bereizten baititu). Artisaua askea, adimentsua eta sortzailea da, lan humano eta aske batekin bat etorri; aldiz, ez da hori gertatzen kapitalismo industrialeko lan deshumanizatzailean (Yeoman, 2014).

Lanaren antolaketa zientifikoaren ordeko planteamendu horiek ez dute inplementazio praktikoa nabarmenik izan. Zalantzarik gabe, Taylorren proposamenek arrakasta izan dute industrian. Lanaren antolaketa zientifikoa ekoizpen estandarizatueta eta eskuzkoetan garatu da (eta ekoizpen irabaziak lortzen ditu), hainbestera ino ezen industrietatik harago zabaldu baita, eta enpresak antolatzeke erreferentzia nagusia da, gaur egun. Lanaren antolaketa hori kapitalaren metaketa, lehiaketa eta erantzukizun indibiduala (elkartasunaren, lankidetzaren eta erantzukizun sozialaren gaineratik) sustatzen dituen sistema ekonomiko batean dago kokatuta. Testuinguru horretan, lanak zentzu erredukzionista hartzen du gehienbat; langileak bere denbora, gaitasunak eta ahalegina ematen ditu, ahalik eta duintasun handienaz bizitzeko aukera emango dion ordainsari baten truke. Hala ere, horrela antolatutako lana duintasunik gabeko merkantzia soil besterik ez da (Azurmendi, 1984). Lana merkantzia bihurtzen duen ikuspegi erredukzionista horrek ez du aukera handirik ematen lanaren zentzua garatzeko eta gizakiak bere bizitzari zentzua emateko duen berezko premiari erantzuteko. Ondorioz, pertsonen lanetik kanpo garatzen dute beren bizitzaren zentzua (aisialdian, familian, borondatezko lanean, etab.) eta lanari emandako denbora, ekarpena eta energia minimizatu ohi du.

LANA ETA KOOPERATIBISMOA GIPUZKOAN

Lana alderdi ekonomiko soil batera mugatzen duen ikuspegi horrek kontraproposamen bat izan du Gipuzkoan. XX. mendearen bigarren erdian, kooperatiben mugimendua sortu zen, lanari buruzko beste ikuspegi batean oinarrituta; mugimendu horrek lanari buruzko beste zentzu bat sustatzen zuen (arrakasta handiagoz edo txikiagoz). Merezki du ikuspegi hori labur aipatzea, mugimendu kooperatibo horrek, Europako beste herrialde batzuen aldean, Gipuzkoan duen pisua kontuan hartuta. Azurmendiaren arabera (1984), Gipuzkoako kooperatiba mugimendua hiru iturritan oinarritu zen nagusiki:

- i. Teologia kristauan: horren arabera, lana da (Vatikanoko II. Kontzilioari jarraikiz) Jainkoaren obra

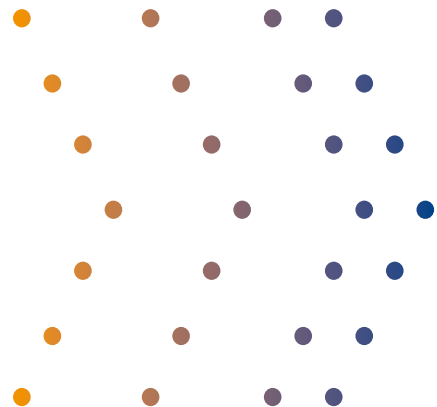
amaitu gabearekin jarraitzeko giza jarduera bat. Ikuspegi horretatik, gizakia sortzailea da, Jainkoarekin batera. Arizmendiarrietaren arabera, Jainkoak gizakia «bere enpresaren bazkide bihurtzen du». Beraz, lana ez da Jainkoak gizakiari ezarritako zigor gisa ikusten. Aitzitik, lana gizakien ongizatea lortzeko jainkoaren probidentziazat hartzen da (Ortega, 2021).

- ii. Hegelen eta Marxen filosofian: lehenengoak proposatzen duenaren arabera, lanak pertsona subjektu bihurtzen du; hor aurkitzen du bere burua (naturaren kateetatik libratzen da); hor ikus dezake bere burua subjektu gisa (Gros, 2016). Bigarrenak Hegelen logikari jarraitzen dio, baina zehazten du lan egiteko modu horrek ez duela alienatua izan behar.
- iii. Filosofia pertsonalistan (batez ere Mounier): formulak bilatzen dira (Gipuzkoan, azkenean, kooperatiben formula izan zen) XX. mendean nagusi ziren bi korronte soziokulturalen ordeko aukera gisa: (i) «kapitalismoak indartutako indibidualismo egozentrikoa», eta (ii) «kolektibismoa, zeinak proiektu kolektiboekiko atxikipena (arraza baten garaipena edo iraultza) pertsonen balioaren gaineratik kokatzen duen» (Azurmendi, 1984). Lehenengoaren aurrean, pertsonen arteko harremanaren eta elkartasunaren beharra azpimarratzen da. Bigarrenaren aurrean, pertsona bakoitzaren balio absolutua nabarmentzen da, haren ezaugarriak edozein direla ere.

Iturri horien guztien ondorioz, kooperatiben mugimenduk (Gipuzkoan) lana pertsona duintzeko, hazteko eta garatzeko bitarteko gisa proposatu zuen. Ikuspegi horren arabera, lana hobetzeko eta nork bere burua errealizatzeko bide bat da (Ortega, 2021) eta, batez ere, pertsona aske eta, beraz, duina izateko bide bat, ez baitago giza duintasunik askatasunik gabe; pertsona lanaren bidez emantzipatuko da. Lana askatasun- eta duintasun-iturri gisa aurkezten duen ikuspegi horrek talka egiten du lanaren ikuspegi tradizionalari egiten zaion kritikarekin, zeinaren arabera «lana kapitalaren zerbitzura dagoen merkantzia» den (Azurmendi, 1984). Arizmendiarrietak nabarmendu zuen kapitalak lanaren mendeko faktore instrumental bat izan behar duela; hain zuzen, Gipuzkoako mugimendu kooperatiboaren oinarritzko printzipio bat da: lana kapitalaren gaineratik dago. Beraz, lanaren ikuspegi kooperatibotik, lana da aske izateko, gizartea eraldatzeko eta guztion ona lortzeko bide bat, eta kapitala, berriz, haren zerbitzura dagoen tresna bat.

Ikuspegi horren arabera, lana ez da astuna, gaur egungo antolamendua eta egituraketa dira astunak. Parte-hartzerik gabeko antolamendu bat ez dator bat giza duintasunaren eskakizunekin. Horregatik, Gipuzkoako

kooperatiba mugimenduaren sustatzaileen arabera, azken batean, kooperatiben formula juridikoa da aipatutako printzipioetara (askatasuna, duintasuna, pertsonaren errealizazioa eta eraldaketa) ondoen egokitzen dena. Denborarekin, eta kooperatiben mugimendua hazi ahala, gizartearen eragin nagusiak jaso ditu, eta aintzat hartu behar da zenbait balio, esaterako, komunitatea eta elkartasuna ahultzen ari direla, indibidualismoaren eta lehiaren mesedetan. Horrez gain, kooperatibak hazi diren heinean, arrakastaz ezarri dira lanaren antolaketa zientifikoko jardunbideak, gero eta globalizatuagoa den merkatu batean lehiakorragoak izate aldera. Zenbateraino ari da antolatzeko eta kudeatzeko modu hori (gaur egungo gizartearen balio korronteekin batera) mugimendu kooperatiboaren oinarriko lanaren esanahia higitzen? Zalantzarik gabe, joera sozial eta kultural nagusiek eragina dute mugimendu kooperatiboko lanaren esanahian (adibidez, kapitalaren nagusitasunak, indibidualismoak eta abarrek), eta kooperatibak zenbat eta handiagoak izan, orduan eta handiagoa da eragin hori (izan ere, hazten ari diren heinean, gero eta gehiago zabaltzen dira testuinguruko joera sozialetara). Hala ere, garrantzitsua da azpimarratzea printzipio mailako eztabaida bat dagoela lanaren esanahiari buruz, mugimendu kooperatiboaren eta enpresa ulertzeko beste modu batzuen artean.



3. KAPITULUA

Lanaren zentzua

ZENTZUA: GIZA PREMIA BAT

Zenbait diziplinak, esaterako, psikologiak (Wolf, 2010) eta filosofia moralak (Baumeister, 1991), bizitzari zentzua aurkitzeko nahia giza motibazio unibertsala dela defendatzen dute. Gizakiarentzat ezinbestekoa da norberaren bizitza bizitzeak merezi duela sentitzea. Horrek ez du esan nahi zentzua bilatzeak gizabanakoaren kontu eskusiboa izan behar duenik; izan ere, gizabanakoaren testuinguru sozialak neurri handi batean baldintzatzen ditu zentzua garatzeko eskura dituen «baliabideak» (Yeoman, 2014).

