



Erakunde humanistentzako kudeaketa-
eredua

Pertsonaren zentraltasuna misiotik kudeaketa-
eredura eramanez

APTES



emaús



www.tecnologiasocial.org

GIZAKUDE

Erakunde humanistentzako
kudeaketa-eredua

2021

APTES Gizarte Teknologia Sustatzeko Elkartek koordinatutako proiektua da GIZAKUDE, eta bere talde eragilea erakunde hauek osatzen dute: Aita Menni Ahizpa Ospitalariak, Afagi Alzheimer Gipuzkoa, Emaus Gizarte Fundazioa eta Zorroaga Fundazioa. pr4 tecnología social eta Laida Donostia erakundeen kanpoko laguntza du.

Proiektua Gipuzkoako Foru Aldundiaren Etorkizuna Eraikiz programaren laguntzarekin gauzatu da.

2021eko urria.



AURKIBIDEA

1. GIZAKUDEREN BALIO-PROPOSAMENA.....	7
1.1. ZERTARAKO?.....	7
1.2. ZEINENTZAT?.....	8
1.3. ZERGATIK?.....	9
1.4. ZER DA ETA NOLA DIHARDU GIZAKUDEK?.....	10
1.5. FUNTSEZKO IDEIAK	13
Kudeaketa-eredua edo -sistema?	13
GIZAKUDEren elementu bereziak	14
Jarduteko printzipioak	16
2. HEDAPEN-PLANA	19
HEDAPENERAKO 3 MAILA	19
HEDAPENERAKO 3 TRESNA.....	20
3 DIMENTSION ETA 3 GALDERA	21
3. GIZAKUDE EREDUA.....	24
3.1. PERTSONA	29
P1 faktoreaERAGIN POSITIBOA PERTSONEN BIZITZAN.....	30
3.2. EUSKARRI-EKOSISTEMA (ECA).....	31
E1 faktoreaHARREMAN-SARE PERTSONALA	33
E.1.1. Familia	33
E.1.2. Lagunak.....	33
E.1.3. Bizilagunak.....	33
E2 faktoreaKOMUNITATEA.....	33
E.2.1. Pertsona boluntarioak	33
E.2.2. Komunitate zabala.....	34
E.2.3. Bizilagunak.....	34
E3 faktoreaTALDE PROFESIONALA.....	34
E.3.1. Zuzeneko arretako profesionalak.....	34

E.3.2. Zerbitzu osagarriak.....	34
E.3.3. Zuzendaritza-taldea.....	35
3.3. BALIOAK.....	36
V1 faktoreaPRINTZIPIOAK.....	39
V.1.1. Informazioa eta gardentasuna	39
V.1.2. Jasangarritasuna.....	39
V.1.3. Etika	40
V2 faktoreaKULTURA HUMANISTA.....	40
V.2.1. Zuzendaritza-taldearen adibidea	40
V.2.2. Komunikazio-estiloak eta -moduak.....	40
V.2.3. Pertsonak hautatzeko irizpideak	40
V.2.4. Pertsonen arteko tratua	41
V.2.5. Aniztasuna errespetatzea eta haren balioa	41
V.2.6. Gizarte-ekintzak.....	41
V3 faktoreaGOBERNANTZA ETA LIDERGO HUMANISTA.....	41
V.3.1. Funtsezko sistemak.....	42
V.3.2. Informazio berrikusia eta egiaztatua.....	42
V.3.3. Helburuekin bat egitea	42
V.3.4. Identitate-zentzua.....	42
V.3.5. Zuzenketa-mekanismoak	42
3.4. PROZESUAK.....	43
P1 faktoreaLAGUN EGITEKO PROZESUA	45
1.1. Lagun egitea antolatzea.....	45
P1.2. Lagun egitea gauzatzea	45
P2 faktoreaPERTSONEN BIZITZAREN GAINEKO INPAKTUA EBALUATZEKO PROZESUA	46
P3 faktoreaPERTSONEN IKASKUNTZA- ETA GARAPEN-PROZESUA	46
3.5. AKTIBOAK	48
A1 faktoreaLAGUN EGITEKO EREDUA.....	49
A1.1. Pertsonaren eskubideak.....	49
A1.2. Pertsonaren autonomia	50
A1.3. ECA ahalduntzea.....	51

A1.4. Erakundearen lanaren aintzatespen publikoa	52
A2 faktoreaPERTSONEN HUMANISMOA LANEAN	52
A3 faktoreaALIA NTZAK.....	53
A3.1. Aliantzak sektore sozialarekin	53
A3.2. Aliantzak I+G+b-ko erakundeekin	54
A3.3. Aliantzak administrazio publikoekin	54
A3.4. Aliantzak komunitatearekin	55
A4 faktoreaBALIABIDEAK.....	55
A.4.1. Teknologia	55
A.4.2. Instalazioak.....	56
A.4.3. Ukiezinak	56
4. ERANSKINA: GLOSARIOA.....	58

1. GIZAKUDEREN BALIO-PROPOSAMENA

1.1. ZERTARAKO?

GIZAKUDE sortu da **misio humanistak dituzten erakundeek lagun egiten dieten pertsonen bizi-kalitatea hobetzen laguntzeko** eta, horrela, erakunde horiei bete behar duten misioa beren balioei eutsiz betetzen laguntzeko.

GIZAKUDEk eskaintzen dituen kudeaketa-tresnek erraztu egiten dute erabakiak hartzea eta baliabideak eta prozesuak antolatzea, funtsezko ideia bat errespetatuz:

pertsonen zentraltasuna eramatea asmoen adierazpenetik eta arreta-ereduetatik kudeaketa-eredura.

GIZAKUDE eratu zeneko filosofiaren eta asistentzia-jardunaren arteko kate-maila da.



1.2. ZEINENTZAT?

GIZAKUDE **erakunde humanistentzat** da, hau da, **pertsonen bizi-kalitatea nolabait hobetzeko sortutako erakundeentzat**. Mendekotasunaren edo dibertsitate funtzionalaren, gizarteratzearen, osasunaren, hezkuntzaren... esparruetan jarduten du eta, sarritan, kalteberatasun-egoeran dauden kolektiboetara zuzenduta dago.

Dokumentu hau idaztean, asmoa izan da aurreko paragrafoan aipatu diren esparru guztietarako baliagarritzat jo den hiztegia erabiltzea. Hala ere, onartu behar da hori ez dela lan erraza, GizaKude kudeaketa-tresna gisa proposatzen baita, bai **lagun egiten** duten erakundeentzat (mendekotasuna, gizarteratzea), bai **babesten** dutenentzat (desgaitasuna), bai **gaitzen** dutenentzat (prestakuntza)..

Lagun egitearen eta babestearen kasuan, bizi-kalitatea hobetzeko misioa lortzearen ikuspegi gisa bata edo bestea aukeratzea nabarmen desberdina da filosofiari dagokionez. Hala ere, ekimen honen helburua antolamendu-kudeaketa da, eta, horretarako, erabaki da mendekotasunaren eta gizarteratzearen arloko arretan diharduten erakundeen terminologiara hurbiltzea, erakunde horiek baitira haren sustatzaileak. Hala, erabaki da “lagun egiteko prozesu edo ereduez” hitz egitea (“babesteko prozesu edo ereduen” baliokidea), edo “zuzeneko arretako profesionalen” hitz egitea (profil hori oso ohikoa da bi esparru horietan, eta prestakuntza-zentro bateko “irakasleen” baliokidea izan daiteke).

1.3. ZERGATIK?

Erakunde humanistek egunerokotasun konplexua dute (bete beharreko araudi eta protokolo ugari dituzte), misio ukiezina eta delikatua dute edo ez dute behar besteko tresnarik. Hori dela eta, erakunde horiek **eguneroko kudeaketan ahaztu egiten dute misio humanista, eta prozesu tradizionalak betetzean eta jarraitzean zentratzen dira**. Bada, GIZAKUDEren helburua da prozesu horiek rol instrumental batera baztertzea, misioaren zerbitzura.

Misioaren delikatutasunak, kudeaketaren konplexutasunak eta gizarteak erakunde horien errealitateari buruz duen ezjakintasunak etengabeko judizio eta zelataritza bat gehitu ohi dute, askotan bidegabe, eta egoera hori elikatu egiten du **erakunde horien ekintzaren protagonisten bizitzan eragindako inpaktu positiboa jakinarazteko** zailtasunak. GIZAKUDEk inpaktu positiboak ikusarazten lagundu nahi du.

GIZAKUDEk **erakunde humanista asko Kudeaketa Ereduaren kontzeptura hurbiltzea errazten du**, besteak beste termino hauek erabilia: helburuak, emaitzak, inpaktuak eta adierazleak.



1.4. ZER DA ETA NOLA DIHARDU GIZAKUDEK?

GIZAKUDE da...

Kudeaketa tradizionaletik kudeaketa humanistikora igarotzeko **tresnen multzo** bat, hiru elementuz osatua:

- 1) GIZAKUDE **Kudeaketa Eredua**, 5 dimentsio eta faktoreko egiturarekin.
- 2) Kudeaketaren funtsezko elementuak neurtzen eta jakinarazten **errazteko tresnak** (tresna ukiezin humanistak, emaitza positiboak pertsonen bizitzan...).
- 3) **Lagun egitea**, profesional adituek elementu horiek sistematikoki eta mailaka ezar dezaten.



Nola dihardu GIZAKUDEK?

GIZAKUDEK **bi mailatan** dihardu:

- 1) **Pentsamenduaren humanizazioa**: trebatzeko tresnen bidez, pertsonen bizi-kalitaterako sortutako misioak eta balioak dituzten erakundeak eguneroko jardunean eta, are gutxiago, kudeaketan batzuetan islatzeko gai ez diren errealitateak azalera tuta, nahiz eta horiek diskurtso teorikoan agertzen diren.

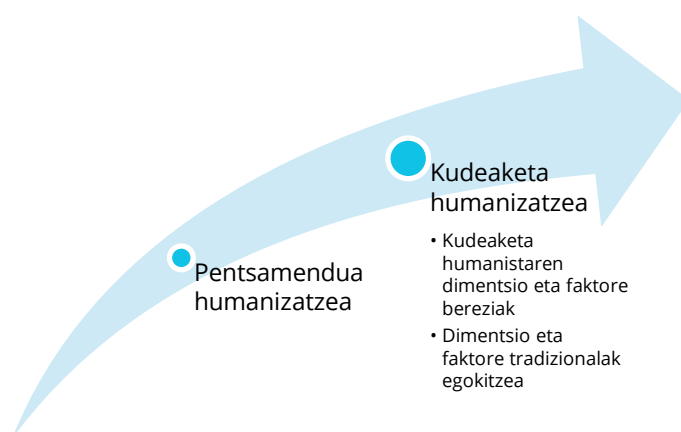
2) **Kudeaketaren humanizazioa:** pentsamendua erakundearen kudeaketarekin bat etorrarazita, horretarako kudeaketa-eredua egokituz. Eredu horretan, **kudeaketa humanista baten elementu bereziak** txertatuko dituzte eta horiek nabarmendu egingo dira. Bereziak dira elementu batzuk zeinak gabe kudeaketa ez litzatekeen humanista izango. Beraz, nahitaez egon behar dute Kudeaketa Ereduaren aginte-taulan. Bereziak bi iturri hauetatik lortzen da:

a) **Dimentsio eta faktore bereziak.**

Horien artean, **pertsona, lagun egiteko ekosistema eta balio humanistak nabarmentzen** dira. Hiru kudeaketa-multzo handi horiek pertsonen bizitzarako emaitza positiboak eta balio humanistekiko fideltasuna jorratuko dituzte, eta horiek etengabe hobetzeko neurriak hartuko dituzte. Balio humanistak erakundearen beste balio tradizional batzuekin batera bizi daitezke.

b) **Dimentsio eta faktore tradizionalak egokitzea.**

Ikuspegi humanistaren kudeaketak dituen dimentsio tradizionalak (prozesuak, aktiboak...) kutsatuz, horiek berrantolatuz eta birdefinituz, pertsonen bizitzarako emaitza positiboan zerbitzura egon daitezen, eta ez alderantziz, eta, hortaz, erakundearen misioarekin eta balioekin bat etor daitezen.



