Eraldaketarako gidalerroak

Maite Darceles

:b:a:i:
berrikuntza agentzia
agencia de innovación

BFA
DFB
Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia

Maite Darceles Tife (Hondarribia, 1971) Ekonomia eta Enpresa Zientzietan lizentziatua da Deustuko Unibertsitatean. Garela arrantza arloko enpresarien elkarteko gerente bezala hausnarketa eta aldaketa prozesuak bultzatu ditu sektorean. Aholkularitzaren arloari ekin berri dio Hobest Aholkularien eskutik eta jarduera hau bat dator haren idatzietan agertzen diren kezketariko askorekin.

mdarceles@hobest.es

Eraldaketarako gidalerroak

Maite Darceles

:b:a:i:
berrikuntza agentzia
agencia de innovación

BFA
DFB
Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia

Lizentzia:
Egileak eta argitaratzaileak berariaz halaxe nahi dutelako, jabetza intelektualaren babesari dagokionez liburuaren edukia Jabari Publikoaren baldintza berdinetan kaleratzen da. Beraz, edozein hedabidetan libreki kopiatu, erreproduzitu eta aipatu ahal da, beti ere egilea aitortzen bada eta egilearen eta argitaratzailearen eskubide moralak errespetatzen badira. Irudiak honako lizentziaren arabera argitaratzen dira:

http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/

Egilea:
Maite Darceles
mdarceles@hobest.es
www.maitedarceles.blogspot.com

Irudiak:
Leire Iparragirre
T. 652739445
leireipar@hotmail.com
www.leireipar.blogspot.com

Argitalpena:
BAI Bizkaiko Berrikuntza Agentzia
Sabino Arana, 8
48013 Bilbao
T. 944 395 622
F. 944 278 005
bai@baibizkaia.net
www.bai.bizkaia.net

L.G. BI-237-09
ISBN: 978-84-7752-442-4

Edizio digitala (1. bertsioa, 2009.03.4)

berrikuntza agentzia
agencia de innovación

Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia

Ekain eta Beñati

"Zer eskaini nahi dizuet?"

Galdera horrek nire barruan zerbait mugiarazi baitzuen

HITZAURREA

Aldaketa eta transformazioen garaian bizi gara! Beti-beti gertatu da hori. Bizitzari zerbait badatxekio hori aldaketa da hain zuzen.

Horrelaxe izan da beti, baina oraingo honetan inoiz baino argiago ikusten ari gara. Ekonomia ongialdi luze baten ostean, gaur egungo egoeran gure ekonomia hazkundearen ereduak izan dituen zutarrietako batzuk kolokan daude. Hausnartzeko, eztabaidatzeko eta ekiteko unea da!

Eztabaida horretan aurrera egiteko lanaren eta antolakundeen arloan gertatzen ari diren aldaketez hausnartu beharra dago. Mugatzen duten buru eskemak zein diren jakin behar da eta mehatxuak aukera bihurtu ahal izateko errealitatearen interpretazio berriak bilatu.

Idazlan honetan esanguratsuak iruditzen zaizkigun zenbait proposamen biltzen dira. Maite Darcelesek bere hausnarketari hasiera emateko agerian uzten du jakintza ekoizpenaren faktore nagusia eta antolakundeen lehiakortasunerako lehen iturria bihurtu dela. Hain zuzen ere lanaren nolakotasunak izan duen aldaketan daude errealitatea eta gizartea eraldatzeko aztarnak.

Horrek ezbaian jartzen ditu antolakundeen lehiakortasunak eta jasangarritasunak oinarritzat duten logikotasuna. Antolakunde biziak diseinatzea proposatzen du osatzen dituzten pertsonentzat, horietatik lehiatzeko era ahaltsuagoak eta beteagoak sortuko direlako. Halaber, eraldaketarako gidalerro batzuk proposatzen ditu norabide horretan aurrera egiten laguntzeko, horietatik honakoak azpimarra daitezkeela:

- Pertsonek beren ahalbide osoa baliatu ahal dezaten testuinguruak eskaintzea.
- Egituren pisua arindu eta protagonismoa pertsonei ematea, erabakiak hartzeko duten ahalmena handituz.
- Antolakundeari plastikotasuna ematea konplexuak, ezegonkorrak eta ziurgabetasun handikoak diren inguruetan jokatzeko.

- Boterea banatu eta antolakundea demokratizatzea, motibazioa, grinak, esku-hartzea… areagotzeko, buruantolaketarako bideetan sakonduz.
- Jakintza-erabaki-ekintzaren artean beharrezkoak ez diren tarteak edo mediatizazioak alboratzea.
- Pertsonak antolakundeen xedetzat hartzea, ez beren baliabidetzat.

