

# Lidergoa, fluxu-egoera eta produktibitatea enpresetan

Miguel González Simón, Galder Guenaga Garai eta Goizalde Hernando Saratxaga  
EHUko irakasleak

Artikulu honen helburua da erakustea badagoela, lidergo eraginkor eta «emozional» baten bidez, enpresa-kultura «indartsu» bat sortzerik eta, horri esker, lanean fluxu-egoera indibidual nahiz kolektiboak sustatzerik.

Horrela, artikuluan barrena fluxu-egoerari buruz ariko gara, batik bat Mihály Csikszentmihalyiren lanetan oinarrituta. Fluxu-egoera definitzeaz eta ezaugarritzeaz gain, hura errazten duten baldintzak ere zehaztuko ditugu. Halaber, fluxuak eta autorrealizazioak duten harremana ere bistaratuko dugu.

Bestalde, datu «bitxi», deigarri eta esanguratsu bati azalpena ematen ahaleginduko gara: «lanean gertatzen da fluxu-esperientziarik gehien», Csikszentmihalyiren arabera. Hori azaltzeko, enpresa-kultura «indartsua» zertan datzan esango dugu; izan ere, gure iritziz, enpresa-kultura «indartsuen» magalean baino ez baita posible lanean fluxuaren eredia arrakastaz abiarazi eta funtzionaraztea. Eta argudiatuko dugu ezen enpresa-kultura «indartsuak» diseinatu eta errotzea lidergo-faktore eraginkor bati dagokiola, betiere adimen emozional handia erabiliz.

GAKO-HITZAK: Lidergoa · Fluxu-egoera · Enpresa-kultura · Adimen emozionala · Gozamena · Produktibitatea.

## Leadership, flow state and productivity in organizations

The aim of this paper is to show that, through an effective and «emotional» leadership, it is possible to create a «strong» organizational culture and, thanks to it, it is also possible to generate individual and collective «flow states» at work.

For this reason, we explore the concept of flow state in depth, based mainly on the work of Mihály Csikszentmihalyi. We not only define and characterize the flow state, but we also specify the conditions that facilitate it. Furthermore, we show the relationship between the flow state and the self-actualization.

Moreover, we also try to give an explanation to a striking and relevant fact: «Work is where more flow states occur», according to Csikszentmihalyi. To explain this fact, we expose what is a «strong» organizational culture, since, in our opinion, only within a «strong» organizational culture it is possible to install and run successfully the flow model. And we argue that the design and building of a «strong» organizational culture is the main task of an effective leadership, based on the use of emotional intelligence.

KEY WORDS: Leadership · Flow · Organizational culture · Emotional Intelligence · Enjoyment · Productivity.

*Jasotze-data: 2012-10-19. Onartze-data: 2012-12-12.*

## 1. Sarrera

Artikulu honetan «fluxu-egoera» zer den aztertuko dugu eta, horrez gain, lidergoarekin eta produktibitatearekin duen harremana bistaratzeko ahaleginduko gara. Izan ere, fluxu-egoera kontzeptuari leku berezia dagokio adimen emozionalaren eremuan eta, ikusiko dugunez, fluxu-egoerak zerikusi estua dauka bai lidergo-faktorearekin eta bai —katearen beste muturrean— enpresa eta erakundeen errendimenduarekin ere.

Liderren eginbeharra da, neurri handi batean behintzat, edozein enpresa edo erakunderen kultura sortzea eta kudeatzea. Lidergo eraginkor baten bidez kultura indartsu bat errotzea lortzen duen enpresak aukera handiak ditu egungo merkatu globalizatueta arrakastaz aritzeko (González Simón *et al.*, 1999). Kultura indartsua edukitzea baldintza *beharrezkoa* da arrakasta izateko; baina ez da baldintza *nahikoa*. Izan ere, kultura indartsua daukan enpresa batek, liderraren gidaritza desegoki baten eraginez, luze gabe porrot egingo du, ziur baino ziurrago.

Artikulu honen helburua da enpresa baten kultura indartsuaren eta enpresa horretako langileen produktibitate-maila handiaren arteko zubia edo kate-begia azalartzea. Gure irudiko, kate-begi hori fluxu-egoera kontzeptuak mamitzen du, zeina argiro jaso eta ezaugarritu baitute, adimen emozionalaren eremuan, Mihály Csikszentmihalyik eta Daniel Golemanek, besteak beste.

## 2. Fluxu-egoeraren definizioa eta ezaugarriak

Definizio modura, fluxu-egoera errendimendu gorena lortzeko «barne-esperientziaren gailurra» edo «egoera psikologiko ezin hobea» da (Csikszentmihalyi, 1997, 2003). Pertsonok esperientziarik onenak eta gogoangarrienak bizi izaten ditugu *gure gorputza nahiz burmuina azken mugara (topera) heltzen denean, betiere baliotsua eta eskuragaitza den zerbait lortzeko borondatezko ahaleginean*. Esperientzia horiek ez dira izaten pasiboak eta laxoak (ez gara «egonean egoten»); aitzitik, biziki aktiboak, parte-hartzaileak eta buru-belarri murgilarazten gaituztenak izaten dira. Eta esperientzia horietan gure ekintzak eta egoera bera kontrolpean dauzkagula sentitzen dugu, geure patuaren jabe sentitzen gara, eta poz sakon batek hartzen gaitu. Eman ditzagun zenbait adibide: a) ume batek fluxu-egoera bizi lezake bere hatz dardartiekin eraikitzen ari den dorreko azken blokea jartzen duenean; b) igerilari bati bere marka gaintzen saiatzeak ekar liezaioke fluxu-egoera; c) biolin-jotzaile batentzat musika-pasarte zail bat ondo jotzea izan liteke fluxu-egoeraren eragilea; d) mediku kirurgialari bati hil edo biziko ebakuntza bat egiteak sorraraz liezaioke fluxu-egoera, eta abar. Bistan denez, pertsona bakoitzak milaka aukera, milaka erronka ditu «hedatzeko», «hazteko»<sup>1</sup>.

Fluxu-egoera sakon aztertu du Mihály Csikszentmihalyi Psikologiako irakasleak (1997, 2003). Egile horrek *flow* ('jario') hitza darabil esperientzia «gailur» edo «ezin hobea» hori izendatzeko, milaka pertsona elkarrizketatu ondoren: denen iritziz,

---

1. Esperientzia horiek ez dute zertan izan goxoak eta plazerezkoak. Esaterako, igerilariak agian mina izan du giharretan lehian ziharduen bitartean; beharbada itolarria ere sentitu du eta zorabiatzeko zorian izan da. Hala ere, nahiz eta neke edo inaze hori jasan, une hori ezingo du ziur aski inoiz ere ahaztu eta bere bizitzako unerik onenetakoa izango da

fluxu-egoeran kanpoko indar batek garraiatuko balitu bezala sentitzen dira, ur-korrante baten barruan inolako esfortzurik gabe eta gozamen handiz mugituko balira bezala, hots, *isurian*, *jarioan* joango balira bezala. Hain daude buru-belarri sarturik egiten ari diren zereginetan, ezen osoki bere baitan bildurik baitaude, erabat murgildurik. Ez dago bereizketarik pentsamenduaren eta ekintzaren artean, ezta pertsonaren eta ingurunearen artean ere.

Fluxu-egoerak onura hau dakar: *arreta osoa eta, ondorioz, energia fisiko eta psikiko guztia zeregin jakin batera bideratzen du, pertsonarentzat erronka-izaera duen helburu errealista bat lortzeko*. Horrela, burmuinean (kontzientzian) izan ohi dugun kaosa desagerrarazten da, hari ordena emanez eta gure lehentasunak inposatuz, eta hartara erronka txit konplexuei aurre egin eta ohiko esperientzien mugez harago joan gaitezke. Izan ere, badirudi burmuinaren egoera «normalean» kaosa dela nagusi, hots, desantolaketa eta entropia psikikoa gailentzen direla —ase gabeko premia fisiologiko baten ondorioz, kezka psikologiko baten eraginez, eta abar—, gure arreta batetik bestera dantzaraziz eta kontzientzia nahastuz. Fluxu-egoerak, berriz, arreta (hots, energia psikikoa) zehazki *norabait zuzentzea* eta buru-kontzentrazioa dakartza ondorioztat: fluxu-egoerak burmuin pasiboari dagokion kaosa edo desantolaketa ezabatzen du, kontzientziaren jokaera ausazkoa eteten du, hari ordena eta harmonia emanez. Laburbilduz, buru-egoera ordenatua sustatzen du<sup>2</sup>.

Buru-egoera ordenatua dakarren heinean, fluxu-egoerak eragiten du pertsonaren kontzientzian dauden informazio pusketen artean gatazkarik ez izatea. Pertsonak duen informazioa eta haren helburuak harmonian daudenean, pertsona horren kontzientzia «ordenaturik» dago. Kontzeptu berbera erabil dezakegu pertsonen artean gatazkarik ez dagoenean ere, hau da, beren oinarriko balioak eta helburuak harmonian daudenean; era horretan, bada, fluxu-egoera *kolektiboak* sor daitezke.

---

2. Csikszentmihalyiren esanetan (1997: 47-50), kontzientziaren funtzioa da pertsonaren organismoaren barruan zein kanpoan gertatzen ari denari buruzko informazioa jasotzea eta prozesatzea, ondoren gorputzak hori guztia ebalua dezan eta haren araberako jokaera izan dezan. Kontzientziak nolabait telefonista baten gisan jokatzen du, sentsazio, pertzepzio, sentimendu eta ideien inguruko informazio asko eta askotarikoa jasoz eta gure lehentasunen arabera ordenatuz. Kontzientziarik ez bagenu, zer gertatzen den/zaigun «jakingo» genuke, baina sen edo instintuaren aginduz —erreflexu hutsez— erreakzionatuko genuke. Kontzientziarik esker, ordea, gure zentzumenek dioskutena berariaz ebalua dezakegu eta haren arabera jokatu. Hortaz, «kanpoan» edozer gertatzen dela ere, pertsona batek bere burua zoriontsu nahiz zorigaitzoko bihur dezake, bere kontzientziaren edukiak aldatuta. Izan ere, guretzat kanpoan gertatzen dena ez da existitu ere egiten, baldin eta haren kontzientziarik edo ezaguerarik ez badaukagu: kontzientzia, bada, errealitatea hautematen dugun modu subjektiboa da. Horrela, sentitzen, usaintzen, entzuten nahiz gogoratzen dugun oro gure kontzientzian barneratzeak hautagai potentziala da, baina horietako asko benetan ez zaizkigu kontzientzian sartzen, bazterrean uzten ditugu, kontzientzia selektiboa baita. Eta gure bizitza, azken batean, gure kontzientziak biltzen duena da: «jaiotzetik hil arte entzun, ikusi, sentitu, espero eta sufritu izan dugun guztiaren batura», horixe da gure bizitza. Eta gure kontzientziatik kanpo beste hainbat gauza daudela uste eta sinesten badugu ere, froga argirik eta zuzenik ez daukagu.

Gure kontzientzian informazioa sartzen zaigu, funtsean, zerbait arreta jartzen diogunean. Arretaren bidez hautatzen ditugu informazio-seinale jakin batzuk, eta beste milaka alboratzen. Arretak zabaltzen nahiz ixten du, hein handi batean bederen, kontzientziarako atea. Eta pertsona batek bere arreta berak nahi bezala, nahi bezain luzaroan eta nahi duenari jartzeko abilezia badauka, bere kontzientzia kontrolatzeko gai izango da. Eta, hedaduraz, bere ohiko bizimoduaz gozatuko du eta, hartara, zoriontsua izango da, ziur asko.

Fluxu-egoeran murgiltzea errazagoa da pertsonak berezko talentua duen zeregin batean diharduenean. Eta puntu horretan adimen emozionalak badu zer esanik, abantaila konparatiboak non/zertan izan ditzakegun erakusten baitigu (gure talentuak, jarrerak, abileziak eta ezagutzak nolakoak diren aintzat harturik)<sup>3</sup>. Adimen emozionalak aparteko garrantzia dauka lanean, enpresa-munduan, lanik gehienek gero eta zerikusi handiagoa baitute ezagutzarekin, hots, esku-lana baino buru-lana gero eta garrantzizkoagoa baita. Eta, jakina denez, «ezagutzaren langileek» ez dute muntaketa-katean lan egiten, talde-lanean baizik (Drucker, 2006), eta taldeok goi-mailako errendimendua izan dezaten, taldekideek ezinbestekoa dute *adimen emozionala*. Izan ere, adimen emozional hori erabili behar izaten dute ezagutza kudeatzeko, komunikatzeko, negoziatzeko, gatazkak ebazteko, ideiak partekatzeo, enpatiaz jokatzeko, sormena lantzeko, berrikuntzak asmatu eta indarrean jartzeko, eta kide guztiak bateratzen dituen kultura indartsu bat garatzeko (Goleman, 1996, 1998; Goleman, Boyatzis eta Mckee, 2002)<sup>4</sup>.

**Adimen emozionalaren abantaila handiena da, emozioen baitan gatibatuta energia fisiko eta psikiko eskerga egonda, posible dela, lidergo egoki baten bidez, energia hori askatzea eta bideratzea fluxu-egoera individual nahiz kolektiboetara, hiru *output* garrantzitsu hauek eskuratzeko:**

- a. ***Produktibitate-maila handia zeregin fisiko zein psikikoetan.*** Fluxu-egoeran murgildurik dagoen pertsonak barne-motibazioak ditu nagusi (gogoko eta gozamen-iturri dituen zereginetan dihardu) eta bere energia modu dosifikatua mobilizatzen du. Eta biziki eraginkorra da bere zereginetan: energia-gastua txikia da, hots,  $\frac{\text{esfortzuan gastatutako energia}}{\text{lortutako emaitzak}}$  zatikia txikia da. Ia ez

dauka tentsiorik, ez estutasunik, ez estresik. Eta pertsona horrek nabarmen erakusten du zereginarekin guztiz identifikaturik eta konprometiturik dagoela, halako moldez non kontzientziak eta ekintzak bat egiten baitute. Eta horrek, maiz, «burua galtzea» eragiten dio, espazioaren eta denboraren sena galtzeraino, non dagoen eta zenbat denbora pasatu den ere ez dakielarik<sup>5</sup>.

---

3. Adimen emozionala, Daniel Golemanen (1996, 1998) esanetan, «bai gure emozioak eta bai beste pertsonen emozioak antzemateko, ulertzeko eta erregulatzeko gaitasuna» da. Hortaz, norbere emozioak eta besteak antzemateko gaitasuna da, baina, horrez gain, geure burua motibatzeo eta geure buruarekin zein besteekin dauzkagun harremanak egokiro maneiatzeo gaitasuna ere bada. Bistan denez, adimen kognitibo ohikoaz bestelako abilezia asko eta askotarikoak —bai intrapertsonalak eta bai interpertsonalak— biltzen ditu. Bestalde, Weisingerrek (1998: 14) dio adimen emozionala «emozioak modu inteligentean erabiltzea» dela; guk hala nahita, emozioek guretzat lan egin dezakete, emozioek gure pentsamenduak eta jokaera gidatzen lagun diezagukete, gure emaitzak eta lorpenak hobetzeko. Laburpen baterako, ikusi González Simón, Guenaga eta Hernando (2012).

4. Ildo horretan, terminologia egokia erabiltzea ere funtsezkoa da. Koldo Saratxagak (2007: 143) argi dio: «Ez dut sinesten “eskulana” edo “Giza Baliabideak” moduko kontzeptuetan pertsonak aipatzeko, hauek duten sormenak berrikuntzarako duen ahala bazterten duelako lehenak, eta bigarrenak, berriz, baliabide teknologiko, material eta finantzarioen pare jartzen dituelako. Alegia, arimarik gabeko, sentimendurik gabeko baliabidetzat hartzen ditu, krisialdiak datozenean lehenengo kentzen diren eginkizun errepikakorrek egitera kondenatutakotzat, horrek dakarren lanpostu-galerarekin eta eten sozialarekin».

5. Fluxu-egoeran murgildurik dagoela, hainbestekoa da zereginari eskaintzen dion arreta, ezen beste ezertaz ez baita ohartzen, gainerako guztia ahazturik, alboraturik. Fluxu-egoerak, beraz, nor bere buruaz ahaztea dakar ondorioztat; fluxu-egoera, horrenbestez, hausnarketa egiteaz eta kezkatu-rik

b. **Gozamen-maila handia zereginetan.** Fluxu-egoerak barne-gozamena eragiten du modu espontaneoan, pertsonari dena delako zereginak saria dakarkio *berez*, zereginak berak merezi du, pertsonari atsegin zaio, eta horregatik zereginetan arreta osoa jartzen du, erabat murgilduz, agian «bahiturik» sentitzeraino. Hainbat jenderen aburuz, fluxu-sentsazioa guk daukagun onena doi ematea da, etekin edo errendimendu gorena lortzea (batzuetan, oharkabea edo jakitun izan gabe agian), kontzentratu egotea, egoera kontrolpean edukitzea, geure patuaren jaun eta jabe sentitzea... eta *gozatzea*<sup>6</sup>.

Fluxu-egoera gertatzen da pertsonak zeregin zehatz bati aurre egin behar dionean eta pertsona horrentzat zeregin hori erronka «onargaria» denean. «Onargaria» izateak honako hau esan nahi du:

- Erronka erakargarria da, hots, pertsonak jarrera positiboa dauka erronka horrekiko, erronka baliotsutzat jotzen du.

---

egoteaz zeharo bestelakoa da, justu aurkakoa. Izan ere, pertsonak kezkarik xumeena ere albora uzten du —bost axola zaio osasuna, dirua, eta abar, baita zeregina ongi burutzen ari ote den ere—. Ez dauka beldurrik, ardurarik, ezinegonik, eta egoa ez zaio inondik inora ageri. Baina, paradoxa badirudi ere, aldi berean nabaria da pertsonak zeregina erabat kontrolpean daukala eta pertsonaren erantzunak zeregin aldakorren baldintzetara primeran egokitzen direla.