GIZAKUDEk kudeaketa-eredu osatua izan nahi du. Eredu hori errealitate bat izan dadin, funtsezkoa izango da kudeaketa humanistaren elementu

bereziak sendotzea. Horrela, epe laburrean, GIZAKUDEk ez dakar lan egiteko modua errotik aldatzea, baina bai pentsatzeko modua berritzea. Horrek, pixkanaka, aldaketak dakartza lan egiteko moduan.

1.5. FUNTSEZKO IDEIAK

Kudeaketa-eredua edo -sistema?

GIZAKUDE Kudeaketa Ereduak honako hau planteatzen du:

- 1) **Kudeaketa-arloak** eta horien faktoreak **zein dimentsiotan multzokatzen diren**, eta
- 2) **funtssezko galdera inspiratzaileak**, erakunde bakoitzak erantzun behar dienak, ereduak elementu berezizat ere proposatzen dituen balio humanistei leial izanda.

GIZAKUDEk ez du adierazleen multzo bat planteatzen, eta, hortaz, ez da kudeaketa-sistema bat. Kudeaketa-sistema erakunde bakoitzarena izango da.

GIZAKUDE ezartzeko laguntzak, ordea, gaitasuna du ereduaren hedapena erakunde bakoitzak aukeratuko dituen ekintza eta adierazle berezietara bideratzeko, oinarri hartuta bere misioak eta balioak eta ezarriko dituen erronka bereziak, pertsonen bizitzarako emaitzen neurketa kualitatiboaren eta balio humanistekiko leialtasun-mailaren ondorioz. Hain zuzen ere, prozesu horren bidez garatuko dute erakundeek beren kudeaketa-sistema propioa.

GIZAKUDEren elementu bereziak

PERTSONA dimentsioa: **Lagun egiten zaien pertsonen bizitzarako emaitza positiboak** dira kudeaketaren lehen multzo berezia eta garrantzitsuena, % 100 estrategikoa.

EUSKARRI-EKOSISTEMA (ECA) dimentsioa: **Familia-sareak, arretako profesionalek eta komunitateak** osatzen dute **ECA**. Alde batetik, lagun egiten zaion pertsonaren bizitzarako emaitza positiboetan egiten dien ekarpenak eta, bestetik, norberaren bizitzarako emaitza positiboek osatzen dute kudeaketako bigarren multzo berezia.

BALIOAK dimentsioa: Misio humanista duen erakunde batek leialtasunez jaso, neurtu eta errespetatu beharko lituzkeen *sine qua non* balioak dira hirugarren dimentsio berezia GIZAKUDEn. Balio horiekiko leialtasunak baino ez ditu baliozkotzen erakundearen emaitza bai humanistak (emaitza positiboa pertsonen bizitzan), bai ez-humanistak (ekonomikoak, sozialak...). Hala, GIZAKUDEk proposatzen du arreta berezia jartzea honako hauetan:

- 1) **Lagun egiten zaion pertsonaren eskubideak eta borondateak errespetatzea eta defendatzea**¹: askatasuna (bizimodua aukeratzekoa, arriskuak hartuta ere...), duintasuna, autonomia pertsonala, gizarteratzea, informazioa.
- 2) **Bizitza balioduna errespetatzea eta defendatzea**: garapen pertsonalerako eta bizi-proiektuak zehazteko eta aurrera eramateko aukerekin, bizitzan erdietsitako lorpen positiboak nabarmenduz eta balioa ematen duen rol aktiboa sustatuz, esperientziatik eta ezagutzatik abiatuta, eta pertsona bakoitzarentzat garrantzitsua dena errespetatuz, bere bizimoduaren jarraitutasuna ahalbidetuz eta babestuz, bere

¹ Respeto: capacidad de reconocer, apreciar y valorar. Defender: garantizar el disfrute de quien elija hacerlo, sin confundirlo con la obligación de disfrutarlo).

nahiak entzunez eta oraindik lor ditzakeen bizi-helburuak babestuz eta iradokiz. Balio-denboraren kontzeptua garrantzitsua da ulertzeko erakunde humanistek gaitasuna izan behar dutela lagun egiten zaien pertsonen "denbora pasatzen ikustean" ez datzan bizitza lortzeko, pertsona bakoitzaren balio-denbora maximizatuko duen bizitza lortzeko baizik.

- 3) ***ECAren balioa aintzatestea***, ECAko kideek pertsonen lagun egiteko prozesuak hedatzen dituzten heinean, haiek ahalbidetzen baitute pertsona horien bizitzan emaitza positiboak sortzea. Eta lagun egiten dieten pertsonen hitz egiteko eta haiei entzuteko espazioak eta denbora edukita egiten dute lan hori. Hala, ECA osatzen duten pertsonen eskubideak eta borondateak ere errespetatu eta defendatu behar dira.

Jarduteko printzipioak

Sarritan, erakundeek ziurgabetasunez betetako ingurune batean hartu behar dituzte erabakiak edo gauzatu behar dituzte beren erantzukizunak. Horrek gatazkan jartzen ditu bi interes kontrajarri, edo pentsamolde eta egiteko modu desberdinetako pertsonen gauzatu behar dituztenak. Erakundearen balioek funtsezko eginkizuna izango dute erabakiak hartzeko prozesu hori errazteko garaian, baina, sarritan, haien enuntziatuak eska dezake erabakiak edo egiteko moduek betetzen duten kasu zehatzera jotzea.

Misioa betetzea eta balio humanistekiko leialtasuna errazteko —hau da, lagun egiten zaion pertsonaren bizi-kalitatea (misioa) eta, beraz, haren eskubideak (balioak) lehenestea (bizi-kalitaterako hain garrantzitsuak baitira), esate baterako, antolaketa-inguruabarren aurrean—, GIZAKUDEk jarduteko printzipio batzuk proposatzen ditu, hau da, lege edo arau batzuk, desiragarritzat jotzen diren eta lagun egitea erabakitzen eta gauzatzen duten pertsonen portaera orientatzen dutenak.

Printzipio horiek zuzenean lotzen dira balioekin. GIZAKUDEren kasuan, honako hauek nabarmentzen dira:



- 1) **Emaitza humanisten lehentasuna gainerako emaitzen gaineratik:** Hau da, emaitza ekonomikoak, politikoak edo beste edozein motatakoak lagun egiten zaion pertsonaren bizikaltatearen zerbitzura daude, eta merezi duten garrantzia emanaz, ez dute ekarri behar emaitza humanistetan justifikatu gabeko murrizketarik.
- 2) Aurreko printzipioarekin bat etorriz, **balio humanistek gainerako balioen aurrean duten lehentasunak** gidatuko du erabaki estrategikoak eta operatiboak hartzea, lagun egiteko prozesuak ezartzeko aukera emango du, lagun egiten duten pertsonen pentsamoldea eratuko dute eta, oro har, presentzia izango dute, bai langileek jasotzen duten etengabeko prestakuntzan, bai hautaketa-prozesuetan baloratu beharreko alderdietan, inpaktua neurtzetik eta intereseko eragileei jakinaraztetik (gizartea barne) pasatuta.
- 3) **Pertsona ardatz duen arreta (PAA)** arreta-prozesuak gidatzeaz gainera, horiek diseinatzeko printzipioa izango da, eta, definizioz, lagundu egingo du emaitzak eta balio humanistak lehenesten gainerako emaitza eta balioen aurretik.
- 4) **Neurketa jarraituaren** helburua da etengabeko hobekuntzan laguntzea, emaitzak, printzipioak eta balioak baloratzeko adierazle eta tresna egokiak hautatuta. Oro har, ukiezinak dira guztiak, eta ez beti interpretazio berari lotutakoak. Hala ere, horiek neurtzea eta hobetzea funtsezkoa da, erakundearen misioa bete izanaren neurria ematen duten adierazleak baitira. Hala, GIZAKUDEK proposatzen du erakundearen kudeaketako aginte-koadroetan eta, hortaz, emaitzak kudeatzeko eta neurtzeko prozesuetan, adierazle horien ebaluazioa eta hobetzeko ekintzen proposamena barne hartzea eta lehenestea, gainerako adierazleekin gertatzen den bezala.
- 5) **Etengabeko komunikazioa** jarduteko printzipio bat da, eta helburu du erakunde humanistek oro har gizartearengandik eta bereziki intereseko eragileengandik jasotzen duten aintzatespena maximizatzea. Horrela, hain misio konplexu eta delikatu baten irudi justuagoa emateaz gainera, finantzaketa-iturrien ekarpena eta

horien aldeko apustua maximizatzen lagun dezake. GIZAKUDEk etengabeko komunikazioa proposatzen du, ez bakarrik emaitzena, baita emaitzetara iristeko prozesuena ere. Adibide gisa: langileak balioetan trebatzeko saioak, proiektuetan parte hartzea (adibidez, GIZAKUDEren sorrera bera), etab.

- 6) Kudeaketa-eredu gehienetako etengabeko hobekuntza ezagunaren printzipio gisa sortutako **humanismoa etengabe hobetzea**. Erakundearen balantze humanistan jarri nahi du arreta. Balantze humanista Aktiboak dimentsioan sartzen da. Kasu honetan, GIZAKUDEk kontzeptu hori sartu nahi du kontabilitate-balantzearen osagarri gisa —ez, ordea, hari kontrajarrita—. Balantze humanistak erakundearen gaitasunak eta baliabideak neurtu nahi ditu, lagun egiten zaien pertsonen bizi-kalitatea hobetzeko, eta, horrenbestez, haren misioa betetzeko. Beraz, erakundearen osasun humanistaren ideia bat ematen du.

GIZAKUDEk dimentsio eta faktoreetan hedatzeko printzipioak eta balioak zaintzeko pertsonak egotea proposatzen du, haiek ulertzen eta bizitzen lagundu dezaten. Horrela, pertsona batzuek besteengana kutsatuko da erakunde osoan eragina izaten bukatuko duen jardunbide egokia.

2. HEDAPEN-PLANA

Zalantzarik gabe, erronka bat da GIZAKUDE hedatzea dagoeneko kudeaketa-eredu bat duen edo inoiz izan ez duen erakunde batean. Hori dela eta, hedapen-plan bat proposatzen da, pixkanaka, modu antolatu eta kutsakorrean, hori posible egin dezan. Hedapen-plan honek hainbat maila, tresna eta abiapuntu hartzen ditu kontuan.

HEDAPENERAKO 3 MAILA

GIZAKUDEren hedapen-plana hiru ezarpen-maila hauetan proposatzen da: **instituzionala**, **antolamendukoa** eta **operatiboa**. Mailakako ezarpena, gainera, ezarpen interkonektatua eta katekoa da, eta. Horren amaieran, erakunde osoaren bultzada jasotzen da, eta ez soilik azken mailarena, maila operatiboarena.

- 1) Lehenengoan, bultzada **instituzionala**. Erakundeak, oro har, zuzendaritzaren protagonismo bereziarekin, sinergiak bilatzen ditu GIZAKUDEren funtsezko ideien eta egungo ereduaren artean, eta haren misioari, balioei eta betetze-mailari buruzko gogoeta egiten du, GIZAKUDEk kasu bakoitzaren baldintzatzaileei uko egin gabe eta horiek alde batera utzi gabe nola lagun dezakeen ulertzeko.
- 2) Bigarren mailan, **antolamenduaren** arloko bultzada. Gaur egungo prozesu eta prozedurak aztertu eta humanizatu egiten dira, edo berriak proposatu, erakunde osoaren partaidetzarekin eta erdi-mailako agintarien lidergoarekin; zuzendaritzak jardunbideari dagokionez ematen duen ereduarekin batera, maila operatiboan, hau da, lagun egiten zaion pertsonaren mailan humanismoa hedatzeko.
- 3) Hirugarren mailan, bultzada **operatiboa**. Aurreko faseetan zuzenean nahiz zeharka lagun egiten duten profesionalen parte-hartzeak esparru hau nabarmen leunduko badu ere, erraztu egingo da ohiturak aldatzea eta pertsonen lagun egiteko esperientzia gidatu

behar duten printzipioak eta balioak ulertzea, maila guztietan gero eta presentzia handiagoa izango duen humanismoraino.