Planteamenduokin bat eginez, Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailean argi daukagu: pertsonok gara Bizkaiko antolakundeen eraldaketarako gakoa.

Euskal erakundeetan lehiakortasuna lortzeko berrikuntza bultzatzearen aldeko apustu garbia egiten ari gara. Dena dela, gaur egun berritzeko berrikuntzaren kontzeptuaz beraz hausnartu beharra dago.

Izan ere, berrikuntza ez da lanetik kanpo dagoen zerbait. Lanaren jardunean bertan sortzen da, pertsonen eta taldeen lanak beren nahi, ilusio eta ahalmenarekin bat egiten duenean.

Honi dagokionez, Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailak, Enpresa Berrikuntzarako Egitasmo Orokorraren bitartez, enpresen eskura jarri nahi ditu horrelako eraldatze-prozesuak gauzatuz joateko zerbitzuak eta ekonomia baliabideak. Horrela, gure enpresetan benetan egindako ekintzen bitartez erakutsi ahalko da pertsonei protagonismo handiagoa ematea errentagarria dela, aberastasuna sortzen duela, gure antolakundeetan talentua atxikitzen laguntzen duela eta, azken batez, gure enpresa egituraren lehiakortasuna hobetzen duela.

Egundoko erronka dugu geure aurrean! Haren tamaina eta gizarte lez zer daukagun jokoan aintzat hartuta, argi dago indarrak batzeko eta gizarte eta ekonomia mugimendu berriak sortzeko unea dela, proiektu berrien bitartez antolakundeak ikuspegi gizatiarrago batetik begiratzeko eta oinarritzat pertsonak dituzten estrategia lehiakorragoetara jotzeko.

Horretarako beharrezkoa da hitz egitea, elkarrizketak piztea eta etorkizun berria eraikitzeko bideak ezartzea.
Argitalpen hau, beste askorekin batera, prozesu liluragarri honetan lagungarria izango ahal da!

Erronka eta aukeren garaian bizi gara! Gure ordua da!

Izaskun Artetxe
Bizkaiko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapeneko diputatua

AURKEZPENA ETA ESKERRAK 13

0. SARRERA 17

1. EZAGUTZA KONTZEPTUA 21

2. ERDIGUNEAN MAKINA KOKATZEN DUEN EREDUA 25
Gure lan egiteko moduen aurrekariak 25
Antolaketaren eta managementaren gainean nagusi diren ikuskerak gainditzea 28
Azpian irauten duten buruko eskemak 34

3. TESTUINGURU BERRIAK: GERO ETA KONPLEXUTASUN HANDIAGOA 45

4. EZAGUERA, EKOIZPEN-FAKTORE 49
Lan fisikotik lan kognitibora 49
Ezaguera eta informazioa 50
Ekoizpen-faktore masiboa 52
Ezagutzaren lanaren subjektibotasun-haborokina 56

5. NAGUSI DEN EREDUAREN FORMULAZIO BERRIAK ETA HEDAPENAK 59
Pertsonen kudeaketa? 60
Elementu periferikoak 64

6. ERDIGUNEAN PERTSONAK KOKATZEN DITUZTEN ANTOLAKUNDEAK 69
Paradigma berri bat helburu 70
Antolakunde biziaren berezitasunak eta ezaugarriak 74

7. MIGRAZIORAKO HAINBAT GAKO 81
Gakoak eta igarobideak versus ereduak 81
Esku-hartze kontzeptua goitik behera aldatzea 82
Esku-hartze aurreratua: ateratze hedakorra 87
Autogestioa eta kudeaketa-mailak 89

EPILOGOA 93

BIBLIOGRAFIA 95

AURKEZPENA ETA ESKERRAK

Orain urte bete pasatxo izarren topaketa batek eraginda-edo zirraragarria gertatu zaidan proiektu honetan murgildu nintzen. Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Saila antolakundeen eraldaketari buruzko testu baten atzetik zebilen, dagoeneko existitzen zena ala ex novo norbaitek idatziko lukeena modu hedagarrian gai horren inguruan kontzeptuak landuz. Baziren garatzen ari ziren interes handiko prozesuen esperientziak. Hortaz, eraldaketa prozesu nabarmengarriak sakonki aztertzea zen kontua, gako, kontzeptu, indar-ideia batzuetara iritsi eta haietatik ondorio eta ikasketa ateratzeko; eta honela, kontzeptu-gorputz baten *saiakera* egiteko, prozesu hauetan benetan garrantzitsua den horretara jotzera bideratuko eta ahalbidetuko gaituena, hau da, mamia azal ugaritik bereiziz.