6. Nolanahi ere, honaino iritsita «gozama» eta «plazera» bereiztea komeni da (Csikszentmihalyi, 1997: 77-83). «Plazera» asetasun-sentimendu bat da, guk denok sentitzen duguna kontzientzia daukagun informazioak esaten digunean gure programa biologikoen nahiz ingurune sozialak ezarritako premiak/baldintzapenak ase edo bete ditugula. Esate baterako, gose garenean jatekoaren zaporea atsegina (plazera) da, desoreka fisiologiko bat murrizten digulako; gauez, telebistari begira eta garagardoa eskuan, atsedean hartzea atsegina (plazera) da, laneko nekeak eta ardurak uxatzen ditugulako; oporretan urrutiko leku exotiko batera bidaiatzea atsegina (plazera) da, berritasun zirrargarri horrek ohiko errutina errepikakorra hausten digulako eta, gainera, badakigulako jende «chic» eta «cool»-ak denbora horrela pasatzen duela, eta abar. Argi dago plazera bizi-kalitatearen osagai garrantzitsu bat dela, baina ez du berez eta besterik gabe zorientasunik ekartzen. Lo egiteak, atsedean hartzeak, jateak edo harreman sexualak izateak esperientzia atsegin eta bizkorgarriak eskaintzen dizkigute, eta gure kontzientzia ordenatu egiten dute (gorputzaren ase gabeko premiek gure kontzientzia hankaz gora jarri ondoren, hots, entropia psikikoa eragin ostean). Baina loak, atsedanak, janak eta sexuak ez dute hazkunde psikologikorik eragiten, ez diote pertsonaren nortasunari konplexutasunik gehitzen; kontzientziari ordena berreskuratzen laguntzen diote, baina ez dute hura aberasten. «Gozama», aitzitik, bestelako zerbait da; gozamenak ere premiak edota espektatibak asetzea inplikatu du, baina harago doa, pertsonak egitea/lortzea uste edo espero zuena gaintzen du: ustekabeko edo berritasun-sentsazio bat eragiten du. Eta, geroago azalduko dugunez, gozama izateko ezinbestekoa da gure arreta zeregin jakin batean kontzentratzea, buru-belarri, eta zeregin horrek guretzat «erronka» izaera edukitzea eta helburu berriak ezartzea. Adibidez, geure ahalaren mugan aritzera behartzen gaituen edozein kirol-norgehiagokak gozarazi eta fluxu-esperientzia bizi-araziko digu; edo gauzen zergatia beste era batera azaltzen digun liburu bat irakurtzeak; edo guk geuk ere imajinatzen ez genituen hainbat ideia plazaratzeko balio digun elkarrizketa bat izateak; edo negoziazio luze eta zail baten ondoren hitzarmen on bat lortzeak; edo norberak ondo egindako lanari erreparatzeak. Agian esperientzia horiek gertatu ahala ez zaizkigu bereziki «plazerezkoak» iruditu, baina gerora, geure oroitzapenetan, badakigu «gozatu» egin dugula eta berriz gertatzea irrikatzen dugu. Izan ere, halako gozameneko esperientzien ondoren, badakigu pixka bat behintzat «aldatu» egin garela, gure nortasuna «hazi» egin dela, gure ahalmenak «hedatu» egin direla, hots, esperientziari esker «konplexuagoak» garela hein batean. Haurrek horren adibide paregabea ematen digute: haurtzaroko lehenengo urteetan, umeak «ikasteko makinak» dira, egunero mugimendu berriak egiten eta hitz berriak ikasten ahalegintzen dira. Eta ahalak berri bat ikasten duten bakoitzean umeen aurpegian agertzen den kontzentrazio-keinu liluratuak argiro erakusten du «gozatzea» zer den. Eta ikasketa gozagarri bakoitzak konplexutasun hazkorra dakarkio umearen nortasunari.

- Erronka ez da oso txikia (txikiegia), ezta oso handia (handiegia) ere, hau da, pertsonarentzat tamaina egokia dauka aurre egin ahal izateko.

Bada, hortaz, fluxu-esperientzia ezin hobe horretan halako oreka ideal bat 1) pertsonaren gaitasun eta abilezien eta 2) zehaztutako helburuen artean (helburuok ez baitira ez jasoegiak ez apalegiak, errealistak baizik). Muga errealistaren gainetik, pertsonaren energia ez litzateke nahikoa izango eta horrek estutasuna edo «antsietatea» eragingo lioke eta, ondorioz, estresa («*ezin dut*»). Eta erronka-maila egokiaren azpitik, aldiz, pertsonaren energia ez litzateke beharrezkoa izango eta horrek asperdura ekarriko lioke («*errazegia da*»). Ez da, beraz, motz gelditu behar, baina pasatzea ere ez da komeni.

- c. ***Gorakada pertsonaren nortasunaren «konplexutasunean».*** Fluxu-egoera bizi izan duen pertsona «hazi» egiten da, haren ahalmenak «hedatu» egiten dira, nortasuna are «konplexuagoa» eta «aberatsagoa» bihurtzen zaio. Izan ere, fluxu-egoeran zeregin jakin (erronka erakargarri eta egoki) batean buru-belarri diharduelarik, pertsonaren abileziak findu eta hobetu egiten dira; eta zeregina amaitutakoan, pertsonak lehen baino nortasun seguruagoa eta sendoagoa dauka, pertsonaren energia psikikoa arrakastaz «inbertitu» delako berak bere buruari ezarritako helburuak lortzeko. Esan daiteke, hartara, fluxu-esperientziek giza potentziala garatzen laguntzen dutela<sup>7</sup>.

Pertsona gehienok bizi izan dugu, noiz edo noiz, fluxu-egoera bat edo beste. Esperientzia horiek jazotzen dira milioika gertakari neurologiko eta muskular modu perfektuan sinkronizatzen direnean. Gorputzaren eta buruaren harmonia-sentsazio bat pizten da, egoera lasai eta gozatsu baten baitan. Izan ere, fluxu-egoeran pertsonak askatasunez bidera dezake bere arreta berak nahi duen helburura, ez baitauka kontzientzian ordenatu beharreko desordenarik ezta nortasuna erasotzen dion mehatxurik (entropia psikikorik) ere. Eta horrek errendimendu-maila handia ahalbidetzen du, buru-kontzentrazioa —zereginetikiko arreta— ere handia delako<sup>8</sup>.

Kirolean, begi-bistakoa da zenbaitetan irabazteko grinak kirolaria itsutu eta gal-bidera eramanez dezaakeela, eta prozesuan baino emaitzetan gehiago kontzentratuz gero, gerta daitekeela fluxu-egoeran sekula ez sartzea eta garaipenik ez lortzea. Beste era batera esanda, paradoxa batekin topo egiten dugula dirudi: emaitzarik onena lortzeko, ez dugu emaitza horrekin itsutu edo «obsesionatu» behar. Fluxu-egoeran murgiltzeko, lasaitu egin behar dugu, arreta kontzentratu eta *gozatu*<sup>9</sup>.

7. Giza garapen-maila jaso batean, Abraham Maslow psikologoa (1954) pertsonaren *autorrealizazioaz* mintzatuko litzaiguke. Geroago itzuliko gara fluxu-egoeraren eta autorrealizazioaren arteko loturaz hitz egitera (4. atalean).

8. Fluxu-egoera, hortaz, egoera fisiko, intelektual eta emozional jakin bat da, sinkronizazio fisiko-muskular eta neurologiko jakin batzuen eraginez gertatzen dena. Adibidez, ikertzaileek ikusi dute fluxu-egoeran burmuina katekolaminek (neurohormonek) blaitzen dutela, eta adrenalina ere jori sortzen dela. Aitzitik, larrialdietan sortu ohi den kortisola ez da areagotzen, eta bihotz-taupadak ere ez dira biziagotzen.

9. Puntu honetan beharrezkoa da adieraztea diferentzia handia dagoela fluxu-egoera bizi izatearen eta antzina esaten zitzaion «saria atzeratzearen» kontzeptuaren artean. Kontzeptu zahar horrek esan nahi zuen aurrena gogor eta gogotik lan egin behar zela, geroago, etorkizunean, saria eskuratzeko. Bitxia bada ere, fluxu-egoeraren kasuan *aldi berean* gertatzen dira lana eta esfortzua, batetik, eta poztasuna eta gozamena, bestetik.

Beren fluxu-esperientzia propioen berri eman duten pertsonak diotenez, jakitun dira (kontzientzia dute) arretatsu eta bare egon direla, bizitasunez eta energiaz beterik, konfiantzaz gainezka eta lasai, eta bizi-betetasun sentsazioaz. Fluxu-esperientzian zehar ez dago «zaratarik», ez barnekorik ez kanpokorik, ez fisikorik ez emozionalik.

Fluxu-egoerari buruzko deskribapen hori oso bat dator hainbat pertsonak —direla mendizaleak, xakeko txapeldunak, kirurgialariak, saskibaloiko jokalaria, ikertzaileak, enpresaburuak, eta abar— beren bizitzako sasoi onenaz, beren gustuko jarduera batean maila gorena eman zuten garaiaz mintzatzean diotenarekin. Agian beste izen bat emango diote: «*grazia-egoera*», «*estasia*», «*gozamen-egoera*»... baina kontzeptua bat bera da.

Fluxu-egoeran murgildurik dauden pertsonak burua «hotz» eta «bare» dute. Hori oso esanguratsua eta harrigarria ere bada; izan ere, fluxu-egoeran pertsona zereginik zailenei aurre egiteko gai da. Eta hori egitean, espero izatekoak dira tentsioa, urduritasuna eta ardura, baina egiatan ez da halakorik gertatzen, fluxu-egoeraren bereizgarrietako bat hori berori delako: kezkarik eta tentsiorik eza, eta eraginkortasun gorena jardunean. Horren haritik, litekeena da jendea fluxu-egoeran errazago murgiltzea, zeregin edo jarduera jakin bati dagozkion oinarriko mugimenduetan trebatzen denean, nolabaiteko abilezia praktikoa lortzen duenean (dela zeregin fisikoa, dela mentala). Behin eta berriz praktikaturiko mugimendu bat egiteak askoz esfortzu fisiko edo mental txikiagoa dakarkio pertsonari, ezagutzen ez duen eta ondorioz zaila gertatzen zaion mugimenduak baino. Urduritasunak, nekeak edota zeregina ongi ez ezagutzeak buruaren eraginkortasuna murrizten du, burmuina nahasten du, eta pertsonak arreata galtzen du.

Begien bistakoa da ia edozein zereginek eragin dezakeela fluxu-esperientzia bat bizitzea, betiere pertsona bakoitzaren arabera, jakina. Esate baterako, eskalataile bati horma bertikal batek eragin diezaioke fluxu-egoera, soldatzaile bati soldatze-lan zail batek, mediku kirurgialari bati arriskuz betetako ebakuntza batek, arkitekto bati eraikin berritzaile baten diseinuak, eta abar. Baina **kasu guztietan indarrean dago halako barne-motibazio bat, zereginarekin berekin zerikusia duena. Hori guztia aspaldi azaleratu zuen Frederick Herzberg (1966, 1968) psikologoak, motibazioari buruzko *bi faktoreen teoria* ezaguna plazaratzean.** Teoria horren arabera, pizgarri ekonomikoen bitartez langileen motibazio-maila handia lortu ohi delako uste orokor eta zabaldua *erabat faltsua* da. Herzbergen irudiko, soldata-maila eta pizgarri ekonomikoak giltzarri dira, kasu askotan, laneko *desmotibazioa* azaltzeko, baina ez dute balio epe luzeko motibazio- eta errendimendu-maila handia esplikatzeko<sup>10</sup>. **Eta horixe da, hain**

---

Ohartzekoa da, halaber, fluxu-esperientzian zeregina bera (esperientzia edo prozesua bera) *helburua* dela, eta ez *bitartekoa*. Helmugara iristea barik, bidea bera da saria, balioa duena eta gozamena dakarrena. «Esperientziak berak, berez-berez, gozamena dakarrenean, gure bizitza orainak berak justifikatzen du, eta ez etorkizuneko onura hipotetiko batek» (Csikszentmihalyi, 1997: 112).

10. Herzbergek 1959an kaleratu zuen «bi faktoreen teoria» edo «higiene-motibazio teoria», pertsonak lanean zuten jokaera azaldu nahirik. Teoria horren arabera, bi faktore multzok gidatzen dute langileen jokaera: ● Batetik, faktore higienikoak daude (edo faktore «estrinsekoak», kanpokoak): faktoreok ez dira langilearen kontrolpekoak, lanaren inguruneari dagozkion zirkunstantzien araberaokoak baizik, hots, langilearen zereginen kanpoko elementuak dira, hala nola soldata, bestelako

**zuzen ere, fluxu-egoeretan gertatzen dena; egoera horietan funtsezkoa da pertsonak zereginarekiko daukan atxikimendua, inplikazioa (edo, bestela esanda, zereginak pertsonarentzat daukan balioa, esanahia)<sup>11</sup>.**

Bai Csikszentmihalyik berak (1997, 2003) eta bai beste hainbat egilek ere (Bryce eta Haworth, 2002; Eisenberger *et al.*, 2005; Demerouti, 2006; Salanova *et al.*, 2006; Mäkikangas *et al.*, 2010; Nielsen eta Cleal, 2010) frogatu dutenez, eta agian harrigarria irudituko bazaigu ere, lanean beste inon baino aukera gehiago dauzkagu fluxu-egoerara iristeko. Badirudi ezen, batez beste, lan-jardunaldian bi aldiz fluxu-egoera gehiago lortzen direla aisialdian baino (bitxia dirudien arren, aisialdian apatia gailentzen da). Nolanahi ere, laneko fluxu-esperientziei dagokienez, alde handia dago langile batzuen eta besteen artean: **fluxu-egoerara iristeko aukera gehiago dauzkate zereginik konplexuenak —erronka-maila handikoak— egin eta,aldi berean, zeregin horiei malgutasunez aurre egiteko modua dutenek. Horregatik, exekutiboek eta enpresako goi karguek, beren lanaren gaineko kontrol handiagoa daukatenez, fluxu-egoera erdiesteko aukera gehiagoz gozaten dute, errutinazko zereginak burutzen dituzten langileekin alderaturik.** Auzi hori sakonago jorratuko dugu 5. atalean.

### 3. Fluxu-egoera errazten duten baldintzak

Aurreko atalean aztertu dugu fluxu-egoerek zer ezaugarri izan ohi dituzten, lidergo egoki batek lankideen energia askatzen eta fluxu-egoeretara zuzentzen lagun dezakeela aurreratuz. Baina zein dira fluxu-egoera horiek pizteko, errazteko edo sustatzeko baldintzak?

Jakina, inoiz edo behin gerta liteke fluxu-egoera kasualitatez sortzea, pertsonaren barneko eta kanpoko baldintzak zoriz bat etor litezkeelako; hortaz, fluxu-

---

pizgarri ekonomikoak, laneko ingurune fisikoa, agintaritza mota edo buruzagien ikuskatze-sistema, laneko segurtasuna, eta beste. Faktore horiek eskasak edo desegokiak badira, langilearen atsekabea edo asegabatasuna (desmotibazioa) eragiten dute; baina faktorek ezin hobeak direnean ere, langilearen atsekabea edo asegabatasuna (desmotibazioa) saihestea besterik ez dute lortzen. Eta ez dute langilearen motibazioa eta asetatasuna areagotzen, epe luzean bederen. Hots, faktore horien eragina aspirina baten efektuaren tankerakoa da: *mina ken diezagukete, baina ez gaituzte sendatzen.* ● Bestetik, faktore motibagarriak daude (edo faktore «intrintsekoak», berezkoak): langilearen kontrolpean daude, haren zereginarekin zerikusi hertsia baitute; faktoreek lotuta daude zereginarekin berarekin, haren eduki akuilatzailarekin, haren erronka-izaerarekin; hots, zeregina berez-berez langilearentzat baliotsua eta esanahi handikoa izatea eragiten dute faktoreek: hala nola lanak pertsonalki eta profesionalki hazteko aukera ematea, lorpenak eskuratzeko modua eskaintzea, erantzukizuna, laneko autonomia, mailaz igotzeko bidea ematea, aintzat hartua izatea, eta abar. Faktore horiek langilearen motibazioan eta asetatsunean eragiten dute, modu sakon eta iraunkorrean eragin ere. Horregatik, Herzbergen irudiko, langilearen motibazioa areagotzeko, haren lanpostua edo kargua «aberastu» behar da, hots, zeregin simple eta oinarrikoen ordez zeregin konplexuagoak ezarri behar zaizkio, langilearentzat erronka- eta gozamen-iturri izango direnak, profesional eta pertsona bezala «hazten» jarrai dezan (Herzberg, 1966, 1968).

11. Jiménez Muniainek (2006) dioen moduan, «ondo samar ordaintzen digutela uste dugunetik aurrera, egiteko eta lortzeko eskaintzen zaigun abagunearen araberrakoa da motibazioa, egiten dugun ahaleginak eta lortzen ditugun emaitzek izaten duten estimazioaren eta lan egiten dugun organizazioan dagoen konfiantza- eta irekitasun-mailaren araberrakoa. Zenbat eta handiagoa izan pertsonaren kalitate psikologikoa, orduan eta gehiago da hori horrela, hark barruan autorrealizazio- eta identitate-eske bat sentitzen baitu eta organizazioak hura asetzeko abagunea eskaintzen dio».



egoera modu espontaneoan, berez-berez suerta liteke. Baina askoz ere gertagarriagoa da fluxu-egoerara iritea *nahita* eta *egoki* egituraturiko zeregin baten ondorio gisa, edo pertsonaren abilezia eta ezagutzei esker, edo aurreko bi arrazoien ondorioz.

Zergatik gozaten dugu gure kirolik gogokoena egitean, eta, aldiz, zergatik asperten gaituzte egunero egiten ditugun beste hainbat zereginak (adibidez, etxean egoteak edo telebista ikusteak)? Eta zergatik pertsona batzuek gozatzea lor dezakete nahiz eta kartzela batean gatibu egon, eta beste pertsona batzuk, ordea, aspertu egiten dira leku zoragarri batean oporretan egon arren?

Galderoi erantzuteko gai bagina, errazago ulertuko genuke zer egin genezakeen fluxu-esperientziak eragiteko eta, hedaduraz, bizi-kalitatea hobetzeko. Helburu horrekin, atal honetan bi auzi jorratuko ditugu: batetik, fluxu-esperientzian pertsonaz *kanpo* dauden elementuak aztertuko ditugu (hots, zer-nolako zereginak sorrarazten dituzten fluxu-esperientziak maiz eta erraz); eta, bestetik, fluxu-esperientzian pertsonaren *barruan* dauden elementuak azaleratuko ditugu (hau da, zein diren jendeari fluxu-egoerak errazago lortzen laguntzen dioten ezaugarri pertsonalak).

### 3.1. Fluxua eragiten duten zereginak

Badira zenbait zeregin edo jarduera maiztasun handiz fluxu-egoera eragiten dutenak —hala nola musika sortzea nahiz entzutea, mendi-eskalada, dantza egitea, itsas nabigazioa, xakean jokatzeta, eta beste hainbat—, fluxu-esperientzia errazago lortzeko *propio diseinatutakoak* direlako hein handi batean: arau jakin batzuk dauzkate, horien arabera zenbait abilezia jakin eskatzen dituzte, helburu argiak ezartzen dituzte, *feedback* ugari ematen dute, kontrola ezartzea ahalbidetzen dute, eta horrez gain, kasu askotan, jarduera horiek eguneroko errealitateetik ahalik gehien aldentzen eta desberdintzen dira, jendearen kontzentrazioa eta «murgilketa» errazteko: esate baterako, kirol guztietan, jokalariek uniforme deigarriak janzten dituzte eta leku berezietan sartuta aritzen dira, gainerako pertsonengandik aparte. Jokoak dirauen bitartean, jokalariek zein ikusleek ez dute «ohi bezala» jokatzeko, jokoaren errealitate berezian kontzentratzen baitira. Antzera gertatzen da, oro har, edozein eratako joko nahiz jolasetan eta jarduera artistikoetan, baita erlijio-liturgia eta errituetan ere (eta, zer esanik ez, sekten ekitaldietan), zeinak apropos prestaturiko toki eta giro berezietan jazotzen baitira.

