

Laneratzeko Enpresetako Laguntasun Prozesuen Hobekuntza



**Profesionalen harreman-trebetasunak garatzeko
mintegiko ikaskuntzak**

Asier Gallastegi
Natxo Martínez
(Koord.)



Asociación de Empresas
de Inserción del País Vasco
Gizarteratzeko eta Laneratzeko
Euskadiko Enpresen Elkartea

Laguntzaileak:

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ENPLEGU ETA GIZARTE
GIBETAKO SALA

DEPARTAMENTO DE EMPLEO Y
ASUNTOS SOCIALES

Connection for
Social Innovation



Laneratzeko Enpresetako Laguntasun Prozesuen Hobekuntza



**Profesionalen harreman-trebetasunak garatzeko
mintegiko ikaskuntzak**

Asier Gallastegi
Natxo Martínez
(Koord.)



Gizatea
Asociación de Empresas
de Inserción del País Vasco
Gizarteratzeko eta Laneratzeko
Euskadiko Enpresen Elkarte

Lan-taldea

Euskadin sustapenerako zenbait erakundetako eta laneratzeko zenbait enpresatako laguntasun eta ekoizpen teknikariek 2011n egindako lanaren emaitza da argitalpen hau:

Iratxe Basterretxea (Peñascal Fundazioa)	Oihana Parada (Sarea Fundazioa)
Igone Bilbao (Lanberri Elkarteak)	Oscar Perea (Goiztiri)
Celia Bravo (Giltza Fundazioa)	Susana Porrás (Bilboko Cáritas)
Roberto Escribano (Sartu Erroak)	Azucena Rollán (Lanberri Elkarteak)
Carmen Fernández (Integrando Fundazioa)	Pepe San José (Koopera Sare Soziala/Lanberri Elkarteak)
Araitz Gojenola (Koopera Sare Soziala)	Marivi San Juan (Sartu Erroak)
Rocío Gutierrez (IRSE - Araba)	Silvia Sanz (Gizarte Zerbitzu Integratuak)
María Larrinaga (Peñascal Fundazioa)	Sonia Sarasua (Suspergintza)
Olympia López (Bagabiltza)	Amaia Sayas (Gizarte Zerbitzu Integratuak)
Alba Martín (Integrando Fundazioa)	Miriam Serrano (Lanberri Elkarteak)
Imelda Martín (Lanberri Elkarteak)	Alaitz Solozabal (Sartu Zabaltzen)
Ander Monroy (Sartu Gaztaroa)	Begoña Zorraquín (Gizakia Fundazioa)

Honako hauexek lan-taldea suspertu eta testua bera egin eta idatzi egin dute:

Natxo Martínez (Deustuko Unibertsitatea)

Asier Gallastegi (Gizarte-aholkularia)

Gizatea Euskadiko Laneratzeko Enpresen Elkartearen esku egon zen koordinazioa, eta honako honexek garatu zuen:

Leire Álvarez de Eulate Bada

Gizatea

Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco

Gizarteratzeko eta Laneratzeko Euskadiko Enpresen Elkarteak

Ekain Koben kalea 3, 1.a • 48005 Bilbao

Tel.: 944 160 566 • Faxa: 944 156 319

gizatea@gizatea.net

www.gizatea.net

D.L.: Bi-3203-2011

Irudiak: Txelu Balboa (www.colaborabora.org), Pernan Goñi (www.pernangoni.com)

Diseinua eta maketazioa: Marra, S.L.

Itzulpena: Labayru Institutua

Inprimatzea: Lankopi, S.A.



Aitorru-EzKomentziala-PartekatuBerdin 3.0

Dokumentu honek Creative Commons erakundearen lizentzia dauka.

Obra hau libre kopiatzeko, banatzeko eta jakinarazteko baimena ematen da, betiere haren egilea aipatzen bada eta merkataritza-helburuetarako erabiltzen ez bada. Dokumentuan aldaketarik egiten bada, beste era bateko dokumentua sortzeko edo horretan oinarrituta beste obra bat egiten bada, hau bezalako lizentzia eskuratuta baino ezin izango da banatu. Lizentzia osoa:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.eu>

Aukibidea

Sarrera	5
1. Erabilitako metodologia	9
2. Gure jardunaren zenbait erreferentzia	13
3. Teknikariak: laneratzeko enpresetako profil profesionalak	17
4. Laguntasun-prozesuko faseak eta trebetasun profesionalak	29
5. Amaitzeko, irudia eta zenbait erronka	59
6. Estekak eta bibliografia	65

Sarrera



“Laguntasunerako harreman-trebetasunei” buruzko prestakuntza-mintegiaren esparruan, zenbait profesionalak euren esperientziak partekatu eta jendeari laneratzeko eta gizarteratzen laguntzeko prozesu egokienei buruzko hausnarketak egin dute.

Lan honek aurreko beste bat hartu du erreferentziazat¹, eta, bertan, lan-kidetzapean ere bai, laneratzeko enpresetan laguntasun-prozesua nola ulertu proposatzen zen, eta prozesu hori sustatzeko tresna batzuk eskaintzen ziren.

GIZATEA Euskadiko Laneratze Enpresen Elkarteko “Laneratzeko Laguntzeko Lan Taldearen” ustez, laguntasun-prozesuko harreman-faktoreak prestakuntzaren bidez landu behar dira. Prestakuntza-lan hori egiteko orduan, honako hauxe erreferentziazat hartzea proposatzen da:

- Profesionalen euren esperientzia eta lantzen dituzten kasu zein egoera zehatzak.
- Jarduketa profesionalak aztertzeke orduan, Laguntasun Eskuliburuan adostutako laguntasun-prozesuko faseak.
- Laguntasun Eskuliburuan zehaztutako jarduera egokien berrikuspena.
- Laguntasun-teknikarien eginkizunak eta trebetasunak (teknikoak, pertsonalak...) zehazteko egin beharreko ekarpenak.
- Erabiltzaileen ikuspegia kontuan hartuta.
- Taldearen ikaskuntzen adierazgarri diren agiri eta testu idatzien sorrera.

Laburbilduta, prestakuntza-prozesua izan da, eta, bertan, parte-hartzaileen esperientziak oinarritzat hartuta, euren trebetasun profesionalak garatu dira. Horretarako, harremanekin zerikusi handiagoa duten faktoreei eman zaie lehentasuna, eta laguntasun-teknikarien ezaugarriak zein eginkizunak argitu dira.

Testuan, lan-prozesuan zehar egin ditugun ikaskuntza eta hausnarketa nagusiak azaltzen dira, baita zenbait enpresaren eta bertako profesionalen

¹ MARTÍNEZ, N.; FERNÁNDEZ, A.; GALARRETA, J.: (2007): *Laneratzeko Enpresetako Laguntzarako Eskuliburua: Praktikatik eginiko proposamena*. Bilbo: REAS.

esperientzia ere. Agiriaren hasieran, erabilitako metodologia eta partekatutako zenbait erreferentzia aurkezten dira. Ondoren, laguntasun-prozesuko faseen haritik, jarduketari buruzko iradokizunak eta proposamenak egiten dira. Atal bakoitzean, enpresen eta profesionalen esperientzien adierazgarri diren adibideak, kasuak eta egoerak agertzen dira.

Eskerrak eman nahi dizkiegu argitalpen hau egitea ahalbidetu duten pertsona guztiei. Asier Gallastegi eta Natxo Martínez testuaren egileak eta sei hilabetez, laguntasun lana islatzeko nahiz aberasteko ospatu diren mintegien suspertzaileak.

Mintegi hauetan parte hartu duten pertsoneri: Euskadiko Laneratze Enpresetako laguntasun eta ekoizpen teknikariak, eta, beraz, lan honetan protagonista zuzenak. Eta bereziki, Txelu Balboa eta Pernan Goñi-ri, testu hau laguntzen eta aberasten dituen ilustrazioak sortzeko haien lankidetzak eskuzabalagatik.

Gizatea
2011 Azaroa

1. Erabilitako metodologia



5na orduko sei saiotan lan egin dugu, 2011ko otsailetik uztaiera. Hasiera batean, lanaren sarrera egin genuen, eta aurretiaz egindako eskuliburua eta bertan azaldutako jarduera egokiak aurkeztu genituen. Informazio horren arabera, trebetasunak sendotzeko asmoz sakondu nahi genituen faktoreak balioetsi genituen. Hurrengo lau saioetan, ordea, laneratzeko enpresan garatutako prozesuko fase bakoitza jorratu dugu²: harrera eta sarrera, proiektu profesionalaren eguneraketa, lanbidearen garapena eta hobekuntza eta ohiko merkaturako iragaitza. Azken saioan, egindako hausnarketa eta ikaskuntza nagusien adierazgarri den agiri hau egin dugu.

Saioen artean, hurrengo fasea arakatzeko konpromisoa hartzen genuen, eta, horretarako, honako helburu hau zuten zereginak garatzen genituen: esperientziatik ikastea, premia pertsonalak zein diren jakitea, aldaketarako erritmoak gogoratzea eta laneratzeko enpresetan ezartzen ditugunekin erkatzea, geure begirada bera kolokan jartzea konplexutasunera hobeto egokitzeko...

Lehenengo urratsa emateko orduan, guretzat oso lagungarria zen zereginetatik abiatuta esperientziak trukatzeko eta eratzeko egindako lana. Azalpen teorikoari eusten genion artean, eta, sarritan, lehenengo zatiko ekarpen ugari hartzen genituen kontuan.

Topaketa bakoitzaren ostean, akta egiten genuen, eta honako hauexekin batera partekatzen genuen: aurkezpenak, erabilitako materialak, beste esteka batzuk eta zenbait argazki³.

² Nahiz eta eskuliburuan lan-eskaintzei eta hautaketari buruzko aurretiazko fasea agertu, minte-giko lanak langilea laner atzeko enpresara hurbiltzen deneko unea hartu du abiapuntutzat.

³ <http://gizateaseminario.wikispaces.com>



2. Gure jardunaren zenbait erreferentzia



Laguntasuna zer ikuspegitatik egiten dugun ulertzeko, hona hemen, labur-labur, gure lana bideratzen duten zenbait premisa:

- Gure iritziz, laguntasuna jarduketa-eredua da, eta, pertsona bera *errespetatuta, harreman hurbila* zein *konfiantza* sorrarazten ditu, hitzarmenak zein itunak ezartzeko eta ekintza bera sustatzeko. Hori dela eta, inplikaturako guztiek prozesuaren (ibilbidearen) esparruan ikasi eta aldaketak egin behar dituzte, zenbait baliabide eta programaren bitartez.
- Jarduketa-eredu horren metodologiak zirkulu etengabea hartzen du erreferentziatzat: balantzea, hitzarmena, ekintza, jarraipena eta, berriro ere, balantzea.
- Laguntasun-lana laneratzeko enpresen ezaugarri bereizgarri diren bi ardatz elkarlotuen inguruan garatzen da: lan-jarduna eta laneratzeko aukeren hobekuntza.
- Gure ustez, laguntasuna prozesu bakarra da, eta erakundeak berak egiten du, oro har. Beraz, enpresako profil profesional guztiek partekatutako erantzukizuna da -ekoizpen-teknikariak, laguntasun-teknikariak, gerentea-. Bere eginkizun berezien arabera, profil bakoitza laguntasun-prozesuko arduradunkidea da. Hori dela eta, funtsezkoa izango da euren arteko lankidetzak nolako izango den ezartzea.
- Pertsonen irakurketa positiboa ezinbestekoa izango da, prozesu osoa garatzeko eta aurrerakuntza pertsonal zein profesionalak lortzeko orduan.
- Laguntasuneko faseak erreferentzia partekatua dira: hautaketa, harrera, proiektu profesionalaren eguneraketa, lan-jarduna eta laneratzeko aukeren hobekuntza eta iragaitza. Fase horiek, gainera, zenbait eratarik egokituta eta zehaztu egiten dira enpresen eta pertsonen arabera.
- Era berean, Laguntasun Eskuliburuan zehaztu eta garatu beharreko trebetasun-motak ere (teknikoak edo bereziak, gizarte zein lan arlokoak eta pertsonalak) erreferentzia partekatua dira, eta eskema argia eskaintzen digute, geure lana antolatzeko orduan.



**3. Teknikariak:
laneratzeko enpresetako
profil profesionalak**



Laneratzeko enpresak laneratzeko baliabidea dira, eta, gure testuinguruan esperientzia labur samurra daukaten arren, gaur egun errealitate nabaria dira arlo kuantitatibotik zein kualitatibotik begiratuta⁴.

Laneratzeko enpresek zenbait eratako zerbitzuak eta ondasunak modu integratuan eskaintzen dituztenez eta ekoizpen-dimentsioa zein gizarte-dimentsioa bateratu behar dituztenez, zenbait profil profesional eduki behar dituzte. Lehen esan dugun bezala, laguntasun-prozesua profesional guztien lan partekatua bada ere, ekoizpen-teknikariak ekoizpen-prozesuaren eta lanposturako laguntasunaren arduradunak dira. Bestetik, laguntasun-teknikariak prestakuntzaren eta gizarte zein lanbide arloko garapenaren arduradunak dira.

Testuko beste atal batean jorratuko dugun bezala, sarritan funtsezkoa da zereginak banatzea eta ekoizpena zein prozesu pertsonala orekatzea, teknikarien arteko oreka lortzea, laneratze-enpresako prozesuak ulertu ahal izateko. Bi dimentsio horien arteko orekan, enpresako zuzendaritzak edo gerentziak ere badu zeregin handia.