Alfonso Vázquez ibilbide honetan erreferentzia mugarria izan da. Aholkularitzaren munduko bere lanek moldeak haustea, eta kontzeptu mailan landu nahi ditugun testuinguruetan aurrera egitea dute ezaugarri, hau da, merkatuan beren lehiagarritasun maila handitu eta era berean gizatiartze maila areagotzen duten antolakundeetara abiatzea. Gainera, beti ari da kontzeptuak garatzen, eraldaketa prozesu bakoitza bakarra bihurtuz, *taldetik beretik* garatuz eta ez helburu den eredu ideal *baterantz*. Hortaz, landa lana bere filosofian Alfonso Vázquezen planteamenduekiko hurbilak ziren esperientziak aztertzea izan da, eta honen ulermen-ikuspegitik aztertzea gainera; honek guztiak bere idazlanen eta ikuspegien sakoneko azterketa eskatu duelarik. Berarekin dudan laguntasun harremana aldeko haizea izan da ibilbide honetan.

Eraldaketa prozesuen esperientziak sakonki ezagutzea pribilegioa izan da niretzat. Antolakundeen erraietan sartzen garenean, bere barnean hartzen dituen banako subjektibotasunekin, pertsonalki

esperientzia biziki aberatsa bada ere, ez da erraza haietaz aske hitz egitea: ikusten duzunaz, egiten duzun irakurketaz. Hitz batekin edo irakurketaren batekin mehatxatuta senti daitekeen banako subjektibotasunen bat egon daiteke. Sortzen ari denari bere hartan eusten saiatzen ari diren botere jokoak esku hartzen egon daitezke, adibidez, beraien lekua babestuago geratzen dela sentiarazten dituen beste kontakizunak eraikiz. Hori dena arrazoizkoa da eta ulergarria. Ez da halabeharrezkoa *ausardia* nabarmentzea prozesu hauen garapenean jarrera mugarri gisa.

Hilabete intentsuak izan dira: esperientziak ezagutu eta aztertu, kontzeptuekin aritu eta hauek beste irakurketa eta bizipenetara aplikatu. Ikerketa eta gogoeta lan honetatik guztitik testu hau sortu da, antolakundeen **eraldaketarako gidalerroak** bezala aurkezten duguna. Esandako ezer ez da behin betikoa, ez dago bukatua. Elkarrizketak hasteko aitzakia dira, kezka eta galdera sorrarazteko, sakontzen jarraitzeko…

Beste pertsona askori ere eskerrak eman nahi dizkiet beren laguntza lan hau errealitate bihurtzeko garrantzitsua izan delako: aztertu ditugun antolakundeetako gerenteei eta gainontzeko pertsonei, Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Saileko Berrikuntza Zerbitzuko pertsonei aukera hau emateagatik eta nigan sinesteagatik, BAIko pertsonei argitalpenaren inguruko guztiaz arduratzegatik, Amaia Imazi oinarriko itzulpena idazteagatik, Leire Iparragirreri hitzak irudi bihurtzeagatik, Itziarri zirriborro guztiengatik eta ni animatzeagatik, nire familiari beti hor egoteagatik eta babesa emateagatik, Xabiri hainbeste gauzagatik eta esperantzagatik, Garelako nire lankideei ahots ozeneko hainbat gogoetarekin asperrarazi ditudalako, parte hartzen dudan hainbat Foroetako pertsonei, Hobesteko pertsonei egin izan dituzten apustu motagatik eta oraintxe egiten ari direnagatik eta beste jende askori zein gutxi dakidan erakutsi didatelako eta ikasteko dagoen mundu itzel hori dena ikusarazten didatelako.

Lizentzia libreko (jabari publikoa eta Creative Commons) moduen hautaketa liburuaren eta bertako planteamenduen ahalik eta hedapen handiena emateko asmoarekin koherentea da, hartara, inguratzen gaituzten errealitate asko sakonki auzitan jartzeko prozesuan lagungarri izan dadin. Aurrera egin nahi badugu beharrezkoa izango da sarea sortzea aurkeztutako planteamenduekin bat datozen edo hurbil dauden beste planteamenduen inguruan, hartara elkar elikatu eta aberastu daitezen. Hori dela eta, gurekin harremanetan jarri nahi baduzu, dela zerbait emateko, dela eskatzeko, galdetzeko, informatzeko, ohartarazteko, iradokitzeko… ongi etorria izango da zure ekarpena.