Gaur egun lanak gure bizitzetan duen garrantzia eta zentraltasuna kontuan hartuta, lana bizitzari zentzua aurkitzeko premia hori aseko duen zentzu bat garatu dhal izateko eremu handienetako bat da (Martela & Pessi, 2018). Lana giza gaitasunak eta trebetasunak garatzeko eta gauzatzeko bide garrantzitsu bat da. Askotariko bertuteak irakats ditzake, hala nola ohorea, harrotasuna, duintasuna eta norberarenganako errespetua. Beraz, oso bide garrantzitsua izan daiteke lanaren zentzua garatzeko eta gizakiaren hazkuntzan eta garapenean laguntzeko (Veltman, 2015). Lanean zentzua aurkitzen duen pertsona batek, seguruenik, bizitzari zentzua aurkituko dio, eta oinarritzko giza premia bat aseko du; berezko bulkada bat. Pertsonak lanaren zentzua garatzeko duten premiaren eta interesaren erakusgarri, Hu eta Hirsh ikertzaileek egindako ikerketek (2017) agertu dute pertsonak prest daudela soldataren % 30 gutxiago onartzeko, baldin eta lanak zentzua aurkitzeko aukera ematen badie.

Balioen ikuspegi pluralistari jarraikiz, lana bizitzaren zentzuaren premia asetzeko funtsezko elementutzat hartzen duen ikuspegi hori gezurtatu da. Horren arabera, gerta daiteke gizabanakoak lan alienatua izatea (zentzurik aurkitzen ez diona) eta bizitzan zentzuaren premia asetzea, lanaz bestelako iturri batzuen bidez (adibidez, aisialdia). Lanari zentzua bilatzea ez litzateke izango

bitzita zentzudun bat izateko ezinbesteko elementu bat; izan ere, gizarte liberal demokratikoetan, gizabanakoek askatasuna izan beharko lukete beren bizitzan balio-eta zentzu-iturriak aukeratzeko (eta litekeena da lana ez aukeratzeko). Logika horren arabera, lanak (zentzurik gabea) ez du eragin negatiborik gizabanakoaren bizitzan, lanetik kanpo bere burua errealizatzeko eremu bat badauka (adibidez, aisialdia). Hala ere, lanak aisiak baino eragin eta garrantzi handiagoa du pertsonen bizitzan, askotariko arrazoiengatik (Veltman, 2015). Lehenik eta behin, frogatu delako errutinazko lan errepikakorrek kalte egiten dietela norbanakoari, eta haien adimena eta gaitasunak murrizten dituztela (Yeoman, 2014). Bigarrenik, gizartean zentzurik gabeko lanak egote hutsak (adibidez, errutinazkoak eta errepikakorrek) lan horietan aritzeko ikasten ari diren gazteen hazteko potentziala mugatu eta eragozten duelako. Hirugarrenik, nagusiki lana delako (eta ez aisia) «mundu sozial zabalago batekin modu positiboan, eragile gisa, konektatzen gaituena» (Veltman, 2015) eta, hala, autoestimua eta aitortpen soziala hobetzen dira. Beraz, lanaren zentzua aurkitzeak lehentasun bat izan beharko luke, bizitzako beste alderdi batzuetan, esaterako, aisian, zentzua garatzearen oso gainetik.

Filosofiaren, psikologiaren eta enpresa etikaren logikapean, arduradunen (enpresaren eta gizartearen) betebeharrak morala da pertsonak lanari zentzua aurki diezaieten laguntzea (Martela & Pessi, 2018). Horretarako, garrantzitsua da ziurtatzea lanak gutxieneko egitura bat izateko moduan diseinatzen direla, eta enpresa eta gizartea antolatzeke moduari esker norbanakoei lanaren zentzua garatzeko aukera emango dien testuinguru bat edo aukera aniztasun bat egongo dela (Yeoman, 2014).

Seguru asko, ezinezkoa izango da lan guztiei lanaren zentzua garatzeko aukera emango duen gutxieneko egitura bat ematea. Utopia bat da, beharbada, pertsona guztiek zentzua aurkitzeko gutxieneko egitura bat duen lan bat lor dezaketela pentsatzea (Veltman, 2015). Alabaina, horrek ez du esan nahi esfortzuak merezi ez duenik,

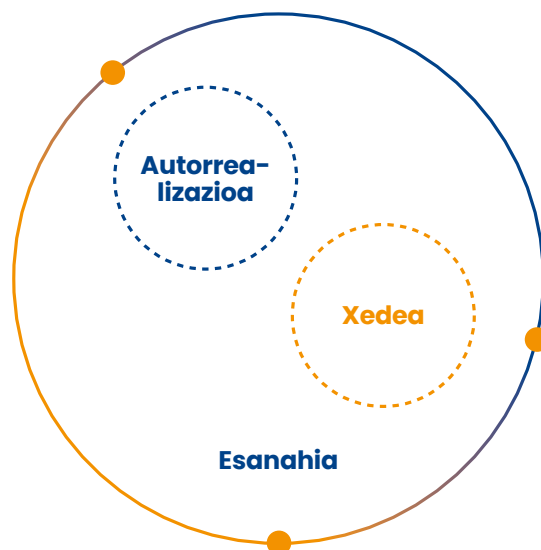
hobetzeko potentzial handia baitago. Yeomanek (2014) iradokitzen denez, lanik alienatuenean ere (pobretuek, errepikakorrek eta errutinazkoek) hobekuntzarako ibilbide bat izan dezakete lanaren zentzuari dagokionez. Esate baterako, jendeak lanean ari denean benetan zer egiten duen aztertzen duten ikerketa etnografikoek frogatu dutenez, lan baldintza oso pobretu eta errutinazkoetan ere, langileak motibatuta egoten dira beren lan jardueretan adierazpen autonomo bat bilatzeko, estatusa, soldata eta antzeko sariak gorabehera (Yeoman, 2014). Hau da, alienazio handieneko lan baldintzetan ere, pertsonak lanaren zentzua bilatzen dute eta aurkitu nahi dute, berezko nahi (edo bultzada) bat baita.

DEFINIZIOA: ZER ESAN NAHI DU «LANAREN ZENTZUAK»?

Kontzeptua intuitiboa dela iruditu arren, ez da erraza definitzea. Mundu anglosaxoian, bereizi beharreko bi termino erabiltzen dira (Allan et al., 2019; Rosso et al., 2010): (i) *meaning* eta (ii) *meaningfulness*. Lehenengoak pertsona batek bere bizitzaren testuinguruan lanari egozten dion zentzu motari egiten dio erreferentzia. Lanaren zentzua (*meaning*) negatiboa («lana zapalkuntza bat da»), neutrala («ordainsari bat da») edo positiboa («lana neure burua garatzeko eremu bat da») izan daiteke. Hala eta guztiz ere, lanak zentzu jakin bat izateak (*meaning*) ez du zertan esan nahi *meaningful* denik. Kontzeptu hori lanak gizabanakoarentzat duen zentzu kantitateari (positiboa) buruzkoa da; beti du

balio positiboa. Pertsona batek *meaning* negatiboa hautematen duenean (adibidez, «lana zapalkuntza bat da»), bere lanak zentzu gutxi duela sentitzen du (ez da *meaningful*). Aitzitik, *meaning* positibo bat hautematen duenean (adibidez, «lana dei bat da»), bere lanak zentzua duela sentitzen du (*meaningful* da). Laburbilduz, kasu guztietan dago *meaning* (mota batekoa edo bestekoa, positiboa edo negatiboa), baina batzuetan soilik sentitzen da lan bat *meaningful* dela (zentzu positiboa). Dokumentu honetan, «lanaren zentzua» terminoa *meaningfulness* logikaren arabera erabiliko da. Lanaren zentzua aipatzen denean, *meaningful work* delakoaren terminoetan egingo da. Ez da eztabaidatuko pertsonak nolako zentzua egozten dioten lanari (zer *meaning* ematen dioten), ematen dioten zentzua handia edo txikia den baizik (zenbateraino den *meaningful work*). Beraz, pertsonak zenbat eta zentzu handiagoa hauteman, orduan eta hobeto (zentzu mota edozein dela ere).

Martelak artearen egoerari buruz egin zuen berrikuspenean, lanaren zentzuaren edo *meaningful work* delakoaren 32 definizio desberdin aurkitu zituen (Martela & Pessi, 2018). Adibidez, definizio zaharrenetako batek hau dio: «pertsonek zentzua ematen dioten lana zerbait esanguratsua, baliotsua eta merezi duena» (Hackman & Oldham, 1976). Aipatutako 32 definizioak berrikusi ondoren, Martelak eta Pessik ondorioztatu zuten lanaren zentzuak hiru alderdi hauek dituela: (i) esanahia, (ii) helburu zabalago bat eta (iii) norberaren errealizazioa. Proposatu zutenenez, «esanahia» alderdia, oro har, lanaren zentzuaren neurri orokorra da, eta «helburua» eta «norberaren errealizazioa», berriz, esanahia areagotzen laguntzen duten bi azpialderdi (ikus 2. irudia).