Era guztietako laneratze-enpresak daudenez, laguntasunaren zein ekoizpenaren arloko teknikarien lana antolatzeke zenbait modu ere badaude.

⁴ Batez beste 606 langile dituzten 41 enpresa. 2009an 379 lagun ari ziren laneratzen, eta, eurretatik, %75 sartu ziren lan-merkatuan. Gizatea (2010). *Euskadiko Laneratze Enpresak, 2009ko Memoria Soziala*. Bilbo: Gizatea.

1. taula. Laneratzeko enpresetako zenbait profil profesional

1. teknikaria: M^a Estrella Serrano, ekoizpen laguntzeko teknikaria.
LE: Alkar Biziz. Sustapen Erakundea: Lanberri.

“Honako hauexek dira bere eginkizunak”:

KUTTUN Umeen Zainketarako lerroko ekoizpen-prozesuaren arduraduna:

- Umeen zainketarako zentroko eguneroko lanaren garapena atontzea, antolatzea eta kudeatzea: urteko zerbitzu egonkorra.
- Kuttuneko lan-tresnak egitea: protokoloak, erregistroak, jarraipen-fitxak...
- Zerbitzuen eskariak biltzea eta kudeatzea: aurrekontuak, zaintzaileak, garapen-eremuen ikuskapena, materialak...
- Unean uneko zerbitzuak estaltzeko lan-poltsa kudeatzea.
- Premiak kudeatzea eta eskaerak zein erosketak egitea.
- Bezeroekin koordinatzea.
- Administrazio-arloarekin koordinatzea: kontratazioak, gastuen kontrola, fakturazioa.
- Komertziala: book komertziala, elkarrizketak, jarraipena, negoziaketa...

Ume-zaintzailearen lanposturako laguntasuna:

- Laneraten ari denaren barne-prestakuntzaz arduratzea, lanpostu zehatzeko trebetasun tekniko bereziei dagokienez.
- Laneraten ari den ume-zaintzailearen lana ikuskatzea: adingabeen atentzio zuzenerako zereginak, zeharkako atentziorako zereginak eta instalazioen artapen zein zainketarako zereginak.
- Egonaldi egonkorretako adingabeekin diagnostikoak eta jarduketa zuzenerako planak egitea.
- Kanpoko zerbitzuak egiteko kontratatutako “unean uneko” zaintzaileen lanaren jarraipena eta/edo ikuskapena egitea.
- Hezitzailearekin batera, laneraten ari denaren diagnostikoa, lan-plana eta jarraipen-fitxak egitea.

Gizarteratze teknika-rik...



... gure lana garrantzitsua dela pentsatzen dugu...

Baina batzutan ere...

HONELA SENTITZEN GARA:

Moldagarria

Bakarrik

Gaitasunak
bilatu

Kudeatu

Errespetatu

Planifikatu

Lan Komertziala

Etab, etab,
etab...

EMA-
KUME-
ORKES-
TRA



LAUTADAKO
BAKARLARIA



2. teknikaria: Ander Monroy, laneratzen laguntzeko teknikaria.

LE: Euskal Postalred. Sustapen Erakundea: Sartu Gaztaroa.

Laguntasun-lana egiten dut Euskal Postalred S.L. Laneratze Enpresan (Uniposteko frankizia da). Bertako sustapen-erakundea Sartu Gaztaroa da, eta laneratzen laguntzeko prozesuez arduratzen da.

Enpresaren jarduera-sektoreari dagokionez, gutun pribatuak eta publizitatea banatzen ditu. Gaur egun, 50 laneratze-lanpostu daude enpresan, eta langile gehienek oinezko banatzaile lan egiten dute. Euretako 34ri laneratzen laguntzen diet, eta lanaldi osoa zeregin horretan ematen dut.

Lanaldi mugatuko beste lankide batek, ordea, gainerako 16 lagunei laguntzen die.

Jarraipenen maiztasuna laneratze-prozesuko fasearen arabera izango da, eta harreran zein iragaitzan egingo dira tutoretza gehien (batzuetan, gainera, astero ere egingo dira, beharrezkoa izanez gero). Gainerako faseetan, pertsona bakoitzaren egoera hartuko da kontuan, baina, gutxienez, tutoretza bat egiten da hilean.

3. teknikaria: Rocío Gutiérrez, laneratzen laguntzeko teknikari ohia.

LE: Amaya Digital, Garbinguru eta Zabaltegi. Sustapen Erakundea: IRSE Araba.

Azken bost urteotan, gizarteratzen eta laneratzen laguntzeko teknikari-lanpostuko eginkizunak garatu ditut Arabako Vitoria-Gasteiz inguruan kokatutako laneratze-enpresen talde batean.

Talde horretan, zenbait sektoretako hiru enpresa daude, antzeko barne-egiturak dituzte eta bakoitzak bere langileak ditu, laneratzen laguntzeko teknikaria izan ezik, hiru laneratze-enpresetan berbera delako. Hiru enpresek barne-koordinazioa dute hiru gerentzien bidez.

1. enpresa: Ostalaritzaren sektorea
 - 8 laneratze-langile ditut ardurapean
2. enpresa: Lorezaintzaren sektorea
 - 8 laneratze-langile ditut ardurapean
3. enpresa: Arte grafikoen sektorea
 - 5 laneratze-langile ditut ardurapean

Egoera hori kontuan hartuta, oro har, hiru laneratze-enpresetako laguntasun-teknikaria izan naizaldi berean, honako arlo hauetan, batez ere: banan-banako jarraipena (zuzeneko tutoretzak edo telefono bidezko harremanak) eta arlo sozio-pertsonalean eta gizarte zein lan arloan langileentzat antolatutako prestakuntza. Modu berean, sektore bakoitzaren berezitasunak eta enpresa bakoitzeko antzeko profilak kontuan hartuta, batzuetan modu zehatzagoan egokitu behar izan ditut jarduketak, gizarteratzeko eta laneratze ibilbideetan emaitza hobekak lortu nahian.

Hiru enpresetan, langile berrien hautaketa-prozesua eta jarraipena egin ditut, eta langileak prestatu ditut, lan-merkatu normalizatura irten daitezela. Horretarako, lana bilatzeko banan-banako prestakuntzara joan nahi dut.

4. teknikaria: Marivi San Juan, gerentea eta laneratzeko teknikaria.
LE: Amuitz Berrikuntzak eta Amuitz Margotu Berriak. Sustapen Erakundea: Sartu Erroak.

Laneratzeko enpresen bi interesak bateratzea da helburua: ekoizpen-teknikariaren profilarekin lotutako profesionala (enpresa lehiakorra izateko eta merkatuan biziraun ahal izateko) eta laguntasun-teknikariaren profilarekin lotutako soziala (bestela, ez ginateke laneratze-enpresa izango). Biak, gainera, osagarriak dira.

Laguntasun-teknikariok ezin dugu ekoizpen-arloa alde batera utzi. Laguntasun-prozesuetako eragile aktiboak gara, baina ekoizpen-arloa ere kontuan hartu eta ulertu egin behar dugu. Batak ez du zentzurik bestea barik eta alderantziz. Niretzat oso interesgarria izango litzateke pertsona berak zeregin biak edukitzea, baina, batzuetan, gehienetan, ezinezkoa da. Hori dela eta, laguntasun-teknikariek zeregin bikoitza dute: batetik, laneratzeko ari direnei laguntzeko prozesuak abian jartzea; eta, bestetik, ekoizpen-teknikaria horrelako enpresetako funtsezko elementua izatea. Horrela, bada, laneratzeko ari diren guztiek aurrera egin ahal izango dute trebetasun pertsonal zein profesionalak bereganatzeko eta ikasteko prozesuan. Horrez gain, laneratzeko enpresen helburu bikoitzari ere erreparatu ahal izango diote. Nola? Eman beharreko urrats guztietan parte hartuta:

- Hautaketaren aurretiko urratsak: ekoizpen-teknikariak zer dioten entzutea, enpresaren egoeraren arabera nolako profila bilatu behar den jakiteko (ekoizpen-premiak, orekaren bilaketa).
- Hautaketan bertan: hautatu beharreko langileari buruzko erabakia teknikariaren erabakia ere izatea eta beste era bateko argudioetan ere parte hartzea (baliabidearen benetako premiak, esaterako). Erabaki partekatua.
- Proiektu profesionalaren garapenean: bi arloetatik parte hartzea. Langilearen aurrerakuntza egokia bada, oro har, ez dago ekoizpen-arloaren eta laguntasun-arloaren arteko interes-gatazkarik. Aurrerakuntza hori desegokia bada, ordea, bi profilen arteko harremana estutu beharra dago, zer gertatzen den aztertzeko eta adostutako erabakiak hartzeko.

Azken batean, ekoizpenaren eta laguntasunaren arloko lanpostuak zehaztuta daude, baina, bertan, esku hartzen duten profesional guztiei entzun behar zaie, elkarrekin lan egin beharra dago eta euren lana balioetsi behar da, interesen uztarketa hori behar den modukoa izan dadin. Hortxe, hain zuzen ere, funtsezkoa den hirugarren elementua agertzen da: gerentzia. Izan ere, enpresaren abioari, helburuei eta xedeari buruzko ikuspegi orokorra dauka. Oso ikuspegi interesgarria da, eta batzuetan aurkariak diren bi arlo horiek uztartu behar ditu.

Bestetik, aurreko azalpen batzuetan agertzen den bezala, enpresetako teknikariaren lana arlo berritzaile bezain konplexuan garatzen da. Bertan, hain zuzen ere, prozesu pertsonalak eta antolakuntza-prozesuak egituratu behar dira, merkatu lehiakorreko zorrotasuna kontuan hartuta. Hori dela eta, prozesu horien arteko lotuneak ez dira beti errazak, eta, horren ondorioz, profesionalak

zenbait eginkizun garatu behar dituzte, maila, logika eta pertsona desberdinak egituratzeko koordinatzeko.

Zenbait faktore egituratzeko premiak eta zailtasunak “orquestra-emakumeen”⁵ irudia dakarkigute gogora, oso epealdi laburretan zeregin asko atenditu behar dituztelako.

2. taula. Nola gaude profesionalok?

“Hazten ari gara, nahiz eta batzuk denbora luzeagoa daramagun eta beste batzuk esperientzia gutxiago daukagun. Era guztietako eginkizunak garatzen ditugu, era guztietako enpresak gara..., baina arlo zail berberetan mugitzen gara. Bertan, hain zuzen ere, euren artean tentsiopean dauden elementuak agertzen direnez, era guztietako faktoreak eta bezeroak kontuan hartu behar dira aldi berean. Batzuetan, oso azkar goazela eta bakarrik gaudela sentitzen dugu... Prozesuen amaieran, erabat nekatuta gaude.

Hausnartu, partekatu eta alderatu egin behar dugu. Azken batean, geure esperientzia, kezka eta arduetatik ikasi behar dugu, eta, guztiak aztertu ondoren, geure egikerak osatu eta geure metodoak zein estrategiak hobetu eta egokitu egin behar ditugu. Berritu ere egin nahi dugu, ilusio handiagoa eduki ahal izateko. Lan hori, gainera, zehaztasunetik, egunez egunekotik egin nahi dugu”.

Mintegiko lehen saioko akta

Esparru orokor horretan, gure jardun profesionalaren zenbait indar eta ahulezia zehaztu ditzakegu, laguntasun-prozesuko faseak erreferentziatzat hartuta. Hurrengo taulan, euretako batzuk azaltzen dira:

3. taula. Profesionalen jardunaren indarrak eta ahuleziak

Fasea	Zer egiten dakigu?	Nolako zailtasunak ditugu?
Hautaketa	<ul style="list-style-type: none"> Laneratzeko enpresen kontzeptua, ideia argi edukitzea. Hautaketa egitea. 	<ul style="list-style-type: none"> Lanposturako izangai egoki guztiak ikustea, eurentzat laneratze-enpresaren baliabidea interesgarria den ala ez jakin gabe.

⁵ Mintegian parte hartu dutenen %83ak, emakumeak izan dira.

Harrera	<ul style="list-style-type: none"> • Harrera-fasea ondo egituratuta egotea. • Lotunea sortzea. • Entzunaldi aktiboan oinarrituta harrera ematea. • Pertsonarekin enpatizatze gaitasuna edukitzea. • Harrera. Hurbila. Enpatia. Entzunaldia. Pazientzia. Teknizismotik haratago doan garapen profesionala. Harreman zuzena eta giza kalitatea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laneratze-enpresaren esangura eta helburuak ulertzen laguntzea, iragaitza-fasea heltzen denean laneratze-enpresaren inguruko nahasmenik egon ez dadin. • Pertsonak epealdi laburrean ezagutzea.
Proiektu profesionala	<ul style="list-style-type: none"> • Ibilbidea diseinatzea. • Beste profesional batzuek ikusteko eta inplikatzeko gaitasuna edukitzea: laneratze-enpresakoak bertakoak (ekoizpen-technikariak) eta kanpokoak (psikologoak, gizarte-langileak...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ibilbideak egitea eta betetzea. • Proiektu profesionala egitean, pertsona blokeatu egiten da eta ez dakit nola landu. • Lan-planean zehaztutako lan-helburuak garatutako lanpostuarekin bat ez datozenean.
Jarduna eta laneratzeko aukerak	<ul style="list-style-type: none"> • Lana irtenaraztea. • Lortzeko moduko ekintza zehatzak proposatzea eta denbora zein aukerak edukitzea, zer egin daitekeen jakiteko. • Eginkizunak zein diren argitzea eta betearaztea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jarraipenerako elkarriketak egitea. • Nahiz eta laneratze-enpresaren konpromisoa onartu, bere erantzukizunak betetzen ez dituen pertsonari nola lagundu eta egoera nola berbideratu ez jakitea.