0. SARRERA

Ezaguera da gakoa, baina batzuek eta besteek ez dugu berdina esaten

Beste garai batzuetan makina, eta honi loturiko teknologia, izan bazen ekoizpen-faktore nagusia, gaur egun ezaguera da ekoizpen-faktore nagusia.

Ezaguera nagusi delako ustea nahiko hedatuta dago, eta gero eta gehiago hedatzen ari da, baina nagusitasun berri horretatik sortzen den esparru berriari errealitatea ulertzeko modu ezberdinetatik begiratzen diogu, eta, horren ondorioz, gure egoera hobetzeko, agertzen zaizkigun erronkei aurre egiteko eta gure antolakundeetan eta gizarteetan aurrera egiteko, ekintza proposamenak ere zeharo ezberdinak dira. Hau da, "gaur egun ezaguera da gakoa" adierazpenarekin bat etortzea ez da nahikoa hainbat ikuspegi hurbilekotzat hartzeko. Argi eta garbi izan behar duzu hori, itxuraz antzekoak diruditen edo gauza beraz dihardutela diruditen ideiak eta proposamenak zaku berean ez sartzeko. Are gehiago, parte hartu dudan bilera eta jardunaldi askotan oso ohikoa da entzutea "funtsean guztiok gauza bera esaten ari garela", eta hori ez da egia. Egungo errealitatea azaltzeko antzeko hitzak eta kontzeptuak erabili arren, nork esaten dituen arabera oso esanahi ezberdina izan dezakete eta guztiz alda dezakete adierazpen baten zentzua.

Mugatu egiten gaituzten buruko eskemak

Espero dut sarrera honek gai hauei (eta beste batzuei) buruz entzuten, irakurtzen eta ikusten duzunarekiko kritikotasuna garatzera bultzatuko zaituela; lan honen oinarria neurri handi batean zera baita: proposatzen dizkiguten (modako) irtenbide askok aditzera ematen dutena lortzeko balio ez dutela, iraganean ainguratutako buruko hainbat eskema dituztelako abiapuntu, *dagoeneko kanpoan ez dauden* errealitateetan ainguratuak, hain zuzen ere.

Gure buruko eskemek errealitatea azaltzeko eta ulertzeko gure modua baldintzatzen dute, eta errealitatea ulertzeko modu ezberdinek eztabaida intelektualak dakartzate: bai sakonak, bai azalekoak; bai esplizituak, bai adierazi gabekoak. Errealitatea nola ulertzen dugun eztabaidatzeak dibertiarazi egiten gaitu, eta berotu ere egin gaitzake: dela baloia atean sartu den ala ez eztabaidatzeak, dela etorkinek zer eskubide eta betebehar dituzten, dela pertsona publiko jakin batek jendaurrean esan edo egin duena egokia den.

Jakina, errealitatea ulertzeko gure modua eta, hartara, gure solasaldiak eta eztabaidak ez ezik, gure ekintzak ere baldintzatzen dituzte buruko eskemek. Gure ideien eta ekintzen azpian daude, gu ohartu gabe.

Bideak irekiz

Horregatik guztiagatik, lan honen bidez egingo dugun ahaleginik irmoenetako bat izango da ulertarazten saiatzea zer mugatzaileak izan daitezkeen buruko eskemak gainditu edo aldatu egin den errealitate batean oinarrituta daudenean eta, hartara, errealitate berrian aurrera egingo badugu, *beste modu batean* ulertu eta ikusi beharra ikusaraztea.

Horretarako, testu hau errealitatea ulertzeko modu berrietara zabalik irakurtzeko eskatuko dizugu, baina, jakina, espero dugu testu honetan dakartzagun kontzeptuekin eta ideiekin ere kritikoa izango zarela. Honela, ondoren harremanetan egoteko sortuko ditugun bideetatik, teknologia berriak erabiliz adibidez, elkar aberastea lortuko dugu.