2. irudia: Lanaren zentzuaren definizioa

«Esanahia» alderdiak lanaren zentzuaren maila neurtzen du (ikus hodei grisa 2. irudian). Hau da, lanaren zentzua da pertsonak beren lanari egozten dioten duten «esanahi» kantitatea (Martela & Pessi, 2018). «Esanahia» esatean, lanak berezko baliorik duen ala ez zehazten da. Pertsonaren iritzi orokor bat da, eta lanak harentzat balioa duen ala ez adierazten du (Allan et al., 2019). Lanarekin konprometitzea merezi duen ala ez zehazten duen iritzia da. Adibidez, gizabanako batek balio jakin batzuk izan ditzake eta senti dezake lana ez dela balio horiekin lerrokatzen (edo ez dituela asebetetzen). Halakoetan, lanak ez du esanahirik izango; bizirauteko bitarteko bat izango da, eta gizabanakoak bere interesak hortik kanpo garatu nahi izango ditu. Beraz, norberak lanaren balioari buruz egiten duen ebaluazio orokorra da.

Bestalde, «helburua» alderdiari dagokionez, lanak zerbait handiagoan, onura indibidualetik harago doan zerbaitetan laguntzen duen zehazten du. Transzendentziarekin du zerikusia (Rosso et al., 2010). Helburua besteengana bideratuta dago, norberarengana beharrean, eta besteekin partekatzen den baliozko zerbait eraikitzen (edo laguntzen) parte hartzearen ondorioz sortzen da. Helburuak askotariko formak izan ditzake: adibidez, beste batzuei laguntzean (esaterako, bezeroei), sufrimendua arintzen duenean, gizarteko zailtasunak ezabatzen dituenean, lan gogaikarrien arriskuak murrizten dituenean, norbait zoriontsuago eta osasuntsuago bihurtzen duenean eta besteak intelektualki aberasten laguntzen duenean (Yeoman, 2014). Adibidez, pertsona batek senti dezake lanaren bidez familiaren oparotasunari laguntzen ari zaiola (batez ere, lana prekarioa denean eta/edo diru sarrerak txikiak direnean). Testuinguru horretan, lana aspergarria eta errepikakorra den kasuetan ere, lanak oso helburu argia izan dezake eta lagungarria izan daiteke zentzua lortzeko. Lanean helburu bat izatean, gizartean (besteengan) eragin positiboa (lanaren bidez) izateko gai garela sinesten dugu.

Azkenik, «norberaren errealizazioak» adierazten du zenbateraino garen gai lanaren bidez geure burua errealizatzeko eta barruan duguna adierazteko. Lanak gizabanakoaren errealizazioarekin lotutako premiak, motibazioak eta nahiak zenbateraino asetzen dituen neurtzen du (Lepisto & Pratt, 2017). Beste muturrean, lan alienatzaileak daude; lan baldintza estu eta murriztaileekin diseinatu direnak, eta lanarekin deskonexio sentsazioa eragiten dutenak. «Makina baten engranje» huts bat garela sentitu eta zerbait errepikakorra egiten dugunean, geure lanaren edukian eragiteko aukerarik gabe eta agintari batek etengabe kontrolatuta, pentsa dezakegu lanak ez duela merezi, nahiz eta ongi ordaindua eta asmo zintzokoa izan.

Helburua eta norberaren errealizazioa azpialderdiak garrantzitsuak dira, esanahiari (eta, beraz, lanaren zentzuari) laguntzen diote, eta elkarren osagarri dira; izan ere, helburua «besteekin» lotuta dago, eta norberaren errealizazioa, berriz, «norberarekin» (Martela & Pessi, 2018).

ONDORIOAK: NOLA ERAGITEN DU LANAREN ZENTZUAK PERTSONENGAN?

Pertsonak hautemandako lanaren zentzuaren mailak ondorio esanguratsuak ditu hiru mailatan: (i) gizabanako mailan, (ii) erakunde mailan eta (iii) gizarte mailan. Norbanakoarengan dituen ondorioei dagokionez, zenbait azterlan enpirikok erakutsi dute lanaren zentzuaren pertzepzioak osasun fisikoari eta mentalari eragiten diola. Adibidez, Kornhauserrek (1965) ondorioztatu zuenez, pertsonak denbora luzez zentzu txikiko zereginetan lan egiten dutenean (esaterako, errutinazko zeregin errepikakorretan), langileek beren bizi helburuak lortzeko dituzten ambizioa, ekimena eta orientazioa ezabatzen dira. Bestalde, Whitehall I eta II ikerketek erakutsi zuten, zentzua lortzeko gutxieneko egiturarik ez duten lanak, esaterako, laneko kontrolik ez dutenak, gobernu bulegoetako langileen artean bihotzeko gaixotasunak areagotzearekin lotuta daude (Bosma et al., 1997).

Lanaren zentzuak erakundearen dituen ondorioei dagokionez, enpirikoki frogatu da nolabaiteko lotura dagoela lanaren zentzuaren eta erakunde mailako adierazleen artean, esaterako, motibazioan (Hackman & Oldham, 1976), absentismoan (Wrzesniewski et al., 1997), norbanakoen errendimenduan (Allan et al., 2019) eta pertsonen ongizatean (Kahn, 2007). Beraz, zuzeneko eragina du pertsonen ongizatean (eta, hedaduraz, gizartean) eta erakundearen emaitzen funtsezko adierazleetan.

Azkenik, lanaren zentzuak gizartean duen eraginari dagokionez, nabarmendu behar da zentzurik ezak gizabanakoari eragiten dion heinean, horrek gizartean eragina duela, azkenean. Zentzu txikiko lanek eragiten dituzten kalteok norbanakoaren eraginkortasun ideia, autoestimua eta autobalorazioa ahultzen dituzte. Horrek,aldi berean, «gizartean besteekiko posizioa» higatzen du, eta gizartean besteekin jarduteko duen gaitasuna mugatu.

4. KAPITULUA

Nola lagundu lanaren zentzua garatzen

ALDERDI OBJEKTIBOA ETA SUBJEKTIBOA

Filosofia moraletik, Wolfek proposatzen duenez (2010), pertsonen lanean zentzua garatzeko bi alderdi integratu behar dira: (i) alderdi objektiboa eta (ii) subjektiboa. Eredu horri *Bipartite Value of Meaningfulness* (BVM) esaten dio. Jarraian, bi alderdiak azalduko ditugu labur-labur:

- Alderdi objektiboa: honen arabera, zentzua lortzeko (autonomiari, askatasunari eta onarpen sozialari dagokienez) gutxieneko egitura bat izateko moduan taxutu behar da lana. Lan batek ez badu onarpen sozialik eta horretan pertsonen ez badute inolako autonomiarik, ez ditu izango pertsonen beren zentzua garatzeko behar dituzten gutxieneko baldintzak. Adibidez, Marxek *alienatu* izendatu zuen lan pobretu eta errepikakorrek ez ditu betetzen baldintza objektiboak, ez baitu gutxieneko autonomiarik lanean (Yeoman, 2014). Bestalde, beharrezkoak diren eta helburu sozial garrantzitsua duten zenbait lanek, esaterako, saneamendukoak eta zabor bilketakoak, agian ez dute alderdi objektibo hori betetzen, gizartearen onarpen faltagatik. Aitorpen sozialik ez izateak autoestimua falta eragin diezaike langileei, baita estigmatizatuta eta gizartean besteak baino gutxiago direla sentitzea ere (Veltman, 2015).
- Alderdi subjektiboa: pertsona batek baliozkotzat edo zentzuduntzat jotzen duena askotarikoa izan daiteke. Horregatik, zentzua aurkitzea, azken batean, «iritzi subjektiboa» izatea da. Pertsonen neurri batean edo bestean joko dute lan bera esanguratsuztat (edo zentzuduntzat), haien balioen, sinesmenen, motibazioen eta nortasunaren arabera (Smids et al., 2020). Adibidez, zentzua izateko baldintza objektiboak betetzen dituzten lanen kasuan (balioa, gizarte helburua, gizarte aitorpena, autonomia eta laneko askatasuna eta abar dituztenak), lan hori subjektiboki

baloratzen ez duten pertsonak egon daitezke eta, beraz, gerta daiteke lanari zentzurik ez egotea.

Wolfek nabarmendu zuen bi alderdiak behar direla lanaren zentzua garatzeko: «erakarpene subjektiboak erakargarri objektiboarekin topo egiten duenean sortzen da esanahia» (Wolf, 2010). Azken batean, lanaren zentzua gizabanakoaren interpretazio subjektibo bat da. Hala ere, interpretazio subjektibo hori gerta dadin, lanak gutxieneko «egitura objektibo» bat izan behar du, pertsonen lanaren zentzua garatu ahal izateko. Adibidez, Sisiforen mitoan, harria biratzeko lanean zentzu osoa sentiaraziko liokeen droga bat emango bagenio ere, haren ahaleginak objektiboki alferrikakoak dira, eta lanak zentzua duela (gogobetetze subjektiboa) sentitu arren, ez da lanaren zentzuaren esparruan bilatzen den irtenbidea (Yeoman, 2014).

Alderdi subjektiboa eta objektiboa erakundean garatzeko, esku hartzeko hainbat iturri hartu behar dira kontuan. Jarraian azalduko ditugu iturriok:

ITURRIAK: ZER LAN ILDO DAUDE ZENTZUA GARATZEKO?