HEDAPENERAKO 3 TRESNA

Hiru mailak aldi berean landu daitezke, eta tresna hauek baliatzen dituzte:

- 1) "**Kudeaketa humanistikorako elkarrizketak**". Horien helburua da erakundearen zuzendaritza lotzea kudeaketa humanistak erakundearen misioan, enpleguaren kalitatean eta gizartearen aintzatespenean sorraraz dezakeen eragin sakon, beharrezko eta mailakakoarekin. Hurrengo faseetan, zentzuzkoa da intereseko agenteak inplikatzeko erakundeak konpromisoa hartuta duen agenteekin.

Elkarrizketek balio dute erakundearen errealitatea birplanteatu eta ulertzeko, eta helburu errealistak eta lan-planak ezartzeko. Elkarrizketak era askotakoak izan daitezke: focus group, prestakuntza-saioak, elkarrizketa informalak edo kudeaketa-jardunbide egokiak eta txarrak partekatzea...

Zuzendaritzaren konpromisoa behar bezala islatu behar da planifikatutako hedapen-faseetan parte hartzeko behar diren giza baliabideen eta antolamendu-baliabideen horniduran.

- 2) "**Kudeaketa humanistikorako trebakuntza**". Honen bidez prestakuntza ematen zaie antolaketan motibatutako hiru mailetako pertsoneri, hautatutako neurriak ezartzen laguntzeko eta aukeratutako eragin-esparruen abiapuntu-mailak eta ezarritako neurrien inpaktua ezagutzeko zehaztutako neurketa-tresnak aplikatzeko. Helburua da GIZAKUDEko bideratzailearen figura/zeregina/funtzioa txertatzea. Izan ere, bideratzaileak lagundu egiten du ECAn trebatzen, prozesuak berrikusten eta egokitzen eta eguneroko jardunbidean lagun egiten, pentsamolde eta jardun humanistan pixkanaka aurrera egiteko.

3) Kudeaketa humanistarako lagun egitea. Helburu du gidatzea, kontzeptuak indartzea, jardunbide egokiak ateratzea, komunikatzea eta interes-taldeen aintzatespena lortzea, eta, horren guztiaren bidez, bermatzea ikuspegi humanista erakundearen pentsamendu kolektiboan eta kudeaketa-adierazleetan integratzen dela. Egokia litzateke lagun egiteko zeregin hori erakundetik kanpoko entitate batek egitea.

3 DIMENTSION ETA 3 GALDERA

Esan bezala, GIZAKUDEk epe luzerako kudeaketa-eredu osoa izan nahi du, eta, horretarako, berehalakoan pentsaera pixkanaka aldatzea proposatzen da. Eta, horretarako, planteatzen da **hiru kudeaketa-dimentsio berezien** (Pertsona, ECA eta Balioak) **galdera inspiratzaileei baiezkoko erantzuna emateko modua** (halakorik ez badago) bilatuko duten saioetan lan egitea.

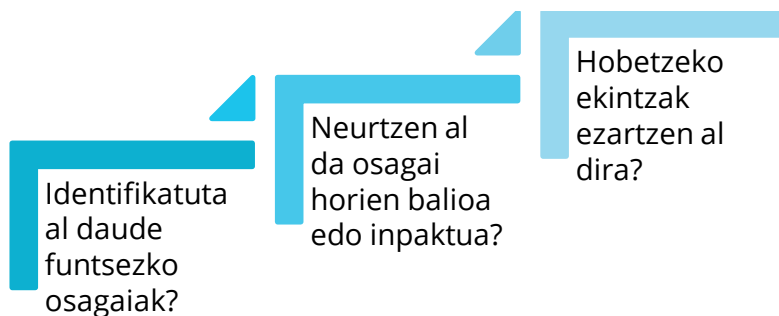
Saio horiek lehen urratsa dira pentsamendua aldatzen hasteko eta hiru maila horietan jarduteko erabakia hartzeko. Horiek gabe, ez da komeni beste dimentsioak (prozesuak eta aktiboak) hedatzeari ekitea, edo pertsonak antolamendu-mailetan eta maila operatiboetan mugiaraztea.

Galdera inspiratzaileak hiru motatakoak dira:

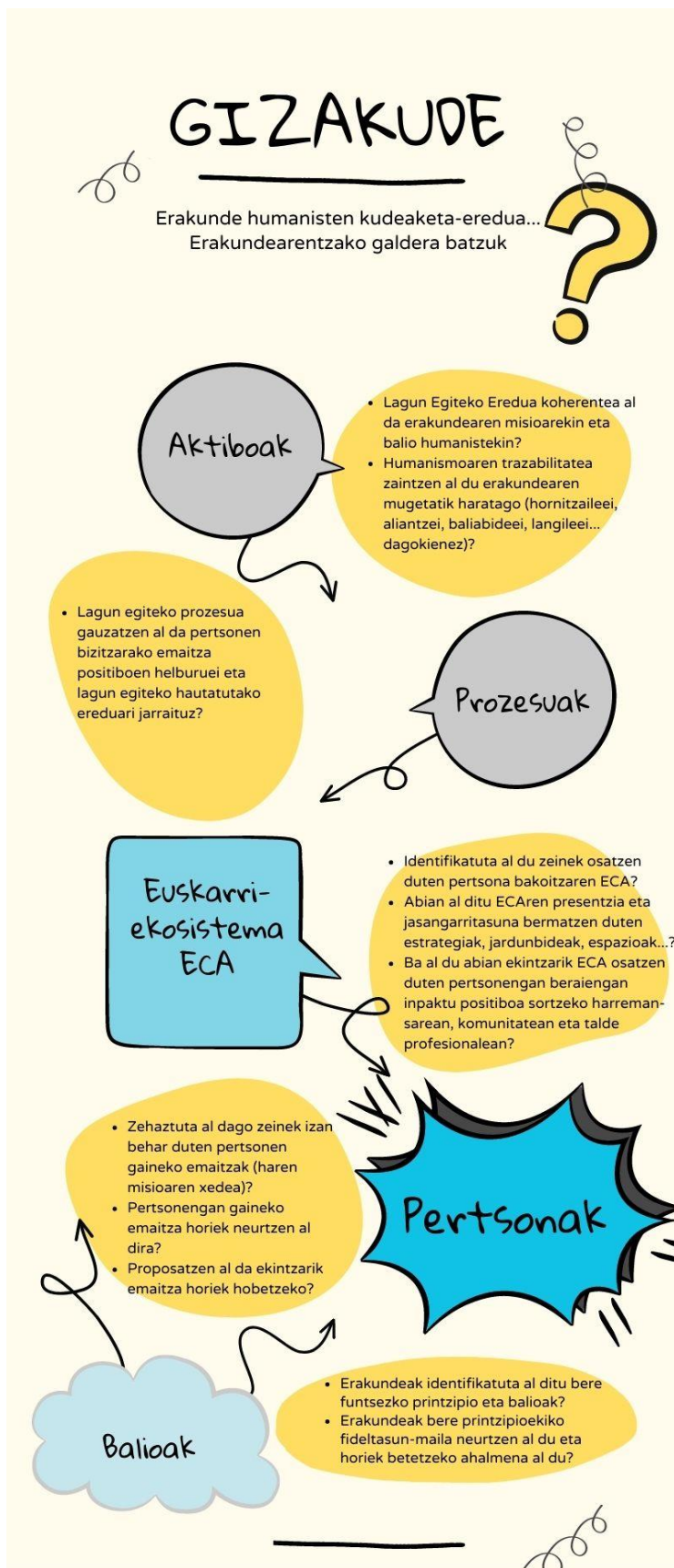
- 1) Erakundeak **identifikatuta al ditu** dimentsioaren funtsezko **osagaiak?**
- 2) Erakundeak **neurtzen al du** osagai horietan eragiten duen **balioa edo inpaktua?**
- 3) Erakundeak **ekintzak erabakitzen al ditu** osagai horien balioa edo inpaktua **sistematikoki hobetzeko?**

Kudeaketa humanistarako elkarrizketek abiapuntuko erantzuna modu kritikoa lortzen lagundu behar dute, baita trebakuntzaren eta lagun egitearen bidez baiezkoa ematea ahalbidetuko duten helburuak ezartzen ere.

Galderen helburua da erakunde bakoitzak bere ekintza eta adierazleetan islatu behar dituen erantzunak eragitea. Horiek, pixkanaka, gero eta irismen handiagoa izango dute eta erakundearen kudeaketaren gainerako dimentsioak barneratuko dituzte.



	PERTSONA	ECA	BALIOAK
<i>IDENTIFIKAZIOA</i>	Zein dira lagun egiten zaien pertsonen bizitzarako emaitza positibo zehatzak?	Zein dira lagun egiten zaien pertsonen bizitzan eragin positiboa sortzen duten pertsonak?	Zein dira jarraitu beharreko funtsezko balio humanistak?
<i>NEURKETA</i>	Neurtzen al ditu emaitzak?	Neurtzen al ditu ECAk sortutako aintzatespen-maila, funtzionamendua eta inpaktua?	Neurtzen al du balioekiko fideltasun-maila?
<i>EKINTZA</i>	Ba al du pertsonen bizitzarako emaitza positiboa hobetzera bideratutako ekintzarik?	Ba al du ECAk sortutako funtzionamendua, aintzatespena eta inpaktua hobetzera bideratutako ekintzarik?	Ba al du aitortutako balioekiko fideltasun-maila hobetzera bideratutako ekintzarik?



3. GIZAKUDE EREDUA

GIZAKUDE **dimentsioetan** eta **faktoreetan** antolatzen da. Elementu horiek kudeaketa-eredu aintzatetsietan agertzen dira jadanik, horiek errazago ulertzeko eta kudeaketa aurreratuan dihardutenean artean (pertsonek eta erakundeak) hedatuena diren eskema mentaletan barneratzeko.

GIZAKUDEren 5 dimentsioak erakunde bakoitzaren **kudeaketaren arloak** dira. Modu zentrokidean irudikatzen dira, non nukleoa pertsona den, zeinaren zerbitzura baitago euskarri-ekosistema (ECA). Horren zerbitzura daude prozesuak, eta horien zerbitzura daude erakundearen aktiboak. Balioak, oinarrian, gauzak egiteko moduaren eredu eta gidari ororen funtza dira.



Dimentsio batzuk bereziak dira, hau da, misio humanistaren berezkoak. Beste batzuk, ordea, instrumentalak dira, hau da, era guztietako erakundeetan agertuko dira, misioaren izaera edozein dela ere.

