



# «GIZA KAPITALAREKIN ARI GARA LANEAN ETA HORRETAN JARRI BEHAR DUGU ARRETA HANDIENA»

**Prof. Filip De Fruyt**

Filip De Fruyt Ganteko (Belgika) Unibertsitateko katedraduna da Psikologia Diferentziala eta Nortasunaren Ebaluazioa sailean. Bestalde, Ayrton Senna Institutuko unibertsitate-katedraren titularra da Ganteko Unibertsitatean, non gazteek bizitzarako eta enplegurako behar dituzten gaitasunen ebaluazioa eta garapena ikertzen baititu.

De Fruyt Nortasunaren Psikologiaren Europar Elkarteko (EAPP) lehendakari izana da eta, egun, goren mailako zenbait aldizkaritako argitalpen kontseiluetako kide ere bada. Erakundeen Psikologia eta Psikologia Industrial Elkarteko (SIOP) kide izendatu zuten 2016an, psikologiaren arlo horri eginak dizkion ekarri nabarmenak aitortuz. Oraingo egunean, bere ikerketa-lerroaren helburua da ezaugarri sozio-emozionalak gazte eta helduengan garatzea, arrakasta pertsonalaren eta profesionalaren —eta, oroz gain, enplegugarritasunaren—, igarle diren heinean. Horrez gainera, ikerketa lidergoaren sorrera eta garapena.

De Fruyt doktoreak 200 ikerlan eta artikulua baino gehiago ditu idatzi eta publikatuak —noiz bakarka, noiz elkarlanean—, goren mailako aldizkari akademi-

koetan. Bere lana, berriz, behin eta berriz eta askotan aipatzen dute batzuek eta besteek, eta horren froga da 13.000 aipu baino gehiago dituela google akademikoan.

De Fruytek langileak hautatzeko, ebaluatze eta gartzeko hainbat tresna —psikologiaren ebaluaziorakoak, gehienbat—, diseinatu ditu, edota haiek eraikitzen parte hartu du,

Joan deneko hamar urtean nortasunaren Psikologia Aplikatuari buruzko 300 tailer eta hitzaldi egin ditu batzuek eta besteek kontinenteetan —arestian aipatu langileen hautatzea, ebaluazioa eta garapena helburu, beti edo gehienetan—, eta horrelaxe izan genuen gure artean, Gasteizen, 2019ko apirilaren 10 eta 11n, «Herri Administrazioetako Hautaketa prozesuak: Europar Batasuneko esperientziak, planteamendu berriak garai berrietarako» izeneko jardunaldietan. *Ebidetzian oinarritutako errekrutatze eta hautatze-prozesuetarantz* izeneko hitzaldia egin zuen han, eta hari horri tiraka jardun dugu ondoko solasaldian.

*Elkarrizketa:*

*Miel A. Elustondo — Zaldi ero*

**Orain artean hitz egin izan den moduan hitz egin ez, nola kontratatu —«errekrutatu» hitza erabili ohi duzu zuk ingelesez—, izan dituzte, tradizionalki, enpresek langileak?**

Tradizioari begira jartzen bagara, errekrutatzea eta hautatzea lanpostu jakin batzuk nahiz hutsik utzitako leku espezifikoak betetzeko erabili izan dira. Oro har, lanpostuok aski ongi definituak egon ohi dira, eskatzen diren gaitasunei eta trebetasunei dagokienez. Baina lan-merkatuak ziztuan eboluzionatu du, lan-merkatua abantadan aldatu da erakundeetan, eta haien barru-barruan ere!, eta, aldaketa horri adjektiborik eransten uzten badidazu, aldaketa «dramatikoa» izan dela esango nuke. Izan ere, oraingo egunean garai batean ez bezalakoak dira helburu eta xedeak. Oraingo egunean, dena delako erakundetan luzaroan lan egingo duten pertsonak erakartzea eta hautatzea da xedea, langile horiek erakundearen baitan gertatuko diren aldaketa eta mudantzetara aise egokitze gaitasuna izatea. Erakundea esan dudalarik, berdin esan nezake administrazio publikoa, enpresa pribatua, edota gizar-

tea bera. Gaurgero, erakunde baten helburua ez da, besterik gabe, hutsik gelditu den lanpostua betetzea, gaitasun transferigarriak dituzten lan-eskatzailleak erakartzea baizik, eta aldaketa eta mudantzetara egokitze eskatzaile haien gaitasunak are gehiago garatzea.

