















**)**



**2. BANAKAKO PRAKTIKA. Fitxa Teknikoa**



ERAKUNDEA: 1go BP‐an landutako kasu/dokumentazio bera.

EMATEKOA: *C) ESKUHARTZE TXOSTENA (bakarrik orrialde hauek: 17.a eta 18.a)* EMATEKO FORMATUA: PDF edo Word. ESKUZ EZ. Postontzian, gelan edo bulegoan eman. EMATEKO EPEA: apirilak 17a, 13:00a *arte.*

AURKEZPENA: apirilak 19an, Tailerrean.

FEEDBACK eta AUTOEBALUAZIOA: apirilaren 28an, Mintegian. KALIFIKAZIOA: *puntu 1.*

GAINDITZEKO BALDINTZAK: *0.5 lortzea (ikusi programan inplikazio aldagaia)*



**EDUKIA**



**A) DIAGNOSTIKO eta MARKO BERRIA**

* 1. **DIAGNOSTIKO TXOSTENA eta AURRE ESKUHARTZE TXOSTENA (sintesia)**
  2. **ESKUHARTZE TXOSTENA EGITEKO EAKUNDE MAILAKO MARKO BERRIA (DIAGNOSTIKO eta AURRE ESKUHARTZEAREN ONDORIO DIRENAK)**



**C) ESKU‐HARTZE TXOSTENA**

**D OINARRIZKO BIBLIOGRAFIA**



**)**



**A DIAGNOSTIKOA eta MARKO BERRIA**

**A.1) DIAGNOSTIKO TXOSTENA eta AURRE ESKUHARTZE TXOSTENA (sintesia)**

# B TXOSTENA / EBAZPEN:

1. **ARAZOA:** Beak erakundean sustatutako aldaketetara egokitzeko arazoak ditu, rol gatazka sortuz. Arazo kliniko bat egotea kontsideratu behar da. Egiaztatutako berrikuntza‐eredurik ez egoteak arazo orokorrak sortu ditu, Bearen kasuan azpimarratuz**. EREMUA:** BERRIKUNTZAN ADITUAK / LAN OSAUN ADITUAK.
2. **BEA‐ren EGOERA: C motako** pertsonalitate **JOERA** bat: **Nortasun Nahasmendu Obsesibo‐ Konpultsiboa. JUSTIFIKAZIOA:** Bere lan dinamika aztertuta, Bearen portaeran mendeko nortasun, saiheste nortasun eta nortasun obsesibo‐konpultsiboen artean bilakaera beha daiteke. Nortasun‐nahasmendutzat hartzeko, diagnostikoa beharrezkoa da eta ez dugu honen ebidentziarik. Azken hilabeteetan Bearen portaera‐konfigurazioan nortasun obsesibo‐ konpultsiboaren elementuak indartu dira edo argiago azaltzen hasi dira. Honek irekitzen digu atea joera obsesibo‐konpultsibo (NNOK) finka daitekeela ulertzeko. Beraz, hipotesi nagusia: NNOK‐ren hasierako fasean ginateke.
3. **ESKU‐HARTZE MOTA:** 1. Diagnostiko klinikoa: Gerta liteke ez onartzea edo ez eskatzea. Honen ezean, erakundean lehen mailako prebentzioan esku hartzea diseinatzea eta aplikatzea; 2. Berrikuntza eredu egoki bat ezarri.

# C TXOSTENA / EBAZPEN:

1. **ERIKAK ZER EGIN DEZAKE**: a) Bearekin egoera heldu normaltasunetik baina aholkularien laguntzaz; b) Berrikuntza ereduaren aukeraketa prozesuan Bea partaide estrategikoa izatea;

c) Berrikuntza sustatzeko jarduerak burutu baino lehen prebentzio neurriak hartzea.