<p><i>DIMENSIO BEREZIAK</i></p>	<p>1. PERTSONA Pertsona funtsezko dimentsioa da, GIZAKUDEren elementu motibatzaile eta eragileaz gain. Bizitza-kalitateari dagokionez, pertsonengan inpaktu positiboa bilatzen da, zaintzaren, babesaren, lagun egitearen, irakaskuntzaren, garapenaren... bidez.</p> <p>2. EUSKARRI-EKOSISTEMA (ECA) ECA erakunde humanisten oinarriko harreman-esparrua da, eta edozein laguntza-prozesuren balioa ematen eta jasotzen duten pertsonak biltzen ditu hurbiltasunean eta inpaktuan, pertsonarentzat eta ekosistemarentzat ongizatea jasotzen eta sortzen duten agente diren heinean.</p> <p>3. BALIOAK Gauzak egiteko eta pertsonen bizitzaren gaineko emaitzak balioztatzeko moduaren euskarria eta gida dira balioak, eta alderdi pertsonalak jasotzen dituzte, hala nola printzipioak (printzipio horiek kultura kolektiboan nola islatzen diren eta erakundearen lidergoa eta gobernantza nola lortzen diren).</p>
<p><i>DIMENSIO INSTRUMENTALAK</i></p>	<p>4. PROZESUAK Prozesuak dira erakundearen eragiketak sistematikoki gauzatzeko erabiltzen diren jardueren multzoa. Pertsonen bizitzan bilatzen den emaitzaren zerbitzura daude.</p> <p>5. AKTIBOAK Aktiboak dira erakundeak kontrolatzen dituen baliabide edo inbertsio ukigarri edo ukiezinen multzoa, eta zeinetatik gaitasunak edo mozkinak lortzea espero den.</p>

Dimentsio bakoitza **faktorez** osatuta dago, eta faktore horiek zehazten dute zein kudeaketa-arlori egiten dioten erreferentzia. Dokumentu honetan, horien kopuru esanguratsu bat identifikatzen da. Erakunde bakoitzak aztertu beharko du bere errealitate zehatzerako besteren bat sartu beharra duen edo, aitzitik, azaldutako faktoreetako batzuetan fokua jarrita, ibilbide honi ekiteko gai den. Horretarako, dimentsio bakoitzean barne-gogoeta erraztu dezaketen galderak proposatzen dira, egin beharreko dinamiketan haiek behar bezala identifikatzeko.



GIZAKUDE

5 dimenstsiok eta faktoreak

Aktiboak

A1. LAGUN EGITEKO EREDUA

A2. PERTSONEN HUMANISMOA LANEAN

A3. ALIANTZAK

A4. BALIABIDEAK

Prozesuak

P1. LAGUN EGITEKO PROZESUA

P2. PERTSONEN BIZITZAREN GAINEKO INPAKTUA EBALUATZEKO PROZESUA

P3. PERTSONEN IKASKUNTZA ETA GARAPEN PROZESUA

Euskarri- ekosistema ECA

E1. HARREMAN-SARE PERTSONALA

E2. KOMUNITATEA

E3. TALDE PROFESIONALA

Pertsona

P1. ERAGIN POSITIBOA PERTSONEN BIZITZAN

Baliok

V1. PRINTZPIOAK

V2. KULTURA HUMANISTA

V3. GOBERNANTZA ETA LIDERGO HUMANISTA PRINTZPIOAK

3.1. PERTSONA

Erakundearentzako galderak...

- **Zehaztuta al dago zeinek izan behar duten pertsonen gaineko emaitzak (haren misioaren xedea)?**
- **Pertsonengan gaineko emaitza horiek neurtzen al dira?**
- **Proposatzen al da ekintzarik emaitza horiek hobetzeko?**

Pertsona funtsezko dimentsioa da, GIZAKUDEren elementu motibatzaile eta eragileaz gain. Bizi-kalitateari dagokionez, harengan eragin positiboa lortzea bilatzen da, zaintzan, babesean, lagun egitean, instrukzioan, gizarteratzean... emandako denboraren bidez, denbora hori baliozkoa izateko helburuarekin. Funtsean, pertsonarentzat, eta, bigarrenik, haren ingurukoentzat eta laguntza horiek ematen dituztenentzat.

Erakundeak pertsonaren bizitza hobetzeko konpromisoa nola hartzen duen identifikatu beharko du, eta emaitza hori ulertzen, neurtzen eta gainerako emaitzen aurretik (ekonomikoak...) jartzen duela ziurtatu.



P1 faktorea ERAGIN POSITIBOA PERTSONEN BIZITZAN

Pertsona dimentsioak faktore bakarra du: erakunde bakoitzak lagun egindako pertsonen bizitzan duen inpaktu positiboa. Filosofia, terminologia eta lehentasun espezifikoak hartzea eskatzen du, eta, horien bidez, erakundeak bere jarduerak pertsonen bizitzan ahalik eta inpaktu positiboena izan dezan saiatu beharko du.

3.2. EUSKARRI-EKOSISTEMA (ECA)

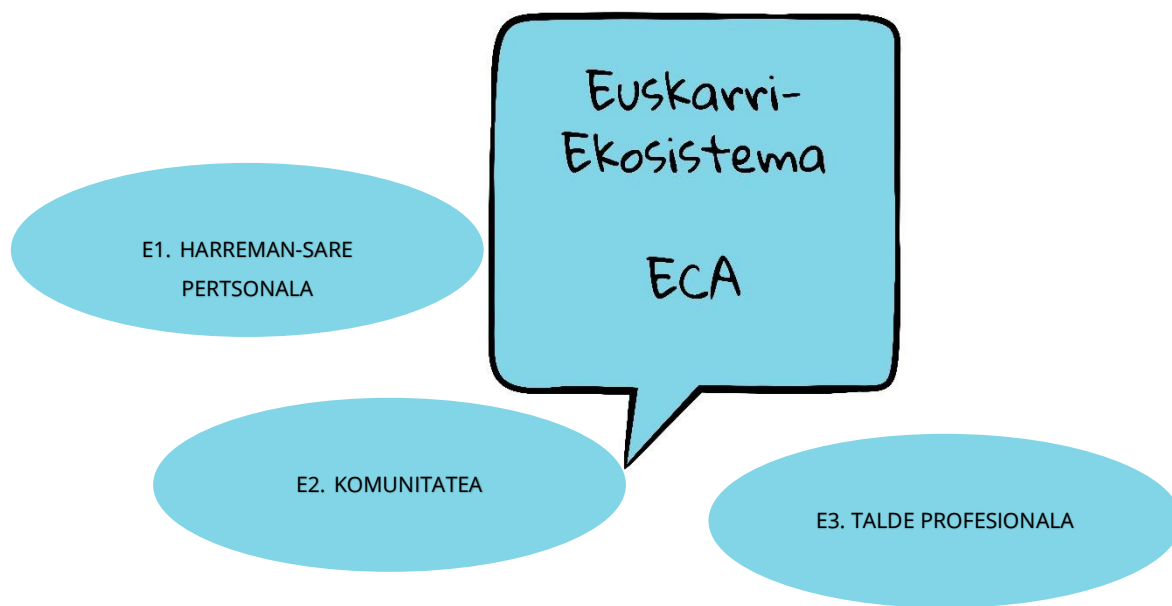
Erakundearentzako galderak...

- **Identifikatuta al du zeinek osatzen duten pertsona bakoitzaren ECA?**
- **Abian al ditu ECAREN presentzia eta jasangarritasuna bermatzen duten estrategiak, jardunbideak, espazioak...?**
- **Ba al du abian ekintzarik ECA osatzen duten pertsonengan beraiengan inpaktu positiboa sortzeko harreman-sarean, komunitatean eta talde profesionalen?**

Euskarri-ekosistema (ECA) erakunde humanisten oinarritzko harreman-esparrua da.

GIZAKUDEk gaintitu egiten du zerbitzuen egiturazko ikuspegia antolamendu-baliabide espezializatuak kudeatzeko unitatetzat, eta bide berriak irekitzen dizkie ECA-ei, antolaketa-diseinuaren erreferente gisa laguntzeko mikrounitateei. Unitate horiek osatzen dituzte laguntza jasotzen duen pertsonak, talde profesionalak, familia-harremanek, auzo-harremanek, adiskidetasun-harremanek eta komunitateak, eta horien artean pertsona boluntarioak nabarmentzen dira. Horiek guztiek, intentsitate-maila handiagoan edo txikiagoan, esparru bizia osatzen dute norabide anitzeko harreman eta ekarpenetan. Horiek pertsonengan emaitza positiboak eraikitzen dituzte (edo ez).

ECA da ereduaren beste funtsezko elementuetako bat, pertsonak zaindu, babestu, lagun egin, irakatsi, artatu edo garatzen dituzten pertsonak baitira.



E1 faktorea HARREMAN-SARE PERTSONALA

Pertsona bakoitzak duen harreman-sare pertsonala da. Sare hori, bizi-ibilbideak eraginda, berria edo duela urte askotakoa izan daiteke, eta familiako, lagunarteko edo auzoko loturekin bat etor daiteke.

E.1.1. Familia

Familia-harremanekin lotutakoak eta pertsonarekin inplikaturakoak.

E.1.2. Lagunak

Adiskidetasun-harremanekin lotutakoak eta pertsonarekin inplikaturakoak.

E.1.3. Bizilagunak

Auzotasun-harremanekin lotutakoak, inplikaturak daudenak eta, gainera, pertsonarekiko adiskidetasuna edo laguntza-sare erreal eta iraunkorra eraiki dutenak.

E2 faktorea KOMUNITATEA

Zenbait elementu komun dituzten pertsonak. Elementu horien artean daude, adibidez, hizkuntza, ohiturak, balioak, zereginak, munduaren ikuskera, adina, kokapen geografikoa, estatus soziala edo rolak.

E.2.1. Pertsona boluntarioak

Lagun egiten zaion pertsona batekin gertuko harremana duten pertsonak, lagun egiten ematen duten denbora (edo beste aktibo batzuk) ekonomikoki ordainduta ez dagoenean.

E.2.2. Komunitate zabala

Elkarri lotutako eta inplikaturako pertsonak; ohiturak, balioak, zereginak, mundu-ikuskerak, adina, kokapen geografikoa (auzo bat, adibidez), estatus soziala edo rolak eta identitatea partekatzen dituzten pertsonak.

E.2.3. Bizilagunak

Auzotasun-loturen bidez elkartuta daude, eta inplikazio puntuala dute.

E3 faktorea TALDE PROFESIONALA

Nukleo zentralako pertsonen bizi-kalitatea hobetzeko edo mantentzeko lanetatik (lagun egitea, babesa, heziketa...) ordainsaria jasotzen duten pertsonak.

E.3.1. Zuzeneko arretako profesionalak

Zuzeneko arretako taldea, zeinaren zehaztapen sektorialean gerokultore, erizaintzako profesional, irakasle... izenak har baititzake; azken batean, misioaren fokuko pertsonen laguntzeko modu bizi eta eutsian presente daudenak dira.

E.3.2. Zerbitzu osagarriak

Zerbitzu osagarriak (hala nola garbitasuna, elikadura, segurtasuna, estetika...) egiten dituen taldea. Intentsitate-erlazio aldakorra du ECAaren barruan. Kontuan izan behar da erakundearekin zuzeneko kontratu-lotura izan dezaketean profesionalak direla, autonomoak izan daitezkeela edo

azpikontrataturako beste erakunde batzuekin lotuta egon daitezkeela.

Enpresa hornitzaileekiko konplizitateagatik lan egitea dakar, haiekin zuzenean lotutako pertsonak ECAko kide direla jabetu daitezen eta praktika dezaten, lagun egiten zaien pertsonakiko interakzioetan. Eta berekin dakar, baita ere, erakundearen prozesuen berezitasunei erantzutea, zerbitzuak, prestazioak eta erantzuteko denbora pertsonalizatzeari dagokionez.

E.3.3. Zuzendaritza-taldea

Zuzendaritza-taldea, non, oro har, harremanen intentsitatea txikiagoa den, baina pertsonari buruzko erabakien gaineko inplikazioaren intentsitatea, ordea, handia den.

3.3. BALIOAK

Erakundearentzako galderak...

- **Erakundeak identifikatuta al ditu bere funtsezko printzipio eta balioak?**
- **Argia al da printzipio eta balio horien formulazioa?**
- **Erakundeak bere printzipioekiko fideltasun-maila neurtzen al du eta horiek betetzeko ahalmena al du?**
- **Partekatzen al dituzte ECA osatzen dutenek erakundearen balioak?**
- **Bada al dago agindu etiko iraunkorrik arreta eta babesak emateko eta lagun egiteko?**

Balioak GIZAKUDEren oinarria dira eta antolamenduaren nolakotasunak jasotzen dituzte: hura bere gizarte-testuinguruan zergatik balioesten (edo gorrotatzen) den. Balioek erakunde bakoitzak bere jardueraren alderdi zehatzei ematen dien garrantzia mugatzen dute, baita alderdi horiek kultura kolektiboan nola islatzen diren eta erakundearen lidergoa eta gobernantza nola lortzen den ere. Ezinbestekoa da erakundeen misioa haien balioekin lerrokatuta egotea.