Kasu horietan guztietan, jarduera diseinatuta dagoen moduak berak eta hura inguratzen duen giroak edo «klimaxak» esperientzia sakonak bizitzea eragiten dute, eguneroko esperientziaz «harago joateko» aukera emanez. Eta «harago joatea» da, hain zuzen ere, fluxu-egoeraren bereizgarrietako bat; hots, fluxuak «aurkikuntza-sentsazioa» edo «sentimendu sortzailea» eragin eta pertsonak beste errealitate batera garraiatzen ditu. Era berean, pertsonak inoizko errendimendularik handiena lortzen du, eta sekula bizi izan gabeko kontzientzia-egoera iristen du. Eta esperientzia horren ondorio eta uzta gisa, pertsonaren nortasuna konplexuagoa bihurtzen da. Eta nortasunaren «hazkunde» hori —gozamenarekin eta errendimendu handiarekin batera— fluxu-egoeraren giltzarrietako bat da (hiru *output*-etako bat, alegia).

## Fluxu-egoera pizteko edo abiarazteko baldintza batzuk honako hauek dira:

1. Lortu nahi diren **helburuak argi eta garbi** definitu behar dira<sup>12</sup>.
2. Egin behar diren zereginak edota lortu nahi diren helburuek **pertsonarentzat balio edo esanahi handia** izan behar dute.
3. **Joko-arauak —zereginaren jarraibideak edo urratsak— argiak** izan behar dira (anbiguotasunak eta ziurgabetasunak ekintza geldiarazten dute).
4. Garrantzitsua da pertsonak zereginean diharduen bitartean —esperientzia edo prozesuan zehar— **feedback edo berrelikadura** jasotzea.
5. Zereginak nolabaiteko esfortzu fisiko-mentala eskatu behar du; baina aldi berean **atsegina** izan behar du («**gozamina**» **eragin behar du**).
6. Zereginak pertsonari erronka modura planteatzen zaizkio, eta **erronka horrek «tamaina» egokia** izan behar du harentzat (ez txikiegia, ezta handiegia ere), betiere pertsonaren abilezien arabera.

Badago fluxu-egoera irudi grafiko baten bitartez bistaraterik (1. taula). Demagun pertsona bat jarduera edo erronka jakin bati aurre egiten ari zaiola. Kontuan hartu beharreko dimentsiorik garrantzitsuenak bi hauek dira: 1) pertsona horrek zeregin horrekiko dauzkan **abileziak** edo **trebetasunak**; eta 2) pertsona horrentzat zeregin horrek daukan **erronka-maila**. 1. taulako irudiaren bi ardatzetan islatu ditugu bi dimentsiook.

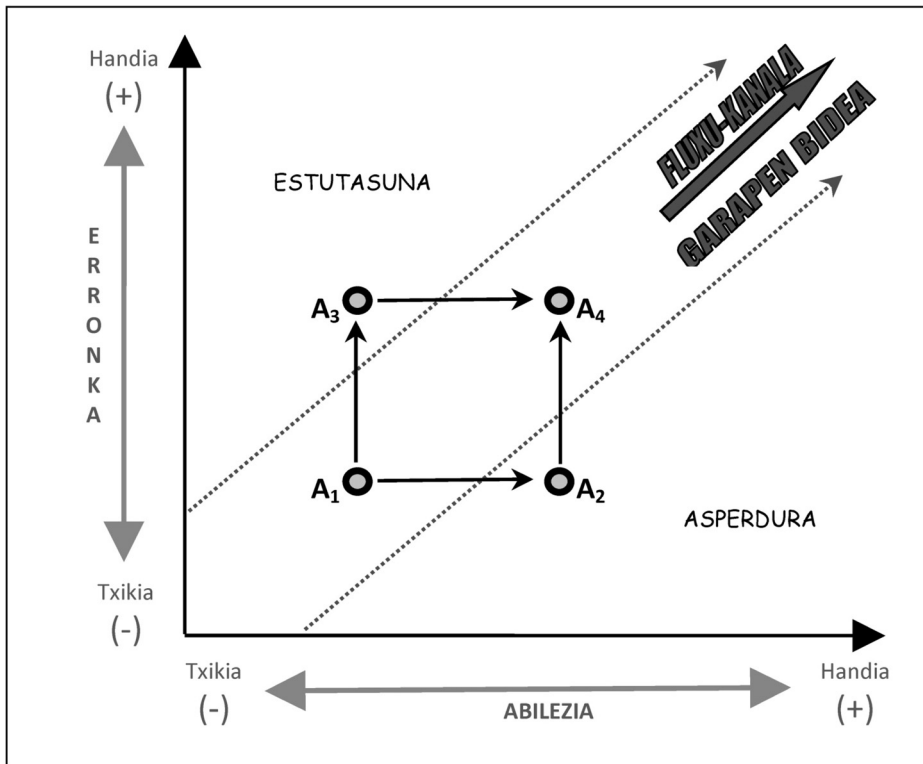
Irudiari so, demagun pertsona A<sub>1</sub> puntuan dagoela. Egoera horretan, pertsonak erronka txiki bati egiten dio aurre (ordenatu-ardatza), eta, era berean, abilezia-maila txikia dauka (abzisa-ardatza). Orekan daude, hortaz, pertsonaren abileziak eta erronkaren tamaina: zereginaren zailtasun-maila egokia da pertsonaren gaitasunentzat. Eta, horrez gain, baldin pertsonak bilatzen duen helburua zehatz adierazita badago eta pertsonarentzat «baliotsua» (esanahi handikoa) bada, nola jokatu beharko duen argi egongo da eta jardunean zehar **feedback** edo berrelikadura jaso ahal izango du (zeregina zein ongi edo gaizki egiten ari den jakingo du), eta horregatik guztiatik A<sub>1</sub> puntuak ziur asko fluxu-egoera bat irudikatuko du, hari dagozkion hiru **output** bereizgarriak sortuko dituelarik: a) errendimendu handia; b) gozamina zereginak egitean; eta c) giza potentzialaren garapena.

---

12. Helburuei dagokienez, bada aintzat hartu beharreko bereizketa bat: argi izan behar da ❶ lortu nahi dugun helburua zeharo gure kontrolpekoak diren aldagaien menpekoea den, edo ❷, aitzitik, gure kontrolpekoa ez den aldagaien baten menpekoea den. Normalean, helburua «bideari» edo «prozesuari» badagokio (hots, «*erein eta zaindu*» tankerakoa bada), guk geuk kontrolatuko dugu; baina helburua «emaitzari» badagokio, orduan ez dugu guztiz kontrolpean izango eta, ondorioz, baliteke porrot egitea eta desmotibatzea (hots, etsita eta «erreta» gelditzea).

Oro har, fluxu-esperientzia bizi izan duten pertsonak diote esperientzia horretan zehar egoeraren kontrol-sentsazio indartsu bat sentitu dutela (edo, zehazkiago, kontrola galtzeko ardurarik ez dutela izan).

1. taula. Fluxu-kanala: fluxu-egoera eragiten duten abilezia-erronka konbinazioen esparrua.



Premiazkoa da ohartzea  $A_1$  puntu horrek oreka-egoera bat irudikatzen duela, eta fluxu-egoerari dagokiola, baina hori epe laburreko ikuspegi batetik begiratuta baino ez dela horrela. Izan ere, pertsonak zenbat eta denbora luzeagoa eman  $A_1$  puntuan, haren abileziak (gaitasunak, trebetasunak) orduan eta gehiago garatuko dira (horixe baita fluxu-egoeraren hirugarren *output* bereizgarria). Horrek esan nahi du, irudiari erreparatuz gero, pertsona hori eskuinerantz mugituko dela  $A_2$  punturaino, adibidez. Egoera horretan, pertsonak hasierako erronka-maila berbera daukan zeregin bati aurre egin beharko dio, baina orain askoz abilezia gehiago eta handiagoen jabe da (abzisa-ardatza). Hartara,  $A_2$  puntuan hautsi egiten da hasierako oreka, abilezien eta erronkaren artekoa, alegia. Izan ere,  $A_2$  puntuan erronka-maila oso txikia da pertsonak daukan gaitasuna kontuan harturik, eta, ondorioz, litekeena da hura aspertzea edo apatiak jota egotea.  $A_2$  puntua ez dagokio, beraz, fluxu-egoerari.

$A_2$  puntuan egonik, estrategia bakarra dago pertsonak fluxu-egoera berreskura dezan: erronka-maila areagotzea (ordenatu-ardatza). Horrela pertsona  $A_4$  puntuan kokatuko litzateke, non abileziak eta erronka berriz ere orekatu egiten diren, lehen baino maila jasoagoan. Eta prozesu hori behin eta berrir errepikatuko da, mugarik gabe, poliki-poliki fluxu-kanalean barrena eskuinerantz mugituko garelarik, 1. taulako irudian ikus daitekeen moduan.

Demagun, orain, gure adibidearen abiaburua  $A_3$  puntua dela: puntu horretan gure protagonistak bere abilezia eta gaitasunen gainetik dagoen erronka bati aurre egin beharko lioke. Pertsona horrentzat egin beharreko zereginak eta lortu nahiko lituzkeen helburuak baliotsuak (esanahi handikoak) direnez gero, abilezia urrien eta erronka-maila handiaren arteko desorekak estutasuna, ezinegona, antsietatea edota estresa eragingo lioke.

Ondorio gisa esan dezakegu, bada,  $A_2$  eta  $A_3$  puntuek desoreka adierazten dutela eta fluxu-egoerarik ez dakartela. Aitzitik, bai  $A_1$  puntuak eta bai  $A_4$  puntuak ere fluxu-egoerak irudikatzen dituzte; nolana ere, biak atseginak eta gozatsuak diren arren, egoera aski desberdinak dira,  $A_4$  puntuak konplexutasun handiagoa biltzen duelako bere baitan, abilezia gehiago eta handiagoak eskatzen dituelako, eta giza potentziala gehiago garatzea dakarrelako aldean. Dena dela,  $A_4$  puntuak konplexutasun-maila handiagoko fluxu-egoera bat adierazten badu ere, ez da haatik izango egoera egonkor eta iraunkorra, inondik ere, lehenago esana dugunez. Fluxu-kanalak islatzen du benetan epe luzeko ibilbide orekatu eta dinamikoa, pertsonak ibili beharko duena, ez eskuinera ez ezkerrera gehiegi alboratu gabe (asperdura eta estutasuna, hurrenez hurren, saihesteko asmotan).

Fluxu-kanalaren ezaugarri dinamiko horrek agerian uzten du fluxua eragiten duten zereginak, errendimendu handia eta gozamen pertsonal altua sortzeaz gain, zergatik ekar dezaketen giza potentzialaren garapena, eta, faserik aurreratuenan, baita autorrealizazio pertsonala ere. Pertsona batek ez dauka gozatzerik zeregin berbera egiten, maila berebean, denbora luzez. Uneren batean aspertuta edo frustratuta sentituko da. Eta, orduan, berriro gozatu nahi izango du eta horrek bultzatuko du bere abileziak probatzera, abileziok erabiltzeko erronka berriak bilatzera, bere ahalen mugak xerkatzera.

**Eta esandako hori guztia gerta dadin, oso garrantzitsua da lidergo-faktorea, batez ere lanaren eremuan, enpresa-munduan.** Izan ere, ez dugu sinetsi behar langile bat objektiboki eta buru-belarri zeregin batean murgiltzen den bakoitzean nahitaez fluxu-egoerara iristen denik, besterik gabe, modu mekanikoan. **Fluxu-egoerara iristeko ezinbestekoa da zeregin horrek zentzu eta balio handia izatea langilearentzat. Eta hori, jakina, ez da gertatzen modu automatikoan, hein handi batean liderrei esker baizik; liderren funtzioa baita lana —edozein lan— esanahiz hornitzea, langile ororentzat zeregin oro baliotsua eta esanguratsua izan dadin. Hots, *liderrei dagokie enpresaren kultura kudeatzea eta gidatzea.* Gainera, hari beretik tiraka, garrantzitsuena ez da zein diren zereginak langileari planteatzen dizkion «benetako» erronkak, baizik eta zein eta nolako erronkak antzematen dituen langileak berak modu kontzientean (haren pertzepzio subjektiboa, alegia). Era berean, langilea nola sentitzen den ez dute zehazten hark «benetan» dauzkan gaitasunek, baizik eta hark eduki *uste* dituen gaitasunek (hark subjektiboki hautematen dituenek, alegia). **Horrexegatik, hain zuzen ere, da hain garrantzitsua «Pygmalion efektua» eta horrexegatik estimatzen da hainbeste liderrek efektu hori eragiteko daukaten ahalmena**<sup>13</sup>.**

---

13. Joseba Azkarraga irakasleak (2007) honako hau dio Pygmalion efektuaren inguruan: «...besteen beso artean sentitutakoak egiten gaitu; nor bere definiziorako bestea iturri ezinbestekoa baita. Nire buruari aitortzen diodan balioa, besteek aitortu/aitortzen didaten balioaren arabera da,

Gizateriaren eboluzioan barrena, gizarte eta kultura orok jarduera edo zeregin jakinak sortu izan ditu giza esperientzien kalitatea hobetzeko. Csikszentmihalyik (1997: 122) berak dio, adibidez, Ginea Berriko jatorrizko biztanleek, sortzez bertakoek, jateko bila baino denbora gehiago ematen dutela oihanean koloretako lumak bilatzen beren dantza erritualetan dotore apaintzeko. Adibide hori ez da, ordea, ohiz kanpoko, salbuespenezkoa: kultura gehienetan, lanari berari baino denbora eta energia gehiago eskaini izan zaie arteari, jolasei eta erritualetan. Gizakia orain dela milaka urte hasi zen haitzuloetako hormak margotzen eta apaintzen. Margo haiek balio erlijiosoa eta are praktikoa ere izango zuten, seguru asko. Baina oso litekeena da margo haiek —eta, oro har, artea— egiteko arrazoi nagusia berbera izatea bai lehen eta bai orain (nola paleolitikoan hala gaur egun ere): margolarien zati bat zela fluxu-iturri zela eta dela, alegia.

Fluxu-esperientziak eta erlijioak ere lotura estua izan dute betidanik. Gizateriak bizi izan dituen fluxu-esperientzia anitz erlijio-errituei zor zaizkie. Émile Durkheim (2007) soziologo frantsesak halako fenomeno ugari aztertu eta deskribatu zituen. Fluxu-esperientzien eta erlijio-errituen arteko lotura ez da harriztekoa; azken batean, erlijio ororen helburu gorena baita pertsonen kontzientzia ordena sortzea (galdera handiei erantzunez, zalantzak uxatuz, bizitzari zentzua emanez). Ondorioz, ez da harriztekoa erlijio-errituak gozamen- eta fluxu-iturri izatea. Musikak ere fluxu-esperientziak ekar ditzake: musika *antolaturiko entzumen-informazioa* da eta entzuten ari den pertsonaren burua (kontzientzia) ordenatzen du, entropia psikikoa murriztaraziz. Musika entzuteak asperdura eta ezinegona uxatzen ditu eta, benaz eta buru-belarri hartuz gero, fluxu-esperientziak eragin ditzake. Jakina, musika entzutea ez ezik, musika sortzea ere fluxu-iturri izan daiteke, entzutea bera baino gozatsua gainera. Gure gizarteak, ordea, tresnak jotzen eta musika sortzen irakasteari ez dio merezi duen garrantzirik ematen eta, gainera, musika irakasteko eredu gehienek *azken emaitza* (interpretazioa) lehenesten dute, ikaslearen esperientziari berari (hots, bideari) erreparatu gabe. Lehia edo norgehiagoka dakarten jolas, joko nahiz kirolak ere fluxu-esperientzien iturri izan ohi dira; baina lehia hori kilikagarria eta gozatsua izan dadin, norbere

---

hein handi batean (...) hanka bikoon portaera hein batean besteen itxaropenek orientatzen dute eta hori, ez besterik, da Pygmalion efektua. Familian, ikastolan, enpresan, herrialdean zein edozein gizarte erakundetan gertatzen da hori (...) bestearengan jartzen ditugun itxaropenak komunikatu egiten dizkiogu nolabait, eta besteak bere egin. Horregatik, “begiratzeko moduak” garrantzitsuak dira oso. Aita-amek umeari zelan “begiratzeko” dioten; irakasleak ikasleari; enpresako nagusiak menpeko langileari; lagunak lagunari (...) hezkuntzan aski frogatua dago: irakasleak ikasleengandik zer eta zenbat itxaroten duen, zein definizio helarazten dien ikasleei euren aukerei buruz, horrek eragin handia du ikasleen emaitzetan (...) ereindakoa jaso ohi da. Trata ezazu alaba, laguna, ikaslea edo langilea lerdo balitz bezala, eta lerdo bilakatuko da berandu baino lehen».

Ildo bertsuan, Isabel Fernández prestatzaile, *coach* eta aholkulariak (2011) dioenez, pertsonak aintzat hartzea oso garrantzitsua da: «Aintzat hartzeak ageriko ahalmena dauka harreman profesionalak hobetzeko eta pertsona gisa hazteko. Beste pertsonari bere nortasun publikoa hobeto ezagutzeko aukera ematen diogu; hau da, guretzat zer irudi duen, haren jokabideaz zer balorazio egiten dugun. Ikuspegi hori (“nik egiten dudana besteak zer pentsatzen duen”) oso garrantzitsua eta beharrezkoa da norbere burua hobeto ulertzeko, norberaren trebetasun eta indarguneak ezagutzeko. Ikuspegi horretatik, aintzatespena ikasketa-tresna oso indartsua da (...) Aintzat hartzeak korronte emozional positiboa sortzen du, aintzatespena jasotzen zein ematen duenarengan. Zintzoa eta benetakoa denean, ematea jasotzea bezalakoa da. Era berean, besteak zenbat eta gehiago aintzat hartu, ingurukoek ere, apurka-apurka, gauza bera egingo dute. Azken batean, harreman sakonagoak, baliotsuagoak eta positiboagoak sortzen dituz».

abileziak fintzeko bitarteko gisa hartu behar da, eta ez helburu bezala. Irakurtzeak eta beste pertsona batzuekin egoteak eta sozializatzeko —solastatzeak, txutxumutxuan aritzeak, txantxak egiteak— ere fluxu-egoerak eragin ohi dituzte, gure abileziak probatzeko erronkaz josita baitaude.