Rosso *et al.* (2010) egileek «lanaren zentzurako» zenbait iturri proposatzen dituzte: (i) pertsona, (ii) beste pertsona batzuekiko harremana, (iii) lanaren testuingurua eta (iv) bizitza espirituala. Pertsonen lanari egozten dioten zentzua iturri horien konbinazio bat da.

- **Pertsona:** norberaren balioek, motibazioek eta sinesmenek lanaren zentzuaren pertzepzioan nola eragiten duten adierazten du. Egia da Rosso et al. egileek bizitza espirituala bereizitako atal gisa sailkatzen dutela, baina txosten

3. irudia: Lanaren zentzua baldintzatzen duten iturriak



honetan pertsonaren berezko zatitzat hartzen da. Beraz, bi iturriak (pertsona eta bizitza espirituala) «pertsona» eremuan sartzen dira.

- **Beste pertsona batzuekiko harremana:** norberak bere lanaren esanahiari buruz egiten dituen interpretazioetan lankideek nola eragiten duten, esanahi kolektiboa emateko prozesu baten bidez (elkarren arteko elkarrizketen bidez gertatzen da). Adibidez, norberaren lanbidea edo erakundearen barnean osatzen duen «tribua» zentzuaren garapena baldintzatzen du.
- **Laneko testuingurua:** lana gauzatzen den testuingurua da (lanaren eta erakundearen diseinua, erakundearen helburua, liderren portaera, etab.).

Zentzuaren «iturri» horietako bakoitza lehen azaldutako begirada «objektiboaren» eta «subjektiboaren» arabera sailka daiteke. «Laneko testuingurua» deritzon esku hartzeko iturriak aukera ematen du *Bipartite*

Value of Meaningfulness (BVM) delakoaren «alderdi objektiboa» garatzeko. Erakunde kudeatzaileen ardura da erakunde «testuinguru» hori garatzea eta pertsonak zentzua garatu ahal izan dezaten gutxienezko «egitura» objektibo bat ematea. Beraz, erakunde kudeatzaileek BVMaren «alderdi objektiboa» garatu behar dute. Laneko testuinguruaren garapenaren adibide bat izan daiteke, esaterako, lanaren diseinua (autonomia maila, eguneroko eragiketetan partekatzen den informazioa) edo erakundearen erabaki garrantzitsuetan parte hartzen den maila lantzea.

Bestalde, «pertsona» eta «beste pertsonetako harremana» iturriek forma emango diete BVMaren pertzepzio «subjektiboetako». Lanaren alderdi «subjektibo» hori hala banaka nola sozialki eraikitzen da. Literaturak ikuspegi nagusiki indibiduala erabili du, ulertzen baitu zentzua pertsonak beren lanari buruz dituzten pertzepzio subjektiboetatik sortzen dela (Rosso et al., 2010). Pertzepzio subjektiboak desberdinak izango dira balio, sinesmen eta motibazio desberdinak dituzten gizabanakoen

artean. Hori da psikologiaren ikuspegia. Nolanahi ere, zentzua beste pertsona batzuekiko interakzioan eta gizarte- eta kultura-sistema jakin batean ere eraikitzen da. Lankideekiko interakzioan eta balio sistema baten barruan (erakundearen eta gizartean nagusi den balio sistema) gertatzen diren gertakariei esanahia ematen zaie. Hori da soziologiaren ikuspegia. Pertsonak zentzu handiagoa edo txikiagoa ematen diote lanari, bi «mailak» konbinatuz: (i) bere «izatek» («pertsona»; psikologiaren eremua) eta (ii) beste pertsona batzuekiko interakzioan edo harremanean (soziologiaren eremua).

3. irudiak grafikoki laburbiltzen ditu lanaren zentzuaren iturriak. «Testuingurua» nagusiki alderdi «objektiboari» dagokio, eta pertsona eta besteekiko harremanak, berriz, alderdi «subjektiboari».

Bipartite Value of Meaningfulness delakoak proposatzen duenez, lanaren zentzua garatzeko bi alderdiak behar dira (objektiboa eta subjektiboa). Beraz, lanaren zentzuaren aldeko esku hartze batean, ezinbestekoa da lotzea, batetik, «laneko testuinguruarekin» lotutako ekimenak (alderdi objektiboa; gutxieneko egitura objektiboa duten erakunde testuinguruak sortuz) eta, bestetik, «pertsona» eta «beste pertsona batzuekiko harremanak» eremuetako ekimenak (pertsonak eta taldeko elkarreraginek lanaren zentzuaren aldeko interpretazio subjektiboak garatzen lagun dezaten).

Erakunde testuinguruaren iturrian, zer ekimen espezifiko gauzatu beharko lirakeke pertsonak zentzua garatzea ahalbidetuko duen gutxieneko egitura objektibo bat eskaintzeko? Zer baldintza bete behar dira «pertsona» iturrian lanaren zentzua garatzeko? Enpresa ahalik eta ondoen orientatze aldera, hurrengo atalean, zehatzago azalduko dira erakundeak «erakunde testuinguruan» egin ditzakeen ekimen espezifikoak eta pertsonak lanari zentzua eman diezaion sortu beharko lirakekeen gutxieneko baldintzak.

LAU OINARRIZKO PREMIA, ETA ONDORIOZKO LAU PALANKA

Martela et al. egileen arabera (2021), erakundearen sustatu beharreko oinarritzko lau ekintza palanka daude: autonomia, kompetentzia, harremana eta helburua. Palanka horiek Autodeterminazioaren Teorian –SDT– (Chen et al., 2015; Ryan & Deci, 2000), Rosso et al. egileek garatutako proposamen teorikoan (2010) eta Lips-Wiersma eta Wright egileek lanaren zentzuari dagokionez egiten duten operazionalizazioan (2012) oinarritzen dira.

Alde batetik, Autodeterminazioaren teoriak esku hartzeko hiru palanka proposatzen ditu (autonomia, kompetentzia eta harremana), eta laugarren palanka bat gehitzen zaio, Helburuaren alderdiari dagokiona (Martela & Ryan, 2016), lanaren zentzuan duen garrantziagatik. Kontzeptuen arteko elkarrekikotasun hori 2. taulan dago laburbilduta. Jarraian, labur-labur azalduko ditugu kontzeptu horiek:

Autonomia: 2. taulan ikus daitekeenez, Rosso et al. egileen (2010) esparru teorikoko *self-connection* kontzeptuarekin eta Lips-Wiersma eta Wright egileen (2012) *developing and becoming self* deritzonarekin bat dator palanka hau. Autodeterminazioaren esperientzia gisa definitzen da; hau da, borondate askea izatea, makurtuta, mugatuta eta kontrolatuta sentitzeari kontrajarrita (Ryan & Deci, 2000). Pertsonak beren lanaren gaineko jabetza zentzua dutenean, beren lana kontrolatzen dutela, erabakiak hartzen dituztela, beren izatea lanaren bidez adierazten dutela eta beren izatearekin konektatzen dutela (benetakotasuna) sentitzen dutenean, pertsona gisa errealizatzen dira eta ekarpen positibo bat egiten diote lanaren zentzuari.

Kompetentzia: Rosso et al. egileen (2010) esparru teorikoko *individuation* kontzeptuarekin eta Lips-Wiersma eta Wright egileen (2012) *expressing full potential* deritzonarekin bat dator palanka hau. Proposatutako emaitzak lortzeko gai sentitzea da; norberak lortu nahi duena lortzeko orduan eraginkor sentitzea (Ryan & Deci, 2000). Alderdi hau ere lanaren zentzuaren iragarle garrantzitsu bat izan daiteke. Lanean menderatze- eta eraginkortasun-zentzu handia izateak lana pertsonalki garrantzitsua dela sentitzea eragin dezake, lanaren bidez nolabaiteko inpaktua izateko gai dela sentitzen baitu norbanakoak (Martela et al., 2021).

Harremana/konexioa: palanka hau bat dator Rosso et al. egileen (2010) *Unification* kontzeptuarekin eta Lips-Wiersma eta Wright egileen *Unity to others* delakoarekin (2012). Beste pertsonakiko intimitate eta konexio garbi bati buruz ari da (Ryan & Deci, 2000). Besteekiko harremana eta taldearen parte sentitzea (taldearekin konektatuta) lanaren zentzuaren elementu garrantzitsutzat hartzen da (Rosso et al., 2010).

Helburua: Rosso et al. egileek (2010) *Contribution* gisa definitzen dute, eta Lips-Wiersma eta Wright egileek (2012), berriz, *Serving to others* gisa. Norbanakoa beste pertsona batzuen bizitzari ekarpen positiboa egiten ari zaiolako sentimenduarekin du zerikusia; sentimendu hori, normalean, portaera prosozial batean sartzen garenean sortzen da (Martela & Ryan, 2016). Ikertzaile askok argudiatu dutenez, besteenganako ekarpena lana garrantzitsu bihurtzen duen horren funtsezko zati bat izan daiteke (Bailey et al., 2019).