Nahiko genuke lan honek zeure miaketarako bideak irekitzen hasteko balio diezazun, suertatu zaigun munduaren konplexutasunean *jarduteko* gehien lagunduko dizuna zuretzat hartzeko. Ez dugu emango irtenbide miragarririk, ezta gutxiago ere, baina espero dugu halakotzat harrarazten diguten hainbat argitzea, ez delako existitzen halakorik. Aitzitik, benetako irtenbideak nork duenetik sortzen dira, buruko eskema mugatzaileak gainditzetik eta errealitatearen interpretazio berrietatik; mehatxuak (hainbat mehatxu) aukera bihurtzen eta ametsak (hainbat amets) gauzatzen lagun dezaketen interpretazio berrietatik, hain zuzen ere. Testu hau irakurri ahala ideia hori zure egiten baduzu eta irtenbide miragarrietan fedea galtzen bazoaz, gure lana betetzat emango dugu.

Zer alde dago lan honen eta beste proposamen batzuen artean?

Baliteke zenbaitek uste izatea orain arte esandakoa oso teorikoa dela eta ikusi nahi izatea zer esan nahi dugun praktikan. Bada, pazientzia pixka bat. Erabiliko ditugun ideiak eta ikuskerak ez dira ohikoak eta, hortaz, pixka bat sakondu beharko dugu hainbat kontzeptutan, kontzeptuak beraiek eta haien baliagarritasun praktikoa ulertuko badituzu.

Laburki esateko, proposamen gehienek ez dituzte jartzen zalantzan antolaketaren, lanaren edo zuzendaritzaren gainean nagusi diren ikuskerak; aitzitik, horiek dituzte abiapuntu, beraietatik eraikitzen dira, beren esparruan sartuta. Kontua da antolaketaren, lanaren eta zuzendaritzaren edo kudeaketaren inguruko buruko eskema erabat hedatuak sortu zirela egungoaren aldean oso ezberdina zen errealitate batetik. Faktore nagusitzat makina zuen errealitate batetik sortu ziren, egun, berriz, ezaguera delarik faktore nagusia. Errotiko desberdintasuna da hori, eta antolakundeen errealitatea ulertzeko eta antolakundeen errealitatean esku hartzeko gure moduen azpiko eskemen oinarriak aldarazten ditu. Eta indarrean dauden ikuskeren oinarriak kolokan badaude, ikuskera horiek ez digute balio, gure buruan sustraituta egon arren; mugatu egiten gaituzte.

Azken batean, hiru helburu ditugu testu honetan. Antolaketaren, lanaren edo kudeaketaren gaineko ohiko ikuskerak zalantzan jarriko ditugu. Hori egingo dugu frogatuz haiek zalantzan jarri gabe sortzen diren proposamenak fruiturik gabekoak izaten direla. Era berean, errealitate hauek ulertzeko ildo berriak proposatuko ditugu, hartara, eskema berrien ikuspegitik, gure antolakundeen eraldaketan zinez aurrera egin ahal izan dezagun, aberastasuna sortzen eta gizarteari balioa ematen jarrai dezaten.

1. EZAGUTZA KONTZEPTUA

Jakintza teknikoa baino gehiago

Hainbat testuingurutan, ezagutzaren gaineko nahiko ikuskera murriztailea erabiltzen dute, eta, horregatik, uste dugu beharrezkoa dela ñabardura txiki bat egitea, egokiro zehazteko nola erabiliko dugun kontzeptua testuan barrena.

Ez dugu emango definiziorik; izan ere, gai honi buruzko aditu asko bat datoz oso zaila (zailegia) dela ezagutza definitzea. Alabaina, hainbatetan, adiera teknikora edo akademikora murriztuta erabiltzen dugu kontzeptua. Alde horretatik esango genuke, adibidez, unibertsitateetan eta ikasgeletan *eskuratzen* dela ezagutza, laborategietan eta bestelako ikerkuntza-zentroetan *sortzen* dela, eta *izan baduenak* ez duenari *transmititzen* diola.

"Gure enpresan ulertzen hasi gara egiten dugun guztian dagoela ezaguera, beti gure ezagueratik abiatuta jarduten dugula denok, eta honek antolaketaren alderdi askotaz dugun ikuspegia aldatu du".

Hala, ikuspegi hori (ikuspegi murriztailea) erabiltzen dugunean, ez dugu ama batengan pentsatzen ezagutzaz hitz egiterakoan, ingeniari batengan bai, berriz –jakina, ez da unibertsitatean ikasten ama izaten–; ez dugu arrantzale batengan pentsatzen, irakasle batengan bai; ez dugu langile batengan pentsatzen, informatikari batengan bai; ez dugu futbolari batengan pentsatzen, zientzialari batengan bai…

Testu honetan, berriz, ezagutzaren adiera zabalagoa erabiliko dugu, hau da, bai amak, bai ingeniariak, bai arrantzaleak… metatzen, adierazten eta ateratzen duten ezagutzaz ariko gara.