Printzipioak desiragarritzat jotzen diren lege edo arauak dira, eta portaera bideratzen dute. Zuzenean lotzen dira balioekin.

Erakundeek lortutako emaitza guztiak, bai pertsonen bizitzaren gaineko emaitza positiboak lotutakoak, bai ekonomikoak, baliozkoak izango dira baldin eta horiek lortzeko erakundea **printzipio eta balio humanistekiko leial** izan bada.

Printzipio eta balioekiko leialtasunik ezak baliorik gabe uzten ditu, nolabait, lortutako emaitzak, edo, gutxienez, koherentzia kentzen die. Hortaz, erakundeak mekanismoak ezarri beharko ditu bere misioan, ikuspegian eta balioetan jasotako bere sorrerako printzipioekin koherentziaz lotzeko.

GIZAKUDEk proposatzen du beren misioan humanistak direla dioten erakundeen balioak, gutxienez, honako hauetan inspira daitezen:

<p>Lagun egiten zaion pertsonaren eskubideak eta borondateak errespetatzea eta defendatzea</p> <p>(Errespetua: ezagutzeko, aintzatesteko eta balioesteko gaitasuna)</p> <p>(Eskubideak defendatzea: gozatzea hautatzen duenari aukera hori bermatzea. Eskubidea ez da betebeharra)</p>	askatasuna
	<i>benetan hautatzea</i>
	<i>arrikuak nork bere gain hartzea</i>
	duintasuna
	bizimodua
	<i>pertsona bakoitzak nahi duena ezagutzea eta errespetatzea garrantzitsua da</i>
	<i>bizimoduaren jarraitutasuna ahalbidetzea eta babestea</i>
	<i>desioak entzutea</i>
	<i>oraindik lor daitezkeen bizi-helburuak babestea eta iradokitzea</i>
	garapen pertsonala
	bizi-proiektuak
	autonomia pertsonala
	inklusioa
	informazioa
Bizitza balioduna sustatzea	bizitzan erdietsitako lorpen positiboak nabarmentzea

	esperientziatik abiatuta, rol emailea eta aktiboa sustatzea beste belaunaldi batzuegan
ECAaren misioa eta balioa errespetatzea eta sustatzea, lagun egiten zaion pertsonaren bizitzan emaitza positiboen sortzaile gisa	garapen pertsonala eta profesionala lagun egiten dutenei entzuteko eta haiekin hitz egiteko espazioak eta denbora izatea
Pertsona ardatz duen arreta eta kudeaketa	Pertsonen eskubide, borondate eta premien lehentasuna ECAk eta erakundearen gainerakoak dituztenen aldean
	Arreta ematea eta kudeatzea, pertsonaren beharrei lehentasuna emanez erakundearen premien aldean



V1 faktorea PRINTZIOAK

Nola egiten, partekatzen eta aplikatzen ditugun jardueraren joko-arauak, gobernantza, zerbitzuak eta eguneroko erabakiak hartzea diseinatzeko oinarri gisa. Printzipioek legitimoak eta sozialak izan behar dute, etorkizuneko balio handiko horizontea kontuan hartuta (ikusmena), eta argi adierazita egon behar dute. Egunerokoan zerbitzuak diseinatzeko eta erabakiak hartzeko oinarria dira.

V.1.1. Informazioa eta gardentasuna

Barruko eta kanpoko informazioa zehaztea, atzematea, lantzea eta jakinaraztea erabilgarria eta % 100 gardena da.

V.1.2. Jasangarritasuna

Erakundearen misioa lortzeko eta aurrera egiteko etengabeko erantzukizuna, testuinguru sozioekonomikoaren barruan.

Kontuan izanda erakundeak nola lortzen dituen bere jarduerak egiteko baliabide ekonomikoak, honako hauek oinarri hartuta: kuotak, zerbitzuen kobrantza, kontratuak eta hitzarmenak (erakunde publiko edo pribatuekin), dohaintzak, hainbat eratako aktiboen ustiapena eta erosketa publiko soziala. Eta prozesu guztietan baliabide materialen kostuak eta laneko ordainsaria zehatz kudeatzea eskatzen du, hori baita aurrekontuaren zati handi bat, eta ahalik eta balio-ekarpen handiena izan behar du, enplegu kualifikatuak eta kalitatean zentratutako goi-mailako zerbitzuak sortzeko. Arreta-denboren kudeaketa, baliabideen optimizazioa eta denbora aurrezteak dakarten teknologiak sartzea hiru gai kritiko dira jasangarritasun-printzipioari erantzuteko.

V.1.3. Etika

Erakundearen ekimenak pertsona bakoitzaren mailan diseinatzeko eta gauzatzeko modua gidatzen du (beraz, errespetuaren, entzutearen, informazioaren, duintasunaren, ekitatearen, laguntzaren eta garapenaren... printzipioei jarraituz).

V2 faktorea KULTURA HUMANISTA

Printzipioek eta balioek eguneroko jarduera gidatu eta bete behar dutela jasotzen du, eta eguneroko jardueran printzipio, harreman-estilo, komunikazio-modu eta -bitarteko, prozedura, aintzatespen eta sinboloak —erakundearen pertsonen jarrera eta portaerak koherentziaz hornitzen dituztenak— nola txertatzen diren gogoeta egitera gonbidatzen du.

V.2.1. Zuzendaritza-taldearen adibidea

Aitortutako balioetan erantzukizuna duten pertsonen eredugarritasunak amu gisa funtzionatzen du beste pertsona batzuentzat. Eredugarritasun hori edozein mailatako zuzendarien erronka pertsonaletan txertatu behar da.

V.2.2. Komunikazio-estiloak eta -moduak

Komunikazio-estiloetan eta -bitartekoetan, harreman-jardunbide egokiak babestu, ebaluatu, hobetu eta erreplikatzeko mekanismoak gaitu behar dira.

V.2.3. Pertsonak hautatzeko irizpideak

Langile berriak hautatzeko prozesuetan eta pertsonak baloratzeko irizpideetan, kontuan hartu behar dira pertsonak

babesteko jarrerak eta bokazioa, lehentasunez ezagutza teknikoei edo esperientzia profesionalei dagokienez.

V.2.4. Pertsonen arteko tratua

Praktikatu beharreko printzipio eta balioen zati handi bat adierazten du. Horregatik, pertsonen arteko harreman guztiek (ECArenak barne) eskatzen dute arreta handia jartzea aitortutako printzipioei, errespetuko, esker oneko, enpatiako eta aintzatespeneko adierazpen sistematikoaz.

V.2.5. Aniztasuna errespetatzea eta haren balioa

Pertzepzioen, estiloen, ohituren, ideologiaren eta sinesmenen aniztasuna errespetuz tratatu behar da, eta pertsonen harremanei eta itxaropenei atxikitako baldintzat hartu behar da.

V.2.6. Gizarte-ekintzak

Ekintza kolektibo eta aldizkakoetan adierazten dira praktikaturako balioak. Gizarte-ekintza horiek arretaz diseinatzea ezinbestekoa da aitortutako balioen kultura-elementuak indartzeko, balio horiek bat etorri behar baitute praktikaturakoekin. Topaketak, bilerak, jakinarazpenak, sariak, aurkezpenak... biltzen dituzte.

**V3 faktorea GOBERNANTZA ETA LIDERGO
HUMANISTA**

Baliabideak, erabakiak eta egiturak antolatzeko modua, erakundearen garapena lortzeko, oreka sozial, ekonomiko eta instituzional iraunkorra ziurtatuta eta eragindako interes-taldearen arteko oreka sana sustatuta.

Gobernantzaren aplikazioak etengabe zehaztu eta zuzentzeko, ECAREN talde mistoen bitartez egiaztatutako datuak erabiliko dira.

V.3.1. Funtsezko sistemak

Zerbitzuak, prozesuak eta bitarteko operatiboak, baliabideak, politikak eta erabaki-arauak eraikitzeko eta mantentzeko modua, malgutasunez jarduteko eta erakundearen helburuak lortzera bideratuta.

V.3.2. Informazio berrikusia eta egiaztatua

Barruko eta kanpoko informazioa nola zehazten, atzematen, asimilatzen, lantzen eta jakinarazten dugun.

V.3.3. Helburuekin bat egitea

Erakundearen eratze-printzipioak eta -helburuak nola lantzen, partekatzen eta aplikatzen ditugun.

V.3.4. Identitate-zentzua

Erakundeak bere jardun-eremuan lidergo komunitarioa nola gauzaten duen. Lidergo horrek berekin dakartza beste jarduera batzuk, erakundeak diharduen lurraldearen garapen sozial eta ekonomikoan trakzio-efektua eragiten dutenak.

V.3.5. Zuzenketa-mekanismoak

Erabakiak, planak eta eragiketa-ereduak nola berraztertzen ditugun koherentzia handiagoa lortzeko, eta erakundearen aurreikusitako misiora eta ekintzetara hobeto egokitzeko.

3.4. PROZESUAK

Erakundearentzako galderak...

- **Lagun egiteko prozesua gauzatzen al da pertsonen bizitzarako emaitza positiboan helburuei eta lagun egiteko hautatutako ereduari jarraituz?**
- **Inpaktua ebaluatzeko prozesuari dagokionez, misioan aipatzen diren pertsonen bizitzarako emaitza positiboak atzematen al dira eta erakundeko pertsonen lagun egiteko prozesuak eta ikaskuntza (bir)diseinatzeko erabiltzen al dira?**
- **Erakundeko pertsonen ikaskuntzari dagokionez, ikaskuntza-sistemek ba al dute tresnarik erakundearen misioari eta balioei dagokienez funtsezkoak diren lan-egoerei erantzun egokiak eta eraginkorrak emateko?**

Erakundeek, humanistak izan edo ez, modu gutxi-asko sistematizatuan gauzatzen dituzte beren eragiketak, prozesuen multzo baten bidez. Horiek idatzita egon daitezke edo ez, erakundean bateratuta egon daitezke edo ez, hausnarketaren edo ohituren emaitza izango dira, baina, oro har, erakundearen arlo guztietara iristen dira eta haren kudeaketa hobetzen laguntzen dute.

Hona erakunde humanisten berezitasunetako bi: 1) eragiketak lagun egiten zaien pertsonen bizitzarekin lotutako misio delikatueta laguntzera bideratuta daude, eta 2) kudeaketak interes anitz eta askotarikoei erantzun behar die, hala nola lagun egiten zaien pertsonak, familiak, administrazio publikoak, patronatuak, bazkideak, gizartea oro har...

Bi berezitasun horiek ez dira bakarrak, baina, zalantzarik gabe, nahikoak dira kudeaketa prozesuz, protokoloz, prozeduraz, araez, ikuskapenez... eta beste osagai batzuez beteta egon dadin. Horiek lagundu egiten dute eguneroko zeregina konplexua izan dadin, non ez baita beti erraza erabakiak hartzea, lehentasunak ezartzea eta interesak orekatzea.

Errealitate horrek, sarritan, erakundearen misioa eta balio humanistak bigarren mailan uztea eragiten du, jakinaren gainean egon ala ez.

GIZAKUDEk, misio eta balio humanistak lehen planoan birjartzeko bere asmoan, erakundearen prozesuak berraztertzea proposatzen du, horiek teoriatik praktikara, ideologiatik jardunera pasarazita. Horretarako, berariaz identifikatzen ditu erakunde humanisten prozesu bereziak, eta prozesu tradizionalen egokitzapen humanistak proposatzen ditu, eguneroko dinamikan ez ahazteko **prozesuak** ez direla berez helburu bat, baizik eta **pertsonen bizitzan bilatzen den emaitzaren zerbitzura dauden tresnak**.