Iragaitza	<ul style="list-style-type: none"> • Teknikak, tresnak eta TBE ezartzea. • Harremana amaitutakoan, zerbitzua ematea: unean uneko erreferentzia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laguntasuna barik, orientazioa ematea eta ez da gauza bera. • Motibazioa edukitzea eta lana bete-betean bilatzea. • Hain prestuak ez diren pertsonak motibatzeke zailtasunak edukitzea, baina, batez ere, lan-merkaturako iragaitza-fasean. • Lana bilatzean, presio-maila kontrolatzea. • Enpresekin harremanetan ez jartzea. • Azken helburua ez lortzeagatik frustrazioa sentitzea: merkatuan laneratzea. • Lana amaitu gabe dagoela sentitzea. Merkatu normalizatuan laneratzen ez direnean.
-----------	---	--

Ikusten denez, guretzat oso garrantzitsua da laneratzeko enpresaren ezaugarriak eta konpromisoak zein diren argi eta garbi azaltzea, beti-beti erraza ez den arren. Trebeak gara, harremanak sortzen, entzuten eta pertsonekin lotu-neak ezartzen. Hala ere, guretzat askoz zailagoa da, pertsonen aurreikuspenak enpresaren helburuekin bat ez datozenean. Nahiz eta pertsonekin ibilbideak diseinatzen dakigun, beti ez dakigu euren garapena nola sustatu. Jakin badakigu lanaren garapenerako itunak eta hitzarmenak ezartzen. Iragaitza-fase kezkarriena omen da. Edonola ere, nabarmendu egin behar da taldeen araberako egoera aldatu egiten dela.

Beti-beti, oso pentzura gaude oreka bilatu nahian, pertsonak dakarten historia ulertu nahi dugulako eta, aldi berean, erantzukizunak eskatu behar ditugulako. Hurrengo historia gure jardunaren adierazgarri da erabat.

4. taula. Gure jardunaren adierazgarri den ipuina

Negu gorri-gorriko egun batean, haizea ezin hotzagoa zenez, arantzurdeak euren gordelekuan zeuden elkarren ondo-ondoan, estu-estu pilatuta.

Hala ere, estutzean, arantza zorrotzak sartzen zizkioten elkarri.

Hori dela eta, berriz aldentzen ziren, baina, hotz itzela egiten zuenez, estutu egiten ziren berriro.

Arantzak elkarri berriro sartu eta berriz ere aldentzen ziren.

Horrelaxe, behin eta berriro urrundu eta hurbildu egiten ziren. Halako batean, neguko hotzari aurre egiteko besteko distantzia aurkitu zuten. Hala ere, ez zeuden arantzez elkarri min emateko bezain hurbil, eta ez zeuden hotzez hiltzeko bezain urrun. Bidezko distantzia horri gizalegea eta jokabide ona esan zioten.

A. Schopenhauer, *Arantzurdeak*



4. Laguntasun-prozesuko faseak eta trebetasun profesionalak



Egarriaren aurkako pilulak

Egarria kentzeko moduko pilula hobetuen saltzailea zen.

Pilula astean behin hartu, eta egarria desagertzen zen.

Zergatik saltzen duzu hori?

- esan zuen printze txikiak. -

Denbora aurrezten delako - esan zuen saltzaileak.

- Adituek kalkuluak egin dituzte.

Berrogeita hamahiru minutu aurrezten dira

astean. [...] Nik - esan zuen bere baitan printze

txikiak - gastatzeko berrogeita hamahiru minutu

izango banitu,

astiro-astiro oinez joango

nintzateke iturrirantz...

Antoine de Saint-Exupéry *Printze txikia*

Bitzita uneen etengabeko segida da. “Hemen eta orain” horiek argazkiak izango balira, filmeko fotogramak izango liriateke, egia esan. Faseak zehazten direnean, sekuentziako puntu bakoitza berezi egiten duten ñabardurak aztertzea eta sakontzea da helburua, abian jartzen ditugun jarrerak zein tresnak agerian uzteko eta euren bidez ikasteko. Alde horretatik, faseak ez datoz bat denborazko esparru itxiekkin, modu sekuentziatuan prozesuan zehar eskaini edo sortu beharreko zenbait esperientzia eta aukera zehaztera garamatzen erreferentziarekin baizik. Horren ondorioz, esperientzia horiek zentzuzkoak dira oso, pertsonak ematen dieten bizi-esanahiaren bidez euren artean harremanetan jarri eta egituratu egiten direlako.

Jakin badakigu prozesua oso-osorik garatu beharra dagoela, bertan parte hartzen duten elementu guztien arteko lotuneak eta inplikazioak ulertzeko.

Ziurtasun horretatik, bi ikuspegiak bateratzen ditugu, eta faseen aurkibidea aukeratzen dugu mintegirako zein testu honetarako eskema moduan. Atal honetan, beraz, une bakoitza suspertzeko moduko trebetasun eta gaien berri ematen dugu, fase horien haritik.

4.1 Sarrera eta harrera

Pertsona laneratze-enpresan sartzen denean, oso une garrantzitsua geratzen da (aukera bakarra dugu itxura ona emateko). Horrez gain, une horretan, pertsonak, nolako egoeran dauden kontuan hartuta (ziurgabetasuna, ezjakintasuna...), ikaskuntza berriak onartzeko prestago daude, hasiera batean. Bestetik, une horretan, estresa, segurtasunik eza eta ikarak ere badira nagusi. Hori dela eta, aukeraz eta mehatxuz betetako unea dela esan daiteke.

Alde horretatik, oso garrantzitsua da sarrera-fasea garatu beharreko prozesu guztien “prototipoa” izatea, hau da, oinarrizko prozesu metodologikoaren saiakuntza egiteko aukera edukitzea (balantzea-hitzarmenak-ekintza-jarraipena-balantzea). Prototipoan bertan, laguntasun-prozesua bera agertu beharko litzateke “eskalan”.



Sarrera-fasea zenbait ikuspegitik aztertu daiteke: laneratzen ari den pertsona, erakundea, profesionala, lan-taldea). Ikuspegi bakoitzetik, gauza desberdinak antzemango ditugu, eta euren araberako hausnarketak ere desberdinak izango dira.

Esate baterako, profesionalon ikuspegitik, oso garrantzitsua izango da nola epaitzen ditugun pertsonak, lehenengo lan-hipotesiak nolakoak diren, nolako jarrera dugun bestearen aurrean... Erakundearen ikuspegitik, ordea, oso garrantzitsua izan daiteke antolaera behar den modukoa izatea edo enpresaren balioak ezartzea. Pertsonaren ikuspegitik, ostera, oso garrantzitsua izango da bere egoera emozionala nolako den, zer aurreikuspen dakartzan enpresara.. Lan-taldea ere edukiko du bere zeresana: nolako harrera egiten dien berriei, nolako zeregina daukan prozesu formalean.

Pertsonen ikuspegitik, erakundearen bertan gizarteratzeko prozesua da sarrera (bertan jarduteko jarrerak, jokabideak, balioak eta ordezkartzak zein diren ikastea). Beraz, zeregina hartu behar dugu geure gain -gure kasuan, profesiona- nala-. Gai horrek ondorioak dauzka laneratze-enpresetan, zeregina ikastea enpresaren helburuetakoa delako. Era berean, argi eta garbi dugu oso zaila dela laneratzeko ari den pertsonaren zeregina zein den zehaztea: langilea, ikas- tuna, ikaslea, tutoretzapekoa... Alde horretatik, laneratzeko ari diren pertsonak euren posizioa argitzeko erronkari aurre egiten diote, eta, horretarako, gure aurreikuspenak zein diren argitasunez eta koherentziaz azaldu besterik ez dugu –zereginaren anbiguotasuna murrizteko-.

Hori dela eta, harrerak zerikusi handia dauka erakundearen jarduketekin -eta, ulergarria denez, bertako profesional guztiak daude inplikaturatuta-, eta eragin handia dute pertsonen sarrera arrakastatsua lortzeko orduan.

5. taula. Harrera-prozesuaren azalpena

Ander Monroy, laneratzeko laguntzeko teknikaria.

LE: Euskal Postalred. Sustapen Erakundea: Sartu Gaztaroa.

Enpresan emandako lehenengo asteak funtsezkoak dira, behar besteko “zimen- duak” sortzeko, lan-ingurune berrira egokitzeko, laneratze-enpresan egotea zer den ulertzeko eta osteko laneratze-prozesua arrakastatsua izateko.

Euskal Postalred enpresan, honelaxe dago antolatuta harrera-fasea: lehenengo eta behin, pertsonarekin batzartzen gara bere kontratua hasi baino lehen, eta enpre- sari zein laneratze-prozesuari buruzko informazio garrantzitsua ematen diogu. In- formazio hori, hain zuzen ere, “Harrera Sorta” izeneko agiri-multzoan azaltzen da. Agiri horiek honako hauek dira, besteak beste: enpresaren datu garrantzitsuak (telefonoak, helbideak, izenak, enpresaren egitura...), banaketa-sektoreko hitzar- mena, enpresak banaketari buruz egindako gida, laneratze-prozesuei zein bere faseei buruzko agiri argigarria eta sustapen-erakundeari buruzko agiri argigarria (Sartu). Agiri horiek guztiak ematen dira, lanean hasi aurretik behar besteko infor- mazioa edukitzeko eta seguru zein lasaiago egoteko.

Lanean hasi osteko epealdian, pertsona prestatzailearekin irtengo da banatzera, eta, horrela, jarduera garatzeko beharrezkoak diren trebetasunak zein jakintzak bereganatuz joango da. Aldi berean, laguntasunerako tutoretzak egingo dira ha- mabost egunean behin. Bertan, hain zuzen ere, xehetasun handiagor jorratzen dira lehenengo egunean emandako agiriak, baita sortu daitezkeen beste zalantza eta kezka batzuk ere.

Beraz, gure ustez, sarrera gizarterapen profesionala da –funtsezko fase mo- duan, behintzat-; eta harrera, sarrera hori errazteko asmoz erakundeak gara- tutako estrategien eta ekintzen multzoa –gure kasuan, laneratzeko enpresa-⁶.

⁶ Harreraren adibideari buruzko bideoa ikusi: www.youtube.com/watch?v=N_TIXlo1YUQ

HARRERA ETA LANERATZEA:

Une garrantzitsuenal

Hasten duen persona.

Bildurra, ilusia.

ONGI ETORRI!

Informazioa suabe suabe eman.

Enfuzun

onartzeko protokoloak

onartzeko kifa.

Kalitatezko denbora eman



EROSOA...



...baina ez gelditu nahi izateko bezain besterik.

Alde horretatik, guretzat pertsonari ongietorria emateko une zehatza baino askoz gehiago da harrera. Hori dela eta, honako hauxe da lehen galdera: nolako estrategiak darabiltza erakundeak, bertako kide berriak gizarteratzeko? Atsegina ote da enpresa? Hau da, badauka inplikaturako eragileei erantzuteko moduko estrategia eraginkorrik (pertsona, erakundea, profesionala, behintzat)?

Geure harrera-jarduerak aztertzeke, zenbait dimentsio erabili ditzakegu⁷: geure buruari galdetu ahal diogu geure harrera zer neurritan daukagun alde aurretik atonduta eta inolako protokolo berezirik daukagun edo, bestela, malgutasunez edo bat-batean egiten dugun. Era berean, balioetsi egin dezakegu harreraren zenbait lagunek parte hartzen duten edo pertsona bakarrak egindako zeregina den, ekintza kolektiborik antolatzen den ala ez eta eremu publiko edo pribatuetan garatzen den⁸.

Plangintzapekoa - Bat-batekoa
Protokolizatua - Malgua
Finkoa - Aldagarria
Kide anitzekoa - Kide bakarrekkoa
Publikoa - Pribatua
Kolektiboa - Banakakoa
Formala - Informala
Seriekoa - Aukerakoa
Instituzionalizatua - Pertsonala
Kulturala - Egiturazkoa

Dimentsio horiek oso erabilgarriak izan daitezke, geure jarduerak aztertzeke, pertsonen artean zein erakundean duten eragina ebaluatzeke eta zenbait harrera-ekintza berregokitzeko. Edonola ere, dimentsioak ez dira berez onak edo txarrak, helburuei erreparatuta pertsonen artean eta erakundean daukaten eraginaren arabekoak baizik.

Harrera-jarduna hobetzeko –laguntasunaren beste arlo batzuetan gertatzen den bezala-, guretzat oso interesgarria da laneratzen ari diren pertsonen galdetza nola sentitu diren enpresan sartu direnean, eurentzat zer izan den lagungarria eta zer ez eta, euren iritziz, zer gertatu beharko zen. Euren ekarpen bidez, geure jarduna hobetzen ikasten dugu.

⁷ TEIXIDÓ J. (2009): *La acogida al profesorado de nueva incorporación*, Graó, Bartzelona.

⁸ Irakurleak horrelako dimentsioak ikusi ditzake aurreko bideoan, bere ondorioak ateratzeko. Gero, bere erakundeko harrera aztertu dezake.