Autodeterminazioaren Teoriaren arabera, hura lanaren zentzuari egokituta (Martela et al., 2021; Martela & Riecki, 2018), lau palankok pertsonaren «berezko oinarrizko premiak» dira. Oinarrizko premia horiek asetzen badira, pertsonak errazago aurkituko diote zentzua lanari, eta haien berezko motibazioa bultzatuko da. Jaiotzetiko oinarrizko premia esaten zaie, ikerketen arabera premia unibertsalak direlako, eta eragin positiboa dutelako pertsonen berezko ongizatean eta motibazioan, haien testuinguru kulturala eta ezaugarri indibidualak edozein direla ere (p.ej. Chen et al., 2015). Pertsonak oinarrizko premia horietakoren bat aseta ez dagoela sentitzen dutenean, gabeziak sortzen dira lanaren zentzuan, berezko motibazioan eta ongizatean. Lanean zentzurik eta berezko motibaziorik ez badago, erakundeak kanpoko motibazio mekanismoak ezarri beharko ditu (adibidez, pizgarriak, soldata handiagoak). Era berean, lanaren zentzurik eta berezko motibaziorik ezak, seguruenik, absentismo handiagoa eta langileen ihesa ekarriko ditu, eta kalte egingo dio erakundearen lehiakortasunari eta iraunkortasunari.

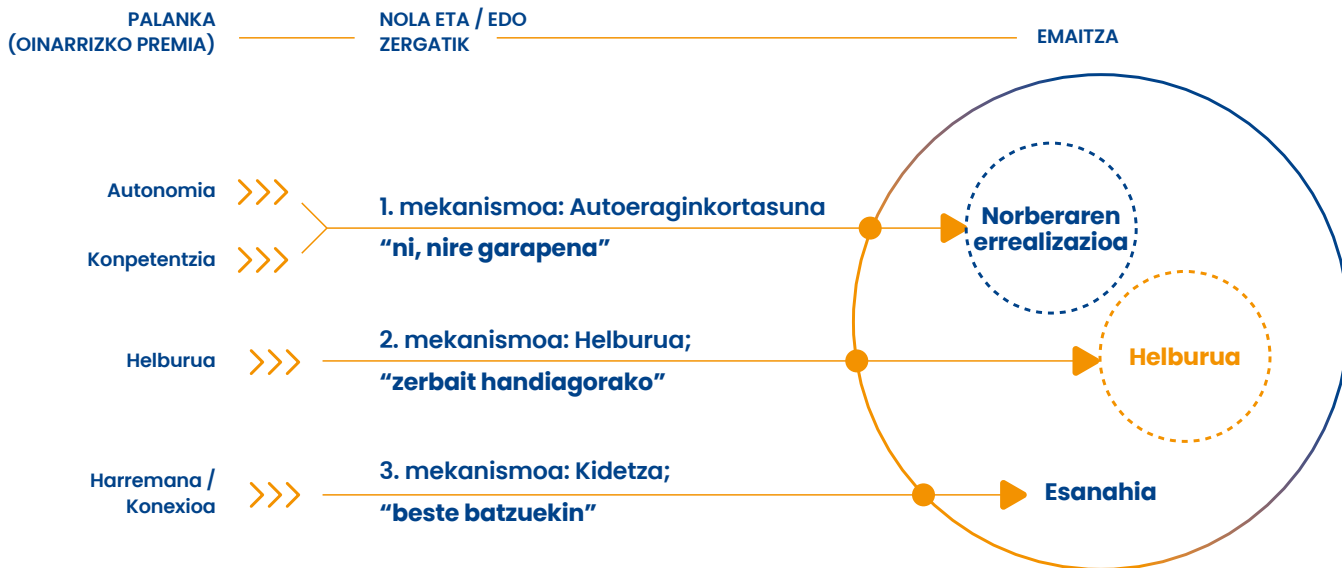
Palanketako (edo oinarrizko premietako) bi «norberarengana» bideratuta daude (gaitasunak garatzera eta nor bere burua errealizatzea), eta beste bi palankak/premiak, berriz, «besteei laguntzera» (ikus 2. taula). Norberarentzako diren eta besteei laguntzeko egiten diren ekintzen arteko oreka hori funtsezkoa da lanaren zentzuari buruzko literaturan (Bailey et al., 2019).

Lau palankak (edo oinarrizko premiak) euren artean independenteak dira; hau da, laurek modu berezian lagunduko diote lanaren zentzuari, hiru mekanismo desberdinen bidez. Mekanismoa da palankek lanaren zentzuan nola eta zergatik eragiten duten deskribatzen duen azalpen teorikoa. Hiru mekanismo azaldu dira 4. irudian. Autonomiak eta kompetentziak eragin positiboa dute lanaren zentzuan, autoeraginkortasunaren teoriaren arabera. Helburuak lanaren zentzua hobetzen lagunduko du, helburuaren teoriaren arabera. Azkenik, besteei hurremanak edo loturak eragin positiboa izango du lanaren zentzuan, kideztaren teoriaren arabera (*belongingness*).

2. taula: Erakundearentzako ekintza proposamenak gidatzen dituzten teoriak

Proposamen teorikoa	<i>Self-Determination Theory (SDT)</i>	<i>Four Pathways for Meaningful work</i>	<i>Lips-Wiersema for meaningful work</i>
Erreferentzia	(Ryan & Deci, 2000)	(Rosso et al., 2010)	(Lips-Wiersma & Wright, 2012)
Norberari zuzendua	Autonomia	Kontrola/Autonomia (<i>Self-connection</i>)	Norbera den bezalakoa izatea (<i>Developing and becoming self</i>)
	Kompetentzia	Kompetentzia (<i>Individuation</i>)	Gaitasunak garatzea/adieraztea (<i>Expressing full potential</i>)
Beste batzuei zuzendua	Harremana/konexioa	Identifikazio soziala; <i>belongingness</i> (<i>Unification</i>)	<i>Unity to others</i>
		Helburua (<i>Contribution</i>)	<i>Serving to others</i>

4. irudia: Lanaren zentzua garatzeko lau proposamen



Jarraian, labur azalduko ditugu teoria horiek:

1. mekanismoa: autoeraginkortasuna. Gizabanakoek sinesten dutenean nahi duten zirrara eragiteko edo nabarmentzeko ahalmena eta gaitasuna dutela (Gist & Mitchell, 1992). Teoria honek ondo azaltzen du autonomiak lanaren zentzuan duen eragin positiboa (Rosso et al., 2010): pertsonak beren jarduerak eraginkortasunez aukeratzeko eta kudeatzeko aske sentitzen direnean, modu proaktiboan jokatzeko dute, beren «etorkizuna kontrolatzen» dutelako sentsazioa dute eta, hala, lanaren zentzua handitzen da. Autoeraginkortasunaren teoriak, halaber, gaitasunak lanaren zentzuari nola laguntzen dion azaltzen du (Rosso et al., 2010): pertsonak sentitzen badute ikasten eta hazten ari direla eta konpetentzia handiagoa dutela sentitzen badute, konpetentzia sentimendu horrek modu positiboan eragiten du lanaren zentzuan. Autonomia eta konpetentzia konbinatzen badira, litekeena da pertsonak sentitzea egiten dutenak erakundeetan eta lankideen artean inpaktua (handia) duela, eta horrek gizabanakoaren errealizazio sentimendua bultzatzen du (hedaduraz, baita lanaren zentzua ere).

2. mekanismoa: helburua. Dokumentu honetan, helburua lanaren zentzuaren azpialderdi gisa definitu da (Martela & Pessi, 2018). Hala ere, lanaren zentzua hobetzen laguntzen duen mekanismo gisa ere ikus

daiteke (Rosso et al., 2010). Zenbait definizio ditu: bizitzaren norabidearen eta asmoaren zentzu gisa; norbanakoaz harago doan zerbitzu gisa (Martela & Pessi, 2018). Zentzua garatzen laguntzen du, gaur egungo ekintzak etorkizuneko egoera edo nahiekin konektatzeko aukera ematen duelako. Helburua duen lan bat izatean, gizabanakoak bere lanaren bidez munduan inpaktu positibo zabalagoa izan dezakeela sentitzen du. Adibidez, pertsona batek uste badu bere lana gizartearentzat, bezero batentzat, beste kide batzuentzat edo bere komunitatearentzat garrantzitsua dela, lana garrantzitsua dela eta helburu handiagoko baterako balio duela sentituko du eta, beraz, bere lanak zentzua izango du.

Helburu argiak sustatzen dituzten erakundeek balio sistema bat ematen diete langileei, eta horrek zentzua garatzen laguntzen du (Bartlett & Goshal, 2002). Enpresak pertsonen lanari zentzua ematen lagunduko dien helburu bat duen testuinguru bat eman ahal izateko, hiru baldintza bete behar dira (Leo et al., 2021): (i) helburua argi eta garbi zehaztea (Collins & Porras, 1996), lau hitzeko formulazio sinple baten bidez, Think Tanketan egiten den moduan; (ii) martxan jartzea (Cardona & Rey, 2006), helburuak zabalduz eta xede espezifikoekin lotuz, eta (iii) helburua barneratzea (partaidetzako ekimenen bidez, berrikusteko/eztabaidatzeko guneak sortuz, etab.).