1. **BEA‐k EGIN BEHARKO LUKEENA:** Gaitasun sozial espezifikoetan trebetasunak eskuratu: (1) eraldaketa prozesuetan ardura lanetan aritzeko egokia dena (Lidergo Eraldatzailea), (2) komunikazio asertiboa, (3) zurruntasun mentala eta erresistentzia landu (teknika kognitibo‐ konduktualak), (4) goi mailako postuetan erabakiak, denbora eta porrota kudeatzeko prestakuntza espezifikoa.
2. **HELBURU NAGUSIA:** Bearen portaera joera etetea edo kontrolpean mantentzea, prebentzio neurri egokiak hartuz. Berrikuntzarako kultura eredu inkrementala aukeratzea, ez disruptiboa.
3. **ERAKUNDEAREN ESTRATEGIA BEA INPLIKATZEKO:** Bai, badu. (1) Goi mailako karguen prestakuntza diagnostikoa egin, (2) bigarren eta hirugarren puntuetan adierazitakoa kontuan hartu prestakuntzaren diseinuan, (3) prestakuntza emango duen Aholkularitzari enkargu doitu hau egin, eta (4) Bea barneratu berrikuntza ereduaren analisian eta aukeraketa prozesuan, gainbegiratzaile bihurtuz.
4. **EGIN BEHARKO LITZTAEKEEN ESKU‐HARTZEAREN EZAUGARRIAK:**
   1. Lidergo Eraldatzailean prestakuntza kargudunei.
   2. Ondoren jarraipen‐laguntza eskaini: **Couching** / Mentoring.
   3. Berrikuntza eredua erabakitzeko prozedura **parte‐hartzailea eta dinamikoa,** non Bea kide aktibo izango den eta eredua ezarri ondoren gainbegiratzaile (ez bakarra) izango den.
   4. **Lehen mailako prebentzio neurriak, prestakuntza bidez (teknikak kognitibo‐konduktualak):** efikazia, denboraren kudeaketa, planifikazioa, erlaxazioa, autoinstrukzioak, hausnarketa‐ pentsamendu ez distortsionatua, azpiko usteak aldatu, zurruntasun mentala, erresistentzia, porrota, erabaki‐hartze prozesua, asertibitatea…

**Lehen Mailako Prebentzioa; egoerak estresatzeko duen ahalmena kontrolatu:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **EGOKITZE MAILA**  **/ estrategiak** | **LEHEN MAILAKO PREBENTZIO** | **BIGARREN MAILAKO PREBENTZIO** | **HIRUGARREN MAILAKO PREBENTZIO** |
| **BANAKOA** | Banakoen baliabideak gehitu  **prestakuntza eta**  **entrenamendua**ren bidez (laneko aspektu zehatzak, gizarte trebetasunak, negoziazioa, lidergoa, denboraren gestioa, arazoen  konpontzea, …). | Estrategia kognitiboak, kontrol‐ lekunea, ziurgabetasunaren aurrean tolerantzia eta nork bere eraginkortasunarekin lotuak. | Egoera hobetzeko banakoekin lanketa (erlaxapen, yoga, ariketa fisikoak), langilearekiko asistentzi programak eta estresa maneiatzeko entrenamendu programak. |
| **ERAKUNDEA** | Erakundearen eskaera maila egokitu, lanpostuen berriro definituz, lan baldintzen hobekuntzaz, edo **egituran**  **aldaketak eginez**. | Talde‐erakunde mailan: lan osasun batzordeak sortuz, edo erakunde balore berriak indartuz. Lan testuingurutik etor daitekeen mehatxu sentimendua jaitsiz. | Istripuak, koste sanitarioak, absentismoa, eta produktibitatean negatiboki eragiten duten faktoreen kontrolerako estrategiak. |
| **BANAKO‐ ERAKUNDE INTERFAZE** | Pertsona eta lan **testuinguruaren eskaera arteko doikuntza** bilatzea, Giza Baliabideetako hainbat neurri hartuz (ordain sariak, lanpostuak esleitu, karrera  garapena, promozioa, …). | Erabakiak hartzeko prozesuetan integrazioa edo lanean nork bere autonomia handitzeko programak. | Akidura psikikoan, gogobetetzean eta lan burutzean negatiboki eragiten duten faktoreen kontrolerako esku‐hartze sistematikoa. |

**A.2) ESKUHARTZE TXOSTENA EGITEKO EAKUNDE MAILAKO MARKO BERRIA (DIAGNOSTIKO eta AURRE ESKUHARTZEAREN ONDORIO DIRENAK)**

Testen bidez, elkarrizketen bidez, eta *focus group* bidez erakundean diagnostiko berria egin da kanpoko aholkularien laguntzaren bidez. Diagnostikoaren ondorioz, besteak beste, **6 erabaki hartu dira**: (1) orain arte burutu dituzten **berrikuntza jarduerak eten; (2)berrikuntza** bultzatu **baina eredu inkremental** berri bat aukeratuz eta ezarriz; (3) berrikuntza eredua aukeratzeko **batzorde** bat osatu, kargudun guztiak inplikatuz eta baita langileen ordezkaritza zabala ere (Bea kide izango da eta aurrerantzean gainbegiratzaile nagusietako bat berrikuntza ereduaren jarraipena egiteko); (4) **prestakuntza beharren** diagnostiko eguneratua egin da, honako lehentasunak finkatuz:

* 1. **auto**‐**efikazia**\* sustatu zuzendarien artean hasieran, gero aurrerago langile guztiekin egingo da, (b) **denboraren** kudeaketa eta planifikazioa, (c) estresari aurre egiteko ***mindfulness***, eta (d) erakunde‐**giroa** berriz bideratu hainbat tailer eginez (porrotarekiko ikuspegi berria, emozio trebakuntza, asertibitatea, distortsionatutako pentsamenduen elaborazioa eta parte‐hartzea sustatzea); (5) Lidergo **Eraldatzailean** zuzendari guztiak prestatu, Berrikuntza eredua ezarri baino lehen; eta (6) zuzendariek lidergoan prestakuntza jaso ondoren, **etengabeko laguntza** estua jasoko dute profesional espezializatu baten eskuz, gutxienez urte betez eta Berrikuntza eredua ezartzen den lehenengo fase arte.