Mailaka hartzen den ezagutzaren ideia alde batera uzten dugu eta bizipen asko eta anitzen emaitzatzat hartzen dugu ezagutza.

Pentsamendua, emozioa eta ekintza

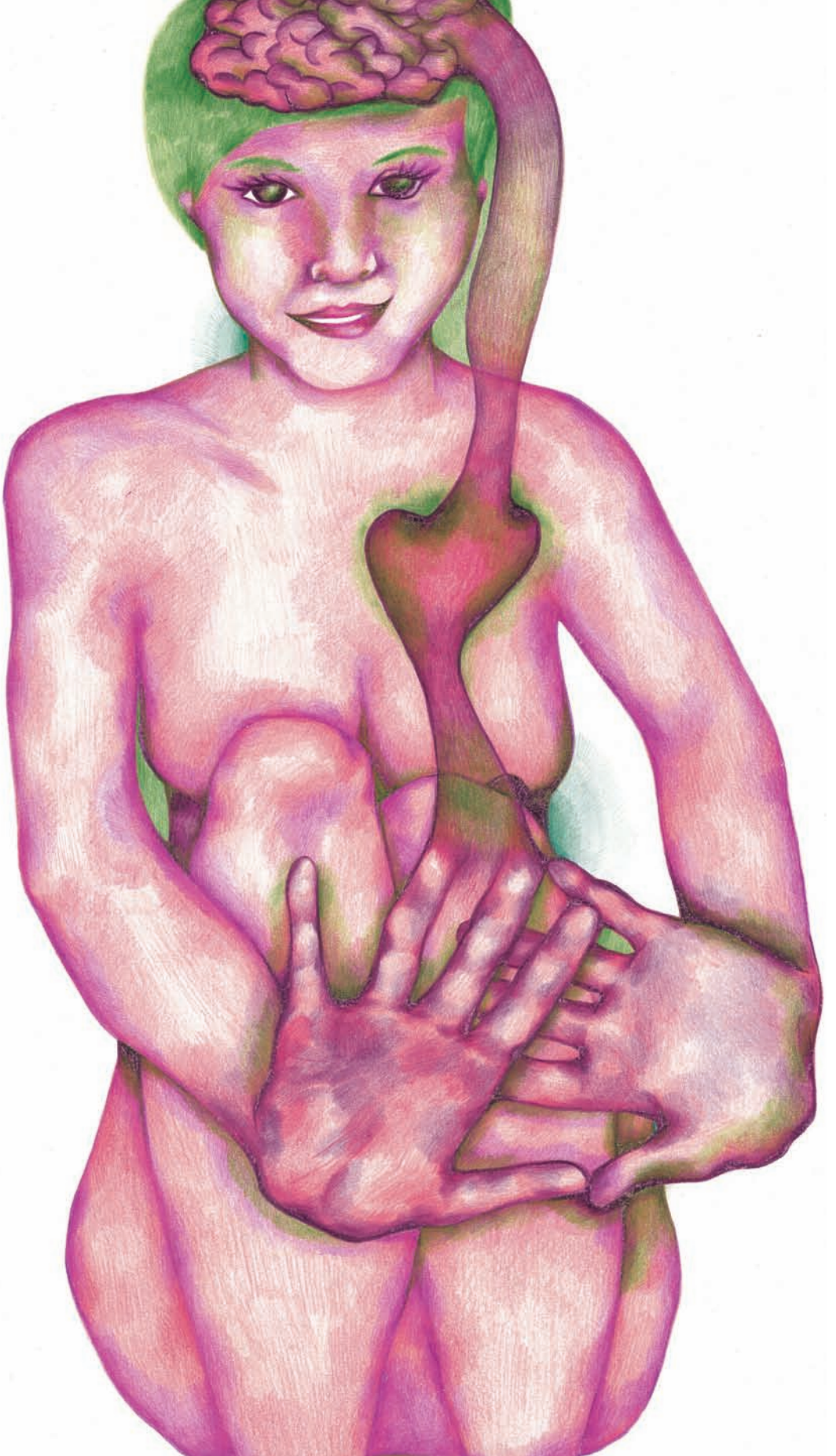
Zientzia honetan oinarritzen da: ezagutza (adiera murriztailearen aldetik hartua) sinesmenaren, iritziaren eta intuizioaren kutsua eduki dezakeen guztitik bereizteko etengabeko ahaleginean. Gure ikuspegitik, baina, bereizketa horrek ez du batere garrantzirik, gure jarrerak eta buruko eskemak, sinesmenak eta nork bere buruari jartzen dizkion mugak, ametsak eta proiektuak ere *gure ezagueraren* adierazpen baitira.