3. mekanismoa: kidetza. Gizaki guztiek duten bulkada bat da, pertsonen arteko harreman iraunkor, positibo eta esanguratsuen gutxieneko kopuru bat sortu eta mantentzeko. Zenbait ikerketak iradokitzen dutenez, gizarte taldeetako kide izateak, talde horiekin identifikatzeak eta haiekin lanaren bidez konektatzeko sentimenduek nolabaiteko zentzua eman diezaiekete gizabanakoei; hain zuzen ere, besteekin partekatutako identitate, etorkizun edo gizatasunaren sentsazio positiboa izaten laguntzen diete (Rosso et al, 2010). Taldearekiko identifikazioa bereziki indartsua izaten da gizabanakoak nabaritzen duenean bere taldea beste talde batzuekiko oso desberdina dela.

LAU PALANKAK MARTXAN

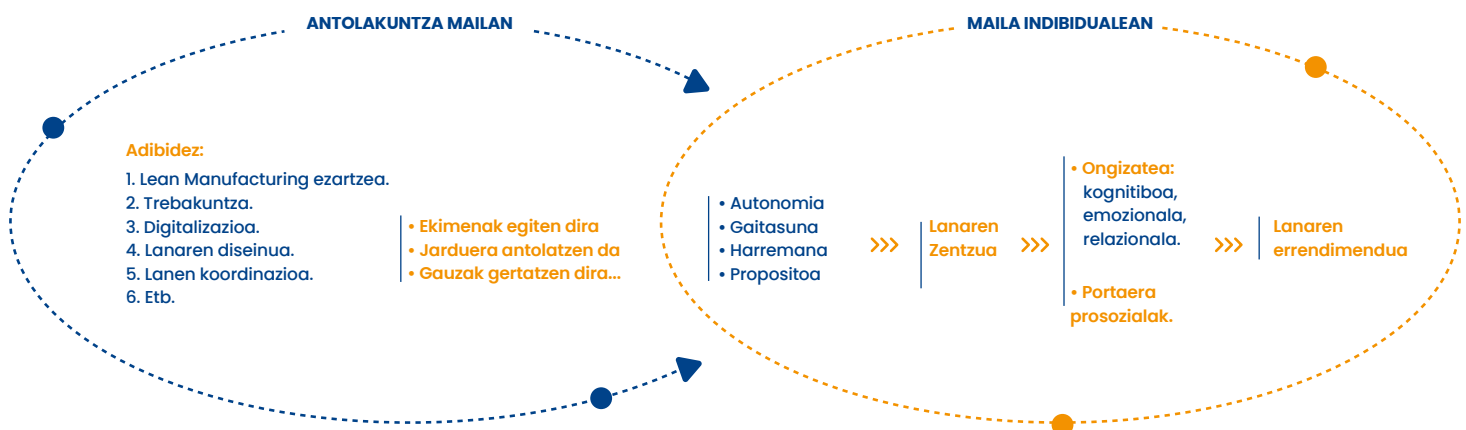
Alderdi «objektiboa» eta «subjektiboa» konbinatzeko proposamenak (*Bipartite Value of Meaningfulness* delakoari jarraikiz), lau palanka garatzeko proposamenarekin batera, jarraian laburbilduko dugun esparru kontzeptuala ekarri du. 5. irudiak, grafikoki ilustratzen du lanerako proposamena. Irudi horrek iradokitzen duenez, ekimenak erakunde mailan hartu behar dira, zentzua garatzeko gutxieneko egitura objektibo bat eskaintze aldera. Erakundeak hainbat erronka estrategiko izango ditu aurrez aurre (automatizazioa, digitalizazioa, berrikuntza, efizientzia hobetzea, etab.). Horiek gauzatzeko, erakundeak modu

jakin batean diseinatuko da: lanak diseinatuko dira, unitateen arteko koordinazio mekanismoak ezarriko dira, erakundearen lidergo estilo jakin batez kudeatuko da, eta abar. Erakundearen diseinu hori egiteko, une oro bermatu beharko da pertsonak beren autonomia-, konpetentzia-, harreman- eta helburu-premiak asetzen dituztela.

Zentzua garatzeko gutxieneko egitura objektiboa duen testuinguru horrek eragina izango du pertsonen pertzepzio subjektiboen garapenean. Hala, pertzepzio subjektiboak garatuko dituzte beren sinesmen eta balio pertsonalen arabera («persona»), baita besteekiko elkarrekin araberaren ere («taldea»). *Bipartite Value of Meaningfulness* delakoaren alderdi subjektiboa da. Erakundearen testuinguruaren alderdia behar bezala garatzen bada, pertsonak aseta sentituko dituzte beren berezko autonomia-, konpetentzia-, harreman- eta helburu-premiak, eta lanaren zentzua bultzatuko dute.

Laburbilduz, faktoreak emango dute –erakundearen diseinua, lanaren diseinua, arduradunen rolak, kudeatzeko moduak eta abar–, azken batean, zentzua garatzeko gutxieneko egitura bat (BVMren alderdi objektiboa), eta pertsonak beren oinarrizko autonomia-, konpetentzia-, harreman- eta helburu-premiak asetzera ahalbidetuko dute. Ondo eginez gero, erakundeak egoera hobean egongo da bere erronka estrategikoei (efizientzia hobetzea, digitalizazioa, berrikuntza, etab.) aurre egiteko; izan ere, pertsonak lanari zentzua aurkituko diote eta/edo berezko motibazio handiagoa sentituko dute, ziur asko.

5. irudia: Lau palanken garapena operazional bihurtzea



5. irudian proposatutako esparru teoriko horren arabera, zer zaindu behar dute bereziki erakundeetako kudeatzaileek? Oinarrian, funtsezko bi gai dira:

- Onartzea zuzendaritzak bermatu behar duela zentzua garatzeko «gutxieneko egitura» (alderdi objektiboa), arreta berezia jarrita erakundearen diseinuko elementuei, esaterako hauei: (i) lanen diseinua, (ii) erakundearen taldeak eratzea (edo ez), (iii) erakundearen diseinua eta jarduerak koordinatzeko mekanismoak, eta (iv) zuzendaritza funtzioaren eginkizun eta erantzukizunak, besteak beste.
- Pertsonen oinarritzko lau premiak (autonomia, kompetentzia, harremana eta helburua) sentitzen dituztela (alderdi subjektiboa) monitorizatu eta zaintzea. Horretarako, Autodeterminazioaren teoriak (Chen et al., 2015; Ryan & Deci, 2000) autonomia, kompetentzia eta harremana neurtzeko eskala bat proposatzen du, eta horri lanaren zentzuaren esparru teorikoak helburua neurtzeko proposatutako eskala gehitzen zaio (Martela & Ryan, 2016). Neurtzeko eskala horien bidez, kudeatzaileek pertsonen pertzepzio subjektiboaren bilakaera objektiboki neur dezakete; izan ere, azken batean, lau palanka edo oinarritzko premia horiek lagunduko dute lanaren zentzua eta berezko motibazioa hobetzen. I. eranskinean oinarritzko premiak neurtzeko eskalak zehazten dira, baita lanaren zentzua neurtzeko eskala ere.



5.KAPITULUA

Ondorioak

Dokumentu honek erreferentziatzeko esparru bat eman nahi du, ordaindutako lanaren testuinguruan lanaren zentzua hobetuko duten ekimenak gidatu ahal izateko. Ez gara sartu ordaindu gabeko beste lan batzuen testuinguruan (boluntarioak, zainetakoak, etab.) lanaren zentzua nola hobetu daitekeen aztertzen duen eztabaidan. Era berean, dokumentuaren asmoa ez da erronka horren inguruan dauden teoretan aurreratua izatea. Enpresako ekintza politikoa eta/edo kudeaketa gidatzeko interesgarrienak iruditu zaizkigun esparru teorikoak eta mekanismoak hautatu ditugu.

Lanaren zentzua lagungarria izan daiteke pertsonen bizitzari zentzua bilatzeko duten berezko premiari erantzuteko eta, horrela, nabarmen bultzatuko du haien ongizatea. Aldi berean, lanaren zentzua oso lotuta dago pertsonen motibazioarekin, eta erakundeen iraunkortasuna hobetzen laguntzen du. Pertsona osasuntsuagoek eta erakunde iraunkoragoek, ezinbestean, gizarte hobea lortzen lagunduko dute.

Alabaina, gaur egun, gure gizartean, lanaren ikuspegia ikuspegi ekonomiko batera mugatuta dago, nagusiki. Erakundeetako kudeatzaile eta arduradunek beren prozesuak lanaren antolaketa zientifikoaren printzipioei jarraituz antolatu ohi dituzte, eta ordainsari ekonomiko bat eskaintzen dute elementu motibatzaile nagusi gisa. Laneko testuinguru horiek ez dute lanaren zentzua garatzeko hasierako baldintza egokirik eskaintzen. Egoera hori izanik, eta gizakiak bizitzari zentzua aurkitzeko duen berezko premia kontuan hartuta, pertsona askok zentzua lanaz harago bilatzeko joera dute (familia eremuan, aisialdian, etab.). Hala, lana saihestu eta arbuiatzeko portaerak sortzen dira, eta pertsonak erakundearen testuinguruan hazteko duen ahalmena gaitzen da.