\* Egindako diagnostikotik hartutako norabide berria: erakunde osoan **AUTOEFIKAZIA** lantzeko Programa bat aplikatu. Eta honakoa litzateke justifikazioa: “oro har, psikologian ikuspegi sozio‐ kognitibo batetik, subjektua **bere ekintzen arduraduna** kontsideratzen da, bere ekintzez jabe. Ikuspegi honetatik subjektuak bere **portaerak erregulatzen eta hobetzen** ikas dezake. Hau lortzeko erabili behar ditu **pentsatzeko gaitasun desberdinak**. Eta pentsamendu mailan **nork bere efikazia pertsonalari buruzko iritziek berebiziko eragina** dute subjektuen eguneroko bizitzan”.

# HURRENGO TXOSTENA OSATU ERAKUNDEZ KANPOTIK ETORRIKO DEN AHOLKULARI BATEN LEKUAN JARRIZ (ERAKUNDEEN ETA LANAREN PSIKOLOGIAN ADITUA DENA).

**ESKUHARTZE TXOSTENA (puntu 1)**

1. Erakunde honetan berrikuntza jarduera ez egokiek inpaktu negatiboa izan dute orokorrean. Auto‐efikazia kaltetzen denean (lan akatsak agertzeko aukera handiagoa dago, pertsonen aspirazio gutxiago eta lanaren kalitate baxuagoa) errendimendua baxuagoa izaten da, pertsonen bilakaera profesionala etetez edo oztopatuz. Zure ustez, gure kasuan, **errendimendua hobetzeko zein izango beharko litzateke lehentasuna ?** (Bakarra aukeratu, justifikazioa hiru lerrotan). Balioa: batek 0.2 puntu, batek 0.1, batek 0). 0.2
   1. Trebetasunak lantzea (gizarte mailakoak: komunikazioa, lidergoa, negoziazioa …).
   2. Langileen efikazia sinesmenak aldatzea eta hobetzea.
   3. Lan postu bakoitzak beharko lukeen prestakuntza espezializatua ematea langile bakoitzari.

*b) Langileen efikazia sinesmenak aldatzea eta hobetzea* izan beharko litzateke. Izan ere, auto-efikazia programan pentsatzeko gaitasun ezberdinak garatzea helburu nagusietako bat da, eta, bide horretan, nork bere efikaziaren inguruko iritzi positiboak izatea berbiziko garrantzia dauka.

1. Pentsamendu auto‐erreferenteak (auto‐ezagutza), besteak beste, determinatzen ditu erronken aurrean portaera berrien aktibazioa, horietan pertsonek aplikatu beharreko esfortzua, oraingo eta geroko errendimendua eta erantzun emozionalen patroia. Zure ustez, **auto‐ezagutzan zein da gehien eragiten duen aldagaia eta ondorioz zein da lehentasunez landu beharko genukeena kasu honetan ?** (Bakarra aukeratu, justifikazioa hiru lerrotan). Balioa: batek 0.2 puntu, batek 0.1, batek 0). 0.2
   1. Hautemandako auto‐efikazia (oinarrizko sinesmen: “*nik ahal dut lortu*”).
   2. Emaitzak lortzeko igurikimenak (oinarrizko sinesmen: “*portaera zehatzek emaitza zehatzetara eramaten dute*”).
   3. Modelatzea (*“Modelaje”*), hau da, gure antza (maila, prestakuntza, ardura …) duten pertsonak baina arrakastaz jokatzen dutenen portaera behatzea, eredugarriak baitira.

*a)Hautemandako auto‐efikazia* da, nire ustez, lehentasunez landu beharko genukeen aldagaia. Izan ere, langile ororentzat auto-ezagutzan eragiten duen aldagai auto-erreferentzialena da, zeinen aldaketaren bidez, auto-ezagutza ere aldatuko litzateke, eta, beharbada lanarekiko aipatutako jarrera zehatzak.