**Pertsonak kontratatze modu bat eta bakarra ote dago, dela administrazio publikoan, dela gizarartean, oro har?**

Inor kontratatzea afera administratiboa da, baina, nire iritziko, askoz interesgarriagoa da eskatzaileak erakartzea. Hor baitago koska. Are gehiago, giltza da, eta nekez azpimarratuko nuke behar bezainbeste. Talentua duen eskatzaile multzoa erakartzea erronka-giltza da erakundearentzat, gakoa, erakundea zeinahi dela ere. Enplegatzailearen marka gero baino gero inportanteagoa bilakatu da talentu handieneko pertsonak erakartzeko. Hautatze-prozesurik biribilena ere alferrikakoa da, behar den talentua erakartzea lortzen ez bada. Horixe pentsatu behar dute erakundeek, nola egin aurre erronka horri.



Beste hitz batzuk erabiliz, nahi baduzu, kontua da nola nahi duen erakunde jakin batek, edo administrazio publikoak, balizko hautagaiak bera hautematea. Izan ere, oraingo egunean, lehenengo, eta erakundeak berak baino lehen, hautagaiak hautatu ohi du, hautagaia ohi da hogeitamaika eskutik. Erakundeak azti ibili beste irtenbiderik ez du.

## «Talentua duen eskatzaile multzoa erakartzea erronka-giltza da erakundearentzat»

**Denborak dena aldatzen omen du. Kontratazio eta hautatze-prozesuei dagokienez, zertan aldatu dira errekrutatze moduak gure gizartean? Zergatik behar izan dira, edo gertatu dira komenigarri, aldaketa horiek?**

Gasteizen egin nuen hitzaldian horretaz ere jardun nuen; hein batean, bederen. Denboran zehar aldaketak gertatu dira, eta gertatzen ari dira oraintxe bertan ere. Batetik, titulazioari dagokion aldaketa dugu. Gaurgero, diplomak ez, baina «hartutako gaitasunak» dira lehentasuna. Lan-merkatuak lan-eskatzaileen, balizko langileen gaitasun potentziala frogatu nahi du. Bai, titulazioak, diplomak eta gainerrakoa beharrezkoak dira, baina ez dira prozesuan sartu ahal izateko lehen urratsa baizik; prozesuaren barruan sartu ahal izateko ticketa, nolabait esatearren. Gaitasunak, berriz, hautatze-prozesuan zehar ebaluatuko dira. Eta, laneko ibili edo ibilbidean, norberaren gaitasunak izango dira garrantzi handikoenak. Oraingo egunean, mailan gora igotzea errendimenduari eta garapenari estu loturik dago, gero baino gero gehiago, gainera. Erakundearen barruan lanpostu berean urte asko egitea, edota halako azterketa bat gainditzea, ez da mailaz gora igotzeko berme. Errekrutatze eta hautatze-prozesuetan diren aldaketen gainean ari gara. Bat esan dut, baina bada ere gehiago ere...

**Esate baterako?**

Esate baterako, beste aldaketa bat —bigarrena, esan dezagun—, da hautatzea, lehen, kanpoan egin zela, eta orain, berriz, erakundearen barruan