Horrela, bada, GIZAKUDE ereduak Prozesuak dimentsiorako faktore hauek proposatzen ditu:



P1 faktorea LAGUN EGITEKO PROZESUA

Balio humanistak errespetatuz eta horietan inspiratuz, prozesu hau da lagun egitea gauzatzen duen katearen azken maila, pertsonen bizi-kalitate handiagoa bilatzen duena, kontuan hartuta erakundearen misioaren esparruan dauden desio eta behar integralak (fisikoak, kognitiboak, emozionalak eta harremanekoak), eta, oro har, laguntza-plan integral eta indibidual batean zehazten da.

Prozesu honetan, funtsezko bi azpiprozesu bereizten dira: batetik, babesaren kontzeptualizazioa eta antolamendua, eta, bestetik, hura gauzatzea.

1.1. Lagun egitea antolatzea

Identitate-fokua (ez ekintzarena bakarrik) pertsonak eta haien bizi-kalitatea direla bermatzen duten erabaki estrategikoak eta antolamendukoak dira. Pertsonarenganako orientazio horrek esan nahi du erakundeek soluzio operatiboak kontzeptualizatzen eta antolatzen dituztela, non lagun egitearen alderdi ukiezinei, pertsonen denborari, modu fidagarrian heltzen zaien baliabide egokiekin, materialekin zein immaterialekin.

P1.2. Lagun egitea gauzatzea

Prozesu operatiboari dagokie, lagun egiten zaion pertsonak parte hartu ala ez. Lehendik pentsatutako soluzio operatiboak aplikatzen dira. Horietan, balio humanistak behatzen dira, eta ECAREN bitartekoak eta trebakuntza nahikoa bermatzen dira, modu eraginkor, profesional eta pertsonalizatuan gauzatu daitezten.

Bai antolamendurako, bai lagun egitea gauzatzeko, funtsezkoa izango dira Babes Eredua arautzen duten printzipioak (GIZAKUDEren Aktiboak dimentsioaren faktore nagusietako bat).

**P2 faktorea PERTSONEN BIZITZAREN GAINEKO
INPAKTUA EBALUATZEKO
PROZESUA**

Pertsona dimentsioak deskribatzen duenez, pertsonen bizitzan emaitza positibo bat bilatzea da erakunde humanisten misioaren izendatzaile komuna. Eginkizun hori izanik, **kudeaketako aginte-taulek lehenetasunez misio horren betetze-mailari buruzko erreferentziak eta sistematikoki hobetzeko ekintzak sartzearen alde egiten du GIZAKUDEk.**

Inpaktu positiboa eragin nahi den bizitza-esparruaren egungo mailari buruzko adierazleek (kualitatiboak eta/edo kuantitatiboak) ez ezik, beste batzuek ere (gogoeta egitekoak, neurtzeko eta ebaluatzeko tresnak bilatzekoak, erakundearen prozesuetan horiek txertatzeko tresnak, komunikaziorako tresnak...) betiere egon behar dute plan estrategikoen, kudeaketa-planen eta ekintza-planen jarraipen-saioetan.

**P3 faktorea PERTSONEN IKASKUNTZA- ETA
GARAPEN-PROZESUA**

ECAko kideek (profesionalekin hasi eta familiekin edo harreman-sare pertsonalarekin eta komunitatearekin jarraituz) erakundearen prozesuak gauzatzen dituzte, prozesu horien emaitzaren hartzaileak izateaz gainera. Prozesuetan humanismoaren arrakasta bermatzeko, GIZAKUDEk funtsezkotzat jotzen du ikuspegi humanistarekin bat etorriko diren ikaskuntzako eta garapen pertsonaleko prozesuak bermatzea, zuzenean edo zeharka pertsonen jardueretan eta ematen zaizkien zerbitzuetan eragina izan baitute, baliorik gabeko denbora asko lagun egiten zaion pertsonarentzat balio handiagoko denbora bihurtzeko konponbideak bilatzeko etengabeko bokazioarekin.

Hala, GIZAKUDEk kontzeptu humanistetan trebakuntza espezifikoa eta jarraitua ematea proposatzen du, kontzeptu horiek profesionalen taldea gainditu eta ECAko pertsona guztiengana iritsi daitezen. Trebakuntza-prozesu horietan honako hauek jasoko dira: ezagutzarako sarbidea, taldeak, hobekuntzen analisia, aholkularitzak, esperimendazioa, ikaskuntza kooperatiboa eta jardunbide egokiak banakako ikaskuntza-ekintzetan, hobekuntza-taldekoetan, proiektu esperimentalekoetan...

Horretarako, GIZAKUDEk proposatzen du jardunbidean integratutako ikaskuntza-sistemak ezartzea, tutoretzari denbora emanda, ikaskuntza-plan pertsonalak eginda, berrikuntzak eta aldaketa-aukerak aprobetxatuta, ikaskuntzaren gaineko erantzukizun pertsonalak esleituta, etab.

3.5. AKTIBOAK

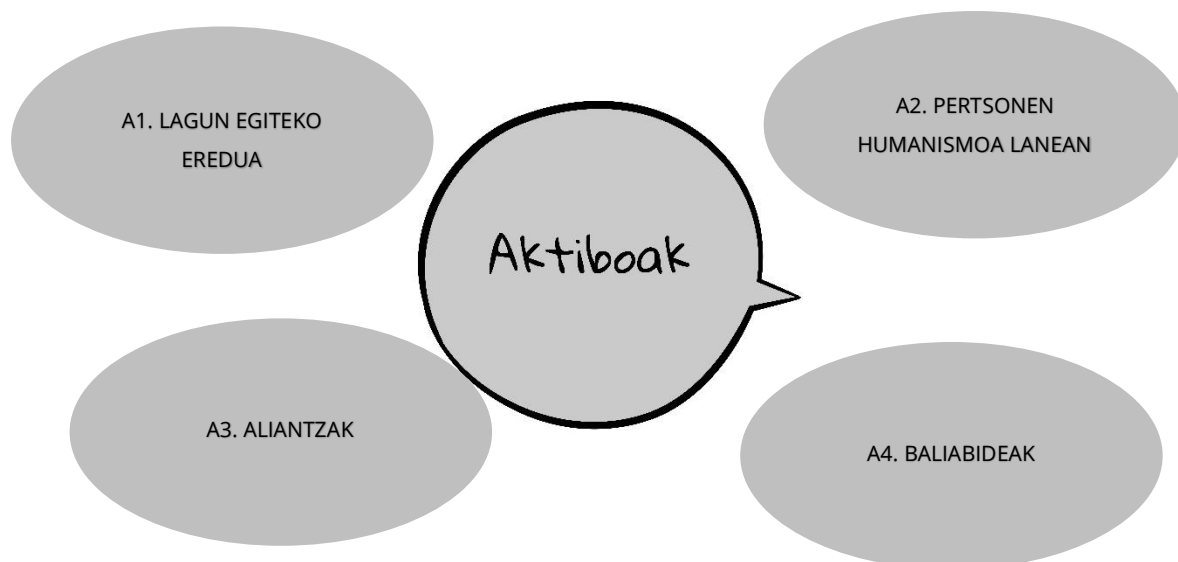
Erakundearentzako galderak...

- **Lagun Egiteko Eredua koherentea al da erakundearen misioarekin eta balio humanistekin? Humanismoaren trazabilitatea zaintzen al du erakundearen mugetatik haratago (hornitzaileei, aliantzei, baliabideei, langileei... dagokienez)?**
- **Langileen humanismoa hautatzen, trebatzen eta aintzatesten al da erakundearen dauden zerbitzu nagusi edo osagarrietako langile propioen edo kanpokoen, zuzeneko edo zeharkako artean?**
- **Aliantzei dagokienez, beste erakunde batzuekin izandako esperientzietatik abiatuta, bilatzen, aplikatzen eta aintzatesten al dira ikaskuntza eta babesa aktibotzat?**
- **Baliabideei dagokienez (teknologiak, instalazioak eta ukiezinak), teknologiak erabiltzen al dira erakundearen lagun egiteko prozesuetan aplikatzeko balio-denbora libratzeko eta sortzeko iturritzat? Instalazioak diseinatzen eta erabiltzen al dira pertsonen bizitzan inpaktu positiboa izateko? Aktibo ukiezinak aintzatetsi, zaindu eta hedatzen al dira erakundearen?**

Erakunde baten **aktiboak** erakunde baten jabetzako ondasunak, eskubideak eta beste baliabide batzuk dira, horietatik etorkizunean mozkin bat ateratzea espero dugunean ere.

Ikuspegi ekonomizistatik harago (horren arabera, erakundearen aktiboak bere kontabilitate-balantzean jasotakoak dira), GIZAKUDEk proposatzen du erakundearen aktiboen osasuna maximizatzea eta balioestea, ikuspegi humanistago baten bidez. Horrela, balantze humanista (aktibo humanistak) saneatuagoa izango du lagun egiten zaien pertsonen bizikaltatea hobetzeko eta, ondorioz, bere misioa betetzeko ahalmen eta

baliabide gehien dituen erakundeak. Zalantzarik gabe, GIZAKUDEk ez du ahazten balantze honetan baliabide ekonomikoek duten garrantzia, uste baitu, motibazioa beti ekonomikoa izan ez arren, baliabide ekonomikoak, tresna gisa, funtsezkoak izan daitezkeela.



A1 faktorea LAGUN EGITEKO EREDUA

Lagun Egiteko Eredua erakundeko pertsonak ardatz dituen da, eta balio-denbora maximizatzeari erantzuten dio, duintasunaren defentsan eta bititza-proiektuei laguntzean oinarritutako arreta profesionaletik, funtsezko bi elementutatik begiratuta: lagun egiten zaion pertsonaren eskubideak eta ECA ahalduntzea.

A1.1. Pertsonaren eskubideak

Pertsonen egoerari eragiten dion eskubideen errepertorioa nola hartzen eta aplikatzen den, errepertorio hori nola komunikatzen den eta nola hartzen den kontuan jarduketak diseinatzean eta erabakiak hartzean. Baimenetan, betebeharretan, arauetan, borondateetan, etab. gauzatzen da.

Erakundeak eta horren zuzendaritza-organoek, eta, hedaturaz, pertsona guztiek aintzatetsi eta defendatu behar dituzte eskubide horiek, barnean eta hirugarrenen aurrean, eta, gainera, partikularizatu eta erabiltzaileari azaldu behar zaizkio.

ECA-ekiko bizikidetzeta- eta elkarrekikotasun-erregimen egonkor batean, betebeharrak indibidualak egon behar dira, ECA horietako kide guztien bizi-kalitatea handitzea bideragarria izan dadin.

Aurretiazko ahalmenen eragina izan dezaketen egoerak aurreikusiz edo arriskuak egonez gero, berariazko baimen-mekanismoak gaitu behar dira, horiek azaldu eta ulertu ondoren. Horrela, erabiltzailearen borondate indarrekoen edo aurreratuen adierazpenak egoera bakoitzean arlo horretan hartzen diren irtenbide edo erabakien parte izan behar du, horiei garaiz eta ahalik eta mailarik handienean erantzuteko moduan.

A1.2. Pertsonaren autonomia

Iritzi-esparrua, pertsonaren erabakia, ECAREN autonomia egokia eta aukeren presentzia erabiltzaileak, eta, hala badagokio, haren sare pertsonaleko pertsonarik hurbilekoenek aurre egin behar dieten etorkizuneko ekintzei heltzeko moduari egiten dio erreferentzia. Nola errespetatzen diren erabaki horiek eta nola gauzatzen diren prestutasunez eta arriskuak arinduz.

Hori dela eta, alde aurreko eskakizuna da pertsonak bere aurreikusteko moduko etorkizunari buruzko asmoak eta desioak adierazteko espazioak izatea, eta adierazpen horiek ECAk interesez hartu behar dituela, eta irtenbideak bilatzeko bokazioaz landu behar dituela, arriskuak arintzeko eta baliabideak proportzionalki ezartzeko testuinguru etiko batean.