6. taula. Laneratzeko langileak bere harrera-esperientzia azaltzen digu

Amaia Sayas, laneratzen laguntzeko teknikaria.

LE: Euskarri. Sustapen Erakundea: Gizarte Zerbitzu Integratuak.

Fase hau arakatzeko asmoz, lankide batekin edukitako elkarrizketaren berri ematen digu teknikari honek:

“Lanean hasi baino lehen atenditu ninduen lehenengo pertsona Blanca izan zen (programako arduraduna). Nahiz eta bere azalpenak egokiak izan, gainezka egin nuen, kontratuari buruzko informazio ugari, enpresaren telefonoa... jasotzean. Hasieran, informazio guztia hartu nuen, eta, gero, etxean, lasaiago, aztertzen hasi nintzen.

Ondoren, Idoiarekin egon nintzen. Nire koordinatzailea zen, eta honako honexeri buruzko informazioa eman zidan: lana, zereginak, ezaugarriak eta erabiltzaileen gustuak. Lehenengo egunean, gainera, etxeetara lagundu zidan nire aurkezpena egiteko. Berari esker, lasaitu egin nintzen, eta ez nintzen ezeren beldur izan, inoiz adinekoekin lan egin ez nuelako.

Lehenengo egunak oso zailak izan ziren, pertsonak ezagutzen ez nituelako eta ez nekielako zertaz hitz egin eurekin.

Lanean hasi baino lehen, araei, mugei... buruzko egin genuen ikastaroan ikasitakoa gogoratzen nuen.

Azkenik, Amaiak atenditu ninduen. Laneratzeko teknikaria da, eta laneratze-enpresa zer den argitu eta entzun egin zidan. Amaitutakoan, hain gustura nengoenez, elkarrizketa-aldia lanalditzat hartuko zutela esan zidanean, nik neuk ordaindu beharko nuela erantzun nion.

Enpresa honetan, aldeak daude lantoki izan ditudan beste enpresa batzuekin erkatuz gero. Bertan, hain zuzen ere, elkarrizketa egin zidaten, eta inolako informazioirik gabe hasi nintzen lanean. Era berean, Lanbide eta antzeko beste baliabide batzuk ere badatozkit burura, informazio eta orientazioa besterik ez dizutelako ematen. Hemen, ordea, informazioa duzu hasi aurretik. Horrez gain, pentzurago zaudete, bultzatu egiten nauzue, lagundu egiten didazue, suspertu egiten nauzue eta zer nahi dudan argitzen didazue”.

Lehen esan dugunez, gure lankideek enpresan sartzeko esperientzia nolakoa izan zen azaltzen badigute, profesional moduan zer hobetu eta ikasi behar dugun jakin ahal izango dugu. Leku pribilegiatuan daude, beste era batera entzuterik ez daukagun informazioa emateko.

Hona hemen elkarrizketa horietatik ateratako ondorioak:

- *Denborari* dagokionez, oso ondo balioesten da kalitateko denbora eskaintzea, eta korrika eta presaka egiten duguna kritikatzan da.
- *Informazioa* dosifikatu egin behar da. Hasierako bonbardaketa itzela denez, nekez irensteko modukoa da. Oso zaila da “ez dut ezer ulertu” esatea,

lehenengo lan-elkarrizketa denean eta azalpen berbera jasotzeko arriskua dagoenean. Hitzik gabeko arloari eman behar diogu lehentasun handiagoa, hau da, esan ez arren entzuten denari.

- Badirudi interesgarria dela honako hauexen arteko *orekari* eustea: testu-ingurua sortzea, abegitsuak izatea eta informazioa “aztoratu gabe” ematea: batzuetan, berba eta berba egiten dugu inolako etenik gabe, eta, informazioa oso-osorik, xehetasun guztiez behin eta berriro ematen dugunez, ez da batere erraza ulertzea. Oso garrantzitsua da laneratze-enpresan hasten diren pertsonen non dauden jakitea. Pertsonari harrera egitean, bere motxila, bizipenak, premia orokorrenak eta, modu zehatzagoan, lanbidean/ lanean hasteko prozesuan jokoan jartzen dena ere hartzen ditugu kontuan.
- Gure zereginari erreparatuta, fase honetan eta laneratze-enpresa *honetan* pertsonen *entzun* behar badiegu ere, bere bizitzako eta nortasuneko beste arlo batzuk ere entzun behar ditugu, eragina dutelako eta oso-oso kontuan hartu behar direlako. Hori guztiori oso lagungarria da profesionalarentzat, jarduketara orokorragoa egin behar duenean, baina, batzuetan, oso arrotza da gure laguntasuna jasotzen duenarentzat. Hori dela eta, errespetua izan behar da nagusi, eta, inbaditu barik, eskatu egin behar da.
- Faseek eta epeek egitura eskaintzen dute, eta oso lagungarriak dira lekuratze orduan. Dena dela, zurruntasunez hartuz gero, ez datoz bat errealitatearekin. Laguntasun-tekniko baten esanetan, “nik hiru hilabete behar izan ditut, laneratze enpresa zer den jakiteko (...) Beraz, nire helburua ezin da izan epealdi berean parte-hartzaile batekin lan-plana ixtea”.
- Prozesuei eta faseei eman behar diegu lehentasuna, denbora mugatuko prozesu argia bezain zehaztua ez dela jakinda.
- Laneratze enpresen zenbait berezitasunen ondorioz, kontraesan batzuk sortzen dira. Aldi baterako denez –denbora mugatuko-, harrera eman, lekuratu, orientazioa eskaini eta, nolabait esateko, iraitzen ere ari gara aldi berean, eremu erosoegia sortzeko errean erori nahi ez dugulako. Oreka lortzea zaila denez, tentuz ibili behar gara.
- Harrera-fasean, badirudi protokolarizatutakoa (arlo instituzionala, egutegiak...) direla interesgarriena; eta, ondoren, apurka-apurka, autonomia, sorrera eta berrikuntza suspertzen dituzten faktoreak sartzea. Malgutasunak, irekidura handiagoak... ziurgabetasun handia sortzen die pertsonen, benetan eraginkorra izatean une informalei onura ateratzen diegun arren.

Atal honi amaiera emateko, hona hemen mintegian parte hartu duten zenbait enpresatan ezarritako hobekuntzak.

7. taula. Harrera-prozesuan ezarrítako zenbait hobekuntza

1. hobekuntza: Harrera eskuliburua.

Carmen Fernández eta Alba Martín, laneratzen laguntzeko teknikariak.

LE: Efficient. Sustapen Erakundea: Integrando Fundazioa.

1. Epealdi zehatz batean, sei eta hogeita hamasei hilabeteren artean, garatuko dugun prozesua argi eta garbi azaltzea, harrera hasten deneko unetik bertatik.
2. Ekoizpen-teknikariak eta laguntasun-teknikariak etengabe koordinatzea, baina, batez ere, harrera-fasean.
3. Bi teknikari-motek harrera-prozesuan batera lan egitea berdintasunaren ikuspegitik (bata bestearen gaintetik egon gabe), prozesu orokorra garatu ahal izateko eta ekoizpenaren, norberaren, gizartearen... arloko faktoreen berri emateko.

2. hobekuntza: Harrerako testuingurua.

Igone Bilbao, ekoizpen laguntzeko teknikaria.

LE: Alkar Biziz. Sustapen Erakundea: Lanberri.

Lehen, pertsonaren lantoki izango ziren elkarbizitza-unitateetan baino ez zen egiten harrera, eta, batzuetan, testuingurua ez zen egokiena, eremu intimorik ez zegoelako. Izan ere, elkarbizitza-unitateko egongelan egiten zen harrera, eta, bertan, ia-ia ezinezkoa zen lasaitasuna lortzea, erabiltzaileak etengabe zebiltzalako handik.

3 fasetan egituratuago dagoen harrera egin dut:

- **Lehenengo fasea.** Harrera bulegoan egiten dut, eta, erreserbatuta daukadan gelan, laneratzen ari den pertsona baino ez dago, zaratetatik urrun, telefonoetatik urruti... Niretzat oso garrantzitsua da giroa lasaia, babestua eta intimoa izatea, eta, bertan, bere lanaren eginkizunak azaltzen dizkiot, alderdi teorikoena, alegia. Horrela, sarrera modukoa edukiko du, eta, ondoren etxebizitzan zuzenean ikusi ahal izango du protokoloen bidez... Goizeko eta gaueko txandako zereginak azaltzen dizkiot, eta paperean erakusten dizkiot laster etxean ezagutuko dituen erabiltzaileak. Iraupena: ordubete, gutxi gorabehera.
- **Bigarren fasea** laneratzen ari diren guztiak Bilbokoak ez direnez eta Bilbo Zaharra ezagutzen ez dutenez, auzoan zehar egiten dugu oinezko ibilbidea, ingurua ezagutu dezaten. Lehenengo eta behin, bulegoa erakusten diogu, batzuetan bertara joan beharko delako bilerak egitera, nominak sinatzera... Gero, auzoko gune garrantzitsuak erakusten dizkiogu; esate baterako, Mesedetako Osasun Zentroa, erabiltzaileei beste osasun-zentro batzuetara laguntzeko autobus-geltoki garrantzitsuak, Hernani kaleko bulegoa (hezitzailearekin batzartzeko), erreferentziako botikak, erretiratuen etxea, oinarrizko gizarte-zerbitzuak eta egunero ogia zein egunkaria non erosten ditugun... Iraupena: 30 minutu, gutxi gorabehera.

- **Hirugarren fasea.** Laneratzen ari den pertsonak bere lantokia ezagutuko du: horrelaxe protokolizatutako lehenengo unean, elkarbizitza-unitatean bizi diren adinekoak aurkezten dizkiogu. Gero, etxeko gelak erakutsi eta etxeko giltzak ematen dizkiogu. Ondoren, gerokultoreen armairua non dagoen azaldu eta aldatzeko eta laneko arropa jartzeko eskatzen diogu, apurka-apurka zeregina bereganatzen hasi dadin. Lan-testuinguruaren eta egunero berarekin elkarreaginean egongo diren pertsonen aurkezpen laburra egin ostean, etxebizitzako txoko batera joango gara ahalik eta lasaien egoteko. Bertan, funtzionamenduari buruzko protokoloak erakutsi eta zereginak azalduko dizkiogu, baina ez hain modu teorikoan.

Fase honetan, oso interesgarria da pertsona bakoitzaren premien arabera behar beste luzatzeko aukera edukitzea, hau da, ikaskuntza azkarra bada eta laneratzen ari diren pertsonaren segurtasuna handia bada, fase hau malgua izatea. Iraupena: ordubete eta bi orduren artean. Fase honetan, kasuan kasuko zereginak egiten hasi beharko litzatekeenez, ikuskatzaileok behatzaile moduan geratuko gara laguntzeko eta lehenengo eguneko segurtasunik ezari eta beldurrari aurre egiteko. Askotan, gainera, lehen eguneko lanaldia amaitu arte egoten gara berarekin.

Ezarritako hobekuntzen ondorioz, laneratzen ari diren pertsonen kalitateko denbora gehiago eskaintzen diet euren premien arabera. Horrez gain, testuingurua bera ere gehiago zaintzen dut, lehen bat-batean egiten zen-eta.

3. hobekuntza: Harreman ohikoagoen ezarpena.

Ander Monroy, laneratzen laguntzeko teknikaria.

LE: Euskal Postalred. Sustapen Erakundea: Sartu Gaztaroa

Egindako hobekuntzaren ondorioz, “harreman ohikoagoak ezartzen dira harrera-fasean”.

Hobekuntza horren ondorioz, harreman “informalak” sarriagotan egiten dira, pertsonak laneratze-enpresan daramatzen lehenengo asteetan. Hamabost egunean behin, pertsonarekin antolatutako tutoretzak egiten dira. Hala ere, oso egokia ere bada zenbait egunean behin pertsonarekin telefonoz hitz egitea eta, lantokira joanez gero, elkarrizketa informalagoak edukitzea. Hartara, laguntasunerako beharrezkoa den konfiantzazko giroa sortuko da apurka-apurka, eta pertsona gero eta seguruago sentituko da.

4. hobekuntza.

Sonia Sarasua, laguntasun-teknikariak.

LE: Suspertu. Sustapen Erakundea: Suspergintza Elkartea.

Laneratze-enpresa bateko harrera-fasearen bilakaera

Hasierako egoera. 2006an laneratze-enpresa sortu zenean, hasierako hileetan, hautaketa, harrera eta sarrera erakundeko laneratze-enpresako arduradun gorenak (une hartakoak) eta laneratzeeko kontratua zeukaten pertsonen prestakuntza-zentroko arduradunak egiten zituzten elkarrekin.

Bi pertsonak ausazko hautaketa egiten zuten, eta hautatutakoei oro har ematen zieten laneratze-enpresari zein lan-baldintzei buruzko informazioa.

Informazio hori emandakoan, erakundeko laneratze-enpresako arduradun gorenak ez zeukan inolako harremanik laneratzeeko kontratatutako pertsonekin. Jarraipena euren lantokiko arduradunak egiten zenez, “ekoizpen-teknikariaren” zeregina betetzen zuen, nahiz eta lan hori egin behar ez zuen.