Nork bultzatu beharko luke lanaren zentzua erakundearen testuinguruan? Erronka horrek zuzenean eragiten die erakundeetako kudeatzaileei, baina baita ekintza politikoa ere; izan ere, lanean zentzuaren garapena pertsonen bizitza oso bat izateko oinarritzko

osagaietako bat da (Yeoman, 2014), eta oso eragin handia du pertsonen osasun psikologikoan (eta, hedaturaz, gizartean). Gizartearen (eta, beraz, ekintza politikoa) funtzioa «ez litzateke pertsonak bizirik mantentzea, behar beste janari, etxebizitza bat eta ordaindutako lana emanez; aldiz, giza bizitza duin bat izateko gaitasuna ziurtatu beharko luke, giza premiak pertsonen gizatasunarekiko koherentziaz adierazi eta ase daitezen (Yeoman, 2014; pp 273). Horrek ez du esan nahi enpresen ekintzaren eta ekintza politikoa lanean denik pertsona bakoitzak bere lanean zentzua aurki dezan bermatzea; aitzitik, ekimenei behar diren testuinguruak eta baliabideak eman behar dituzte, bakoitzak zentzua bilatzeko egin behar duen prozesua bultzatu eta errazteko. Lanaren zentzua banakako prozesu bat da (eta norbanakoak jarduten duen eta bizi den testuinguruak eragina du horretan). Garatu, eraiki eta lantzen den prozesu bat da (aurkitu edo jasotzen den zerbait dela dioen ideien aurka). Berariazko garapen prozesu bat izan behar du; gizabanako bakoitzak bere enpresaren testuinguruan egin behar duen prozesu bat. Kudeatzaileen eta ekintza politikoa zeregina da beharrezkoak diren baldintzak (zentzua garatzeko gutxieneko egitura duen lana), testuinguruak eta baliabideak ematea, banakako prozesu hori arrakastaz gauzatu ahal izateko.

Zer behar da erakundearen lanaren zentzua garatzeko? Aurrera azkar egiteko tentazioak, egiaz, erakundearen testuinguruan lanaren zentzua garatzeko zer ekimen zehatz ezarri eztabaidatzen eraman gaitzake. Hala ere, eztabaidarik garrantzitsuena ez da zer ekimen jarri behar den martxan, guretzat lana zer den alde zuzenik hausnartzea baizik. Galdera filosofikoagoa da, eta lanari buruz dugun ideia berrikustera garamatza. Kontzeptuaren bilakaerak (gaur egungo nozio ekonomiko erreduktionistaz harago) abian jar daitezkeen ekintzen bilakaera ekarriko du. Laburbilduz, lanaren zentzuaren garapena bultzatzeko ekimen orok lana eraldatzea ekarri beharko luke, ez soilik erakunde mailan, baita lanaren esanahiaren ulkeran edo definizioan ere.

6. KAPITULUA

Amaiera: lanaren zentzua, Gipuzkoako lehiakortasunerako faktore

JABIER LARRAÑAGA GARMENDIA

Ekonomia Sustapeneko eta Proiektu Estrategikoetako diputatua

Lanaren etorkizunari buruzko **Etorkizuna Eraikizen** Think Tanka martxan jartzeko lehen erronketako bat zera zehaztea izan zen: zer ikuspegitatik heldu behar zaion halako gai garrantzitsu bati. Ez zegoen zalantzarik gaiaren garrantziaz, baina alderdi asko zituen, eta ezin genuen osorik jorratu. Hasierako ideia etengabeko ikaskuntzan oinarritzen zen gehiago, baina aldatzen joan ginen, entzute aktiboko prozesu baten ondoren, eta lanaren zentzua hartu genuen hausnarketaren ardatz nagusizat. Enpresentzat ikuspegi hori filosofikoa edo abstraktuegia izatearen beldurra berehala desagertu zen, interes handia erakutsi baitzuten eta haiek ere uste baitzuten hurbilketa horrek gure lehiakortasunerako funtsezko faktore batean eragiten zuela, batez ere, gure ekonomiaren giltzarri diren enpresa txiki eta ertainen lehiakortasunerako. Gainera, ikuspegi berritzaile bat zen, antzeko ekimenen aldean eta, beraz, erabakia argi zegoen.

Zalantzarik gabe, ekonomia, gizartea eta enpresak aldaketa sakonak bizitzen ari dira, eta horrek eragin handia izango du enpleguan. Lanari ematen diogun zentzua asko aldatu da azken hamarkadetan. Lehen, gure bizitzak eta gure mantenua egituratzen zituen zutabe mugiezina zen. Ondoren, beste alderdi batzuk, hala nola bizitza pertsonala eta aisialdia, indar handiagoa hartzen hasi ziren eta ardatz hori ordezkatu zuten. Eta etorkizunean? Egia esan, ez dakigu, baina pandemian egiaztatu dugunez, telelanari eta kontziliazioari esker, pertsona askok zalantzan jarri dute lanak haien bizitzetan duen eginkizuna.

Halaber, ezin ditugu beste errealtate batzuk alde batera utzi, esaterako, aldaketa demografikoa. Gure gizartearen zahartzeak eta jaiotza tasa txikiak talentu eskasia eta talentu hori erakartzeko lehia gogorra sor dezakete –zenbait eragilek dagoeneko ohartarazi dutenez–, eta horrek eragin negatiboa izan dezake gure lehiakortasunean. Era berean, Gipuzkoan hobetzeko tarte handia dugu ukiezinekin zerikusia duen guztian: berrikuntza ez-teknologikoa, inbertsioa pertsonetan eta

jabetzaren profesionalizazioa. Benetan ezagutzaren ekonomiaren alde egin nahi badugu, pertsonak dira gure aktibo nagusia, eta denbora eta dirua inbertitu beharko dugu horietan, beren potentzial guztia hedatzeko aukera emango dieten baldintzak sortze aldera.

Gure enpresek, bereziki txikiak, talentua erakartzeari eta atxikitzeari lotutako erronka sakon bat dute. Hasteko, ezin direlako lehiatu soldata eta ordutegi hobeak, malgutasun handiagoa edo nazioarteko karrera bat egiteko aukera eskain dezaketen beste konpainia handi batzuekin. Halaber, ezin dute sektore publikoak edo enpresa handiagoei baino segurtasun handiagoa eskaini. Atzerriko herrialdeek edo, urrutira joan gabe, Madrilera eta Bartzelonara erakarpen indar handia dute kualifikazio handieneko profesionalentzat.

Horregatik, gazteen hizkera hitz egin behar dugu, haien motibazioak eta itxaropena ulertzen saiatu. Aurre egin behar diegu haien lan egiteko konpromisoa edo gogoa zalantzan jartzen duten diskurtsoei, ez baitatoz bat errealtatearekin eta norberaren erantzukizuna saihesten baitute. Era berean, ez du ezertarako balio kualifikazioa arazotzat jotzeak, faktore horrek baldintzatzen baititu, hain zuzen ere, gure enpresen enplegu aukerak eta indarra. Erronka, hain zuzen ere, prestatzen dugun talentu guztia erabiltzeko aukera emango duten proiektuak sortzea eta gizarte gisa egiten dugun inbertsio hori errentagarri bihurtzea da, ondo prestatutako profesionalak, beren gaitasunak lanean erabiltzeko aukerarik ikusten ez dutenez, bikaintasuna lanetik kanpo, bizitza pertsonalean edo kirolean bilatzeak dakarren aukera kostua saihestuz.

Gure ETEek beren erakargarritasunak aurkitu behar dituzte, ilusioa sortzen duten proiektuak eskaintzeko, goseak dauden profesionalentzako harreman modu berriak sortzeko, aukera izan dezaten eraldaketa global handiei –digitala, berdea eta soziala– aurre egiteko, belaunaldi aldaketari heltzeko eta hazteko, lehiakorrik izaten jarraitze aldera. Think Tankera gonbidatutako adituetako batek hau esan zigun: «Zuen gurasoek toki batean edo bitan

egin zuten lan biziaren osoan. Zuek 6 edo 7 tokitan egingo duzue lan. Zuen seme-alabak, berriz, 7 lekutan arituko dira, aldi berean». Seguruena, etorkizunean agertoki horretara egokitu beharko dugu, neurri handi batean, eta pertsona bakoitzaren errealtatera egokitutako banan-banako aukerak eskaini beharko dira. Era berean, profesionalen prestakuntzan rol aktiboagoa hartu beharko da, «azken miliako hezkuntza» dei daitekeen hori bultzatzeko.

Gure enpresen tamaina, beste eremu batzuetan ahula izan daitekeen arren, abantaila bat izan daiteke talentua erakartzeko eta garatzeko harreman- eta antolaketa-esparru berri hori ezartzeko; hala bere, badakigu erantzunkidetasunetik soilik hel dakiokela erronka horri, beharrezkoak direlako profesionalen konpromisoa eta autoexijentzia, hezkuntza sistemaren ekarpena eta erakundearen laguntza. Horrela soilik lortuko dugu, alde batetik, gure ETEentzat oso beharrezkoak diren gaitasun horiek sortzea eta, bestetik, gaitasun horiek Gipuzkoaren lehiakortasunean eragina izatea.