Oro har, edozein kultura kaosaren aurrean geure burua defendatzeko eraikuntza edo babesleku bat da, ausazkotasunaren kolpeen eragina moteltzeko diseinatua, inguruneari eta premiei egokitua (hegaztien lumak edo ugaztunen larruzala bezalatsu). Kultura orok arauak finkatzen ditu, eta helburuak ezartzen, bizitzaren beraren erronkei aurre egiteko sinesmenak eta balioak ematen dizkigu: bestela esanda, beharrezkoak zaizkigun osagai guztiak eskaintzen dizkigu geure arreta fokatzeko, kontzientzia ordenatzeko, esfortzu eta duda handirik gabe gure jokaera gidatzeko eta gure ekintzei «esanahia» edo «zentzua» emateko. Kulturak, bistan denez, fluxu-esperientziak sustatzeko baldintzak ezartzen ditu, bizitzak aurrez aurre ipintzen dizkigun erronkei taxuz heltzeko lagungarri zaizkigunak.

### 3.2. Fluxua errazten duten ezaugarri pertsonalak: nortasun autotelikoa<sup>14</sup>

Fluxu-esperientziak nola ugaritu eta erraztu daitezkeen aztertzeko, pertsonaz *kanpoko* faktoreez (edo zereginen egiturari dagozkion elementuez) gain, beharrezkoa da pertsonaren *barruko* aldagaiak ere aintzat hartzea, hots, zeregina edozein izanik ere fluxu-esperientziak maizago eta aiseago lortzea eragiten duten ezaugarri pertsonalak bistaratu beharko genituzke. Jakina, eguneroko zeregin arrunt bat fluxu-iturri bihurtzea ez da erraza, baina badaukagu horretan ahalegintzerik, geure kontzientzia kontrolatuz gero.

Lehenik eta behin, esan beharra dago pertsona batzuek ez daukatela fluxu-esperientziarik bizi izaterik. Ezinezkoa zaie. Esaterako, eskizofrenia gaitza daukatenek ezin dute fluxu-egoerarik iritsi. Gaixo horiek «estimulu gehiegi» sumatzen dituzte, hau da, kondenaturik daude estimulu *guztiak* (garrantzizkoak nahiz ez) jasotzera, eta den-denak prozesatzera, gustuko izan nahiz ez, galbaherik gabe. Ezin dituzte gauzak kontzientziaren barruan edo kanpoan *nahita* mantendu; ezin dute arreta fokatu; ezin dira kontzentratu; eta, azken batean, ez dira beren kasa eta beren buruarekin gozatzeko gai.

Era berean, pertsona batzuek beren energia psikikoa kontzentratzeko ahalmen txikiagoa daukate, izaera edo jenio berezikoak direlako. Adibidez, eskola-garaian, zenbait umek «arretarekin loturiko desordenak» dauzkatela esaten da, hots, beren arreta kontrolatzea zaila dutela. Horrek, noski, ikastea eragozten die, baita gozatzea ere. Eta ezinezkoa dute fluxu-egoerara heltzea.

---

14. «Autoteliko» hitzaren jatorria grezierazko *auto* («bere horretan», «berez») eta *telos* («helburua») eleak dira. Hortaz, «autoteliko» hitzak «bere baitan helburua duen» jarduera bati egiten dio aipamena, hots, jarduera hori ez da egiten etorkizunean etekin edo onura bat jasotzeko esperantzaz (bitarteko modura), jarduerak berak merezi duelako (berezko balioa daukalako, saria dakarrelako) baizik. Horrela, bada, «nortasun autoteliko» hitzaren esanahia hauxe da: «*Helburu autonomoak dauzkan nortasuna*». Pertsona askoren helburuak premia biologikoek edo ingurune sozialak, hots, *kanpoko* faktoreek ezartzen dituzte; baina nortasun autotelikoa daukaten pertsonen kasuan, helburu gehienak *pertsonaren beraren barruan* sortzen dira.

Fluxu-egoerara heltzeko beste oztopo bat —nahiz eta ez den aurrekoak bezain zorrotza— «irrigarri gelditzeari gehiegizko beldurra» izatea da. Hanka sartzeko beldurrez, jendearen aurrean barregarri edo lotsagarri gelditzeko etengabeko kezka dabilen pertsonak nekez iritsiko du fluxu-esperientziarik. Beste hainbeste esan daiteke pertsona berekoi eta egozentrikoei buruz ere. Halakoen kontzientzia beren helburuen ikuspegitik baino ez dago egituraturik, eta beren buruarekin bat ez datorren ezer ez dute onartzen. Kasu horretan, beren energia psikiko guztia beren nortasunean kontzentratuegi daukate eta arreta/ardura osoa beren premietara zuzentzen dute, modu hagitz zurrunean zuzendu ere («itsuturik» daude)<sup>15</sup>.

Bestalde, bada jenderik kontzientzia kontrolatzeko nolabaiteko abantaila genetikoa daukana ere. Halako pertsonak arretarekin loturiko desordenak nozitze-ko joera txikiagoa dute berez, eta hartara fluxu-egoerara errazago hel daitezke. Pertsona horiek ia ez dute behar kanpoko jarraibiderik (araurik, agindurik, informazio-rik) beren pentsamendua kontrolatzeko eta kontzientzia ordenatzeko, eta, jakina, ingurunearekiko autonomoagoak dira: gai dira beren arreta malgutasunez bideratzeko eta beren esperientzia errazago egituratzeko; ondorioz, fluxu-esperientziak sarriago erdiets ditzakete.

Argi dago pertsona batzuek nortasun autoteliko sendoa daukatela (edo hala dirudi, behinik behin). Antartikan galdurik nahiz espetxean preso daudela, beren egoera penagarria aldatzeko gauza dira, eta nolabait egoera hori beren kontrolpeko eta are atsegini bihurtzeko dezakete. Csikszentmihalyik (1997: 142-147) kinka larrian egondako hainbat jenderen pasadizo eta bizipenen berri ematen du; guztiek ere bizirautea eta are «zorionsu» izatea lortu zuten «beren egoera lasgarri objektiboa esperientzia kontrolagarri subjektibo bihurtzeko moduak» aurkitu zituztelako. Eta orobat den-denek fluxu-esperientzietan dagokien eskemari jarraitzen zioten: aurrena, erabateko arreta eskaintzen zioten inguruneko detailerik xumeenari ere, zerbait egiteko izan zezaketen edozein ezkutuko aukerari erreparatuz (oso gauza gutxi egin zitzaizkela kontuan harturik); jarraian, beren buruari zenbait helburu edo erronka onargarri (erakargarri eta egingarri, egoeraren muga estuak aintzat izanik) ezartzen zizkieten, eta beren ekintzen aurrerabidea zehatz kontrolatzen zuten *feedback*aren bidez; eta, azkenik, behin beren helburua lortu edo erronka gainditzen zutenean, gorago jasotzen zuten maila, beren buruari erronka zailagoa ipintzeko. Ataka estuetatik bizirik atera ziren pertsona haiek bereizgarri bat bera

---

15. Pertsonaren berezko ezaugarri batzuek, beraz, fluxu-esperientzia zaildu eta are galaraz dezakete. Baina, horiez gain, ingurune sozialak ere oztopo gisa joka dezake. Zehazki badira bi egoera mota patologia sozializat jo daitezkeenak eta fluxu-esperientzia tratatzen eta zapuzten dutenak (Csikszentmihalyi, 1997: 136): *anomia* eta *alienazioa*. ❶ «Anomiak» araurik ez dagoela esan nahi du; araurik ezean, zer dagoen gaizki eta zer ongi ez dakigunean, gizartearen balioak argi ez daudenean, pertsonaren jokaera norabiderik eta zentzurik gabekoa izaten da; pertsonak ez daki bere energia psikikoa zertan erabili, zerk merezi duen eta zerk ez (azken batean, pertsonak gizartearen arauak behar baititu bere kontzientziari ordena emateko). Adibidez, anomia-egoera gerta daiteke ekonomia hondoratzen denean edo norbere kultura beste kultura batek suntsitzen duenean. ❷ «Alienazioak», ostera, justu aurkakoa esan nahi du, hein handi batean bederen: hau da, ingurune sozialak pertsona behartu egiten du gogoz kontra (bere helburuen aurka) aritzera. Adibidez, lantegi jakin batzuetan, muntaketa-kate bati loturik zeregini hutsal eta errepikakorrek egin eta egin diharduen langilea alienatuta egotea oso litekeena da. Eta, jakina, nekez gozatuko du fluxurik lan horretan, bere energia psikikoa ezingo baitu bideratu berak nahi duenera eta nahi duen eran.

zuten: *beren buruaz ohartzen ez den indibidualismoa*, edo beste era batera esanda, *norbere burua bilatzen ez duen helburu sendoa*. Nortasun autotelikoa daukaten pertsonak, edozein egoeratan daudela ere, beren onena emateko gai dira; beren ekintza (egiten dutena bera) zaie motibagarri, berez, modu intrintsekoan. Eta, hartara, halako pertsonentzat kanpoko ingurunea ez da mehatxagarria, ekintzarako erronka-iturri baizik<sup>16</sup>.

Nortasun autotelikoaren jabe izatea herentzia biologikoaren oparia izan daiteke agian, edo haurtzaroko heziketa edo esperientzien emaitza, beharbada. Baina, nolnahi ere, gutako edonork badauka nortasun klase hori lantzerik, badaukagu abilezia hori fintzerik, etenik gabe, entrenamendu egokiaren eta diziplinaren bitartez. Eta hori, gainera, lidergoa eraikitzeke funtsezko osagai bat da<sup>17</sup>.

#### 4. Fluxu pertsonala eta autorrealizazioa

Zoragarria litzateke, ez bairik gabe, gure bizitza *fluxu-esperientzia gozatsu eta esanguratsuen segida luze bat* balitz. Hori lortzeko abiapuntua, beste ezer baino lehenago, «**geure burua ezagutzea**» dateke ziur asko, eta horretarako adimen emozional intrapertsonala lantzea zeharo lagungarria gerta dakiguke<sup>18</sup>.

Jaiotzeaz batera, pertsona guztiok eduki badauzkagu, potentzialki bederen, hainbat gaitasun fisiko, intelektual eta emozional (nahiz eta horietako asko dauzkagunik jakin ere ez dakigun). Eta geure burua osatzeko eta biribiltzeko (autorrealizazioa erdiesteko), geure baitako gaitasun potentzial horiek guztiak garatu eta bistaratu behar ditugu; hori egiteko halako premia goren bat dugu<sup>19</sup>. Eta horretan datza giza garapen integral, solidario eta iraunkorra.

---

16. Azken batean, pertsona autotelikoez pixkana-pixkana gizartearen baldintzapenetatik (kanpoko presio eta sarietatik) askatzea lortzen dute, eta haien ordeaz beren kontrolpean (beren buruaren baitan) dauden sariak ezartzen dituzte.

17. Csikszentmihalyiren aburuz (1997: 146), Bertrand Russell filosofo entzutetsuak nortasun autotelikoa eraikitzea lortu omen zuen, baita zoriona erdiestea ere. Hona hemen nola: «Urratsez urrats nire buruarekiko eta nire gabeziekiko indiferentea izaten ikasi nuen; nire arreta kanpoko gauzetan finkatu nuen gero eta gehiago: munduaren egoera, ezagutzaren adar ezberdinak, maite nituen pertsonak». Izan ere, baldintzapen sozialetatik askatzea ez ezik, gure gorputzaren irriken diktaturapetik libratzea eta gure buruaren barruan gertatzen dena kontrolatzen —arreta fokatzeko eta kontzientzia gobernatzeko— hastea ere beharrezkoa da nortasun autotelikoa garatzeko.

18. Adimen emozional intrapertsonalak norbere barruko (eta barruranzko) hiru abilezia mota biltzen ditu: 1) Autokontzientzia: sentitzen ari garenaz ohartzeko eta sentimendu horien efektuak nabaritzeko dugun gaitasuna (gure erabakiak gure balioekin lotzeko «iparrorratza»); 2) autorregulazioa: gure emozioak modu egokian kudeatzeko gaitasuna, gure eginbeharrak hobeto bete ditzagun; eta 3) automotibazioa: gure barruko nahiak eta lehentasunak erabiltzeko gaitasuna, gure helburuak lortzeko (helburuetarantz mugiarazten eta bultzatzen gaituen «motorra») (Goleman, 1996, 1998; González Simón, Guenaga eta Hernando, 2012).

19. Abraham Maslow (1954) psikologoaren arabera, pertsonaren premiak hurrenkera hierarkikoan ordena eta piramide-egiturarekin irudika daitezke, barrenean premiarik indartsuenak (biziraupenarekin loturikoak) eta hortik gora, mailaz maila, gainerako premiak daudelarik:

1. Premia fisiologikoak. Pertsonaren oinarri-oinarrizko premiak dira, bizirauteko ezinbestekoak, eta, ondorioz, indartsuenak (arnasa hartzea, jatea, edatea, lo egitea, sexua, mina kentzea, eta abar).
2. Segurtasun-premiak. Mehatxuen, gabezien eta arriskuen aurreko segurtasunarekin eta egonkortasunarekin loturiko premiak (babesa, ordena, beldurrik eza, eta abar).



Geure potentzialtasunak oro azken bururaino garatzeak bi prozesu bateratzen ditu aldi berean (Csikszentmihalyi, 1997: 71-73): ❶ batetik, **bereizte-prozesua**, zeinaren arabera ohartzen baikara (eta nabarmentzen baitugu) gizabanako bereziak garela, bakarrak eta berdingabeak, gure biziraupenaren eta ongizatearen erantzuleak, eta prest gaudela gure berezitasun hori garatzeko hark gidatuko gaituen mugaraino, gu geu izanda eta hala jokatuta gozatuz; eta ❷ bestetik, **integratze-prozesua**, zeinaren arabera konturatzen baikara, gutako bakoitza bakar eta berdingabea izan arren, beste gizaki batzuekin batera harreman-sareetan erabat sartuta eta nahastuta gaudela, ingurune natural, sozial eta kultural bateko partaide garela. Aipatu bi prozesuok —*bereiztea* eta *integratzea*— funtsezko osagaiak dira gizakion «bizi-kalitatea» handitzeko, gure burua autorrealizatzeke, urratsez urrats pertsona bezala gure garapen integralean konplexutasun-maila gero eta handiagoa lortzeko<sup>20</sup>.

Bigarrenik, gure ahuleziak eta indarguneak zein diren modu errealistan jakin badakigunean, «**gure abilezia-mailaren eta zeregin jakin batek dakarkigun erronka-mailaren arteko erdiko puntua bilatzen**» ahaleginduko gara, oreka hori ezinbestekoa baita gure burua fluxu-kanalean kokatzeko, 1. taulan bistaratu dugun legez.

Hirugarrenik, «**gure kontzientzia gobernatzan**» ikasi behar dugu: hots, bai gure arreta nola kontrolatu eta fokatu, bai gure denbora nola eta zertan erabili jakin/loru behar dugu. Izan ere, horrek gure autolidergoa sendotzera eramango gaitu. Ikuspegi psikologikotik behatuta, fluxu-egoera iristeko dugun baliabide oinarritzakoa «*arreta*» da. Baliabide hori —*arreta*— gure burmuinak informazioa prozesatzeko eta gure ekintzak gidatzeko daukan gaitasuna da. Baliabide urria eta mugatua da, ezinezkoa baitzaigu une oro bai gure barnean eta bai kanpoko

3. Premia sozialak. Harreman sozialak izateko beharrak dira, hala nola adiskidetasuna, maitasuna, familia, taldean integratua sentitzea, eta abar.
4. Estimua-premiak. Pertsonak barneko zein kanpoko estimua bilatzen du. Barneko estimuak edo autoestimua («ni»aren autopertzepzioaren ondorio) lorpen-nahia, konfiantza, autonomia, nagusitasuna, askatasuna... biltzen ditu; kanpokoak, ostera, prestigio soziala, estatusa, ospea, begirunea, mirespena, besteentzat garrantzitsu sentitzea, eta abar.
5. Autorrealizatzeke premiak. Pertsonak bere potentzialtasunak erabat landu eta garatu nahi ditu, bereziki abila den eta zirrara eragiten dioten erronkak eta esperientziak bizi gura ditu, bere gailurra jotzeraino; hots, pertsonak izan daitekeen guztia izateko duen beharrizana da (premia psikologikoen sintesia da, eta heldutasun psikologikoa adierazten du): «ni» erreala aurkitzean agertzen da eta «ni» hori adieraziz eta garatuz asetzen da. Baina badu bixitasun bat: ez da asetzean amaitzen, etengabeko bilaketan baizik; izan ere, pertsonak etengabea gero eta helburu intelektual, artistiko, filosofiko edo erlijioso sofistikatuagoak planteatzen baitzizio bere buruari.

Maslownen irudiko, ase gabeko premiek motibatzen gaituzte, betiere hurrenkera hierarkikoan; hartara, goiko mail(et)ako premiak motibagarriak izan daitezten, aurrez beheko mail(et)ako premiak ase behar dira. Erabat ase diren premiek motibagarri izateari uzten diote. Baina beti dago ase nahi/beharen premiaren bat, mugiarazten gaituena, kilikagarria zaiguna.

20. «Konplexutasuna»ren kontzeptua biologiak txertatu zuen estreinako zientziaren eremuan. Izan ere, biologo ebolutiboak ohartu ziren ezen, denboraren joanean, organismoak gero eta «bereziagoak» edo «desberdinagoak» bilakatzen direla (hau da, gero eta organo espezializatuagoak daukatela), baina, aldi berean, gero eta integratuagoak direla (hots, organismoa eratzen duten parteek edo osagaiak hobeki funtzionatzen dutela denek batera, elkarren ondoan). Hori dela-eta, zientzialari askok diote eboluzioa, funtsean eta nagusiki, organismoen konplexutasuna areagotzean datzala.

ingurunean gertatzen den guztiaz jabetzea eta denaren kontzientzia izatea. Aitzitik, zati ñimiño baten ezaguera baino ez dugu izaten. Arreta, berez, energia psikikoa da eta, energia fisikoarekin gertatzen den bezala, haren zati bat gutxienez ez badugu bideratzen egiten ari garen zereginera, ez dugu hura burutzea lortuko. Horrela, «gure bizitza» zer izango eta *arretaren bidez iragazten zaizkigun esperientzia horien guztien batura* baino ez da. Izan ere, *arretaz esperientzatzen duguna besterik ez da errealitatea*, guri geuri dagokigunez bederen. Horren haritik, argi dago ezen arreta jartzen diegun horiek eta arreta jartzeko moduak goitik behera zehazten dituztela gure bizitzaren edukiak eta kalitatea.