1. Zenbait autorek auto‐efikazia sinesmenaren jatorria ahozko pertsuasioan kokatzen dute, zehatzago auto‐efikazia auto‐pertsuasioaren emaitza dela baieztatu dute. Hau horrela, zure ustez, **zein da biderik egokiena auto‐efikazia hobetzeko** ? (Bakarra aukeratu, justifikazioa hiru lerrotan). Balioa: Balioa: batek 0.2 puntu, batek 0.1, batek 0). 0.2
   1. Ekipo Autonomo edo ia autonomoen ikuspegia gehitzea.
   2. Talde Dinamika teknikak egitea langileen identifikazioa erakundearekin areagotzeko.
   3. Informazio Kanpaina burutzea. Honela, emaitza altuagoak lortzeko sinesmena sustatuz pertsonek erakutsiko dute gehiago esfortzatzeko joera. Honetarako helburuak lorgarriak izan behar dira eta pertsuasio lana sinesgarria, konfiantzazkoa, prestigiozkoa eta kalitatea adierazten duen pertsona batek burutu beharko luke.

c) *Informazio Kanpaina burutzea* litzateke, nire ustez, auto pertsuasio teknika hoberena. Horren arrazoia pertsuasio hori zuzenagoa dela esango nuke, aipatu bezala, helburu zehatz, kalitatezko eta argi batzuk hedatuz. Gainera, enpresaren esku egongo litzateke eta langile guztiei modu berdinean helaraziko litzaiekeela bermatzen da.

1. Hautemandako auto‐efikazia altua herstura baxuarekin eta emozio negatiboen presentzia baxuarekin korrelazionatzen da. Estresaren aurrean auto‐efikaziak paper babeslea jokatzen du. **Horretarako, batetik, egoeren *hautemandako kontrol gradu* altua erakutsi behar dute subjektuek eta bestetik egoerei aurre egiteko estilo zehatza aplikatu behar diete, hau da, *jabetza orientazio estiloa*. Estilo honen arabera, subjektuek …**: (Bakarra aukeratu, justifikazioa hiru lerrotan). Balioa: Balioa: batek 0.2 puntu, batek 0.1, batek 0). 0.2
   1. … lotzen dute euren arrakasta zereginen erraztasunarekin eta porrota gaitasun zehatzen gabeziarekin.
   2. … lotzen dute euren arrakasta egin duten esfortzu mailarekin edo neurriarekin.
   3. … lotzen dute arrakasta erakundean dagoen giroarekin.

*b)… lotzen dute euren arrakasta egin duten esfortzu mailarekin edo neurriarekin.*Hori baita kontrol maila altuarekin lotzen dena, zereginen erraztasunetik urrun, eta are urrunago giroarekin. Kontrol maila altuan eta jabetza orientazioarekin nagusitzen baitena norberarekin zerikusia daukaten aldagaiak baitira.

1. Auto‐efikazia maila egoki bat lortzeko pertsonek ikasi behar dute lan helburuak finkatzen eta horiek lortzen. LMTT erakundeko zuzendariekin xedeak ezartzeko gida bat sortuko bagenu, honelako prozedura‐sekuentzia diseina genezake: (1) erronka errealistak identifikatu, (2) azpi‐xedeak zehaztu, (3) lorpenaren zehaztasuna identifikatu, (4) burutze eta lorpen helburuak ezarri, (5) prozesuaren eta emaitzen jasotzea edo monitorizatzea, (6) arrakastarako estrategia eta planifikazioa egin, eta (7) ebaluazio irizpideak zehaztu. **Zure ustez, zein da esku‐hartze prozesurik egokiena ?** (Bakarra aukeratu, justifikazioa bost lerrotan). Balioa: Balioa: batek 0.2 puntu, batek 0.1, batek 0.05 eta batek 0) 0.2
   1. *Mentoring.*
   2. Tutoretza.
   3. *Coaching.*

## Gertuko gainbegiratze zorrotza.

c)*Coahinga* litzateke eraginkorrena bezeroari arreta jarri eta konfiantzazko harremana ezartzeaz gain, galdera pisutsuak eta zentzuzkoak planteatzen dituelako helburuak aurkitzeko, azpihelburu errealistetan lan egiten duelako eta erantzukizunari eta jarraipenari eusten dielako nahi diren emaitzak lortzeko.

**C) OINARRIZKO BIBLIOGRAFIA**

1.go Banakako Praktikan erabilitakoa eta **partikularki Banduraren lanak Auto‐ efikaziaren inguruan**.

Lefebvre, L. A., & Craske, M. G. (2017). Understanding Obsessive-Compulsive Personality Disorder: A Cognitive-Behavioral Approach. Oxford University Press.

Vîrgă, D., & Bratu, T. (2020). The impact of personality disorders on organizational behavior: A literature review. Journal of Evidence-Based Psychotherapies, 20(2), 211-230.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. Freeman.