Trataerak eta ordutegiak homogeneousatzea pertsonaren eta ECAn jarduteko askatasuna murrizten duen elementua izan daitekeela kontuan hartuta, mekanismoak antolatu behar dira. Mekanismo horiek arreta eta zerbitzuak ematean malgutasunik, autonomiarik eta segurtasunik handiena eman behar dute horien aukeren bidez.

Pertsonaren bizi-esperientziarekiko adostasun-, gogobetetasun- edo desadostasun-mailaren adierazpena behatu, entzun eta erregistratu egin behar da, pertzepzio hori hobetzea ekarriko duten esku-hartzeak sortzeko. Adierazi gabeko asmoak eta beharrak atzematea erakundeko eta ECAn sartutako gainerako profesionalen gaitasunen parte da. Hala, pertsonak proposatzen dituen ekimenak proposatutako moduan edo modu alternatiboan hartu eta ebatzi behar dira, aurreikusteko moduko ekintza-planen barruan eskuragarri dauden baliabideen arabera.

A1.3. ECA ahalduntzea

Erakundeko profesionaleri eta ECAko gainerako kideei boterea, ahalmenak, baliabideak eta irizpideak emateko modua da, beren erantzukizunak ahalik eta ondoen eta egokien gauzatzeko, erakundearen printzipio eta jarraibideen barruan.

Horretarako, automotibatzeke etengabeko errefortzua behar da, aintzatespenaren, konpromisoaren, hobekuntzaren, talde-lanaren eta elkarrekikotasunaren bidez.

Onartu behar da erakundeko pertsonen eta ECAko gainerako kideen banakako ekintzek eraikitzen dutela erakundearen misioa beren gaitasun, estimazio, jarrera, ebaluazio, proposamen eta erabakiekin. Horregatik, erakundeak bere helburuak lortzeko jardunean zeregin nagusi horretarako prestatu behar ditu pertsonak. Horretarako, jarduerak ikasi, ebaluatu, aintzatetsi eta zuzendu behar ditu, jardunbideak gainbegiratzeko eta hobetzeko sistema eraginkorrak erabilia.

Automotibazio-mekanismoek pertsonen zuzendaritzaren funtsezko parte izan behar dute, eta ECAkin gai horri buruz hitz egiteko etengabeko sistemak egon behar dira. Mekanismo horien osagarri dira konfiantzan oinarritutako trebakuntza, gainbegiratzea, aintzatespena, asmo humanista eta autonomia. Egoera konplexuen eta giza interakzioko egoeren aurrean egoki jarduteko bermea da.

Automotibazioari laguntzen dio, halaber, kualitatiboki esanguratsua izango den informazioa eskuratzeko aukera handitzeak, pertsonen barneko eta/edo kanpoko ezagutza-foroetara sarbidea izateak, etab., sormen-gaitasuna handitzeko eta arazoak konpontzeko mekanismoak baitira.

A1.4. Erakundearen lanaren aintzatespen publikoa

Erakundeak espazio garrantzitsua betetzen du, bere dimentsioari dagokionez, jarduten duen gizarte-ingurunean, eta egiten duen lanagatik baliotsutzat jotzen da aldizka. Hortaz, aktiboki parte hartzen du gizarte-proiektuak diseinatzeko talde eta batzordeetan, bere lurralde- edo komunitate-mailan.

Irudiari, jasotako babes edo sariei, espazio publikoetan agertzeari eta abarri egiten die erreferentzia.

A2 faktorea	PERTSONEN LANEAN	HUMANISMOA
--------------------	-----------------------------	-------------------

GIZAKUDEk, pertsonekin eta pertsonentzat egiten duen kudeaketa humanistaren eredu den aldetik, kalitatezko enplegua lor dadin nahi eta behar du. Enplegu horrek langileen gogobetetasun hutsetik harago joan behar du, eta balantze humanista sana lortu, langileek erakundearen misioarekin eta balioekin duten konpromisoagatik.

GIZAKUDEk gutxienez bost ezaugarri pertsonal identifikatu nahi ditu pertsonen lagun egiten dien erakunde humanista bateko langileen artean: fideltasuna erakundearen balio humanistikiko, ahalduntzea, lankidetzarekiko kidetasun handia, konpromisoa, malgutasuna, prestasuna eta lidergoa (kudeaketako profesionalentzat).

Erakundeak tresna baliagarriak garatu beharko ditu langileengan profil hori hautemateko eta sustatzeko.

A3 faktorea ALIANTZAK

GIZAKUDEk pertsonak ardatz dituen erakunde baten jardueren izaera interaktiboa identifikatzen du bere inguruko beste erakunde eta pertsonekin, gaitasun egokiak lortzeko, hainbat motatako lankidetzen bidez (esku-hartzeak osatuta, sinergiak sortuta, baliabideak ekarrita, baterako prozesuak garatuta...).

Errealitate horrek eskatzen du erakundeen arteko konektibitatea ez izatea kasualitatea, formala baizik. Aliantza, hitzarmen, proiektuetarako partzuergo eta abarren formak har ditzake.

Hurbileko ingurunean (tokikoa, sektoriala, munizipala, eskualdekoa...) ekimenak identifikatu, ezagutu, konektatu eta txertatzeko aukerak proposa ditzake, erakundearen misioarekin bat etorriz eta balioak partekatuta. Zerbitzuen tokiko profesionalen eta arduradunen lanaren parte izan behar du.

Aliantza guztietarako, Balio Balantzaren kontzeptua hartu behar da kontuan. Izan ere, konektibitate horrek denboran iraun nahi badu, lortutako balio garbia identifikatu behar dute bi aldeek.

A3.1. Aliantzak sektore sozialarekin

Erakundeak sektore sozialeko beste erakunde batzuekin (elkartek, horien federazioak, lotutako zerbitzuak,

ekosistema...) identifikatu, hautatu, konektatu eta elkarreragiteko duen modua, ezagutzak trukatzeko, baliabideak optimizatzeko, zerbitzuak partekatzeko eta berrikuntzak diseinatzeko, hainbat foro sozial eta ekonomikotan ordezkari-tza fidagarria sortuta.

Faktore honetan, antzeko esparruetako erakundeekiko, erakunde osagarriekiko eta bigarren mailako erakundeekiko harremanaren intentsitatea neurtu behar da (lantaldeen egonkortasuna, baterako proiektuak, ezarritako garapenak, etab.).

A3.2. Aliantzak I+G+b-ko erakundeekin

Erakundeak eta bere antolamendu-ereduek ikerketa- eta garapen-prozesuak (barrukoak, kanpokoak nahiz mistoak) nola ikusten dituzten: proiektu propioak, teknologia-zentroak, irakaskuntza, unibertsitateak edo I+G+b unitateak.

Prozesu horiek eragina izango dute haien erronkak, arazoak eta itxaropenak ebaztean. Barne hartzen du ikerketa zientifikoko jarduerak formalizatzea, profesionalak praktiken bidez prestatzea, gabeziak behatzea, proiektu pilotuak egitea eta zerbitzu berriak diseinatzea lankidetzako lantaldeetan, I+G+b-ko egitura espezifikoekin, halakorik balego.

A3.3. Aliantzak administrazio publikoekin

Erakundea nola lotzen den Administrazio Publikoarekin (eskubideen bermatzaile den heinean), hornitzaile, bazkide, bezero, aholkulari eta laguntzaile gisa. Nola bat egiten duten elkarrekintza horiek adierazitako helburu eta printzipioekin, eta nola elkarreragiten duten sektore publikoko edo pribatuko beste erakunde batzuekin, eztabaidatzeko eta sektorea antolatzeko espazioak sortzeko (presio-taldeak, think tanks, gizarte-ekimenak).

A.3.4. Aliantzak komunitatearekin

Erakundeak nola baliatzen duen komunitatean duen presentzia irabazi-asmoa duten edo irabazi-asmorik ez duten erakundeekin bi norabideko harremana sortzeko, elkarrekiko laguntzak lortuta, zuzenekoak edo zeharkakoak. (Pertsonen zerbitzuak emateko enpresak, elikadura, erantzukizun sozial korporatiboa, etxebizitza...).

A4 faktorea BALIABIDEAK

Baliabide egokiak erabiltzeak eta ezabatzeak kudeaketa aproposa eskatzen duela jasotzen du, jasangarritasun ekonomikoan eta ingurumen-jasangarritasunean eragin positiboa izateko.

Ezinbestekoa izango da haien kalitatea eta merkatuko berrikuntzak aktiboki zaintzea.

A.4.1. Teknologia

Erakundeak nola ezagutzen, aplikazioaren arloan ikertzen eta egokitzen dituen ahalmen pertsonalak hedatzea ahalbidetzen duten teknologiak eta gailuak.

Gailu mugikor, ordenagailu, sentsoare eta gainbegiratze-gailuekin lotutako teknologiak ezagutu eta aplikatzea eskatzen du, honako arlo hauetan laguntza pertsonalak lortzeko: komunikazio-funtzioetan, alertetan, mugikortasunean, informaziorako sarbidean eta pertsonen bizi-kalitatea eta ingurunean inklusioa areagotzea ahalbidetuko duten funtzionalitateetan.

Gailu, aplikazio, software, tresna eta beste objektu batzuen forma hartzen dute. Horiek ECAtik denbora libratzea ahalbidetzen dute, balio-denbora sortu ahal izateko.

A.4.2. Instalazioak

Zerbitzu-jardueren oinarri diren espazio fisikoen ezaugarri funtzionalak. Barnean hartzen du norberaren edo besteren espazio fisikoen eskuragarritasuna. Horrek ahalbidetu behar du erosotasun eta garbitasun handiarekin moldatzeko aukera izatea hainbat esparrutan (hala nola etxebizitza, kirola, aisia, prestakuntza, jolasa, etab.). Ahalbidetu behar du, halaber, erabiltzaileek parte hartzea zuzendaritzarekin eta talde teknikoekin batera, ezaugarri horiek zehazteko.

Espazio fisikoen ekipamendua ere barne hartzen du (altzariak, makinak, ordenagailuak, areto kolektiboak, kirol-osagarriak, baratzea, kanpoko espazioak, gimnasioa), baita erakundeak bere espazio fisikoetan txertatutako edozein gailu mota diseinatu, aukeratu, eskuratu/alokatu, ordezkatu, integratu, esleitu, erabili eta birziklatzeko modua ere, erabiltzaileei ematen dizkien zerbitzuetara bideratuta edo dagozkion espezialitateetako profesionalen zereginetarako behar dituen zerbitzuetara zuzenduta. Kontingentzia-planetarako alternatibak. Inbertsioen aurreikuspena eta horien finantzaketa.

A.4.3. Ukiezinak

Aktibo ukieziinei buruzko politikak egotea. Aktibo horien artean daude, besteak bestek, markak, protokoloak, ikastaroak, teknikak eta zerbitzuen diseinuak. Helburua da kontuan hartzea horien zabalkundea eta/edo ustiapena, salmenten, trukeen, lagapenen edo kualifikazio pertsonaleko frankizien bidez.