errekrutatzen eta hautatzen dela pertsona. Kanpo-prozesua zen lehen, barne-prozesua da orain. Erakundeak beren baitako lan-indarraren ahalaz jabetu behar dira, barruan errekrutatze eta hautatze, kanpoan pertsona berrien bila ibili beharrik ez izateko, pertsona berriek erakundearen egiteko molde, giro eta kulturara egokitu beharko baitute. Argi eta garbi esanez, erakundeak nahi duena, bila dabilena, maiz kara erakundearen beraren barruan dauka. Hirugarren aldaketa bat, hirugarren iraultza: hautatze-prozesuaren profesionalizazio gero baino gero handiagoa. Amateurismoa joandako ura da, garai batean erabili ohi zen uste, askotan ustela, irizpidea zenean: «Bai, hautagai egokia izan litekeela uste dut. Zer iruditzen zaizue zeuei?»... Egun, nahitaezkoa da ebidentzian oinarritutako ebaluazioa. Bidea egin beharrean gaude oraindik ere, baina zuzen gabiltzala uste dut, norabide egokian goazela. Laugarren iraultza: beste aldaketatzar handi bat da lehen pertsona bat hautatzen zela eta, oraingo egunean, aldiz, talde jakin baten barruan lan egiteko pertsona hautatu ohi dela. Batzuetan, talde oso bat ere hautatu izan da, oraingo egunean taldeko lanak berealdiko garrantzia hartu baitu. Taldeak, bistan dena, komunitatea behar du, baina baita dibertsitatea ere, taldean lan egin ahal izateko. Hautatze-prozesuak, finean, aintzakotzat hartu behar du errealitate hau ere. Azkenik, esango nuke, lehen, giza baliabideak «giza baliabide administratiboak» zirela; pertsonen kontratazioa eta soldaten administrazioa zuten helburu. Oraingo egunean, giza baliabideak arlo estrategiko dira, erakundearen estrategiaren barruko ezinbesteko atala, funtsezkoa. Horrek esan nahi du, bestalde, giza baliabideetako zuzendaria erakundearen zuzendaritza-taldeko kide bihurtu dela. Aldaketa honek zeharkako eragina izan ohi du hautatze-prozesuan, zeren eta, oraingo egunean, giza baliabideak, kapital humanoa, erakundearen balio eta baliabide-giltza baitira.

## «Taldeak komunitatea behar du, baina baita dibertsitatea ere, taldean lan egin ahal izateko»

**Honenbestez, zein dira pertsonak hautatzeak eta kontratatzeak dakarzkigun erronkarik oinarrikoenak?**

Lehenik eta behin, talentu multzo aski dibertsoa erakarri behar da. Enplegatzailearen marka duzu hori. Bestalde, ebidentzian zimentatu behar du hautatzaileak; honi dagokionez, ez dago alternatibarik. Hirugarren, langileak erakundearen barruan dauden orduko, garatzeko bidean jarri behar dira. Eta garena ez da, kasu honetan eta besterik gabe, indar handiko programaren bat edo beste inplementatzea, ez bada erakundea errotik aldatzea, ikaske-ta-kultura egiazki ezartzea, non denak ere aktibatuturik egongo baitira zenbait gaitasun, behintzat, garatzeko. «Inork ez du atzean gelditu behar», izan behar du leloak, langile bat ere ez da atzean utzi behar. Horrela eginez gero, lan-indarrak malgu eta erabilgarri iraungo du erakundean.

**Langileak hautatzeko garaian, aintzakotzat hartu behar dira haien lan-arloak? Alegia, guztiak modu berdinean ala espezifikokan hautatu behar dira? Nekez egongo da langileak hautatzeko metodo bat bakarra, unibertuala, aldaezina, ezta?**

Edo galdera gehiago: hautatze-prozesuek bertsuak izan behar al dute arlo guztietan? Edo, berdina al da polizia-ofiziala, sendagilea, edota lehen hezkuntzako irakaslea hautatzea? Hor dira galdera horiek, eta baita gehiago ere! Nola esan... Lehenik eta behin, badira metodo berdintsu batzuk, lan-arlo ezberdinetarako pertsonak hautatzeko. Horrekin batera, ordea, badira alderdi espezifikok ere, nahitaez aintzat hartu behar direnak. Transferigarriak diren trebetasun gehienak, esate baterako, hautatze-prozesuan erabili diren metodo tradizionalen bidez ebaluatu daitezke. Haatik, zenbait funtzioaren kasuan, baliteke bide espezifikok baliatu behar izatea. Kartzelazainak hautatzeko, edo poliziak, ezinbestekoa da beren nortasunean disfunczionalitatearik izateko arriskua duten pertsonak detektatzea, eta, horretarako, berariazko tresnak erabili beharko dira; TD-12-a, hau da, Tendentzia Disfunczionalen Inbentarioa. Autobus gidariak hautatzeko, berriz, haien funtzionamendu neurokognitiboa eta arreta-gaitasuna egiaztatu nahi izango ditugu, eta ebaluazio neuropsikologiko espezifikok egin beharko dira horretarako. Alabaina, batean eta bestean ebaluatuko diren konstrukzio-moduak ez dira bertsuak izango. Segurtasuneko langileak hautatzeko, adibidez, inportantzia handikoa izango dira asertibitatea, adeitasuna, integritatea eta emozioak kontrolatzea. Aldiz, zerga kontrolatzaile bati dagokionean, integritatea, ordena eta ardura hartu beharko dira, oro har, oso kontuan. Konstruktio ezberdinak izanagatik ere, ordea, metodo bertsuak erabiliz ebaluatu daitezke.