Geroxeago (hilabeteak), laguntasun-teknikaria agertu zen, honako eginkizun hauek ulertu eta egiten zituen harrera moduan: laneratze-enpresaren egitura... xehetasunez aurkeztea eta jakitera ematea, zer esparrutan zegoen kokatuta; proiektuak inplikaturako guztien ezaugarriak eta eginkizunak azaltzea; ostalaritzaren sektoreko lan-baldintza bereziak eta lan-baldintza orokorrak zehaztea; pertsona horien datuak fitxan idaztea; bakoitzak laneratzeeko zeuzkan aukerak ebaluatzea; diagnostikoa egitea; pertsona bakoitzaren motibazioa aztertzea; eta lortu beharreko helburu profesionalak azaltzea. Horren ostean, harrera-fasea amaitu eta sarrera-fasea hasten zen.

Ez zeukaten inolako harremanik udaletxean (Gizarte Zerbitzuetan) inplikaturako langileekin, eta ez zen barne-koordinaziorako bilerarik egiten teknikarien artean.

Gaur egungo egoera. 2009an, zenbait aldaketa egin ziren laneratze-enpresan: laneratze-enpresako arduradun gorena aldatu zen; ekoizpen-mailako proiektuko koordinatzailea agertu zen laneratze-enpresa osorako; arduraduna jarri zen pertsonen prestakuntzarako zentroan; “ekoizpen-teknikaria” kontratatu zen, egunero zentroan bertan egon zedin; eta laguntasun-teknikaria aldatu zen.

Aldaketa horien ondorioz, laguntasun-teknikaria berriro jarri zen harremanetan Udaleko Gizarte Zerbitzuekin eta mankomunitateak gizarteratzeko eta laneratzeeko arloan daukan arduradunarekin. Laguntasun-teknikaria udaleko langileekin jarri zen harremanetan, izangaiak eskatzeko, langileak hautatzeko eta kontratatutakoekin jarraipena egiteko.

Hautatuak izan ondoren, harrera-fasea egiten dutenez, zentroko arduraduna, ekoizpen-teknikaria eta laguntasun-teknikaria egun batean batzartzen dira, honako honexen berri emateko, oro har: zentroaren funtzionamenduari buruzko

urrats orokorrak, garatu beharreko eginkizunak, laneratzeko enpresari buruzko informazioa, lan-baldintzak... Egun horren helburuaren arabera, proiektuan inplikaturako guztiei “aurpegia jartzen” diete, eta prestakuntza-prozesua garatzeko lekua zuzenean ezagutzen dute.

Lehenengo harreman horretatik egun batzuk igaro ostean, hautatutako pertsonak eta teknikariak aparte batzartzen dira. Batetik, laguntasun-teknikariarekin, lehenengo eta behin. Izan ere, harrera hurbila egiten die, bere aurkezpena egiten du, lasaitu egiten ditu, eginkizunak azaltzen dizkie, laneratzeko-enpresa zer den azaltzen die, enpresan lekurtzen ditu, proiektuan inplikaturako guztien ezaugarriak zein eginkizunak azaltzen dizkie, norekin lan egingo duten azaltzen die (euren aurkezpena egiten du), banan-banako tutoretzak nola eta noiz egingo diren esaten die, laneratzeko-enpresan “prestatzea” zer den azaltzen die (eskubideak eta betebeharrak), euren datuak hartzen ditu eta, ondoren, sarrera-faseari ematen dio hasiera, laneratzeko aukeren azterketa egiteko... Informazio hori guztia zenbait egunetan ematen zaie hilabete batean edo batzuetan, aldi berean informazio gehiegi ez emateko eta pertsona “aztoratuta” ez uzteko. Era berean, zenbait agiri idatzi ere ematen zaizkie (harremanak...).

Harrera-fasean bertan, kontratatutako pertsonak ekoizpen-arloko langileekin elkartzen dira (ekoizpen-teknikariak), lan-baldintzei buruzko informazioa emateko, lan-egutegiak banatzeko, lan-urratsak azaltzeko, garatu beharreko eginkizunak zehazteko, euren helburuak zein diren adierazteko...

Teknikari guztiek koordinazio-bilerak egiten dituzte (hilean behin, gutxienez), eta, horrez gain, inplikaturako udaleko zein mankomunitateko langileekin bi bilera ere egiten dituzte urtean, kontratatutako pertsona bakoitzaren bilakaeraren jarraipena egiteko.

Denborari buruzko azken hausnarketa (kezagarria da guretzat)

Greziarrek bi hitz erabiltzen zituzten denbora adierazteko: Cronos⁹ eta Kairos¹⁰. Lehenengoak denbora kronologiko edo sekuentzialarekin dauka zerikusia. Bigarrena, ordea, denbora bera da, gauza bereziak gertatzen direneko une zehaztugabea, alegia. Cronosen izaera kuantitatiboa da; baina Kairosena, kualitatiboa.

Kairosen gaudenean, inspirazioa daukagu, musarekin gaude. Une horietan, badakigu, sentitu egiten dugu, igarri egiten dugu zerbait egin beharra dagoela, une hori lausotu baino lehen. Kairosen gaudenean, une zehatzean gaude. Bertan, hain zuzen ere, sintonian gaude, zernahi egiteko prest gaude. Kairosen gaudenean, hemengoa eta oraina ustiatzeko une onenean gaude, gertatzen denarekin zer egin dezakezun erabakitzeko unean gaude¹¹.

⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Cronos>

¹⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Kairos>

¹¹ www.lideryliderazgo.com/134/cronos-vs-kairos



KALMA

kalitateko denbora



- PROZESUA -

4.2. Proiektu profesionalaren eguneraketa

Hasteko, guretzat, proiektua egiten dugunean, bizitzako uneen arteko tentsioa suspertzen dugu, eta, Boutineten esanetan¹², etorkizuna prestatzeko asmoz iraganeko esperientziak oraineko ekintzekin lotzen ditugunean sortutako emaitza da proiektu profesionala.

¹² Honako honexek aipatutakoa RODRÍGUEZ MORENO, (2003): *Cómo orientar hacia la construcción del proyecto profesional*. Desclée de Brouwer, Bilbo.

8. taula. Nola azaltzen dugu fase hau?

Pepe San José, laneratzen laguntzeko teknikaria.

LE: Ekiber, Liburki, Ekorrepara. Sustapen Erakundea: Kooperera Sare Soziala.

LE: Alkar Biziz. Sustapen Erakundea: Lanberri.

Teknikari honen esanetan, azalduko dugu zertan datzan fase hau: Proiektu profesionalaz ari gara, eta, fasea barik, tresna, ibilbide-liburua, laneratze garatu beharreko prozesu pertsonalerako esparru-agiria... dela esatea dugu gustuko. Izan ere, dinamikoa da, ez da itxia, malgua da eta prozesuan zehar aldatzen da. Horri esker, honako hauxe dakigu (ekoizpen-teknikariak, laguntasun-teknikariak eta laneratzen ari diren enpresak): nondik irteten garen (diagnostikoa), nora iritsi nahi dugun (Lanposturako profil profesionala) eta nondik joko dugun (proiektu profesionala).

Lan-profila (lana garatzeko beharrezkoak diren trebetasunak) eta diagnostikoa (laneratzen ari den pertsonak dituen ahalmenak eta trebetasunak) gurutzatzen baditugu, proiektu profesionala lortuko dugu. Hau da, laneratzen ari den pertsonak bereganatu beharreko trebetasunak eta egin beharreko lan-garapenak izango dira, eta honako hauxe izango dute helburu: emankortasuna handitzea eta laneratze aukera gehiago edukitzea. Hartara, enpresa normalizatuan laneratu eta gizarteratu egin ahal izango da. Laneratze-enpresan emandako lehenengo lau hileetan egiten da, eta honako hauek koordinatuta eta elkarrekin parte hartzen dute bertan: ekoizpen-teknikaria, laguntasun-teknikaria, laneratzen ari den pertsona eta pertsona horren prozesuan esku hartzen duten beste eragile batzuk.

Proiektu profesionalaz hitz egiten dugunean –ibilbidea bezalako beste kontzeptu batzuen aurrean-, laneratzen ari den pertsona subjektua dela nabarmentzen dugu, eta bere bizitzako zein lanbideko proiektua egokitzea da helburu nagusia.

Alde horretatik, nahiz eta fase honetan proiektu profesionala modu formalean egiten hasi, prozesu osoan zehar etengabe eratu eta berrerratu egiten da. Bestetik, garatu beharreko ekintzen eta helburuan inguruan lortutako hitzarmenak garrantzitsuak badira ere, pertsonarentzat esanguratsua den horrekin egon behar dira lotuta, bere autonomiarekin eta bere burua etorkizun profesionala zein pertsonala eratzen ari den eragile moduan ikusteko daukan aukerarekin.



9. taula. Laneratzeko langile baten esperientzia

Sonia Sarasua, laneratzeko laguntzako teknikaria.
LE: Suspertu. Sustapen Erakundea: Suspergintza.

M-ren ibilbidea laneratzeko enpresan

M, 40 urteko emakumea, ostalaritzaren sektoreko laneratzeko enpresan sartu zen 2009ko martxoan.

Egoera pertsonala: emakume dibortziatua da, senar ohiarekin dauka seme bat, emearen zaintza aitaren esku dago eta emakumeak ez du harreman onik senar ohiarekin (gaur egun, auzitan daude). Sare sozialak hutsaren hurrengoak dira, eta amarekin daukan harremana oso txarra da. Orain, beste bikotekide bat dauka, tratu txarrak ematen dizkio etengabe eta dibortziatu ostean hasi zen berarekin.

Bere proiektu profesionala egiteko, bere bizi-prozesua ezagutu eta ulertu egin behar zen, eragin handia zeukalako enpresan bertan hazkuntza profesionala lortzeko orduan.

Lehenengo eta behin, laguntasun-teknikariak alderdi emozionala, buru-estimua eta higie pertsonala landu izan ditu eta etxebizitza, familia eta harreman arazoei irtenbideak bilatzen lagundu dio.

Hori dela eta, M lanean lekurtzen hasi da, bere helburu profesionala zehaztu du eta hasiera batean ez zituen lan-ohiturak hobetu ditu.

Beraz, proiektu profesionalaren prestaketa ez da “tutoretzako” saio gutxi batzuetara mugatzen, era guztietako esperientziak hartzen direlako kontuan. Horrela, bada, pertsonaren etorkizunerako proiektua zentzuzkoa izango da, bere esperientzietan egongo da oinarrituta eta bere gaur egungo egoeraren balantzea egingo da. Esperientzia horien osagaiak zenbait eratakoak izan daitezke –tutoretzak, hitzaldiak, bisitaldiak, hausnarketarako eta autoezagutzarako jarduerak, behaketarako jarduerak, taldekako topaketak...-, egoera bakoitzaren arabera.

Proiektu profesionala egitean garatutako prozesua ez doa lerro zuzenean, kiribilean baizik. Alde horretatik, oso lagungarria da etengabe amaitu gabe dagoen bizi-prozesutzat hartzea eta kontraesanak, zalantzak eta joan-etorriak dituela onartzea.

Errazago egin nahi izanez gero, oso lagungarria da bizi-prozesuekin eta ez prozesu formalekin lotzea, esperientziak, ikaskuntzak eta pertsonentzat adierazgarriak diren uneak kontuan hartzea.

LANBIDE PROIEKTUA EGUNERATZEA

INDARTZE PERTSONALAREN GIMNASIOA



Autoestimua
indartu

Erresistentzia

Beste-
lakoak

Jana

Liburutegia

Lantokia



10. taula. Gazte baten proiektu profesionala eratzean sortutako esperientzia adierazgarria

Pepe San José, laneraten laguntzeko teknikaria.

LE: Ekiber, Liburki, Ekorrepara. Sustapen Erakundea: Koopera Sare Soziala.

LE: Alkar Biziz. Sustapen Erakundea: Lanberri.

Raftingean bizitako esperientzietako batean, arraun egitea eta ibaiko ur lasterrari aurre egitea oso garrantzitsua dela azaltzen digu begiraleak. Horrela, geure raffa gobernatu eta noranahi eraman ahal izango dugu. Ibaiko ur lasterraren mende bagaude, ordea, talka egingo dugu ezinbestean, tira-bira egin dezakegu eta, seguruenik, ibaiak zernahi egin ahal izango du gurekin.

Era berean, ur lasterraren alde joaten ere ikasi beharko dugu (beti-beti ur lasterraren aurka joan beharko bagina bezala!!! Ez horixe!!). Orain, ur lasterraren alde joan behar gara, apurka-apurka egoerak hobera egin du, lana daukat, irteteko aukera dut edo, beharbada, lehen aldiz jakingo dut zer den lan egitea... Ibaia mende geratzen banaiz, ordea?... Ibaiak zernahi egingo du nirekin. Bestetik, arraun egin eta neure raffa gobernatu eta zuzentzen badut eta nora iritsi nahi dudan, nondik igaroko naizen eta nola egingo dudan erabakitzen badut, ordea?... Hori ez al da proiektu profesionala eguneratzea?

Beraz, agerikoa da oso garrantzitsua dela ur lasterraren alde arraun egitea (ez bakarrik ur lasterraren aurka). Horrela, beharbada, ez dut etsiko (eta handinahia izango naiz), eta erresumina utziko dut alde batera (eta ni neu naizena onartu ahal izango dut).

Pertsonaren egoera emozionalaren garrantziaren inguruko kontzientzia hartu beharra dagoela uste dugu. Emozioak ekintza-domeinuak¹³ zehazten dizkiguten gorputz-jarrerak dira, hau da, gauza batzuk egiteko aukera ematen digute eta beste batzuk egitea eragozten digute.