Gure erantzukizuna da hurrengo belaunaldiei ekonomia indartsu bat uztea Gipuzkoan eta Euskadin, gure aurrekoek egin zuten bezala, haien ongizate maila eta zerbitzu publikoak gaur egungoen parekoak izan daitezen gutxienez, mundu osoan desparekotasunik txikiena duten gizarteetako bat izaten jarraitze aldera. Gipuzkoa pertsonaren errealizaziorako eta lan egiteko tokirik hoberen bihurtzeko etorkizuneko asmo horren barruan, lanaren zentzua lagungarria izan daiteke pertsonak bizitzari zentzua emateko dugun premiari erantzuteko, gure ongizateari laguntzen baitio, eta zuzenean lotuta baitago pertsonen motibazioarekin; hala, gure enpresen sendotasuna eta erresilientzia hobetzen laguntzen du.

Testuinguru horretan jarri zen martxan Think Tanka 2020an. Horretan, enpresen, garapen agentzien, eragile ekonomikoen eta hezkuntza arloaren 20 ordezkari bakoitza hartzen dute parte, eta lerro hauen bidez eskerrak eman nahi dizkiet, haien jarreragatik eta irrikagatik. Orain arte, hamabost lan topaketa baino

gehiago egin ditugu, eta horien ondorioz, Mondragon Unibertsitateko adituen laguntzarekin, zenbait proiektu pilotu egiten ari gara Gipuzkoako sei enpresatan –Oribay, IZT, Lazpiur, Fagor Industrial, Sutargi eta Zorrotz–, eta autonomia, helburua eta harremanen alderdia lantzen ditugu, besteak beste. Proba horietan, agerian geratu da faktoreek zuzenean eragina dutela pertsonen motibazioan eta errendimenduan, eta, beraz, gure enpresetara talentua erakartzeko eta horietan mantentzeko giltzarri bihurtu direla.

Lehen emaitzak esperantzagarriak izaten ari dira, eta esperientzia horietatik egiaztatutako metodologia bat lortu nahi dugu, gure enpresa ehunak erronka horri arrakastaz aurre egin diezaion eta metodologiok gure laguntza programetan txerta ditzagun. Dagoeneko prozesu bat hasi dugu barnean dauden eragileekin metodologia hori hedatzeko, eta lehenengo kontaktuak egin ditugu unibertsitateekin eta Lanbide Heziketako ikastetxeekin, gai hori hezkuntza sistemari landu dadin. Baina hori guztia, ikaskuntza kolektibo horren emaitzarekin batera, beste liburu baten edukia izango da.

7. KAPITULUA

I. Eranskina

Galdera hauek erakundearen kudeaketaren bidez bete beharreko oinarrizko premiak adierazten dituzte. Azpiko hipotesiaren arabera, premia horiek betetzen dituen laneko testuinguru bat baldintza egokiak sortzen ari da pertsonak lanaren zentzua aurkitu eta garatzeko. Chen et al. egileen (2015) neurketa eskalak dira, jatorriz, baina lan testuingurura egokitu ditugu (Martela et al., 2021).

Autonomiaren premia:

- Nire lanean, zer egiten dudana askatasunez aukeratu dezakedala sentitzen dut.
- Nire lanean hartzen ditudan erabakiek benetan nahi dudana islatzen dutela sentitzen dut.
- Nire lanean hartzen ditudan erabakiek benetan naizena adierazten dutela sentitzen dut.
- Lanean benetan interesatzen zaidana egiten dudala sentitzen dut.

Kompetenziaren premia:

- Lanean gauzak ondo egin ditzakedala uste dut.
- Lanean, egiten dudana egiteko gai naizela sentitzen dut.
- Lanean nagoenean, nire helburuak lortzeko kompetentzia dudala sentitzen dut.
- Nire lanean zeregin zailak arrakastaz egin ditzakedala sentitzen dut.

Harremanaren premia:

- Lanean niretzat garrantzitsuak diren pertsonak kontuan hartzen nautela sentitzen dut.
- Lanean, kontuan hartzen nauten pertsonekin lotuta sentitzen naiz, eta nik ere kontuan hartzen ditut.

- Lanean, niretzat garrantzitsuak diren pertsonakiko hurbil eta lotuta sentitzen naiz.
- Amultsutasuna sentitzen dut nirekin lanean egoten diren pertsonakiko.

Helburuaren premia:

- Nire laneko ekintzek nire inguruko pertsonetan eragin positiboa dutela sentitzen dut.
- Lanean egiten ditudan gauzak gizartea hobetzen laguntzen dute.
- Oro har, beste pertsona batzuen (lanekoak zein lanetik kanpokoak) bizitzan eragin positiboa izaten dut.
- Nire lanaren bidez, beste pertsona batzuen ongizatea hobetu dezaket.

Lanaren zentzua, oinarrizko premiak aseta sentitzearen emaitza gisa:

Zentzu positiboaren WAMI eskala (Steger et al., 2012).

- Zentzua duen lanbide bat daukat.
- Nire lanak nire bizitzari zentzua ematen laguntzen duela uste dut.
- Badakit zerk ematen dion zentzua nire lanari.
- Asetzen nauen helburu bat duen lan bat aurkitu dut.

Lanaren zentzuaren Spreitzer eskala (1995).

- Egiten dudana oso garrantzitsua da niretzat.
- Nire laneko jarduerak bereziki garrantzitsuak dira niretzat.
- Egiten dudana oso garrantzitsua da niretzat.

8. KAPITULUA

Erreferentziak

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500.–528. or., <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Azurmendi, J. (1984). *El hombre cooperativo: Pensamiento de Arizmendiarieta* (S. Azatza (arg.)).
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83.–113. or., <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>
- Bartlett, C. A., & Goshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, 34.–41. or.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meaning of life*. Guilford.
- Bosma, H., Marmot, M. G., Hemingway, H., Nicholson, A. C., Brunner, E., & Stansfeld, S. (1997). Low job control and risk of coronary heart disease in Whitehall ii (prospective cohort) study. *British Medical Journal*, 314.
- 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. or.
- Cerdà, A. (2017). *Las dimensiones sociales del trabajo en la actualidad* (U. de les I. Balears (arg.)). [https://www.oecd.org/dac/accountable-effective-institutions/Governance Notebook 2.6 Smoke.pdf](https://www.oecd.org/dac/accountable-effective-institutions/Governance%20Notebook%202.6%20Smoke.pdf)
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S., & Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39(2), 216.–236. or., <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 65.–77. or.
- Dupré, J., & Gagnier, R. (1996). A Brief History of Work. *Journal of Economic Issues*, 30(2), 553.–559. or.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183.–211. or.
- Gros, A. E. (2016). Motivos hegelianos en la concepción del trabajo del Joven Marx. *Revista Folios*, 43, 181.–197. or. <https://doi.org/ISSN: 0123-4870>
- 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. or.
- Hu, J., & Hirsh, J. B. (2017). Accepting lower salaries for meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 8(SEP), 1.–10. or., <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 (arg.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (189.–206. or.). Lawrence.
- Kornhauser, A. (1965). *Mental Health of the Industrial Worker. A Detroit Study*. John Wiley.
- Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99.–121. or., <https://doi.org/10.1177/2041386616630039>
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group and Organization Management*, 37(5), 655.–685. or., <https://doi.org/10.1177/1059601112461578>
- Lleo, A., Bastons, M., Rey, C., & Ruiz-Perez, F. (2021). Purpose implementation: Conceptualization and measurement. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1.–19. or., <https://doi.org/10.3390/su13041921>

- Lozano, M. E. (2011). *El sentido del trabajo a la luz de la fe cristiana en un mundo capitalista*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Martela, F., Gomez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., & Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 131 (2021). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Martela, F., & Riekk, T. J. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9(JUN), 1–14. or. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>
- Martela, F., & Ryan, R. M. (2016). The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality*, 84(6), 750–764. or., <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>
- Marx, K., & Engels, F. (1930). *Manifiesto comunista*. Ediciones Europa-América.
- Ortega, I. (2021). *La contribución de los fundadores de Mondragón al pensamiento cooperativo*. Mondragon Unibertsitatea.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. or., <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. or.
- Shershow, S. C. (2005). *The Work and the Gift*. The Chicago University Press.
- Smids, J., Nyholm, S., & Berkers, H. (2020). Robots in the Workplace: a Threat to—or Opportunity for—Meaningful Work? *Philosophy and Technology*, 33(3), 503–522. or., <https://doi.org/10.1007/s13347-019-00377-4>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. or.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. or. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Veltman, A. (2015). Is meaningful work available to all people? *Philosophy and Social Criticism*, 41(7), 725–747. or., <https://doi.org/10.1177/0191453714556692>
- Voswinkel, S. (2020). Meaningful work. *Comparative Sociology*, 19(6), 741–755. or., <https://doi.org/10.1163/15691330-12341529>
- Wolf, S. (2010). *Meaning in Life and Why It Matters*. Princeton University Press.
- 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. or., <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. or., <https://doi.org/10.1057/9781137370587>