**«Transferigarriak diren trebetasun gehienak hautatze-prozesuko metodo tradizionalen bidez ebaluatu daitezke»****Zer egin behar dute enpresek, oro har, eta administrazio publikoek, bereziki, talenturik handienak beren abarora erakartzeko?**

Oroz gain, enplegatzailearen markari buruzko inkesta edo galdetegia da beharrezkoena. Enplegatzaileak —dela enpresa, dela administrazio publikoa—, jakin egin behar du bere abarora erakarri nahi dituen langileek nola ikusten duten, zein iritzi duten enpresa edo administrazio horretaz. Ez pentsatu langileen iritzia aurretiaz ezagutzen duela, guztiz oker egon liteke-eta. Balizko lan-eskatzaileek ez badute enpresa edo administrazio publiko hori enplegatzaile interesgarri bezala ikusten, dena delako enpresak edo administrazioak gogotik saiatu beharko du lan-eskatzaileen begietara erakargarri gertatzeko. Horrek, enpresak edo administrazioak nahitaez bere buruaren azterketa sakona egin behar duela esan nahi du, sakona bezain zintzoa, indarguneak azpimarratzeko eta lan-eskatzaileei zer eskaini diezaiekeen erakusteko.

**Talentu handieneko buruargiak, batean, talentu txikiagoa dutenak, bestean, edo tartean. Giza eskubideen aldarrikapenaren 23. artikulua lehen puntuak dio pertsona orok duela lan egiteko eskubidea, lana hautatzekoa, lan-baldintza bidezkoak eta egokiak izatekoa, langabeziaren aurkako laguntza jasotzekoa...**

Lan duina izateko eskubidea dutela, esan nahi duzu, eta ez duzu galdera makala egin... Nire irudiko, hala enpresa eta administrazio pribatuek nola publikoek, askotariko lan-indarra enplegatzeke ardua beretu behar dute. Horrek esan nahi du zenbait muga eta ezintasun dituzten pertsonak ere hartu behar dituztela lanean. Gizarte eta erakunde garen aldetik, ardura aktiboa dugu, eta pertsona talentu handienekoak ez direnen indargune partikularrak helburu komunaren bidean jarri beharko dira. Behin eta berriz eta askotan esan dudana esan nahiko nuke:

«Langile bat bera ere ez da atzean gelditu behar». Lelo horren arabera jokatzuz gero, denek laguntzen baldin badute, nortasun profesional jakin bat baldin badute, konektatuta sentitzen baldin badira eta diru-sarrerak izaten baldin badituzte, tokiko ekonomiak eta gizarteak irabazian irtengo dira. Zalantzarik ez horretan.

**Oraingo egunean indarrean dauden hautatze ohikoenen arabera, zein eta zein trebetasun izan behar ditu erakunde bateko profesional batek, berau zeinahi dela ere?**

Ez dugu argitaratu zaharra artikulu bat gai horretaz<sup>1</sup>. Han, eredu bat proposatu genuen, adieraziz zein diren eskola-adinean diren ikasleek eta lan-merkatura sartu nahi duten eskatzaileek landu beharko litzuketen bost gaitasun-multzo nagusiak. Zabaldu nahi dugun ideia da pertsonen eredu horrexen arabera jokatu beharko luketela, bost gaitasun-multzo garatzen jardun beharko luketela. Eredu integratzaile honek barne hartzen dituen gaitasunak dira: «Besterekin parte hartzea», hau da, inorekin nola konektatzen garen, haiengana nola hurreratzen garen, erakusten dizkiguten trebetasunak; «Adiskidetasuna eta Elkarlana», kalitateari loturik ageri diren trebezia interpersonalak, alegia, zeinak baitira konfiantza, errespetua eta enpatia; «Emozioen erregulazioa», gure bulkada eta erreakzio afektiboak buruzkoa; «Autogestioa», gauzak egiteko eta estandarrak lortzeko laguntzen diguten trebetasunak; eta, azkenik, «Irekitasuna», edo egoera berrietara egokitzen laguntzen diguten abildadeak, nola diren sormena, buru irekia eta fantasia. Bost multzo horietako gaitasunak landuz gero, errazago eta hobeto egingo diegu aurre egungo gizartearen eta lan-munduaren erronkei.