Fluxu-egoerak izaten ohituta dauden pertsonak maiz, sakon eta luzaroan fokatzeko dute arreta (hots, *arreta fokatuaren kontzentrazio ugari* izaten dituzte). Aukera parez pare jartzen zaienean, helburuak argiak direnean eta berehalako *feedback* edo berrelikadura jasotzen dutenean, oso litekeena da pertsona horiek zereginari buru-belarri lotzea, nahiz eta zeregina bera ez izan oso «garrantzitsua», hala nola jolas bat, zaletasun bat edo elkarrizketa interesgarri bat. Eta pertsona horien inplikazioak intentsitate-maila jakin bat gainditzen duenean, giroaren «barruan» edo zereginaren «baitan» murgiltzen dira. Eta zer egin behar duten ez daukate jadanik zertan pentsatu; aitzitik, berez-berez jokatzen dute, ia modu automatikoan<sup>21</sup>.

Nola eratzten da gure «kapital psikologikoa»? Arreta nahita fokatuz («inbertituz») eta horren emaitza edo fruitu gisa gure nortasuna konplexuagoa bihurtuz (abileziak finduz, gai jakin bat hobeki ulertuz, giza harreman sakonago bat garatuz, eta abar). Eta hori gertatzen zaigu gure abileziak gero eta erronka-maila handiagoi aurre egiteko darabiltzagunean, edo, beste era batera esanda, «fluxuan» gaudenean. Arretaren «inbertsio» mota horiek ematen dute, geroago, etekin gehien: bizi-kalitate hobea eta giza garapen integralagoa.

Lehen batean, fluxu-egoera lortzeko zeregin *egoki* batek erronka-maila (zailtasun- edo konplexutasun-maila) desberdinak planteatu beharko lituzke, modu dinamiko eta malguan planteatu ere, pertsona bakoitzari bere abileziak mailaz maila garatzeko eta goratzeko abaguneak eskainiz. Baina, dena dela, funtsean ia edozein zeregin egokia eta baliagarria dateke fluxu-egoera lortzeko, gure abileziak erabiltzeko aukerak zereginik itxuraz arruntenetan ezkututzen baitira (hala nola muntaketa-katean aritzean, geure seme-alabekin solastatzean edo harrikoa egitean). Izan ere, badago ahalegintzerik edozein zeregin ere gero eta hobeto, gero eta azkarrago edota gero eta modu eraginkorragoan egiten. Azken batean, pertsona bakoitzak kontrolatu egiten du, neurri batean behintzat, zein erronka-mailari aurre egiten dion. Zereginik sinpleenak ere, kontuz eta arretaz eginez gero, aukera eman diezaguke gure abileziak baliatzeko, trebatzeko eta fluxura heltzeko. Egoera hagitz latz eta tamalgarrietan ere, pertsona batzuk gai izan dira beren abileziak trebatzeko moduko aukerak/erronkak aurkitzeko. Csikszentmihalyik (2003) Solzhenitsyn presoaren muturreko adibidea aurkezten du: kartzelan gatibu

---

21. Baina eguneroko bizitzan, pertsona askok eta askok nekez fokatzeko dute beren arreta, ez bada une labur batez eta modu oso azalekoan. Ia etengabean jarrera arretagabea dute, beren arreta estimulu batetik bestera hegan dabilkie. Eta egoera arretagabe kroniko horretan nahasturik, oso zaila da fluxu-esperientziez gozatzea.

zela, burua ez galtzeko eta zeharo ez errotzeko, jolas mental bat asmatu eta praktikatu zuen: Moskutik Amerikarainoko bidaia birtual edo irudizkoa egitea. Horretarako, preso zegoen ziegaren luzera neurtu zuen eta egunero, horma betetik bestera oinez, hainbat kilometro egiten zituen, paisaia irudikatuz. Kartzelatik atera zenerako, Atlantikoaren erdia gurutzatua zuen. Izan ere, ihes fisikoa galarazita dagoenean, irudimenera jo genezake mundu birtualik ederrena asmatzeko eta hara ihes egiteko. Horregatik, gizakiok dauzkagun talentu guztien artean bada bat bereziki polit eta baliotsua: ingurunean dauzkagun aukerak bereizteko abilezia, nahiz eta beste pertsonak halakorik ez antzeman.

«Ihes» egitea hizpide hartuta, fluxu-egoerak badu nolabaiteko antza «ihes egiteko mekanismo» direlakoekin; azken batean, fluxu-esperientziak ere libratu egiten gaituelako pentsamendu desatseginetatik eta kezkatu biziak, askoz ezagunagoak eta hurbilagoak ditugun ihes egiteko beste mekanismo batzuen antzera (alkohola, drogak, eta abar). Baina batere eta beste onorioak oso desberdinak dira. Izan ere, fluxu-esperientziak erronkei aurre egitea eta abileziak garatzea inplikatzeko duenez, pertsona gisa «haztea» edo «hedatzea» dakarkigu ondorioztat. Egungo errealitateak *aurrerantz* ihes egitea da. Aitzitik, alkoholak nahiz drogek *atzerantz* garamatzate. Ildo horretan, Einsteinen hitzak gogora datozkigu: «Artea eta zientzia dira gizateriak asmatutako errealitateak ihes egiteko biderik onenak».

Lehenago ere esana dugunez, fluxu-egoeran orainak dauka garrantzia, egiten ari garen zereginak erabateko arreta eskatzen digu, eta horrenbeste kezkatu ohi gaituzten eguneroko arazoak gure burutik kanpo gelditzen dira. Gure arreta osoa orainari, unean unekoari zuzentzen diogu; iraganeko zein etorkizuneko gertakariak ez daukate lekurik gure kontzientzian. Sarritan, fluxu-egoerak gure «egoa galtzea» ere eragin dezake, hots, fluxuan gaudela gure kezka eta ingurunea ez ezik, gure burua bera ere ahanztu dezakegu. Eta, zenbaitetan, «ni»aren kontzientzia galtzearekin batera, modu paraleloan, «ni» hori baino handiagoa den zerbaiten partaide izatea bilatzen dugu, gure banakotasunaren mugak gaindituz. Gainera, Csikszentmihalyik (2003) egindako ikerketa enpirikoek egiaztatzen dutenez, fluxu-egoera bizi ondoren pertsonaren autoestimua lehen baino sendoagoa izaten da.

Gogorarazi nahi dugu fluxu-egoerara iristeko beharrezko baldintza bat *feedback* edo berrelikadura dela. Nekez kontzentra daiteke inor ezein zereginetan, baldin eta noizean behin gauzak nola egiten ari den esaten ez badiote (hots, bere errendimenduari buruzko informazio jasotzen ez badu). *Feedback* hori lankideek nahiz nagusiek eman diezaiokete, baina dudarik gabe onena da zereginak berak ematea informazio hori. Horren haritik, aipagarria da jarduera «sortzaile» askok —esaterako, margolan bat egiteak edo nobela bat idazteak— nekez ematen dutela berrelikadurarik, ez baitago irizpide unibertsal errazik jarduera horiek ebaluatzeko. Idazle batek pentsa dezake idatzi berri duena zoragarria dela, baina hala al da benetan? Eskarmentuan oinarrituriko bere barne-arau eta irizpideez fidatzen ez bada, idazteak hainbat zalantza eta urduritasun ekarriko dio<sup>22</sup>.

---

22. Alde handia dago jarduera artistikoak eta enpresa-jarduerak ebaluatzeko irizpideen artean. Jarduera artistikoaren arrakasta adierazteko, kritikarien balorazioa edota ikus-entzuleen txaloak erabiltzen dira, besteak beste. Enpresa-munduko arrakasta neurtzeko irizpideak, berriz, askoz

Nolanahi ere, ukaezina da pertsona autotelikorik izan badela, eguneroko bizitzan fluxu-esperientziak izaten dituen (Csikszentmihalyi, 2003). Pertsona horiei laneko erronkak agortzen zaizkienean, berehala bilatzen eta aurkitzen dituzte beste batzuk, lanean ez bada handik kanpo. Halako pertsonak denbora luzea eman ohi dute beren inguruko jendartearen alde «lanean», edo filantropiaz jokatzeko, edo familiari laguntzeko, edo bidaiatzeko, edo zaletasun aktibo batean murgildurik, edo hausnarketa sakonetan, edo ariketa espiritualetan, etab. *Pertsona horiek horrela jokatzeko dute* —pentsatuko du norbaitek, errezeloz, baita «leporatu» ere—, *eroso bizitzeko moduko maila ekonomiko altua lortu dutelako*. Baina Csikszentmihalyik azpimarratzen du ezen pertsona horiek bizitzari ateratzen dioten gozamenak ez datorkiela erosotasun edo ongizate materialetik, baizik eta modu aktiboan erronka berriak bilatzen eta abilezia berriak garatzen; eta, horrela, bizitzan zehar konplexutasun bide gorakorrek urratzen dituzte<sup>23</sup>.

## 5. Fluxu-egoera lanean eta produktibitatea enpresetan

Bibliako Itun Zaharreko pasarte ezagunak dioenez, «...(lurrari) nekearen nekez aterako diozu janaria zeure bizitzako egun guztietan (...) zeure bekokiko izerdiz jango duzu ogia...»; orduz geroztik, denbora askoan eta hainbat kulturatan lana maldiziotzat jo izan da, kosta ahala kosta saihestu beharrekotzat<sup>24</sup>. Baina Bibliari zor zaion errespetua gorabehera, ez genuke pentsatu behar lana nahitaez pertsonarentzat desatsegina, zikina eta iraingarria denik. Ezta urrik eman ere: lana atsegingarri eta gozatsua ere izan daiteke; areago, gure bizitzako gauzarik atseginena izatera ere irits daiteke. Jakina, lanaren edukia zein den eta lana zer giro eta baldintzatan egiten den aintzat izan behar dugu, hor dago gakoa<sup>25</sup>.

---

objektiboagoak izan ohi dira, eta, ondorioz, *feedback* azkarragoa eta ziurragoa eman ohi dute (produktzio bolumena, salmenta kopurua, irabaziak, diru-sarrerak, eta abar).

23. Azken hamarkadetan ahalegin handia egin da herrialde bateko jendearen ongizatea eta bizi-kalitatea neurtu nahian. Hainbat ongizate-adierazle «asmatu» dira, zenbait aldagai edo estandar oinarri harturik (biztanleko Barne Produktu Gordina, Giza Garapenaren Indizea, Ongizate Ekonomiko Iraunkorraren Indizea, eta abar). Fluxuaren ereduak zalantzaz eta mesfidantzaz beterik hartzen ditu ongizatea neurtzeko ahalegin horiek guztiak. Izan ere, fluxuaren ereduaren arabera, bizi-kalitateak eta gozamenak ez dute zerikusi handirik jendarte jakin batek erdietsi dituen estandar absolutu jakin batzuekin; horiek baino garrantzitsuagoak dira jendearen denboran zeharreko «hazkunde» prozesu dinamikoak (erronka-abilezia konbinazio esanguratsuen bilakaera gorakorrek, alegia).

24. Euskal atsoitizetan ere gelditu da horren arrastorik: esate baterako, «*Lanean baino hobeki elean*», «*Hau dok bizimodue, osasune ta bierrik ez*», «*Ondo bizitzeko, apaizaren lana, militarren jorjala eta maisuen bakazioak*», eta abar.

Pertsonak lana gorroto duelako eta hari ihes egiten diolako uste horrek McGregoren X teoria dakarkigu gogora. Douglas McGregor (1960) irakaslearen esanetan, enpresa-zuzendariak langileen izaera eta jokaerari buruz X teoria edo Y teoria, bietako bat, hartzen dute oinarritzat beren zuzendaritza-estiloa zehazteko orduan. X teoriak ikuspegi tradizional, ezkor, estatiko eta zurruna biltzen du, zeinaren arabera pertsonak, berez, lanari biguna baito eta, ahal dela, saihestu egiten baitu. Hortaz, enpresaren helburuak lortzekotan, pertsona gehienak behartu, kontrolatu eta zigorrez mehatxatu behar dira. Areago, pertsonak, oro har, nahiago omen dute inoren zuzendaritzapean lan egin, erantzukizunak ekidin nahi dituzte, ez dute goranahirik ez irudimen handirik, eta, batez ere, segurtasuna bilatzen dute. Y teoriak, aitzitik, zeharo bestelako ikuspegia dauka.

Horrela, lana askatasun handiz egiten denean eta lan horrek abilezia nabarmenak eskatzen dituenean, oso litekeena da fluxu-esperientziak sortzea eta, hedaduraz, langileak errendimendu- eta gozamen-maila handiak lortzea, haren nortasuna ere modu hazkorrean «aberasten» eta konplexuago bihurtzen den bitartean. Aitzitik, askatasuna itoz fluxu-egoera oztopatzen duten baldintzetan, lanak monotoniarantz jotzen du eta langilearen ekimena eta sormena zapuzten dira. Csikszentmihalyiren esanetan (1997: 218), «gauza gutxi dira gogoz kontra egindako lan ez-kualifikatua bezain entropikoak»<sup>26</sup>.

Hona hemen datu «bitxi» bat, deigarria bezain esanguratsua: **lanean gertatzen da fluxu-esperientziarik gehien**, Csikszentmihalyiren (1997, 2003) eta beste hainbat adituren ikerketa enpirikoen arabera<sup>27</sup>. Horrek bat baino gehiago harrituko du, pertsonen artean desberdintasun handiak baitaude. Baina, benetan, datu hori ez da hain txundigarria ere: azken batean, lanean arau eta helburu argi samarrak edukitzen ditugu, eta beste inon/ezertan baino erronka handiagoei aurre egin eta gure abileziak gehiago eta hobeto erabili behar izaten ditugu (eta, ondorioz,

---

25. Bibliako Itun Zaharreko pasarte horri aurre eginez, «etika protestantea» topatzen dugu —ikus Max Weberren tesia, *Etika protestantea eta kapitalismoaren espiritua*, 1904-1905 urteetan plazaratua—, zeinaren arabera lana baita (lan metodiko eta fina) salbaziorako bidea, bai eta, aurrezkiaren aldeko jarrerarekin batera, kapitalismoaren sorreraren sustraia ere. Lana «gurtzen» duen ideia hori ere jaso dute euskarri atsotitzek: «*Lana, bertute guztien ama*», edo «*Lana, bizibiderik garbiena*».

Horren harira, McGregorren (1960) Y teoria aipa dezakegu. Y teoria ikuspegi baikor, dinamiko eta malgua jasotzen du, zeinaren arabera pertsona bakoitzak bere burua zuzentzeari eta bere helburuak enpresaren helburuetan integrazteari ematen baitio garrantzia. Izan ere, Y teoria aintzat hartuz gero, atsedean hartzea edo jolastea bezain naturala omen da burua eta gorputza lanean nekatzea; pertsonak beren burua zuzentzen eta kontrolatzen dute, helburuak lortzeko konpromisoa hartzen dutenean; konpromiso-maila helburuak lortzeko dakarkien sariaren tamainaren araberakoa izaten da (eta saririk onena egoa asetzea izan ohi da); pertsonak, oro har, erantzukizuna onartzen ez ezik, bilatzen ere ikasten dute, baldintza egokiak badituzte; eta pertsona gehienek irudimen, sormen eta ahalmen handia daukate, enpresaren arazoak konpontzea ahalbidetzen dutenak.

26. Halatsu uste zuen Karl Marxek ere. Haren iritziz, pertsonak lanean bistaratzen du bere nortasuna eta lanaren bidez autorrealizatzen da. Hori bai, lana errepikakorra eta errutinazkoa bada eta askatasunez egiterik ez badago, lanak berak zapaltzen eta alienatzen du gizakia. Izan ere, Marxek historiaren protagonista aktibo eta egile gisa dakusa gizakia, zeinak lanaren bidez (lan eginez) erakusten eta garatzen baitu bere burua (autorrealizazioa erdiesteraino): lanaren bidez langileak ez du soilik ingurunea eraldatzen, bere burua ere eraldatzen du, instintuen menpeko animalia huts izatetik pertsona kontziente, abil eta helburuduna izatera pasatuz. Haatik, jabetza pribatuaren sistemaren ondorioz langilea salgai bihurtzen denean (langileak bere lan-indarra merkatuan saltzen duenean, merkatugai bilakatuz), bere nortasuna garatzeko aukera galtzen du. Alienazioa gertatzen da gizakiak lanean bere nortasuna garatzeko ezintasuna duenean; bere lana ez baita borondatezkoa, inposatua eta derrigorrezkoa baizik, hots, lan behartua da (ohartzekoa da bizkaieraz lanari «*beharra*» esaten zaiola, eta langileari «*behargina*»): lana kanpotik datorkio, ez dagokio berez bere izaerari eta, ondorioz, langileak ez du lanean bere burua garatzen, ez du bere sormena libre uzten, ez du gozamenik eta fluxurik sumatzen. Horregatik, Marxen aburuz, alienazioaren arazoak gaingitu nahi bada, haren iturri diren jabetza pribatua eta lanaren banaketa lehenbailehen ezabatu beharko liriateke. Langilea bi kate horietatik askatuz erdietsiko dugu, Marxen ustez, langileen eta, orobat, gizakion askatasun erabatekoa, giza morrontza guztiak langileak produkzioarekin duen harremanaren araberakoak baitira.

Sigmund Freudek berak ere lanaren garrantzia goresten zuen. Behin batean, zoriontasunaren errezeta zein zen galdetuta, honela erantzun zuen: «*lana eta maitasuna*». Halatan, badirudi ezen bai lanean eta bai beste pertsonetik harremanetan ere fluxu-esperientzietan murgiltzea lortuko bagenu, gure bizi-kalitatea globalki hobetzeko bidean egongo ginatkeela.

27. Besteak beste, Bryce eta Haworth (2002), Eisenberger *et al.* (2005), Demerouti (2006), Salanova *et al.* (2006), Mäkikangas *et al.* (2010), Nielsen eta Cleal (2010).

aukera gehiago daude fluxu-egoerak sortzeko, eta pertsona «aktibo», «indartsu», «sortzaile», «kontzentratu», «motibatu»... sentitzeko). Aisialdian, ostera, normalean ez ditugu gure abileziak ia erabiltzen, ezta erronkei aurre egiten ere, ez dugu ez arau ez helburu argirik edukitzen, eta egiten duguntxoa, salbuespenak salbuespen, «esanahi» eta «balio» handirik gabea izaten da (telebista ikustea, zinemara joatea, irakurtzea, lagunekin solastatzea, tabernan egotea...); finean, aisialdian ez dugu gure nortasuna ia deus «aberasten» eta konplexuago bihurtzen (aitzitik, denbora eta energia psikikoa alferrik xahutu ohi ditugu). Horregatik, aisialdian jendea sarritan «asperturik», «pasibo», «ahul», «ase gabe»... sentitu ohi da, eta nekez bizi izaten du fluxu-esperientziarik. Nolanahi ere, pertsonen arteko aldeak handiak dira: enpresako goi-karguek, esaterako, lanean fluxu-egoerak maizago lortzen dituzte, erdi-mailako langileekin eta, zer esanik ez, behe-mailako langileekin alderaturik (goi-karguek beren lanaren kontrol handiagoa baitute, erronka kilikagarriagoei aurre egiten baitiete, eta abilezia gehiago erabili behar izaten baitituzte). Haatik, muntaketa-kateko langileek ere lanean bi aldiz fluxu-esperientzia gehiago izaten dituzte, aisialdian baino<sup>28</sup>.