Emozionaltasuna negatiboa (beldurra, tristura, segurtasunik eza, bakardadea, gaitzespena...) eta positiboa izan daiteke (ilusioa, kide sentitzea...). Zer emozionaltasunak ematen digu proiektua egiteko aukera?

Proiektua egiteko, jakin badakigu aukerak irekitzen dizkigun emozionaltasun positiboan egon behar garela. Gure eginkizuna hori lortzeko moduko aukerak sortzea izango da, beraz.

¹³ MATURANA, H; (1990): *Emociones y lenguaje en educación y política*. Dolmen, Santiago de Chile.

11. taula. Proiektu profesionala egiteko prozesuan ezarritako zenbait hobekuntza

Pepe San José, laneratzeko laguntzeko teknikaria.

LE: Ekiber, Liburki, Ekorrepara. Sustapen Erakundea: Kooperera Sare Soziala.

LE: Alkar Biziz. Sustapen Erakundea: Lanberri.

Banan-banako proiektu profesional pertsonala da. Hizkuntza aldatzen ari gara, ekintzak lehen pertsonan doazelako: “ikasi egiten dut”, “entzun egiten dut”, “proposatu egiten dut”... Guretzat ez da kezagarria modu akademikoan idatzita dagoen ala ez. Ez gara horretaz arduratzen, eta bete-betean lan egiten dugu, laneratzeko ari den pertsona “horrena”, “horrekin” eta “horrentzat” izan dadin. Horretarako, bere hizkuntza erabiltzen dugu.

Hobekuntzak ezarri ditugu proiektu profesionala egiteko prozesuan, eta “hiru alderdiko topaketa” jarri dugu abian. Hau da, ekoizpen-teknikariak pertsonarekin teknikaren, gizartearen zein lanaren arloko trebetasunak landu dituenean eta laguntasun-teknikariak gizartearen, lanaren zein hezkuntzaren arloko trebetasunak jorratu dituenean, hirurok (ekoizpen-teknikaria, laguntasun-teknikaria eta laneratzeko ari den pertsona) elkartzen gara, proiektu profesionalari azken forma emateko. Horrez gain, hirurok sinatzen dugu, lana bateratua eta partekatua izan dela onesteko.

Proiektu profesionalak eratzeko prozesuan, funtsezkoa da egoerak onartzeko gai izatea. Horretarako, ezin ditugu baldintzatzen gaituzten faktore ugariak ukatu, baina geure jarduketa-marjina erreskatatu behar dugu. Izan ere, geure eginkizuna ere bada beti-beti hain zaila den eremu hori aurkitzea. Edonola ere, geure testuingurua (guztiona) zein den jakin behar dugu, geure jarduketa egokitu ahal izateko.

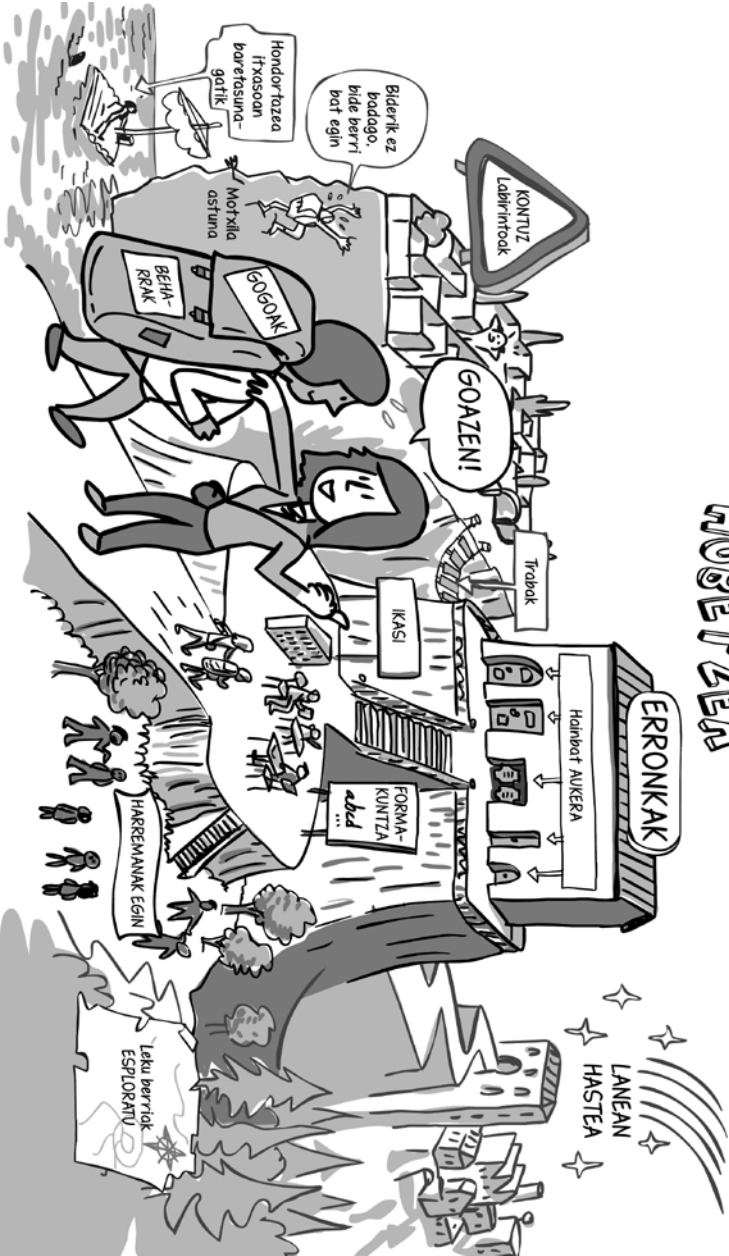
Hona hemen proiektuak egiteko prozesuen oinarrizko osagaiak: aukerak, pertsona adierazgarriak, espazioak eta denborak edukitzea.

4.3. Lan-jarduna eta laneratzeko aukeren hobekuntza

Fase hau luzeena da, eta honako hauexen inguruan garatzen da: lan-jarduna, bere jarraipena eta prestakuntzaren nahiz gizartearen arloko ekintza osagarrien garapena. Une honetan, “balantzea, hitzarmenak, jarraipena eta ebaluazioa” zirkulua laguntasunerako lanaren ardatza da.

Une honetan ere, zenbait zailtasun agertzen dira:

LAN-JARDUNA ETA ENPLEGU-GARRITASUNA HOBETZEA



12. taula. Nola azaltzen dugu fase hau?

Iratxe Basterretxea, laneratzen laguntzeko teknikaria.
Sustapen Erakundea: Peñascal Fundazioa.

Lan-jarduna enpresako eguneroko funtzionamenduan dago oinarrituta. Fase honetan, proiektu profesionalean edo lan-planean zehaztutako ekintzak garatzen dira, eta, horrez gain, lanpostuan garatu beharreko trebetasunen eta egin beharreko zereginen jarraipena ere egiten da (trebetasun tekniko eta profesionalak, gizarte eta lan arlokoak eta pertsonalak).

Jardunerako eta jarraipenerako prozesu horri esker, proiektu profesionala eguneratuta egongo da, eta pertsonen garapenaren arabera egokituko da, laneratze-enpresan dauden bitartean.

Fase honetan, zenbait zailtasun azaldu ohi dira:

- Ez dago antolakuntzarik, espaziorik eta denborarik, laguntasun-teknikarien eta ekoizpen-teknikarien artean lana koordinatzeko.
- Teknikarien artean ez dago komunikaziorik.
- Ibilbide profesionala ez da uste bezala bilakatzen.
- Prozesuan eragina duten kontsumoak, ulerkuntzarik ezaren arazoak eta egoera pertsonalak antzeman behar dira.
- Lehenengo urtean, lan-plana egin eta emaitza onak lortu ondoren, eroso egiten garenez, ekoizpen-mailak behera egiten du, eta lan-ohiturak ere gehiago lasaitzen dira (puntualtasuna, asistentzia, talde-lana...).
- Lanpostuan eroso gaudenez, ez dugu aldaketarik egin nahi, eta ez gaude lan horretako jarduna hobetzeko prest, etorkizunean enpresa horretatik irteten bagara ere.
- Laneratzen ari den pertsonak egoera zail horiek dakartza, eta ez ditu landu nahi. Hala ere, lan-jardunari eta etorkizuneko lan-aukerei begira, oso garrantzitsua da egoera horiek jorratzea.

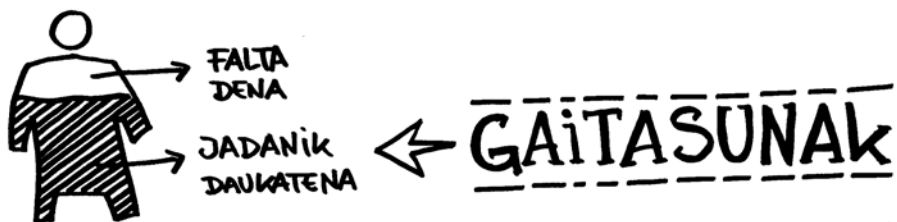
Gure lanean ohikoak diren edo hain ohikoak ez diren egoerei aurre egiten diegunean, guretzat oso interesgarria da nolabait urruntzea eta nola jorratzen ditugun pentsatzea. Beste ikuspegi batzuk kontuan hartzean, arazoei buruz daukagun ikuspuntua osatu edo berrikusi egiten dugunean, guretzat oso lagungarria da ohikoak ez bezalako ekintza-ikastaroak diseinatzea. Hona hemen geure zailtasunak aztertzean sortu diren zenbait hausnarketa, orokortasun-maila desberdina izan arren:

- Arazoak eta euren inguruan eratzten ditugun hipotesiak azaltzean, leku batean edo bestean kokatzen gara: esate baterako, pertsonak lasaitu egiten direla antzematen badugu, seguruenik tentsiopean jarriko ditugu; nahikoa azalpena eman ez ditugula uste badugu, berriro egingo dugu... Horrez gain, egoeraren inguruan egiten dugun zehaztapen-azalpen hori GUREA da, hau da, ez da “errealitatearen” adierazgarri, errealitate horretaz daukagun esperientziaren adierazgarri baizik. Beraz, saiakuntzazko zehaztapen-azalpen osatugabea izango da beti, eta erabilgarritasun handiagoa edo txikiagoa izango du, emaitzetan eragiteko aukerarik ematen badigu.
- Autoeutsitako helburuen haritik gure eraginpean egon daitezkeen faktoreei eman behar diegu lehentasuna, Stephen Coveyk¹⁴ azalduetako eragin-zirkulua kontuan hartuta. Neure eragin-zirkulutik kanpo dauden gauzen inguruko kezkarik badut, nahiz eta bete-betean saiatu, baliteke inolako emaitzarik ez lortzea eta, horren ondorioz, etsita egotea. Izan ere, ekintza-gaitasuna galduko dut, eta nire irismena murriztuko da. Nolanahi ere, energia guztia gure esku dauden gauzetan jartzen badugu, arrakasta erdiesteko aukera gehiago edukiko ditugu seguruenik, eta, horrela, gure irismena handiagoa izango da. Kontrolpean dauzkagun faktoreak lehenesten baditugu, gure eraginkortasuna handiagotu egingo da, eta, aldi berean, etorkizuneko ekintza-gaitasun handiagoa ere edukiko dugu.
- *Fluir* liburuan, motibazioko erronken garrantziari buruzko azterketa sakona egiten du Mihaly Csikzentmihalyik. Csikzentmihalyiren esanetan, “flow edo fluxua” kontzeptua egoera da, eta, bertan, pertsona bere plazer zein gozamererako jardueran dago erabat murgilduta. Jarduera horretan, gainera, denbora bera hegan doa, eta ekintzak, pentsamenduak zein mugimenduak elkarren segidan gertatzen dira inolako etenik gabe. Izaki osoa jarduera horretan dago murgilduta, eta pertsonak bere gaitasunak zein trebetasunak darabiltza, eta muturreraino daramatza¹⁵.
- Egindakoa baieztatzen dugunean eta ondo eginda dagoela adierazten dugunean, eragin handia sortzen da, eta indarra ematen du, motibatu egiten du... Eginbeharrak, egin gabe dagoena eta egin ez genuena nabarmentzen ditugunean, indar horri egiten diogu uko.
- “Kasu zailen” azterketa sistematikoa egitea ere bada lagungarria, geure ikuspegia osatzeko orduan. Esate baterako, giza taldeari egindako galdera edozein dela ere, emaitzen irudikapena Gaussen kanpaia¹⁶ izango dela kontuan hartzen badugu, askoz hobeto ulertuko dugu zer leku daukaten

¹⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Stephen_Covey

¹⁵ <http://humanismoyconectividad.wordpress.com/2007/08/13/mihaly-csikzentmihalyi-el-flujo-y-el-arte-de-la-felicidad>

¹⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Funci%C3%B3n_gaussiana



talde gutxituek. Taldearen zati handiena bitarteko balioetan dago beti, eta, bien bitartean, gutxi batzuk beheragoko balioetan zein goragoko balioetan daude banatuta. Ikuspegi horretatik, ez da oso zentzuzkoa kanpainaren muturrean daudenak “kentzea”, horiek kenduz gero, beste batzuk jarriko dituztelako euren orde.¹⁷

Hausnarketa horien haritik, profesionalen artean dagoen komunikazio-faltari buruzko eztabaida sortzen da. Alde horretatik, batzuetan, badirudi gizarteratzeko eta laneratze prozesuaren ulerkera eta eredu desberdinei buruzko borroka orokorragoan/sozialagoan gaudela sartuta. Karikatura marraztean makilaren eta azenarioaren aldekoak direnen arteko tentsioa.