4. ERANSKINA: GLOSARIOA

1. **Aktiboa:** Iraganeko gertakarien ondorioz erakundeak kontrolatutako baliabide edo inbertsioa da, eta erakundeak etorkizunean horretatik ahalmenak edo mozkinak lortzea espero duena. Ukigarria eta ukiezina izan daiteke.
2. **Aliantza:** Bi erakunde edo pertsona talderen edo gehiagoren arteko akordio, hitzarmen edo ituna da, helburu partekatuak eta interes partikular onuragarriak lortzeko xedearekin egina. Horrek esan nahi du elkarrekiko nolabaiteko kidetasuna dagoela.
3. **Ikaskuntza:** Abileziak, trebetasunak, ezagutzak, jokabideak eta balioak aldatzeko eta eskuratzeko prozesua da. Ikasketaren, esperientziaren, instrukzioaren, aholkularitzaren, arrazoiketaren eta behaketaren emaitza da.
4. **Pertsona ardatz duen arreta (PAA):** Bizitza onerako proposamen bat da. Arreta profesionaletik abiatzen da, eta duintasunaren errespetuan, bizi-proiektuei laguntzean eta bizi-kalitatea helburu duen jarduera profesionalean oinarritzen da. Arreta integrala honako hauek barne hartzen ditu: autonomia sustatzea; zainketa pertsonal eta psikosantarioak; babesa, segurtasuna eta giro atsegina; errespetuzko tratua; errealizazio pertsonala suspertzea; jarduera atsegingarrietan parte hartzea; zaintzaileei orientazioa ematea eta lagun egitea.
5. **Trebakuntza:** Zereginak, zaletasunak, eginkizunak edo berrikuntzak behar bezala betetzeko lanbidean edo norberaren jardunean baliagarriak diren abileziak, trebetasunak, ezagutzak, jokabideak eta balioak. Gaitasuna ebaluazio-mekanismoen bidez arautu daiteke. Zentzu dinamikoan, ikaskuntzarekin parekatzen da.
6. **Erosketa publiko soziala edo aurrekonpetentziala:** Erakunde publikoek irtenbideak eskuratzeko, diseinu aurreratuko fasean, gizarte-arloan aplikatutako teknologia edo zerbitzu berritzaile baten azken garapenerako ekarpen ekonomiko garrantzitsua egin ahal

izateko, erakundearen erreserba-baldintzekin, sortzen ari diren negozioak eta enplegu berritzailea garatzeko. **Komunitatea:** Giza talde bat da, zenbait elementu komun dituena (hala nola hizkuntza, ohiturak, balioak, zereginak, mundu-ikuskerak, adina, kokapen geografikoa, estatus soziala edo rolak) eta identitate bat partekatzen duena.

8. **Ekarpena** (lanean): Pertsonak erakunde publiko edo pribatu baten helburu kolektiboari egiten dion ekarpena. Tarteko edo amaierako lanen emaitzak, hobekuntzen eta ezagutzaren ekarpena, eta erakundearen irudia edo ospea dira. Erakundeak ematen duen kontraprestazioa ordainsaria da (ikus Ordainsaria).
9. **Ezagutza:** Gizakiak duen ahalmena gauzen eta izaki bizidunen izaera, nolakotasunak eta harremanak arrazoiaren bidez ulertzeko. Bere forma guztietan barne hartzen ditu gertaeren esparru baten barruan sormenari, erabakiei eta arazoen ebazpenari aplikagarri zaizkion ulermen teorikoa eta praktikoa, esperientzia, informazio erabilgarria eta ziurtasun kognitiboak.
10. **Duintasuna:** Gizaki izate hutsagatik, askatasuna duen izaki arrazionala den aldetik, gizakiak berezkoa duen balioari egiten dio erreferentzia. Gizaki guztiek merezi duten errespetua eta estimua adierazten du.
11. **Taldea:** Trebetasun osagarriak dituzten pertsonen multzo txikia, enpatikoki eta elkarrekiko arduratsu sentitzen diren helburu komuna duena.
12. **Espiritu humanista:** Politikak, arauak eta printzipioak ezartzearen aurrean, giza balio indibidual eta kolektiboaren lehentasunean oinarritutako jarrera mental integratzailea.
13. **Etika** edo filosofia morala: Moralki ona edo txarra, zuzena edo okerra denaz arduratzen da. Giza portaera ebaluatzen du eta hura definitzeko irizpideak gomendatzen ditu. Ona eta zuzena denari buruzko arauak eta judizioak justifikatzeko irizpideak formulatzen saiatzen da.

14. **Balioa sortzea:** Pertsona edo erakunde baten behar esplizitu edo implizitu baten asebetetzean aurrera egitea lortzen den ekintza baten emaitza.
15. **Gobernantza:** Baliabideak, erabakiak eta egiturak antolatzeko artea edo modua. Helburua garapen fundazionala lortzea du, oreka sozial, ekonomiko eta instituzional iraunkorra ziurtatuta eta eragindako interes-taldeen arteko oreka sanao sustatuta.
16. **Erreminta:** Zeregin bat errazago egiteko erabiltzen den tresna, makina edo lanabesa.
17. **I+G+b:** Ikerketa eta garapena (I+G): Produktu eta zerbitzuen inguruneetan irtenbide berriak garatzeko aplika daitezkeen ezagutzak bilatzeko erabiltzen diren prozesu eta tekniken multzoa. Erakunde orok gauzatzen dituen diseinu- eta aldaketa-prozesuei dagokie. Berrikuntza (b): Erakundearen jarduerak eta helburuak lortzeko abantailak dituzten berrikuntzei ekitea ahalbidetzen duten dinamiken eta prozesuen multzoa. Berrikuntzak bideratuta egon behar du erakundearen misioari eta ikuspegiari izaera praktikoa ematen dioten bereizketa-ezaugarriak nabarmentzera, bere printzipio eta balio onartuen barruan.
18. **Inklusioa:** Inklusioa da pertsona guztiak beren ingurunean integratzeko jarrera, prozesua, joera edo politika, pertsona horiek ingurune horretan parte hartu eta lagundu eta aldaketa horretan onura atera ahal izan dezaten. Pertsonari dagokionez, izateko/egoteko, egiteko eta hautatzeko aukeretan identifikatzen da inklusioa. Inklusiorik ezak, neurri batean, bazterketa baldintzatzen du.
19. **Adierazlea:** Datuen eta informazioaren zenbakizko adierazpena, baita haien arteko loturarena ere (ratioak), sistemen osagaien eta haien emaitzen denbora- eta konparazio-bilakaera neurtzen dutenak planifikatutako helburu batzuekiko, oro har. Ez da metriken baliokidea. Horiek dira jarduera eta emaitzak neurtzeko moduak, eta informazioaren iturriak eta izaera adierazten dituzte. Bidea ematen dute datuak (egitateak) informazio bihurtzeko (zentzua

- hartzen du), informazioa ezagutza bihurtzeko (kausak zehazten ditu) eta ezagutza erabaki bihurtzeko (aldaketara eramaten du), helburuen arabera.
20. **Misioa:** Erakundearen zeregin fundazionala bere ingurunearekiko. Bere jardunbidearen ezaugarriak deskribatzen ditu.
21. **Misio humanista:** Gizakia erakunde baten xedearen oinarri eta arrazoitzat ezartzen du.
22. **Kudeaketa-eredua:** Bere helburuak lortzeko, erakunde baten ekintza orientatu eta gainbegiratzen duten irizpide eta eskakizunen egitura kontzeptual integrala. Horretarako, bere eragiketa-sistemak eta gobernantza-organo espezifikokoak baliatzen ditu. Eredu jakin bat onartzeak funtsezko sistema jakin batzuen existentzia eta garrantzia dakar. Kudeaketa-ereduen adibideak: EFQM, GIZAKUDE, Ondasun komunaren Ekonomia, ERABATEKO KALITATEA...
23. **Motibazioa:** Behar dugun edozein ekintza gauzatu ahal izateko behar dugun egoera emozionala eta mentala da, lorpenerako pertseberantziara bideratzen duena, nahiz eta bidean zailtasunak eta akatsak egon.
24. **Parte-hartzea:** Parte-hartzea da edozein motatako jardueretan modu intuitiboan edo kognitiboan inplikatzeko. Partaidetza, harreman-mailatzat, erantzukizunetan eta emaitzetan inplikazio-maila baxuan kokatzen da beste modu batzuekin alderatuta (adibidez, lankidetzak edo elkarlana).
25. **Printzipioak:** Ahalmen espiritual edo arrazionalak bideratuta, gizaki baten ekintza orientatzen duten arauak dira. Arau orokor eta unibertsalak dira, eta kulturari atxikitzen zaizkio jokabide kolektiborako jarraibide gisa, eta egokia edo desegokia dena ezartzen dute.
26. **Prozesuak:** Jardueren multzo ordenatua, erabaki- eta kontrol-guneak dituen. Jarduera horien bidez, erakunde baten eragiketarako modu sistematikoan egikaritzen dira. Ondo dokumentatutako

prozesuek eta horien egikaritze sistematikoak osatzen dute erakundearen kalitate teknikoa.

27. **Funtsezko prozesuak:** Funtsezko sistemen prozesu formalizatuak edo ez-formalizatuak dira. (Ikus funtsezko sistemak)
28. **Elkarrekikotasuna:** Denbora-tarte batean zehar, bi agenteren arteko balio-truke orekatua eta eutsia duen harreman-eredua. Elkarrekiko inplikazio gisa definitzen da alderdi bakoitzaren helburuak desberdinak direnean, biek ezagutzen dituztenean eta beste pertsonaren interes-zorroaren parte direnean.
29. **Ordainsaria:** Lanean egindako ekarpenaren kontraprestazioa osatzen duten balio-elementuen multzoa. Hiru dira: lan-baldintzak, lan-ingurune soziala eta enplegarritasuna.
30. **Kudeaketa-sistema:** Elkarri eragiten dioten eta koordinatuta dauden elementu eta jardueren multzoa da. Elementu eta jarduera horiek, politikak eta helburuak ezarrita, erakundea zuzentzen eta kontrolatzen dute helburu horiek lortzeko.
31. **Funtsezko sistema:** Erakundearen zimenduak osatzen dituztenak, xedearen, ikuspegiaren eta balioen funtsezko helburuak lortzeko. Adibide gisa: egoiliarren kudeatzeko sistema, pertsonak trebatzeko sistema, larrialdien kudeaketa. Ez dira funtsezko sistemak: kontabilitatea, oinarrizko mantentze-lanak..., helburu hori duten erakundeetan izan ezik.
32. **Jasangarritasuna** (ekonomikoa, ingurumenekoa, enpleguarena): Denbora-tarte esanguratsu batean, erakunde batek kontu orekatu eta saneatuak eta ingurumen-inpaktu positiboa izateko eta kalitatezko enplegua sortzeko duen ahalmena, eta etorkizun hurbilean baldintza horietan jarraitzeko bermea.
33. **Teknika:** Eraitza bat lortzea helburua duen prozedura edo erregelen, arauen edo protokoloen multzoa.
34. **Teknologia:** Gaitasun pertsonalak hedatzeko aukera ematen duten gailu, aplikazio, software, tresna eta bestelako objektuen multzoa.

Horretarako, ezagutza zientifikoan izandako aurrerapenen ondorio diren bitarteko hauek baliatzen ditu: automatismoak, informazioa erregistratzea eta erabiltzea, energia kontrolatzea eta erabiltzea, osasunean eta bizitzan aplikazio biokimikoak erabiltzea...

35. **Balio-denbora:** Jarduera jakin batean edo espero ditugun emaitzetan denboraren erabileran antzematen dugun balio intrintsekoaz egiten dugun kualifikazio erlatiboa da. Balio subjektiboa den arren, kalitatezko denborako jardueren kategoriak ezartzeko aukera ematen du. Adibidea: Hezkuntzan emandako denbora kalitate handiagokoa da lan errepikakor batean emandako denbora baino.
36. **Balioa:** Pertsonen edo erakundeen arteko elkarrekintzan inplikaturako agente baten eskaera bat asetzen duen zerbaiten ezaugarria, askotariko premia eta denboratan aplikatua.
37. **Balioak:** Erakunde batek bere estrategiari zentzua eta praktikotasuna emateko bere egiten dituen ezaugarri eta printzipioen multzoa. Ezarritako balioak erakundearen kulturaren funtsa dira. Ez dute zertan bat etorri adierazitako balioekin.
38. **Ikuspegia:** Erakundeak etorkizuneko denbora-tarte baterako (10-20 urte) duen posizioaren adierazpen zehatza, ekin beharreko aldaketak eta garapenak ezarri eta zuzenduko dituen.