Badira bi bide, bata bestearen osagarri, gure lana fluxu-egoeran gertatzea errazten dutenak. Lehenengo bidea, langileari berari dagokio eta **nortasun autotelikoa garatzea** da, **nork bere helburuak ezar, bere erronka kilikagarriak planteatzea eta bere abileziak aktiba ditzan, eta kanpoko saririk behar izan ez dezan bere zereginak burutzeko, zereginok edozein izanik ere**. Pertsona askok ez dute ordainsaririk —dirurik— jaso behar izaten, ezta inoren mirespenik ere, dena delako zeregina burutzeko. Zereginok gozamina ematen diete berez, modu intrintsekoan; haiek egite hutsak saria dakarkie, eta *automotibazioa* eragiten diete<sup>29</sup>. Zeregin horien aurkakoei, justu beste muturrekoei, «exoteliko» deritze eta kanpotiko saria dakarte; zeregin horiek ez dira egiten, irabaziren bat lortzeko edo

---

28. Dena dela, paradoxikoa bada ere, jenderik gehienak lanean baino beste edonon/edozeretan egotea nahiago du. Hots, jendearen lanerako motibazioa apala da (lan gutxiago egin nahi du), nahiz eta lanak fluxu-esperientzia gehiago bizi arazi; bestalde, jendeak aisialdirako motibazio garaia dauka (aisiari denbora gehiago eskaini nahi dio), nahiz eta astia duenean zeregin ezean egon, abileziarik erabiltzeke, asperturik eta ase gabe. Paradoxa hori azal dezakeen arrazoirik egon badago: izan ere, lanari dagokionez, pertsonak ez diete beren zentzumenei aditzen, lanean bizi duten unean uneko esperientziari ez diote jaramonik egiten; aitzitik, beren motibazioa estereotipo kulturaletan oinarritzen dute, zeinaren arabera lana inposatua baita («beharra»), mugatzailea, gogoz kontrakoa, askatasuna eta denbora lapurtzen dizkiena, eta beren benetako helburuekin bat ez datorrena (Csikszentmihalyi, 1997: 240-241).

29. Esteban Vicente ASV Consulting-eko bazkide eta zuzendariak dio (2008: 22-23) «motibazioa pertsonari datzekiolar, bere duela eta berea dela (...) giza motibazioak pertsonak bere buruaren kontrola izatea eskatzen du, eta, beraz, berea baino ez da, berari baino ez dagokion zerbait. Goragoko nagusi baten edo sistema sustatzaileen ekintza «motibagarriek» berekin dakarte pertsonaren borondatea kanpotik kontrolatzea. Eta horrek indargabetzen du jokabide motibatuaren berezko izaera: autodeterminazioa (...) ezin dugu motibatu motibatua izan nahi ez duena: behar dezakegu, mehatxatu, zigortu, limurtu, manipulatu, seduzitu, erosi, lanetik bota edo mailaz igo. Kontrola dezakegu, zelatatu, saritu edo zigortu. Eta horrekin haren laguntza pasiboa lortuko dugu, kanpotik eragiten dugun kontrolean oinarrituta. Espero daitezkeen errendimendu eta kalitate txikiak lortuko ditugu, baina laguntza hori sariak eta zigorrak kontrolatzen ez ditugun momentuan bertan indargabetuko da. Hau da, horrek ez du zerikusirik errendimenduekin edo jokabide motibatuarekin. Pertsona ez baitago egiteko motibatua, egitera «bultzatua» baizik».

zigorren bat ekiditeko ez bada. Umeen «etxeko lanek» eta soldatapeko langileen lanak, sarritan, izaera hori dute, tamalez<sup>30</sup>.

Lanean fluxu-egoerak sustatzeko beste bidea **lana bera —lanaren edukiak eta izaera— eraldatzea** da, laneko baldintzak ahalik egokienak izan daitezen fluxu-esperientziak sorrarazteko. Ildo horretan, **lanak joko edo jolas baten zenbat eta antz handiagoa izan —hots, aniztasun handikoa bada, erronka egoki eta malguak badauzka, helburu argiak ezarri eta feedback berehalakoa ematen badu—, orduan eta hobea; lana orduan eta produktiboagoa eta gozatsuagoa izango baita, langilearen kualifikazio-maila edozein dela ere.** Manfred Kets de Bries irakasleak dio (2006: 20-22) punta-puntako enpresak —tartean Virgin, General Electric eta ABB— biziki ahalegintzen direla langileek jolas egin eta goza dezaten. Badakite, jakin, jolasa eta sormena oso lotuta daudela; gozatuz gero, gehiago lan egiten dela; lana kontrolpean edukita, langilea pozago dagoela, sortzaileagoa dela, estresik ez daukala eta produktibitatea goratzen duela<sup>31</sup>.

**Soldata, laneko segurtasuna, ingurune fisiko eroso eta Herzbergen teoriako gainerako faktore «higienikoak» beharrezkoak izan daitezke laneko atsekabea eta desmotibazioa ezabatzeko —eta hori ez da gutxi—, baina inondik ere ez dira aski langileak automatizatzeke eta haiei fluxu-esperientziak biziarazteke. Horretarako, ezinbestekoa da langileak sentitzea bere talentu osoa erabiltzen ari dela, bere potentziala gara dezakeela, lana ez dela nekagarria eta aspergarria, baizik eta erronka eta esperientzia gozatsuak bere baitan gordetzen dituela (fluxu-egoerei dagozkienak bezalakoak). Ordea, lana ezin da izan esperientzia atsegin baina «hutsalen» segida soil bat; horrez gain, «esanahi» eta «balio» handia ere eduki behar du, langilearen abilezientziak konplexutasun edo hazkunde fisiko, intelektual, emozional eta sozial gorakorra ekarri behar du<sup>32</sup>. Eta hori lortzeko, 6. atalean ikusiko dugunez, funtsezkoa da enpresa-kultura indartsu bat indarrean egotea; eta, horretarako, era berean, giltzarria da liderraren eginkizuna.**

---

30. Egia esan, benetan ez dago zereginik guztiz (% 100) autotelikoa edo exotelikoa denik. Eta lanaren truke soldata bat jasotzeak ez du esan nahi lanean gozatzerik ez dagoenik.

31. Google enpresa ere ez dago aipatzeke uzterik. Larry Page eta Sergey Brin Google-ren sortzaileek hasieratik bertatik argi zuten lanak erronka-izaera behar duela izan eta lanean gozatu egin behar dela. Google-ren web orriaren bertan aipatzen dira enpresaren filosofiaren 10 ardatzak. Horietan bederatzigarrenak hauxe dio, hitzez hitz: «Ez dago trajez zertan jantzi, formala izateko (...) lanak erronka izan behar du eta erronka horri aurre egiteak gozamenaren eman behar du (...) enpresa-kultura egokiak talentu eta sormena sustatu behar ditu...».

32. Herzbergen teorian oinarrituta (1966, 1968), esandakoa lortzeko «lana aberastu» behar da, eta hori egiteko bi modu daude: ❶ Lana *horizontalean* aberastea: lanpostua berriro diseinatzea eta zeregin motak gehitzea, postuak garrantzia irabaz dezan eta langilearen gaitasun eta abilezia gehiago baliatu daitezkeen. ❷ Lana *bertikalean* aberastea: lana berriz diseinatzea eta lan horren lehengo zereginen plangintza-, antolaketa- eta kontrol-jarduerak —lehen zuzendaritza-postuei zegozkienak— eranstea, langileak erantzukizun eta autonomia handiagoak izan dituzan.

Horri loturik, aipatzekoa da, Csikszentmihalyiren ikerketa empirikoek diotenez (1997: 242), langileak lanean motibaziorik gabe sentitzeko arrazoi nagusiak honako hiru hauek direla: A) laneko zereginetan aniztasun eta erronka falta izatea; B) lankideekin eta bereziki buruzagiekin liskarrak izatea; eta C) lanean «erretzea», hots, gehiegizko presioa jasatea, norbere buruarengan pentsatzeko astirik ez izatea, eta familiarekin egoteko denbora gutxiegi izatea.

Gaur egungo enpresa gehienek badaukate aski tarte eta askatasun, nahi izanez gero, fluxu-esperientziak erraztuko eta areagotuko lituzketen lan-baldintzak sortzeko eta gisa horretako lanpostuak diseinatzeko. Gainera, azken urteotako aurrerabide teknologiko azkarrak asko laguntzen dio xede horri. Izan ere, artisautza edo esku-lana nagusi zen garaian —Industria Iraultza baino lehen—, laneko jardunean fluxu-esperientziak bizi izateko baldintzak egon bazeuden, erruz gainera (hots, indarrean zegoen Thorstein Veblenek aipaturiko artisauaren «*maisutasun-instintua lanbidean*»); artisaua bere lanaren sortzaile eta jabe zen, baita lanaren azken emaitzaren egile eta erantzule ere; eta hartara lanak autorrealizazioa ekar diezaiokeen). Baina hori guztia bertan behera hondoratu zen lehendabiziko ehundegi mekanikoekin eta lantegi industrialen hedapenarekin. Industria mekanizatuak eta fordismoak laneko baldintzak errotik «izorratu» zituen, artisauaren «*maisutasun-instintua*» zanpatuz, eta lanean fluxu-esperientzia lortzeko aukerak murriztuz, bortxatuz (muntaketa-katea garai haren ikur dugu). Garai hura ere, ordea, bukatu-edo zen eta, gaur egun, herrialderik aurreratuenetan behintzat aro postindustrialia edota postfordista bizi dugu, gutxi-asko. Teknologia lagun, produkzioa gero eta automatizatuagoa eta robotizatuagoa da, eta horrek *askatu* egin du langilea lanik nekagarri, latz eta errutinazkoenetatik. Dagoeneko langilea ez da makinaren morroi eta menpeko, zeharo bestela baizik: langileak kontrolatzen du makina, hura programatzen du eta haren errendimendua nola hobetu ikertzen du. *ESKU-LANA, GERO ETA NEURRI HANDIAGOAN, BURU-LANAK ORDEZKATU DU*. Langileen hezkuntza-, prestakuntza- eta abilezia-maila, oro har, gero eta jasoagoa da. «Ezagutzaren langileak» dira. Eta langile horiek, muntaketa-katean barik, talde-lanean aritzen dira, hagitx malgu eta aske, eta beren zereginak ez dira, oro har, inork agindutakoaren menpekoak, beren buruaren menpekoak baizik<sup>33</sup>.

Warren Bennisen aburuz (2006: 54), gaur egun enpresen eta langileen arteko «kontratu sozial berria» aurreko garaikoa baino ahulagoa da. Orain *konfiantza* da pertsona eta enpresa lotzen dituen uztarri emozionala (Bennis, 2006: 54). Kets de Bries (2006: 25) ere berdintsu mintzo da, nahiz eta «kontratu psikologiko» hitza darabilen. Haren ustetan, aurreko garaian ez bezala, orain langileen lanarekiko eta enpresarekiko leialtasuna desagertu egin da. Era berean, lanpostuko segurtasunak erabatekoa izateari utzi dio. Gaur egun enpresek, langileak erakartzeko eta haiei eusteko, «*enpleagarritasuna*» eskaini behar diete, hots, langileei ezagutzak, gaitasunak eta abileziak garatzeko bitartekoak eman behar dizkiete, noizbait enpresatik alde egin nahi/behar badute, beste norabait «jantziago» eta «trebeago» joan ahal izan daitezen (edo, beste era batera esanda: enpresek langileei *ikasteko aukerak* eman behar dizkiete, pertsona zein profesional gisa «hazteko» edo

---

33. *Management* eta lidergoaren alorreko «guru» handiek diotenez, lan-mundua eta bereziki enpresa ulertzeko eta gidatzeko paradigma berri bat indarra hartzen ari da. Eta paradigma berri horretan enpresari ere *izen-abizen* berriak dagozkie: «sare-enpresa» (Peter Drucker), «ikasten duen enpresa» edo «enpresa adimentsua» (Peter Senge), «enpresa eroa» (Tom Peters), «wikilana» edo «erakunde autoantolatua» (Tapscott eta Williams), «enpresa post-burokratikoa» (Warren Bennis), «erakunde horizontala» (Frank Ostroff), «kaos antolatua» edo «talde autogestionatua» (Koldo Saratxaga), eta abar.



«hedatzeko» abaguneak, alegia). Ildo bertsuan, Tapscott eta Williams ere bat datoz (2007: 359-402) baieztatzean aurreko belaunaldiko langileek biziki baloratzen zituztela leialtasuna, hierarkia, segurtasuna eta autoritatea; gaur egungo «*Net*» belaunaldikoek, berriz, beste zerbait bilatzen eta estimatzen dute lanean: *sormena, konektibitate soziala, jolasa eta dibertsioa, askatasuna, lastertasuna eta aniztasuna*.

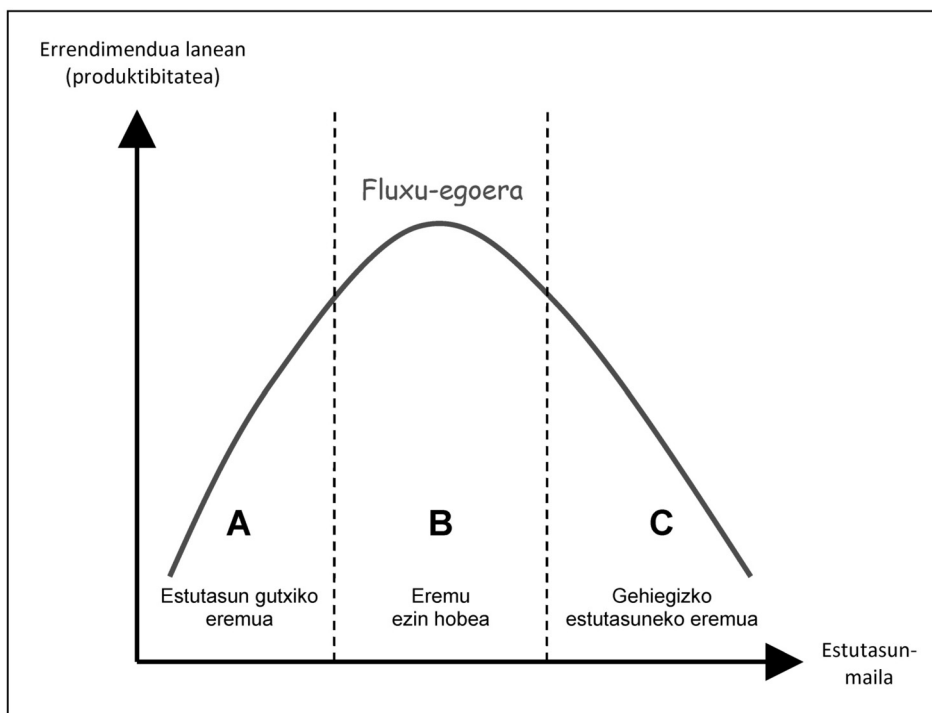
Hortaz, egun bizi dugun garaiak —eta etorkizunekoak are gehiago— ezin hobea dirudi, batetik, pertsona orok jakin dezan laneko bizipenak eta esperientziak eralda ditzakeela eta, horrela, bere bizitzako dimentsio garrantzizko bat hobe dezakeela. Teorian behinik behin, **edozein lan itxuralda eta birdiseina deza-kegu, hiru *output* funtsezko lortzeko: errendimendu handiagoa, gozamen gehiago eta gure gaitasun fisiko, intelektual zein emozionalen garapen jasoagoa. Eta hori lortzeko fluxu-ereduaren jarraibideei segitu, besterik ez da egin behar**. Bestetik, garai ezin hobea da, halaber, enpresak kontura daitezen erabakigarria izan daitekeela laneko baldintzak birdiseinatzea fluxu-esperientziak sustatzeko, bai indibidualak eta bai kolektiboak. Zenbait enpresak dagoeneko egin du. Eta hala egiteak arrakasta iraunkorrik ziurtatzen ez badu ere (baldintza beharrezkoa da, baina ez nahikoa), abantaila konpetitibo paregabea eskuratzeko oinarria izan daiteke.

Fluxu-egoeraren eta langilearen produktibitatearen arteko harremana modu sinplean erakuts daiteke (2. taula). Irudian ageri denez, lanean langileak daukan estutasun-mailaren —zeina zuzenki loturik baitago langilearentzat zereginak/erronkak daukan izaera eta mailarekin— eta errendimenduaren (produktibitatearen) arteko harremanak U irauliaren itxura du. U irauliaren tontorrean ezin hobea da estutasun-mailaren eta errendimenduaren arteko harremana; horregatik, «eremu ezin hobea» deitzen diogu, eta fluxu-egoerari dagokio; bertan, langile bakoitzeko produktibitateak maila gorena hartzen du.

Irudiaren ezkerreko alde «estutasun gutxiko eremuari» dagokio, non apatia eta asperdura nagusi diren. Eremu horretan dauden pertsonen motibazio eskasa dute eta haien errendimendua ere apala da. Ikerketa enpirikoek diotenez, pertsona askok eremu horretan pasatzen dute beren bizitzako zatirik handiena (bai lan-orduetan bai eta aisialdian ere).

Irudiaren eskuineko alde «gehiegizko estutasuneko eremuari» dagokio, non langilea urduriegi, kezkatuegi eta estresatuegi baitago, arrazoi jakin batengatik (helburuak zailegiak eta eskuraezinak direla uste duelako, zereginak anbiguoak eta zalantzarriak direlako, baliabide edo bitarteko nahikorik ez daukalako,...). Eremu horretan dagoen langileak, gehiegizko estutasuna dela-eta, sufrikario psikiko handia jasaten du; horrek antsietatea eragiten dio eta «bahitu» edo zapuztu egiten du langilearen pentsamendu arrazoizko eta arina.

## 2. taula. Fluxu-egoera: estatusun-mailaren eta produktibitatearen arteko harremana.



Iturria: Guk geuk egina.

Azkenik, «eremu ezin hobean» langileak errendimendu-maila gorena lortzen du. Horixe da enpresek sustatu behar duten eremua, fluxu-egoerei dagokiena, arrakasta izan nahi badute. Eta fluxu-egoera errazteko baldintzak artikulu honen 3. atalean deskribatu ditugu. **«Eremu ezin hobe» horri gehien laguntzen dion giro emozionalaren izen teknikoa «hipomania» da: halako euforia puntu bat duen gogo-aldarte, baikorra, alaia eta adiskidetsua.** Giro horrek lotura omen du pentsamendu arin, kontzentratu, irudimentsu eta sortzailearekin.