Gure bizitzan, esparru guztietan eta, jakina, baita lanean, hamaika modutan ateratzen dugu ezaguera. Egiten ditugun ekintzak ezagueran (*gure* ezagueran) oinarritzen dira; egiten ez ditugunak, ere bai; gure ezaguerak gure ametsetan, gure nahietan, gure beharretan eta are gure sentimenduetan du eragina; eta gure abileziak haren adierazpenak dira. *Intuiziozko* ezaguera asko eta asko ateratzen dugu, hau da, burua zer prozesuri jarraikitzen zaion garbi jakin gabe erabiltzen duguna, eta, diotenez, gure erabakietan alderdi arrazional edo teknikoa % 20koa besterik ez da izaten[1]. Ezagueraren gaineko ikuskera murriztailea erabiltzen badugu, ezagutza % 20 horren atzean baino ez litzateke egongo, horretara mugatzen ariko ginateke bere hedadura!

> Azken batean, pertsona guztiongan gertatzen den pentsamendu, nahi eta ekintzaren bateratzeaz ari gara (Vázquez, 2008); pentsatzen dugunaren, sentitzen eta nahi dugunaren eta egiten dugunaren arteko ezin bananduzko konbinazioaz ari gara.

Demagun gitarrista bat: errepikatuz trebatzen da teknikan, eta bizkortasun ikusgarria lortzen dute hatzek hartara; musikaltasunean eta jotzeko gaitasunean trebatzen da, beste musika-lan batzuk modu aktibo batean entzunez eta beste arte mota batzuk hautemanez. Bada, obra jotzen duenean, bere abilezia erakusten ari da, eta, ezinbestean, *haren ezagueraren adierazpentzat* hartu behar dugu; haren kontzientearen, sentiberatasunaren eta hatzen eta gorputzaren mugimenduaren arteko aldibereko elkarrekintzaren adierazpentzat, izan ere.

[1] FRÍAS, Javier: "La inteligencia emocional ayuda a trabajar mejor", *in* El Diario Vasco, 2007/12/14.



2. ERDIGUNEAN MAKINA KOKATZEN DUEN EREDUA

Aurrerago, egun gertatzen ari den lanaren muinaren aldaketan jarriko dugu arreta. Lehenik, ordea, historia pixka bat egingo dugu, egun gertatzen ari den aldaketa testuinguruan hobeto kokatzeko. Hartara, hamarkada asko atzera egingo dugu, lanaren muinean gertatu zen azken aldaketara, eta azaleratuko dugu zenbateraino garen oraindik haren **oinordeko**; hau da, zenbateraino dagoen eraikia *nagusi den eredua makinaren inguruan eta hau erdigunean kokatuz*.

Nagusi den eredua
Nagusi den ereduaz mintzatuko gara etengabe testu honetan. Erabiliko dugun adieraren aldetik bederen, Alfonso Vázquezek (1998) sortu zuen kontzeptua. Zer esan nahi du nagusi den eredua esapideak? Nolabait, nagusi denaren gaineko kontzeptura hurbiltzeko ahalegina da testu hau guztia, eta baita ere hura gainditu eta beste antolaketa-eredu batzuetara aldatu beharra plazaratzekoa. Hortaz, ez litzateke oso zentzuzkoa haren esanahia orain zehazten saiatzea. Nolanahi ere, zera esan genezake: agortuta dagoen antolaketa-eredu bat adierazten duela kontzeptuak, eta eredua agortuta dago testuinguru berrietan indarrean ez dauden printzipioetan eta ideietan oinarritzen delako; halaber, ereduak berak betikotu nahian jartzen dituen oztopoak adierazten dituela.

GURE LAN EGITEKO MODUEN AURREKARIAK

Makina-lanaren sorrera

Industrializazioak funtsezko aldaketa eragin zuen lanaren muinean. Industrializazioaren aurreko nekazariek, artisauek eta merkatariek beren jardunean ikasten zutenak nekazari, artisau edo merkatari hobe bihurtzen zituen. Nolabait, ezagutzaren langile zirela esan genezake, haien jarduna *haien ezagueraren* adierazpena baitzen.

Ezagutzaren langilearen ezaugarri da jardunean ikasten duela, jardunaren bidez dakiena ateratzen duela eta ezagueratik zehazten duela jarduna.