Gai hori sakon aztertuz gero eta laneratze-enpresen eginkizunak antolatu nahian (hezkuntzaren eta ekoizpenaren arlokoak), honako galdera hau egin ahal diogu geure buruari: “Zer gertatuko litzateke, laneratze-enpresa desagertuko balitz?”. Zentzuzkoa da ekoizpenik eta emaitza ekonomikorik gabe horrelako ekimenik egingo ez zela pentsatzea. Alde horretatik, gure ustez, oso garrantzitsua da ekoizpen-teknikariak gehiago onestea, askotan “arrotzat” hartzen dituztelako historiari begira laguntasunean eta gizarte zein hezkuntzaren arloko lanean espezializatuta egon diren egituretan. “Ez duzu laguntasunerako beste tresna” bezalako formulazioak alde batera utzi eta beste batzuk sustatu litezke; esate baterako, “Ez dut ekoizpenerako beste tresna”. Horrela, laguntasun-teknikariak leku hobean egongo lirateke, euren eragin-eremuan lan egiten jarraitzeko.

¹⁷ <http://innovacionycreatividad.wordpress.com/2010/10/20/la-confianza-en-las-organizaciones/>

13. taula. Guretzat kezkarriak diren zenbait egoera eta nola jorratzen ditugun

1. egoera: Ander Monroy, laneratzen laguntzeko teknikaria.
LE: Euskal Postalred. Sustapen Erakundea: Sartu Gaztaroa.

Batzuetan, laneratze-enpresan bi urte daramatzatenean, zenbait lagunen jarduera-mailak behera egiten du, eta, oro har, lehenengo urtean bereganatutako trebetasun-mailak ere jaitsi egiten dira.

Hori dela eta, lehenengo eta behin, tutoretzen maiztasuna handitu eta ekoizpen-arduradunekin garatutako koordinazioa areagotu behar da, beherakada horren arrazoiak zein izan diren jakiteko. Ondoren, lan-plan partekatua bidez, helburuak eta konpromisoak berriro ahal izango dira.

Batzuetan, ekoizpenaren autoerregistrarako tresna ere erabili da (egunero enpresarentzat egin dezakeena alde batera utzita), jarduera-maila errazago antzemateko eta pertsonarekin astero balioesteko. Askotan, tresna hori erabiltzea eta laguntasunerako tutoretzak sarriagotan egitea nagikoa izan da, aurreikusitako trebetasun-mailak berriro bereganatzeko eta eusteko.

2. egoera: Silvia Sanz, laneratzen laguntzeko teknikaria.
LE: Euskarri. Sustapen Erakundea: Gizarte Serbitzu Integratuak.

Fase honetan, langileek zenbait menpekotasun izan ditzakete, eta proiektu profesionalaren garapenean zein jardunean izango dute eragina. Hori dela eta, ezinbestekoa eta inoiz baino beharrezkoagoa izango da ekoizpenaren arloko eta laneratze-arloko teknikarien arteko koordinazio estua ezartzea. Hartara, menpekotasuna nolakoa den eta lanean nolako eragina daukan balioetsi eta pertsonarekin landu ahal izango da zuzenean.

Oso garrantzitsua da pertsonarekin berarekin bere ikuspegia eta motibazioa alderatzea, kontsumoaren arazoa konpondu ahal izateko. Aldaketarako prest eta motibatuta egonez gero, aldatzeko behar beste baliabide eman beharko zaizkio pertsonari. Hori dela eta, arazo horretan adituak diren erakunde zein baliabideekin egon beharko da harremanetan, eta jarraipena maizago egin beharko da, ekoizpenaren arloko faktoreetan zein faktore pertsonaletan.

Dena dela, kontsumo horren inguruko kontzientziarik ez edukitzea eta edozein tratamendu egiteko motibaziorik ez izatea. Halakoetan, erreferentziako gizarte-zerbitzuetara jo beharra dago, pertsona bera konponbidean inplikatzeko beharrezkoak diren kontzientziazioa eta motibazioa bideratu ahal izateko. Hala ere, hori guztia laneratze prozesuaren edozein faktore landu baino lehen egin beharko denez, askotan pertsonarentzat askoz hobe da arazo pertsonalak konpontzea eta, ordura arte, edozein lan-helburu atzeratzea.



4.4. Iragaitza-fasea

Iragaitza-faseak pertsonak laneratze-enpresan garatutako prozesuari ematen dio amaiera. Fase kezkarrietakoa da guretzat. Ohiko merkatuan laneratze prozesuaren helburua ageri-agerian dago prozesu osoan zehar, enpresa laguntzaileen sarea sortzeko asmoz pertsonekin nahiz tokian tokiko lan-merkatuarekin egindako jarduketaren bitartez. Norabide bikoitz horretan aurretiaz egindako lanari esker, iragaitza arrakastatsua izan ahalko da. Bestetik, zenbait ekintza berezi ere garatuko dira fase honen ondorioz.

14. taula. Nola azaltzen dugu fase hau?

Marivi San Juan, gerentea eta laneratzen laguntzeko teknikaria.

LE: Amuitz Berrikuntzak eta Amuitz Margotu Berriak. Sustapen Erakundea: Sartu Erroak.

Iragaitza-fasea

Laguntasun-prozesuko azken fasea izango da. Aurretiaz antolatutako iragaitza izango da, gurekin lan egiteari uzten dion pertsonak merkatu normalizaturako jauzia egin dezan. Hori dela eta, oso fase garrantzitsua da, gure xede nagusiaren arrakastaren zati handi batean duelako eragina.

Azken fasean aurretiaz eman beharreko urrats lagungarriak:

1. Laguntasun-prozesu osoan zehar, laneratze fasea izango da xede nagusia (oro har, oso gustura daude gurekin, eta ez dute aldatu nahi. Beraz, prozesu osoan zehar gogorarazi behar diegu).
2. Lan-aukerak bilatu behar dira: gurekin lanean ari diren bitartean, egonaldia amaitzeko gutxi falta denean (3 hilabete), lanerako politika aktiboak jarri beharko dira abian:
 - Adi-adi egotea, gure ingurunean zer lan-eskaintza dauden jakiteko.
 - Erreferentziako zentroetan, izangaiaren berri ematea (gizarte-langilea, Lanbide...).
 - Adi-adi egotea, sektorean, interneten, egunkarietan... zer eskaintza normalizatu agertzen diren jakiteko.
 - Sektoreko enprekin harremanetan egotea (langileen haztegia): oso interesgarria da sektoreko enpresak ezagutzea eta enpresa horietan ezagunak izatea, langilerik behar badute, deitu ahal izango ditugutelako. Langileen haztegitzat hartu ahal izango gaituzte.
 - Beste harreman batzuk ezartzea.

Azken batean, enplegu bilaketa teknika aktiboak jarriko ditugu abian, baina langilea gurekin dagoen bitartean.

Laneratze enpresatik irteeta

Epea bete baino lehen irten ahal izango dira enpresatik, lehen azaldutako jarduketek euren emaitzak eman dituztelako. Egoera hori onena da. Bestela, gehienez baimendutako egonaldia amaitutakoan irteera enpresatik, eta langabeziara joango dira. Bigarren kasu horretan, oso garrantzitsua da enplegu bilaketa teknika aktiboak bertan behera ez uztea eta proiektu profesionala prestakuntza osagarriaren bidez indartzea.

Jarraipena eta babesa

Gurekin lan egiteari utzi osteko lehenengo urtean, jarraipena, lan-laguntasuna egitea da helburua. Zenbait dei egingo zaizkie, nola doazen eta zer egiten ari diren jakiteko, prestakuntza osagarria eskaintzeko...

Azken fase honetan, oso zaila da geure hezkuntza-harremaneko lehenengo faseetatik egin ez duguna azken asteetan lortu ahal izatea. Nola edo hala, “zotz egin dugu”... Oso zaila da taldean partekatze, posizioak trukatzeko... sorrarazi ditugun aukerei onurarik atera ez dioten pertsonak zerbait egitea lan-bilaketa aktiborako ekintzen bitartez.

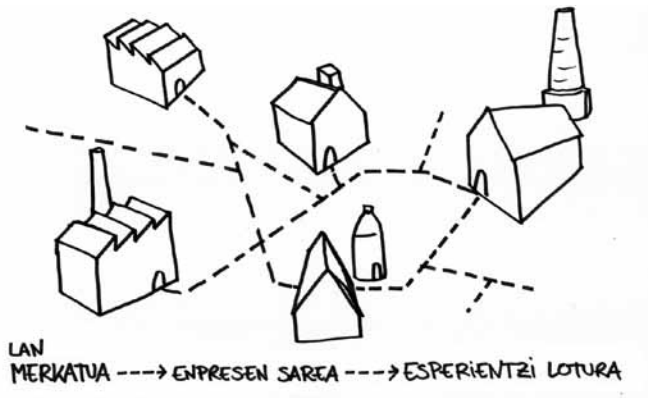
Bestetik, iragaitzetan funtsezkoa da lotuneak egitea, hau da, behar besteko gaitasuna eduki behar dugu, laguntasun-prozesuko elementuak, eragileak eta jarduerak koherentziaz egituratzeko. Alde horretatik, une honetan egiten ditugun gauzak garrantzitsuak izan arren, onartu egin behar dugu askoz garrantzitsuagoa dela pertsonarekin eta lan-merkatuarekin egin dugun lana. Hori dela eta, gure ustez oso egokia da iragaitza sustatzen duten baldintzez bi dimentsiotan hitz egitea: lan-merkatuarekin zerikusia daukan egiturazko dimentsioa eta pertsonekin zerikusia daukan dimentsio biografikoa.

Egiturazko dimentsioaren arabera, ohiko merkatuan errazago laneratze, enpresak berak harremanen eta enpresa laguntzaileen sarea eduki behar du, iragaitzak garatzeko moduko oinarria izan dadin. Baldintza hori ematen ez bada, iragaitza zalantzarria izango da.

Alde horretatik, laneratze-enpresen eta enpresa arruntten arteko lotuneak sortzen dituzten zenbait proposamen nabarmenduko ditugu. Esate baterako, Kooperako “lan-kokalekuak¹⁸” edo “kros-ibilbideak”. Bertan, hain zuzen ere, laneratze-enpresako langileek esperientziak dituzte sektore bereko beste laneratze-enpresa batzuetan edo enpresa arruntetan. Era berean, laneratze-enpresekin batera ere ezarri daitezke ibilbideak. Gizatea bera langileen trukerako dinamikak sortzen dituen sarea izan liteke, esperientziak aberastu ahal izateko.

¹⁸ www.infodisclm.com/cempleo/enclaves_laborales.html

Azken batean, laneratze-enpresa lan-merkaturako “sarrera-atea” izatea da helburua, hau da, laneratze-prozesua alde batera uztea eta profesionalizazioa sustatzea.



Dimentsio biografikoak pertsonen egiten duten ibilbidearekin dauka zerikusia. Alde horretatik, konturatu egin behar gara iragaitzak elkarren segidako hurbi-lketen bidez gertatzen direla. Bertan, hain zuzen ere, barrutik kanporako esperientziak bateratzen ditugu, eta, berriro ere, proiektu profesionala berrikusten dugu, enpresa arrunterantz bideratu ahal izateko.

15. taula. Zenbait esperientziaren azalpena

Azucena Rollán eta M^a Estrella Serrano, ekoizpen laguntzeko teknikariak.
LE: Alkar Biziz. Sustapen Erakundea: Lanberri.

Adinekoen zainketaren lerroan laneratzen ari den pertsona baten esperientzia pertsonala. Bere ibilbideko azken fasean dago, eta berarekin batzartu naiz, prozesuari amaiera emateko. Ekoizpenean laguntzeko teknikaria naiz. Pertsona horrek bere iritzia azaltzeko berriazko baimena eman didala adierazten dut.

“...Eskerrik asko, benetan... Hasieran, estu eta larri jartzen nintzen, niretzat munduko onena omen zen jokaera aldatu behar nuela ikustean... Honaino iristeko neuzkan zera horiek..., nola esaten da, harresiak... eraisten lagundu didazue. Asko-asko ikasi dut neure buruaz eta gainerakoez... Pertsonak tratatzea, denborak antolatzea, berriro hastea, tira, jarraitzea, baina beste leku batetik eta burua hobeto jarrita. Orain, nahasi samar nago, hona itzuliko ez naizelako... eta berriro hasi behar naizelako eta hori gogorra da... Lagunduta sentitu izanaren esperientzia hori oso lagungarria izango da beti... Gauza onenen artean, neure motibazioa eta bultzada nabarmendu nahi nituzke, ezeren gaineratik. Aurrera begiratzeko orduan, orain indartsuago nago... Mila esker...”.

Izaskun Pérez Fernández, zuzendari nagusia Naguspea SL, adinekoentzako zerbitzuak kudeatzeko enpresa.

Lerro hauen bidez, adierazi egin nahi nuke Naguspea S.L. enpresak nola balioesten duen gizarteratzeko eta laneratzeko enpresan aurretiazko ikaskuntza-prozesua egin duten langileen kontratazioa.

Gure enpresan, honako faktore hauek balioesten dira, langileak modu jarraian eta bertako langile egonkor moduan kontratatzeke orduan: faktore profesionalak (titulazioa, prestakuntza osagarria, betearazpen egokirako gaitasuna...) eta faktore pertsonalak (jarrerak, prestasuna, aurrera egiteko izpiritua eta hobetzeko gogoia, besteak beste).