## 6. Lidergoa, kultura indartsua, fluxu-egoera eta produktibitatea enpresetan

Gaur egun, edozein enpresa zein bestelako erakundetako liderren erronkarik garrantzitsuena bat bera da: **ingurune fisiko, sozial eta emozional jakin bat lortzea, bertan lankideek beren lanaz goza dezaten —lan-giro abegikor eta alaian— eta lan eginez beren burua gara dezaten —bai maila pertsonalean bai profesionalean—.** Hori dela-eta, enpresa edo erakunde «ideala» **lankide bakoitzak bere potentzialtasunak gara eta bistara ditzakeen hura** da. Liderrek, beraz, giro edo atmosfera jakin bat sortu behar dute, lankideek beren onena eman *nahi* izan dezaten, borondatez. Eta kontu hori ongi argitzea komeni da: inori ere ezin zaio *agindu* bere barruko onena eman dezan. Inork ezin izan zion agindu Beethoveni *Bederatzigarren sinfonia* sortzeko. Hori egin *nahi* izan behar da, eta gainera horretarako *giro mesedegarrian* egon. Horregatik, liderren funtzio nagusia

«erraztatzaile» edo «inspiratzaile» gisa jardutea da. **Liderrek «arkitekto sozial eta emozional» modura jokatu behar dute**<sup>34</sup>.

Erronka horri aurre egiteko —langile motibatu eta ekintzaileak erakartzeko eta haiei enpresaren barruan eusteko—, **liderrak lehendabizi jakin eta ulertu behar du pertsonak zergatik lan egin nahi duten, eta, ondoren, nahi hori aseko dieten baldintzak sustatu behar ditu**. Eta hori bereziki garrantzitsua da egungo garai aldakor eta dinamikoetan, langile kualifikatuak batetik bestera baitoaz beren burua garatzeko aukera gehien ematen dizkien lanpostuaren bila.

Enpresako goi-agintarien konpromisorik gabe, ezinezkoa da lankideengan fluxu-egoera orokor bat eragingo duen ingurune edo giro jakin bat sortzea. Hori lortzeko, **goi-zuzendariak beren lidergorako gaitasuna erabili behar dute, alde aurretik ongi jakinik «betiko» elementuez kezkatzeaz gain (produktuak, kostuak, salmentak, irabaziak...), lankideen ongizate emozionala lortzea ere beren funtsezko ardura eta erantzukizuna dela**<sup>35</sup>.

Horretarako, **liderrak sustatu eta gidaturiko enpresa-kulturak —arau, balio eta sinboloen bitartez— lankide guztiei askatasunez jokatzeko eremua bermatu behar die, beren ekimenak aurrera eramateko abaguneak eskainiz eta beren lanaren eta zereginen gaineko kontrola izan dezaten utziz**<sup>36</sup>. Premiazkoa da enpresetan helburuak argitasunez eta gardentasunez finkatzea; baina ezinbestekoa da, halaber, helburuok bistatik galdu gabe ere, behar izanez gero aldaketak egitea eta betiere malgutasunez jokatzeko, langileei askatasuna

---

34. Liderrek talde batek jarraitu behar duen norabidea zehaztu behar dute. Horrek ez du esan nahi, ordea, kide bakoitzak nola jokatu behar duen inposatuko dutenik, kideei tarte zabala libre utzi beharko baitiete berrikuntzak egiteko, esperimentatzeko edota arriskuak hartzeko. Lankideak argi dakienean zein den helburua eta hura lortzeko zein leku dagokien bai berari bai gainerakoei (hots, nor zer garrantzi duen), berari buruz espero dena garbi bistaratzen zaio. Liderrek behin eta berriz gogorarazi behar diete lankideei zein den beren egitekoaren helburu funtsezkoa, zeregin bakoitzari —are itxuraz aspergarri eta ezdeusak diruditenei ere— esanahia eta zentzua emanez (González Simón, Guenaga eta Hernando, 2012).

35. Koldo Saratxagaren aburuz (2007: 57-58), «ugazabak edo exekutiboak izateagatik ardurak dituztenek beren organizazioetako pertsonen ongizatearekiko erantzukizunak dituzte, bai ekonomikoak eta bai emozionalak. Ezin dira tratatu pertsonak epe laburreko errentagarritasun hutsezko irizpideekin (...) ugazabek eta exekutiboek, beren erantzukizunengatik, beren organizazioan sartzen diren pertsonen ongizatea areagotzeko, harreman-estilo egokia sortzeaz arduratzeko obligazio morala dute. Esan daiteke ozenkiago, baina ez garbiago».

Nerea Urcola enpresa-aholkulariak (2008: 23) dioenez, «gero eta gehiago behar ditugu emozioekin aztoratzen ez diren liderrak. Beren burua eta beren laguntzaileak ezagutzeko denbora hartzen duten liderrak, arrakasta lortzeko, lehendabizi beren langileen zerbitzura jarri behar dutela dakiten liderrak (...) gaur egun, lider izateko, emozioen mikro-zirujaua izan behar da (...) aditu teknikoak ez ezik, pertsonetan, gaitasunetan eta emozioetan adituak diren liderrak behar ditugu inoiz baino gehiago. Gure enpresak kudeatuegi daude maiz, baina ez lideratuegi».

36. Irizar enpresan, adibidez, «kontrol» hitza da debekatuta dagoen hitz bakarra: ez da fitxatzen, ez dago ordutegi finkorik, langileek malgutasun handiz jokatzen dute..., baina aparteko lan-ordurik ere ez da kontuan hartzen. Langilearen askatasunaren eta erantzukizunaren arteko oreka oso garrantzitsua da Irizarren. Koldo Saratxagaren esanetan (2007: 70), «pertsonak kontrolatuta daudela sentitzen dutenean, lan egiteko eta soldata duintasunez irabazteko beharretik onik ateratzeko, gutxienekoa egitera mugatzen dira. Ez dut inoiz uste izan denbora aldetik errentagarritasun ona ateratzeko erabakigarria izan daitekeenik kontrola; ez pertsonen kontrola, oro har, ezta langileena ere. Lehenik eta behin, ez dudalako uste ikuspegiak epe laburrekoa izan behar duenik, eta bigarrena, epe luzean eraginkorrakoak direlako askatasuna eta konfiantza, kontrola eta mesfidantza baino».

emanez. Eta onena da langileek *lan eginez ikastea* («*learning by doing*»)<sup>37</sup> eta, beharrezkoa bada, *huts eginez ikastea*. Google enpresak adibide aparta ematen digu hutsegiteak eta hanka-sartzeak onartzeko eta are estimatzeko moduz. Duela urte gutxi, Sheryl Sandberg Google enpresako publizitate-arloko arduradunak zenbait milioi dolar galarazi zizkion enpresari, akats larri bat egin zuelako. Larry Page enpresaren sortzaile eta aitzindari intelektualari hondamendiaren berri eman ziotenean, Pagek berehala barkatu zion hanka-sartzea, honela esanda: «Pozten naiz, bada, akats hori egin duzulako. Begira, nik, arin-arin mugituta asko-asko egiten duen erakundea nahi dut; eta ez dut nahi, ordea, zuhur-zuhur jokotuta gutxi-gutxi egiten duen erakunderik. Horrelako akatsik egin ezean, horrek esan nahi luke ez dugula behar besteko arriskurik hartzen». Pasadizo hori kontuan harturik, honela mintzo da Juan Carlos Cubeiro Eurotalent-eko zuzendaria: «Arriskuan ibili, akatsak egin behar direla onartu, eta akatsetatik ikasi, esperimentuak egin, ausarta izan... horrela jokatu behar dute funtsean pertsonak, lan-taldeek eta proiektuek. Zalantza-izpirik ez badago, bizitza-zantzurik ez dago» (Cubeiro, 2007: 22)<sup>38</sup>.

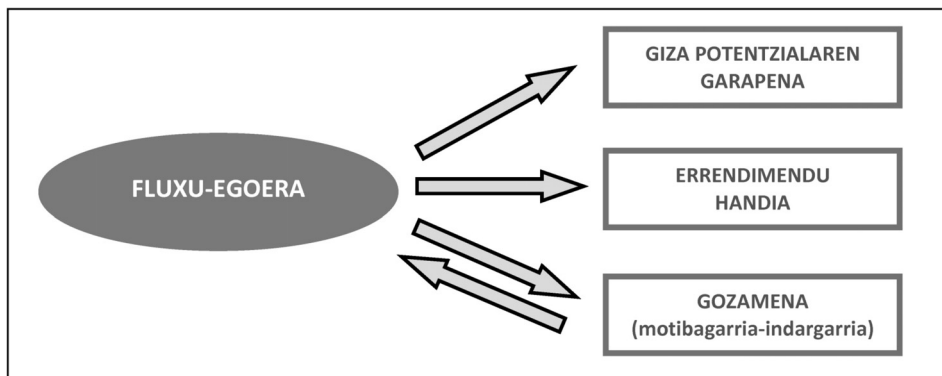
Esana dugunez, gaur egungo beharginak, gero eta neurri handiagoan, «ezagutzaren langileak» dira. Gehienek talde-lanean dihardute, malgutasun eta askatasun nahi (eta premia) handiz jardun ere, eta beren eginbeharrak ez dira, oro har, inork zehatz-mehatz agindutakoak, beren buruaren menpeko eta araberakoak baizik. Langileok, jakina, heldutasun-maila altua izan behar dute (hots, zeregina burutzeko heziketa-espezializazio egokia, motibazioa eta erantzukizuna). Baina horretarako ezinbestekoa da enpresen baitan adimen emozionalaren maila kolektiboa igotzea; horrela eginez baino ez baita lortuko langileak fluxu-egoerari dagokion «eremu ezin hobean» kokatzea, eta horrek dakartzan onurak profitatzea: a) lanean gozatzea; b) errendimendu edo produktibitatea areagotzea; eta c) giza potentziala garatzea edo nortasuna «aberastea», «konplexuagotzea».

---

37. Esandakoaren argigarri, ezin esanguratsuagoak dira Konfuzioren hitzok: «Kontatu zidaten eta ahaztu egin zitzaizdan; ikusi nuen eta ulertu egin nuen; egin nuen eta ikasi egin nuen».

38. Koldo Saratzaga (2007: 96-97) ere lankideei abaguneak eskaintzearen, kontrolik ezaren, arriskuak hartzearen eta hutsegiteak egitearen alde dago: «Badira uste dutenak, adibidez, Irizar-en pertsonak aukeratzeko metodo bereziren bat genuela; beste batzuek uste dute zortea genuela edo Irizar-en prestigioak gauzak errazten zizkigula. Galdetzen zidatenean: "Koldo, zuek zer pertsona hartzen dituzue?". Erantzuten nien: "Jende ona... Gazte jende irekia, enpatiaduna, arriskatzeko, erabakitze eta lideratzeko gaitasuna duena, ilusionatzeko eta amets egiteko gai dena. Eta ez gara joaten munduko unibertsitate onenetik onenera, Bill Gates-ek uste dudanez egiten duen moduan. Guk Goierrikoak ditugu, hogeit hamar kilometroren bueltakoak". Egia da diferentzia nabarmenak daudela pertsonen artean. Baina egiaztatu dut erdipurdikoa dirudien bat ona bihurtzen dela, bere gaitasun guztiak aktiba baditzaie. Hori gerta dadin, beharrezkoa da pertsonen jarduteko eremua uztea eta bihur daitezela euren ideien gauzatzaile».

### 3. taula. Fluxu-egoeraren hiru *output*-ak eta etengabeko soka indargarria.



Iturria: Guk geuk egina.

3. taulan islatu ditugu fluxu-egoera ezaugarritzen duten hiru *output* nagusiak. Horietako bat laneko «gozamena» da, zereginak berak langileari ematen dion gogobetetasuna edo atsegina, alegia. Gozamen horrek gupila biraraziko du etenik gabe, hau da, fluxu-egoera berriak behin eta berriz lortzea eragingo du. **Fluxu-egoerak dakarren gozamenari esker, hala langileak zeregin indibidualetan nola lan-taldeak eginbehar kolektiboetan erabat motibaturik eta gogotsu egongo dira esperientzia atsegin eta gustagarri horiek errepikatzen.** Horra etengabeko soka indargarria. Garai batean esaten zen moduan: «*Maioreskorik onena, laneko gogoia*».

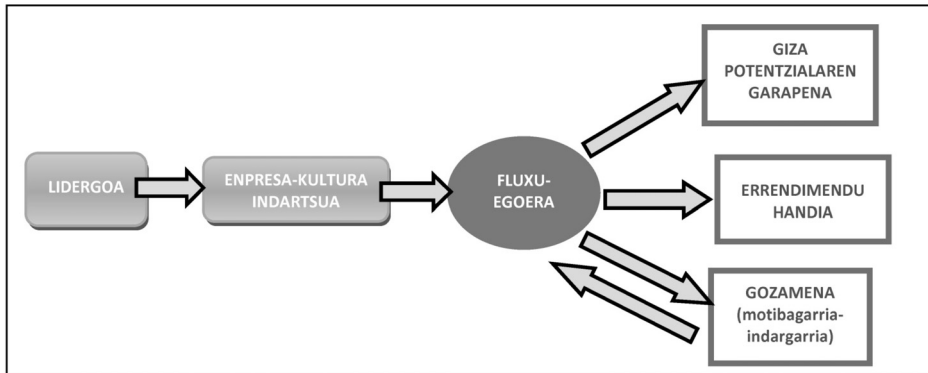
Dena dela, enpresak ezin dira egonean egon, besoak gurutzaturik eta gora begira, esperoan, fluxu-egoerak berez-berez gertatuko direlakoan, zoriz edo txiripaz. Aitzitik, fluxu-egoerok sustatzeko, **lidergo-faktore eraginkor baten bidez, eta adimen emozional handia erabiliz, enpresa-kultura «indartsuak» diseinatu eta errotu behar dituzte.** Enpresa-kultura «indartsuek» badute elementu bereizgarri nagusi bat: **langile guztiak proiektu partekatu batekin identifikatzen dira, hark batasuna ematen die eta bertan parte hartzeko modua eta askatasuna dute**<sup>39</sup>.

39. Enpresa-kultura zer den argitzeko, hona hemen Peters eta Waterman (1984) egileen definizioa: «Enpresa bateko kideek partekatzen dituzten balioen adierazpena da enpresaren kultura». Bestalde, Shein-ek (1988) honela definitzen du: «Enpresa bateko kideek partekatzen dituzten eta inkontzienteki funtzionatzen duten sinesmen eta uste oinarrikoak, zeinek definitzen baitute enpresak bere buruaz eta inguruneaz duen ikuskera. Kanpoko ingurunean bizirik irauteko eta barruan integratzeko arazoei aurre egiteko taldeak ikasi dituen erantzunak dira sinesmen eta uste horiek».

Enpresa-kultura «indartsuetan» kideek *sakonki partekatzen dituzte* sinesmen, uste eta balio jakin batzuk, hots, *errotik sozializaturik* daude (González Simón *et al.*, 1999).

Lankideek sakonki partekatutako sinesmen, uste eta balio horiek zein diren argi jakitea funtsezkoa da; enpresarentzat «autokontzientzia emozionala» izatearen baliokidea da, nolabait esatearren (Goleman, 1998: 382). Izan ere, komenigarria da pertsona bakoitza bere emozioez eta haien eraginez ohartzea, nor bere barneko seinaleei erreparatzea, eta bere ahuleziak eta indarguneak zein diren jakitea. Beste horrenbeste esan daiteke enprese buri buruz ere, hots, enpresek ere beren buruaren kontzientzia argia izatea komeni da, gardentasunez, konfiantzaz.

#### 4. taula. Lidergoa, kultura indartsua, fluxu-egoera eta produktibitatea enpresetan.



Iturria: Guk geuk egina.

Gure iritziz, **enpresa-kultura indartsuen magalean baino ez da posible fluxuaren eredu arrakastaz abiarazi eta funtzionaraztea**. Eta hori guztia 4. taulan irudikatzen ahalegindu gara, lidergoaren, enpresa-kultura indartsuaren, fluxu-egoeraren eta haren hiru *output*-en arteko loturak eta harremanak agerian uzteko asmoz.

**Enpresa-kultura «indartsu» direlako horiek, itxuraz sinesgaitza gerta badaiteke ere, ez dira izaten antolakunde formal erraldoiak, arau eta jarraibide zorrotzez beteak, kontrolez eta hierarkiaz josiak. Aitzitik, zeharo bestelakoak dira. Izan ere, «indartsu» izate hori ez da indarkeriarekin nahasi behar. «Indartsu» izate hori, indarkerian barik, *konfiantza* datza. Eta konfiantza hori langileen *askatasunean* eta *erantzukizunean* sustraitzen da, gero eta gehiago, eta ez piramide tankerako organigraman, burokrazia zurrunean edota autoritarismo «militarrean». Hona hemen, gure aburuz, enpresa-kultura indartsuek gutxi-asko izan ohi dituzten zenbait ezaugarri:**

- **Burokraziarik ez.** Enpresa-kultura indartsuek **«arkitektura sozial malgu eta moldakorrak»** izan ohi dituzte. Piramide itxuradun eredu hierarkikoak alboratu eta lantaldeetan oinarritutako egitura horizontalak lehenesten dituzte. Enpresa horietan, egitura formalen lekuan, lankideek partekatutako balio gutxi batzuk eta helburu erkide bat daude. Musikaren metaforaz baliatuta, enpresetako egitura tradizionalak sinfoniekin pareka daitezke; kultura indartsua duten enpresen ereduak, ordea, jazz talde baten antza izan ohi dute. **Jazz talde batean, musikari guztiek batera dihardute musika harmoniatsua jotzen, baina bakoitzak tarte zabala dauka solista modura inprobisatzeko** (Ugarte, 2005; Kets de Vries, 2006; Saratxaga, 2007; Tapscott eta Williams, 2007; Saratxaga eta Salcedo, 2010).
- **«Txikia ederra da».** Enpresa horiek **talde multifuntzional txikiek** ardatzen dituzte, malgutasuna eta eraginkortasuna helburu, izaera berritzailea gidari. Taldekide bakoitzak eta talde bakoitzak autonomia- eta, hedaduraz, erantzukizun-maila handia dute. **Nork bere burua gobernatzen eta bere lana kontrolatzen du**, hein handi batean bederen: kanpotiko kontrola barik,