**Esana denez, denboran eta lan jakin bat egoki eginez garatzen da talentua. Nola gertatzen da hori erakunde baten barruan? Bestela esanda, nola garatu dagoeneko hautatua, kontratatua eta lanean ari den langile baten talentua?**

Talentua ez da hutsaren gainean garatzen, ikasketakultura sortu behar da erakundearen. Ikasketa, hain zuzen, langileak erakundearen lanean hasten diren momentuan bertan hasten da. Talentua garatzea, izan, hautatze berri bat da. Garrantzizkoa da arduradunak kolaboratzaileekin maiztasun jakin baten arabera elkartzea, pertsonak aldatu eta heldu egiten baitira beren bizialdi profesional eta pertsonalean: haurrak izaten dituzte, edo bikote bizimodua hasten dute, edo dibortziatzen dira, edo... zernahi! Gertakari horiek ez dira alferretan gertatzen, pertsonen funtzionamenduari eta anbizio-mailari eragitea da

normalena, eta hori ez da txarra. Alabaina, askotan eta askotan, arduradunek betiko moduan tratatzen dituzte langileak, alegia, ezagutu zituzten garaian beren baitan osatu zuten irudiaren arabera. Eta, zinez, jendea aldatu egiten da. Egun, erakunde askok langileen jarduera ebaluatzeko ohitura dute, baina horren eraginkortasuna ez da erabatekoa. Nik, esaterako, urtean behin «jarduera» ebaluatu ordez, «ikasketa-jarduera» ebaluatzea hobetsiko nuke, langile bakoitzaren enplegugarritasuna handitzea helburu harturik. Horrela, biek irabaziko dute, hala langileak nola, luzaro, erakundeak; eta, jakina, horrek errendimenduari ere lagunduko dio. Arestian ibili dudana gaitasunen taxonomia oso lagungarri gerta dakiguke hemen, ahaleginak eta inbertsioak zein ikasketa-arlotan eta zein garapenetan egin zehazten lagunduko baitigute. Esanak esan, zera da garrantzizkoena, gaitasunak garatzea prozesu bat dela ondo gogoan hartzea, urteetako lana. Inor ez da emozionalki buruargiago luxuzko hotel batean sei orduko mintegi batean parte hartu duelako. Aldaketak eta garapenak ahalegina, denbora eta iraunkortasuna behar dute.

«Urtean behin  
“jarduera”  
ebalatu ordez,  
“ikasketa-jarduera”  
ebaluatzea hobetsiko  
nuke nik»

**Zure ikerketen arabera, zer da beharrezkoago, langilea hautatzea, edo, gero, haren gaitasunak garatzea? Bestalde, oraingo hautatze-prozesuak berdina izango dira biharko egunean?**

Ez duzu galdera makala, horratik! Zintzo erantzungo dizut: ez dakit zer ekarriko digun geroak, baina hautatzeak beti jasoko ditu, definizioz, denboran zehar erakundearen eta gizartearen baitan gertatuko diren aldaketak. Aldaketa horiek langileak hautatzeko moduari alde edo molde eragingo diotela ez izan dudarik. Denok espero dugunez, Informazio eta Komunikazio Teknologiek eragin handia izango dute pertsonen kontratazioan eta ebaluazioan, baina baita errealitate birtualaren sarrerak ere, eta etor-

tzekoak diren bestelako egokitzapen froga batzuk, eta hartutako gaitasunak neurtzeko sistema aurreratuagoak... Haatik, denbora igaroko da teknologia berri horiek guztiek — hain dotore eta erakargarriak lehenengo begi-kolpean—, beren erabilgarritasuna, konfiabilitatea eta balioa erakutsi arte. Lana franko egin behar dugu sail horretan, eta hobeko dugu tentuz ibili eta ez gauza gehiegi eskatu. Oroz gain, giza balia bideak dira gureak, giza kapitalarekin ari gara lanean, eta horretan jarri behar dugu arreta handiena.

## Oharra

- 1 Ikus, adibidez, Personality Measurement, Faking, and Employment Selection ondoko estekan:

[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/CERI/CD\(2015\)13&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/CERI/CD(2015)13&docLanguage=En)  
eta Personality across working life: The longitudinal and reciprocal influences of personality on work ondokoan:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.1863>