Askotan, gure taldearen profilerak egokitutako ezaugarri pertsonalak eta gure enpresako eginkizunak garatzeko oinarritzko titulazioa dauzkaten pertsonen aldeko apustua egiten dugu. Dena dela, ondoren, ahalegin handia egin behar dugu, zenbait arlotako prestakuntza profesionala eta, batzuetan, pertsonala eskaini nahi badugu eta lantoki bakoitzean laneratzeko eta egokitzeko prozesuan orientazio etengabea eman nahi badugu.

Azaldutako guztiaren ondorioz, Naguspea S.L. enpresarentzat lankidetzak eta laguntza handia da Lanberri erakundeak eta Alkar Biziz, S.L. enpresak garatutako ikaskuntza-prozesuetara ohituta dauden langileak kontratatzeke aukera edukitzea. Horrez gain, babes handia da talde teknikoak ezagututako pertsona kontratatzea. Teknikari horiek badakite zein diren pertsona horren indarrak zein ahuleziak, eta, gure enpresara egokitzeko eta laneratzeko prozesuan, jarraipen hurbila egiten dute lan-zentroaren beraren laguntzaz.

Horretarako, bi enpresek ahaleginak bateratu behar dituzte, eta emaitza ona da bi enpresa horientzat zein langilearentzat berarentzat eta, horren ondorioz, erabiltzaileentzat ere bai. Hain zuzen ere, erabiltzaileentzat lan egiten dugu, eta horixe bera da gure eguneroko lanaren xedea.

Zamudion, 2011ko uztailaren 28an

Oso gogoan eduki behar da gure laguntasunpean izandako esperientziak bizipenezkoak direla erabat. Leku bakoitzari ateratzen diogu onura, ez dugu artifiziorik diseinatzen. Batzarrak eta bilerak gure oratoria-klaseak dira, eta askoz gehiago ere. Batzuetan, ordea, badirudi ekoizpen edo laguntasunaren arloko teknikariak barik lan-orientatzaileak garela.

16. taula. Fase honetako zenbait proposamen eta hobekuntza

Pepe San José, laneratzen laguntzeko teknikaria.

LE: Ekiber, Liburki, Ekorrepara. Sustapen Erakundea: Kooperera Sare Soziala.

LE: Alkar Biziz. Sustapen Erakundea: Lanberri.

“Kros-ibilbideak” ditugu hizpide, hau da, lan-garapenean egin beharreko zenbait zeregin. Horren arabera, langileak zenbait lanpostutan lan egiten du, laneratze-enpresan dagoen bitartean. ikaskuntza-aukera ugariko prozesuak bilatzen ditugunez, inklusiorako ibilbideak (“kros-ibilbideak”) diseinatu behar ditugu enpresan bertan. Hiru urtean, pertsona batek zeregin bera bakarrik egiten badu,... tresna bakarra ezagutuko du. Hain zuzen ere, gauza guztiak iltzea izango balira bezala tratatzen dituen zurgina izango da... Den-dena mailuaz konponduko du...

Prestakuntza txikiagoko jarduerak edo lanbideak hartu ditzakegu oinarritzat, apurka-apurka lanbide-prestakuntza handiagoko ogibideak garatzeko, erantzukizun txikiagoa edo handiagoa dutenak, autonomia txikiagoa edo handiagoa dutenak... Gogoan izan behar dugu laneratze-enpresek euren ibilbidean laguntzen dietela langileei eta, horretarako, benetako lanpostuan jarduten dutela.

Kooperera Sare Sozialeko enpresak era guztietakoak direnez, jakin badakigu laneratzen ari den pertsonaren lan-jarduera zenbait enpresatan dibertsifikatu daitekeela, lan-planeari zehaztutako premiak eta enpresa horiek eskainitako aukerak kontuan hartuta. Gainera, adi-adi gaude beti, enpresak zer ekarpen egin eta zer jasan dezakeen ikusteko eta emankortasuna zein laneratze-aukerak behar bezala “uztartzeko”.

Amaia Sayas, laneratzen laguntzeko teknikaria.

LE: Euskarri. Sustapen Erakundea: Gizarte Serbitzu Integratuak.

Euskarri S Koop. Gizarte Zerbitzu Integratuak Taldeko kidea da. Ekimen sozialeko enpresen taldea da, eta pertsoneri laguntzeko zerbitzuak kudeatzen ditu. Euskarri S. Koop. laneratze-enpresa da, eta adinekoei eta/edo mendekoei laguntzeko zerbitzuak ematen ditu.

Enpresa-taldeko kidea izatean, laneratzen ari diren langileak errazago egin ahal izan dute ohiko lan-merkatutako iragaitza, honako lanpostu hauetan: etxez etxeko laguntzarako laguntzailea, gerokultorea edo garbitzailea.

Bi sistemaren bidez eskuratu ahal izan dituzte lanpostu horiek:

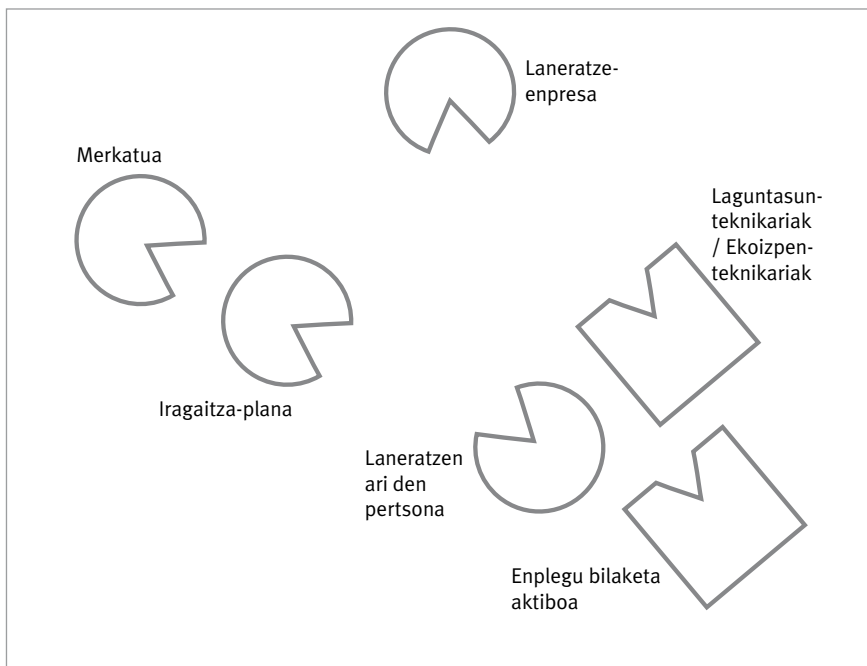
1. Taldeko enpresa batek adinekoen eta/edo mendekoen zainketarako kudeatutako prestakuntza-ekintzetan parte hartzean, lanpostu horiek garatzeko prestakuntza jaso dute, eta etorkizuneko kontratazio-premiei aurre egiteko lan-poltsan sartu ahal izan dira.
2. Kontratazio-premiak zein diren jakitean, lanpostuetarako hautaketa-prozesuetan parte hartu ahal izan dute, eta, prozesu hori gainditutakoan, lan-esperientziak eduki ahal izan dituzte etxez etxeko laguntzarako laguntzailea, gerokultorea edo garbitzailea moduan. Pertsona batzuek lan-kontratu egonkorra dituzte SSI Taldeko enpresetan nahiz sektoreko beste enpresa batzuetan.

5. Amaitzeko, irudia eta zenbait erronka



Azken saioan, iragaitza-fasean eta prozesu osoan zehar lotuta dauden elementuen artean ematen diren lotuneei buruzko zerbait jakin nahi izan genuen. Horretarako, honako hauexen ordezkariak eratu genituen espazioan bertan: laneratzen ari diren pertsonak, laguntasunaren eta ekoizpenaren arloko teknikariak, laneratzeko enpresak, barruko eragileak, merkatua eta iragaitza-plana/helmuga.

Hausnarketan, sortutako elkarrizketen eta marrazkiaren transkripzioa egin genuen, aurreko saioetan erkatutako logikaren barruan informazio adierazgarria eskaintzeko.



Batzuetan, laneratzen ari diren pertsonak...

Jomugan sentitzen dira, erdigunean lekuratzen dituzte eta begiradapean daude. Inork ez die galdetu bertan egon nahi duten. Non eta nola dauden kokatuta kontuan hartuz gero, ez dituzte laguntasunaren eta ekoizpenaren arloko teknikariak ikusten, nahiz eta laguntza ematen dieten. Dena dela, bertan daudela sentitzen dute. Enpresa urrun dago, zokoratuta. Merkatuak begi bistan ditu, eta zain dago. Helmuga / iragaitza-plana albo batean dago, hutsik, eta merkatua ezkututzen die. Jende ugari dute inguruan, baina bakarrik daude.

Nola entzun eta lagundu gure laguntza jasotzen duten pertsonen premietatik hurbilago dagoen erritmora? Laguntasuna laneratzeko oztopoa izan daiteke batzuetan?

Laguntasun-teknikariak / Ekoizpen-teknikariak

Eurentzat, eusteko eta bultzadaxoak emateko unea da iragaitza-fasea. Ez dute gustuko pertsona ez ikustea. Pena ematen die pertsona arriskuaren aurrean bakar-bakarrik uzteak. Dena dela, aldi berean, aurrez aurre edukiko balute, ezin izango lukete altxatu, erori izan balitz. Eskura dituzten tresnak dira barruko eragileentzat (BAE, orientazioa). Helmuga / iragaitza-plana ez dago aurrez aurre, aldez baizik, eta merkatua estaltzen du. Agerikoa da laneratzeko prozesuen menpe dagoela.

Nola entzun eta lagundu gure laguntza jasotzen duten pertsonen premietatik hurbilago dagoen erritmora?

Laneratzeko-enpresa

Eroso dago, beretzat garrantzitsuak diren elementu guztiak dituelako ondoan. Beretzat oso deigarria da merkatutik hain urrun egotea, baina bertako kidea dela sentitzen du. Gustuko du pertsonetatik urrun samar egotea, etapa honetan horixe egin behar duelako. Aldentzen hasi behar da, eta sarrera berrietarako lekua utzi behar du. Hanka-motz sentitzen da, abian dauden pertsonak alde batera uztean.

Nola eutsi emankortasunari, “promozio” batetik bestera aldatzean? Nola lekuratu merkatutik hurbilago eta nola eratu “laneratzeko bideak”?

Enplegu bilaketa aktiboa

Ez daude eroso, leku hori euren izango ez balitz bezala. Anabasa antzematen dute.

Berezko zentzurik ote dute fase honetan abian jarritako jarduerak?

Merkatua

Aurrez aurre zerbait jarri diotenez, ezin du pertsona bera ikusi. Jende lar dago. Pertsonari zerbait gertatu behar zaio, inguruan hainbat jende edukitzeko.

Geure lekuan gaude, pertsoneri laguntzen diegunean? Beti-beti ondoan nor-bait eduki behar duten pertsonak garelako ematen du?

Helmuga / Iragaitza-plana

Ez dakite ondo zertarako erabili behar duten eta non jarri behar duten. Dena dela, aldi berean, merkatuan sartzeko atea ere bada. Elkarlotura handiagoa eduki beharko luke laneratze-enpresarekin, pertsonarekin, laguntasun zein ekoizpenaren arloko teknikariekin eta barruko eragileekin.

Badago laneratze-enpresarekin, pertsonarekin, barruko eragileekin eta laguntasun zein ekoizpenaren arloko teknikariekin lotura handiagoa daukan beste lekurik?



6. Estekak eta bibliografia



Mintegia indartzeko wiki eremua

<http://gizateaseminario.wikispaces.com/>

Laneratzeko Enpresetako Laguntasun Eskuliburua

www.gizatea.net/doc_up/gizatea/manualacompanamiento.pdf

Saioetan erabilitako aurkezpenak:

www.slideshare.net/Natxo1960/curso-acompanamiento

www.slideshare.net/gallas73/gizatea-bbpb

www.slideshare.net/Natxo1960/acogida-presentacion

www.slideshare.net/Natxo1960/proyecto-profesional-2

www.slideshare.net/Natxo1960/posters-3sesion-7615082

“Motibazioa eta Zoriontasuna” bideoa

www.youtube.com/watch?v=uVYoj-GG1Y8&feature=player_embedded

Steve Jobsen diskurtsoari buruzko bideoa

www.youtube.com/watch?v=6zLHAiddNUY&feature=player_embedded

Argazkiak

www.flickr.com/search/show/?q=gizatea

Bibliografia

GIZATEA (2010): *2009ko gizarte – txostena. Gizarteratzeko eta Laneratzeko Enpresak Euskadin*. Bilbao.

MARTÍNEZ, N; FERNÁNDEZ, A; GALARRETA, J. (2007): *Laneratzeko enpresetako laguntzarako eskuliburua: prozesua eta tresnak. Praktikatik eginiko proposamena*. Proyecto EQUAL LAMEGI, Bilbao.

MATURANA, H. (1990): *Emociones y lenguaje en educación y política*. Dolmen, Santiago de Chile.

RODRÍGUEZ MORENO, M.L. (2003): *Cómo orientar hacia la construcción del proyecto profesional*. Desclée de Brouwer, Bilbao.

TEIXIDO, J. (2009): *La acogida al profesorado de nueva incorporación*. Grao, Barcelona.