**autokontrola** gailentzen da batez ere (Kets de Vries, 2006; Cusumano, 2006; Saratxaga, 2007).

- **Autonomia, deszentralizazioa, delegatzea.** Lincoln Electric Company-n nabarmentzen den bezala, «**langile bakoitzak zuzendari ere izan behar du, eta zuzendari bakoitzak langile ere izan behar du... Autozuzendaritzan oinarritzen da eraginkortasunaren benetako zentzua**». Paradoxa badirudi ere, lider batek zenbat eta gehiago delegatu, orduan eta indartsua goa eta koherenteagoa izango da gidatzen duen erakundea eta orduan eta sakonago partekatuko dituzte lankideek erakundearen balioak eta sinismenak, halako moldez non liderrik gabe ere ekimenak eta jardunak beren horretan jarraituko baitute (Pfeffer, 1994; Stein, 2006a, 2006b; Kets de Vries; 2006; Cusumano, 2006; Saratxaga, 2007; Saratxaga eta Salcedo, 2010).
- **Harrotasuna.** Lankide orok partekaturiko helbururako bidea elkarrekin egiteak **taldearen konpromisoa sendotzen du eta sarritan jendea enpresaren partaide izateaz harro sentitzea eragiten du**: «Harro nago nire gaitasunak beste lagun askorekin batera garatzearen truke, ikastea, arrakastazko lorpenak erdieste eta nire diru-sarrerak lortzea ahalbidetzen didan leku bateko, proiektu bateko partaide izateaz» (Saratxaga, 2007: 139).
- **Barneko motibazioa, gozamena.** Bai Herzberg-en «faktore motibagarriak» bai eta McGregor-en Y teoria ere aintzat hartuta, Guido Stein-ek argi dio (2006a: 192-193): «**Lana bera gozamen-iturri bihurtu ezean, lanean ondo pasatzeko aukerarik izan gabe, enpresak inoiz ez du lortuko langileak borondatez enpresaren alde esfortzurik egitea.** Hori sarriegitan ahaztu egiten dute liderrek eta zuzendariek, hain zuen ere beraiei beren laneko zereginak eta ardurek gozatzeko motiboak ematen dizkietelako». Gainera, Joseba Alava enpresa-aholkulariaren iritziz (2011: 31), **sormena akuilatzeak askoz eraginkorragoak dira barneko motibazioak (lan ondo egiteak dakarren poza edo gozamena, esaterako), kanpoko motibazioak baino (dirua, sariak, etab.)**.
- **Giro sortzailea, berritzailea.** George Bernard Shaw-ek zioenez, «bizitzan ez da ibili behar nor bere buruaren bila, norberaren burua sortzen baizik». Edo Steve Jobs-ek zioen moduan, «etorkizuna aurreikusteko modurik onena hura asmatzea da». **Ingurune aldakor eta are kaotikoetan, «berrikuntza» eta «sormena» bezalako hitzak, berba politak baino askoz gehiago dira. Bete beharreko agindua dira lankide guztientzat:** «Google-k horrexegatik “eskatzen” die bere ingeniariari ideia berrietan pentsatzen eman dezaten denbora; gutxienez, bost orduetik bat eman behar dute horretan. Lehengai hori ezinbestekoa da, eta, horrelakorik ezean, ezinezkoa da konponbide berriak eta negozio berriak proposatzea. Google-n pentsatzen dutenez, “anbiguotasuna eta kaosa neurri batean onartu gabe, ezinezkoa da ezer berritzea”» (Cubeiro, 2007: 22). **Jakina, horrek konfiantza-giroa eskatzen du halaberharrez.** Eta horren haritik, Joseba Alavak (2011: 31) hauxe dio, erakundeetan kreatibitatea sustatzeko xedez: «Utzi esperimentuak egiten; utzi huts egiten. Beldurrak (porrot egiteari beldur izateak) ezin du ekarri ikuspegi kreatiborik».

- **Segurtasuna lanean.** Badirudi gaur egun lan-merkatuan ezegonkortasuna eta mesfidantza —eta, ondorioz, beldurra— direla nagusi, baina enpresa-kultura indartsuek horiei aurre eta ihes egin behar diete, **beldurrak langileen sormena, produktibitatea eta konpromisoa arrakalatzen eta hondoratzen baititu.** Aitzitik, laneko segurtasunak eta konfiantzak giro sortzaile, produktibo eta konprometitua dakarte<sup>40</sup>. Beste horrenbeste esan daiteke gardentasunaz eta informazioa partekatzeaz, zeinek langilea gaitu eta integratzen baitute. Soldata handia ordaintzeak ere langilea balioetsita sentiarazten du, eta enpresako kide guztien artean soldata-alde txikia izateak taldearen batasuna eta proiektu erkide batetiko leialtasuna elikatzen ditu<sup>41</sup> (Pfeffer, 1994; González Simón *et al.*, 1999; Stein, 2006b, Mäkikangas *et al.*, 2010).
- **Liderraren ezaugarriak eta egitekoa.** Liderrak intuizioa, **grina eta gogoberotasuna** izan behar ditu, eta **komunikatzen jakin** behar du: «**esaten**» eta, **batik bat**, «**entzuten**» **jakin behar du**, lankideen emozioak azaleratzeko eta —beharrezkoa denean— azeleratzeko. Funtsezkoa da, halaber, **umorea**, horrek baikortasuna eragiten baitu, eta jendearen errendimendua goratzen (hots, esfortzua «humanizatzen» du)<sup>42</sup>. Hala eta guztiz ere, ez da komeni liderraren figura idealizatzea eta mitifikatzea; hona zer dioen Koldo Saratxagak (2007: 165) horren inguruan: «Uste dut apur bat mitifikatuta dagoela lider izate hori eta erakarpen-ahalmen ia anormalak ematen dizkien magiaren batek ukitutako pertsonak balira bezala saltzen dizkigutela. Uste dut, abaguneak eskaintzean eta pertsona bakoitzak gordeta dauzkan balioak irteten uztean dagoela gakoa. Horrela ezagutzen duzu azkenean jende superdinamikoa eta sortzailea proiektuaz kanpoko jarduera sozialen batean eta bere lanean makal zebilena. Oso pertsona gazteei garrantzi handiko abaguneak eskaintzearen alde nago». **Funtsean, liderrak ahalegindu behar du lankideen berezko talentua, motibazioa eta lanarekiko grina sustatzen, lanean eta lanari esker gozamina erdiesteraino.**

---

40. Langileek enpresaren jabetza partekatzea ere eraginkorra izan ohi da haien leialtasuna eta motibazioa areagotzeko. Eta, bistan denez, langileak enpresaren jabe sentitzea ez da «neutrala» haien produktibitatearekiko.

41. Enpresako langile guztiek jasotzen duten soldataren artean alde txiki samarra badago, diruak garrantzia galtzen du, eta aldi berean lanean motibatzeke eta gozatzeko beste iturri batzuek indarra hartzen dute, eta enpresa-kulturak hain kalkulatzaila izateari uzten dio.

42. Frogatua dago umorez barre egiteak hainbat gihar lantzen dituela, eta oso ariketa osasungarria dela. Badago ikasterik gauzak ez hain serio hartzen eta hain minbera ez izaten, umore-sena ez galtzen, maiztasun handiz barre egiten eta harekin loturiko pentsamendu eta sentimenduen esperientzia sarritan izaten; eta horrek guztiak mesede egingo die bai gure burmuineko kimikari eta bai gure immunologia-sistemari ere; areago, horrek guztiak on egingo die enpresa-munduan laneko giroari, lankidetzari eta produktibitateari ere, barrea delako denik eta emoziorik kutsakorrena (Goleman, Boyatzis eta McKee, 2002; González Simón, Guenaga eta Hernando, 2012).



## 7. Ondorioak

1. Artikulu honen helburua izan da erakustea badagoela, lidergo eraginkor eta «emozional» baten bidez, enpresa-kultura «indartsu» bat sortzerik eta, horri esker, lanean fluxu-egoera indibidual nahiz kolektiboak sustatzerik.
2. Fluxu-egoeran, pertsonak arreta osoa eta, ondorioz, energia fisiko eta psikiko guztia zeregin jakin batera bideratzen du, erronka-izaera duen helburu errealista bat lortzeko, ohiko esperientzien mugez harago joatea lortuz. Izan ere, fluxu-egoera «barne-esperientziaren gailurra» edo «egoera psikologiko ezin hobea» da, eta gure gorputza nahiz burmuina azken mugara (topera) heltzean datza, betiere baliotsua eta eskuragaitza den zerbait lortzeko borondatezko ahaleginean (Csikszentmihalyi, 1997, 2003).
3. Fluxu-egoerak honako hiru *output* hauek dakartza: ❶ Produktibitate-maila handia zeregin fisiko zein psikikoetan, inolako tentsiorik, estutasunik eta estresik gabe, egoera kontrolpean edukita, nor bere patuaren jaun eta jabe. ❷ Gozamen-maila handia zereginetan; fluxu-egoerak barne-gozamena eragiten du modu espontaneoan, *beretz*, zereginak berak merezi duelako, baliotsua delako eta pertsonari atsegin zaiolako. ❸ Gorakada pertsonaren nortasunaren «konplexutasunean»; fluxu-egoera bizi izan duen pertsona «hazi» egiten delako, haren ahalmenak «hedatu» egiten direlako, eta nortasuna are «konplexuagoa» eta «aberatsagoa» bihurtzen zaiolako. Izan ere, fluxu-egoeran pertsonaren energia psikikoa arrakastaz «inbertitzen» da berak bere buruari ezarritako helburuak lortzeko, eta, hartara, fluxu-esperientziek giza potentziala garatzen laguntzen dute.
4. Fluxu-egoera errazten duten baldintza batzuk —edozein liderrek oso aintzat hartu eta temati bilatu beharko lituzkeenak— honako hauek dira: a) Lortu nahi diren helburuak argi eta garbi definitu behar dira. b) Egin behar diren zereginak edota lortu nahi diren helburuek langilearentzat balio edo esanahi handia izan behar dute. c) Joko-arauak —zereginaren jarraibideak edo urratsak— argiak izan behar dira (anbiguotasunak eta ziurgabetasunak ekintza geldiarazten dute). d) Garrantzitsua da langileak zereginetan diharduen bitartean —esperientzia edo prozesuan zehar— *feedback* edo berrelikadura jasotzea, eta, ahal dela, hura zereginak berak ematea. e) Zereginak nolabaiteko esfortzu fisiko-mentala eskatu behar du, baina aldi berean atsegina izan behar du («gozamena» eragin behar du). f) Zereginak langileari erronka modura planteatu behar zaizkio, eta erronka horrek «tamaina» egokia eta errealista izan behar du harentzat (ez txikiegia, ezta handiegia ere), betiere langilearen abilezien arabera.
5. Urduritasunak, nekeak, mesfidantza-giroak, gehiegizko kontrolak, zeregina ongi ez ezagutzeak, huts egiteko beldurrak edota irragarri gelditzeko lotsak buruaren eraginkortasuna murrizten dute, burmuina nahasten dute, eta pertsonak arreta galtzen du, baita sormena zapuztu, gozamena uxatu eta fluxu-egoera erdiesteko aukera oro lurperatu ere. Horrexegatik, liderraren eskutik, enpresa-kultura «indartsu» batek horiek guztiak ezabatu behar ditu, argi eta garbi izanda «indartsu» izate hori ez dela «indarkeriaren» baliokidea; aitzitik, indarra *konfiantza* datzala. Eta konfiantza hori langileen *askatasunean* eta *erantzukizunean* errotzen dela.

6. Liderrak «arkitekto sozial eta emozional» modura jokatu behar du. Liderrari dagokio ingurune fisiko, sozial eta emozional jakin bat lortzea, bertan lankideek fluxu-egoerak bizi ditzaten, beren lanaz goza dezaten —lan giro abegikor eta alaian— eta lan eginez beren burua gara eta gora dezaten —bai maila pertsonalean eta bai profesionalean—. Ildo horretan, enpresa edo erakunde «ideala» *lankide bakoitzak bere potentzialtasunak gara eta bistara ditzakeen hura* da. Liderrak, beraz, giro edo atmosfera jakin bat sortu behar du, lankideek beren onena eman *nahi* izan dezaten, borondatez, askatasunean. Zeharo modu argi eta sinplean, Koldo Saratxagak (2007: 48) hauxe proposatzen du: «...(lankideek) beren helburuak, beren erronkak zehaztu ditzatela, baliorik eta ezagutza berririk eransten ez duten funts handirik gabeko eginkizunetatik libra dezatela denbora, amets egin dezatela eta sor dezatela euren errealitatea eta euren egia». Bistan denez, fluxurik aipatu gabe ere, ia-ia hitzez hitz fluxu-ereduaren nondik-norakoak iradokitzen ditu Saratxagak.

Garai batean, lanean «gozamina» edo «dibertsioa» edo «jolasa» edo «emozioak» bezalako hitzak lekuz kanpo zeuden; areago, hitz «itsusiak» ziren, arbuatu beharrekoak, efikaziaren eta efizientiaren etsaiak balira bezala. Gaur egun ere, zenbait enpresa eta erakundetan, halatsu da. Alabaina, beste hainbat enpresa ohartu dira, ohartu, hitzok lotura estua dutela irudimenarekin, sormenarekin, berrikuntzarekin, errendimenduarekin, giza potentzialaren garapenarekin, *fluxuarekin*. Eta ezin bestela izan gaur egungo —eta, batez ere, etorkizuneko— «sare enpresan», «ikasten duen enpresan», «enpresa adimentsuan», «enpresa eroan», «erakunde autoantolatuan», «enpresa post-burokratikoan», «erakunde horizontalean», «kaos antolatuan» edo «talde autogestionatuan».

Bukatzeko, modu aski poetikoan esan dezagun: «Gu denok hego bakarreko aingeruak gara. Elkarri besarkaturik baino ez daukagu hegan egiterik» (Bennis, 2006: 56). Etorkizuneko liderrek ez dute ahotsik ozenena izango, belarririk erneena baizik. Etorkizuneko enpresa eta erakundeak, piramide itxurakoak barik, energia, emozio eta ideien batasunaren gainean eraikitako egiturak izango dira, eta elkarri besarkaturik dauden eta burutzen dituzten zereginekin gozaten duten pertsonak osatuko dituzte.

## Bibliografia

- Alava, J. (2011): "Kreatibitatea nola kudeatu erakundeetan", *Administrazioa euskaraz (IVAP)*, **72**, 30-31.
- Azkarraga, J. (2007): "Pygmalion efektuaz: bestearen begiek bizi naute", *Administrazioa euskaraz (IVAP)*, **58**, 22-23.
- Bennis, W. (2006): "El fin del liderazgo", in M. Kets de Vries *et al.*, *La mente del líder*, Harvard-Deusto, Bartzelona, 37-56.
- Bryce, J. eta Haworth, J. (2002): "Wellbeing and flow in sample of male and female office workers", *Leisure Studies*, **21**, 249-263.
- Csikszentmihalyi, M. (1997): *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*, Kairós, Bartzelona.
- , (2003): *Fluir en los negocios*, Kairós, Bartzelona.
- Cubeiro, J. C. (2007): "Garuna, Kaosa eta Google", *Administrazioa euskaraz (IVAP)*, **55**, 21-22.

- Cusumano, M. A. (2006): "Microsoft logra que los equipos grandes funcionen como pequeños", in P. F. Drucker *et al.*, *Gestión del capital humano*, Harvard-Deusto, Bartzelona, 85-118.
- Demerouti, E. (2006): "Job characteristics, flow and performance: The moderating role of Conscientiousness", *Journal of Occupational Health Psychology*, **11**, 266-280.
- Drucker, P. F. (2006): "La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío", in P. F. Drucker *et al.*, *Gestión del capital humano*, Harvard-Deusto, Bartzelona, 7-38.
- Durkheim, E. (2007): *Las formas elementales de la vida religiosa*, Akal, Madril.
- Eisenberger, R.; Jones, J. R.; Stinglhamber, F.; Shanock, L. eta Randall, A. T. (2005): "Flow experiences at work: For high need achievers alone?", *Journal of Organizational Behavior*, **26**, 755-775.
- Fernández, I. (2011): "Beharrezkoa al da aintzat hartzea?", *Administrazioa euskaraz (IVAP)*, **74**, 30-31.
- Goleman, D. (1996): *Inteligencia Emocional*, Kairós, Bartzelona.
- \_\_\_\_\_, (1998): *La práctica de la Inteligencia Emocional*, Kairós, Bartzelona.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. eta Mckee, A. (2002): *El líder resonante crea más*, Plaza Janés, Bartzelona.
- González Simón, M. *et al.* (1999): *La cultura fuerte empresarial: Análisis teórico y contrastación empírica de su influjo en la productividad y competitividad*, UPV/EHU, Bilbo.
- González Simón, M.; Guenaga, G. eta Hernando, G. (2012): "Lidergoa eta Kapital Emozionalaren kudeaketa enpresetan", *Uztaro*, **80**, 51-75.
- Herzberg, F. (1966): *Work and the Nature of Man*, World Publishing, Cleveland.
- \_\_\_\_\_, (1968): "One more time: how do you motivate employees?", *Harvard Business Review* **46(1)**, 53-62.
- Jiménez Muniain, S. (2006): *Cuestión de confianza: Más allá de la inteligencia emocional*, ESIC, Madril.
- Kets de Vries, M. (2006): "Líderes que marcan la diferencia", in M. Kets de Vries *et al.*, *La mente del líder*, Harvard-Deusto, Bartzelona, 7-35.
- Mäkikangas, A.; Bakker, A. B. eta Aunola, K. (2010): "Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **83**, 795-814.
- Maslow, A. (1954): *Motivation and personality*, Harper, New York.
- McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- Nielsen, K. eta Cleal, B. (2010): "Predicting Flow at Work: Investigating the Activities and Job Characteristics That Predict Flow States at Work", *Journal of Occupational Health Psychology*, 15. bol., **2**, 180-190.
- Peters, T. J. eta Waterman, R. H. (1984): *En busca de la excelencia*, Plaza y Janés, Bartzelona.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston.
- Salanova, M.; Bakker, A. B. eta Llorens, S. (2006): "Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources", *Journal of Happiness Studies*, **7**, 1-22.
- Saratxaga, K. (2007): *Harreman-estilo berri bat, egiteko dagoen organizazioen aldaketarako*, Elkar, Donostia.
- Saratxaga, K. eta Salcedo, J. (2010): *Arrakasta konfiantza izan zen. 2008ko krisialdi betean Euskal Herrian gertatutako benetako istorioa*, K2K emocionando, Bilbo, <<http://loslibrosdek2k.com>>.

- Schein, E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Bartzelona.
- Stein, G. (2006a): "Personas y resultados: el liderazgo pragmático", in M. Kets de Vries *et al.*, *La mente del líder*, Harvard-Deusto, Bartzelona, 181-213.
- , (2006b): "La ventaja competitiva sostenible: dirigir personas a través de los cambios", in H. Courtney *et al.*, *Dirigir en la incertidumbre*, Harvard-Deusto, Bartzelona, 203-236.
- Tapscott, D. eta Williams, A. D. (2007): *Wikinomics: La nueva economía de las multitudes inteligentes*, Paidós, Bartzelona.
- Ugarte, L. (2004): *Sinfonía o Jazz. Koldo Saratxaga y el modelo Irizar*, Granica, Bartzelona.
- Urcola, N. (2008): "Pertsonen zuzendari izatea emozioak kudeatzea da", *Administrazioa euskaraz (IVAP)*, **62**, 22-23.
- Vicente, E. (2008): "Giza motibazioaren mitoak eta egia", *Administrazioa euskaraz (IVAP)*, **59**, 22-23.
- Weisinger, H. (1998): *La Inteligencia Emocional en el trabajo*, Javier Vergara, Buenos Aires.