Industrializazioak lan egiteko modu berri bat *asmatu* zuen. Lan mota berri hau makinaren inguruan antolatzen da, lanak makina osatzen du eta lanak makinarenaren antzeko jokabidea izan behar du; horixe adierazten dugu *makina-lana* esapidearen bidez.

- Muntaketa-katean, **makinak ezartzen duen erritmora egokitu behar du langileak**, ekoizpen-prozesu osoa gelditu egiten delako bestela.

- Makina-lana **behin eta berriz egin beharreko egitekoek** osatzen dute, eta egitekoek antz handiagoa dute makina baten mugimenduekin giza jarduna (giza jardun askea) izan denarekin baino.

- Makinak diseinua kanpotik duen bezala, **prozesua eta eginbeharra ere (hau da, makinalana) ekoizpen-prozesutik kanpo diseinatzen, planifikatzen eta antolatzen da**.

Lan egiteko modu berri horren ondorioak

XIX. mendearen amaieran hasi eta XX. mendearen amaiera aldera arte, produktibitateak eztanda egin zuen. Teknologoen esanetan, makina izan zen arrazoia, eta, ekonomialarien esanetan, kapital-metaketa, baina, Druckerren ustez (Drucker, 2003, 32-40), ez zen ez bata, ez bestea izan; izan ere, faktoreok lehenago eman ematen ziren, eta ez zuten izan ondorio hori. Aitzitik, Druckerren ustez, **lan egiteko modu berria** izan zen mugarria.

> *"Historialari gehienek pasarte horren [management modernoaren jaiotzaren] hasieratik hurbil kokatu dute Taylor, eta XX. mendean eragin gehien izan duen management-berritzailetzat dute. Uste zuen lanaren diseinuaren gainean datuetan oinarritutako ikuskera enpirikoa izateak etekin handiagoak emango zituela produktibitate aldetik. Management zientifikoaren aita izan zen, eta alferrikako mugimenduen, oker diseinatutako egitekoen, errendimendu-maila zehaztugabeen edo ez-errealisten, laneko eskakizunen eta langileen gaitasunen arteko egokitasunik ezaren eta ahalegin handiagoak egitera bultzatzen ez zuten pizgarri-sistemen aurka borrokatu zen; hain zuzen ere, XXI. mendeko edozein managerrek berehala identifikatuko lituzkeen etsaien aurka" (Hamel, 2008).*

Alde horretatik, Druckerrek eginkizun erabakigarria onartu zion Taylorri. Egungo ikuspegitik, baliteke konnotazio negatiboak izatea haren ekarpenak, lan egiteko modu makina-erako batez (oso *gizatiarra* ez den batez) ari garenez gero, baina ñabardura bat egin behar dugu: ekarpena egin zuen testuinguru historikoan, bestela ere irakur daitekeela. Izan ere, Druckerren ikuspegitik, esan daiteke Taylorren ikuskera nabarmenki humanista zela, defendatzen baitzuen ez zutela enpresaburuek izan behar produktibitatea handitzearen onuradun, langileek baizik (Drucker, 2003).

Ordu arte, gremioen arteko oinordetzari jarraiki antolatzen zuten fabrika, eta denek onartzen zuten halako mistika bat zela ofizio baten gaineko abilezian. Taylorrek zalantzan jarri zuen hori, eta ekoizpen-prozesuaren zati bakoitza analizatzeari ekin zion, "lanaren antolaketa zientifiko" delakoari sorrera emanez, langileek egin behar zituzten mugimendurik txikienak ere zehazteko eta, hartara, produktibitate eta eraginkortasun handiagoa lortzeko. Horri guztiari esker, lan egiteko modu berri baten oinarriak asmatzen edo ezartzen lagundu zuen: makinara egokitutako lanarenak. "Jakintza lanari aplikatzeaz" mintzatzen zaigu Drucker.

> Industrializazioak lana nagusiki fisikoa eta errepikakorra izatea ekarri zuen, ezagueraz eta borondatez gabetua, eta **ezagueradun lana** apur batzuei bakarrik (ingeniariei, teknikariei eta abarrei) egokitzea.

Langileek egiten dutenaren jabe egiteko kuota galtzea

Kapitalismo industrialaren esparruan, lanaren ezaugarri nagusietako bat da lana (lan egiteko modua) ez dagoela langileen mendean, haien ezagueraren mendean, artisauen lanarekin gertatzen zen bezala; aitzitik, *lanetik* (lanaren gertakaritik) *kanpoko* norbaitek pentsatzen du eta antolatzen du lana, eta langileari egiteko errepikakorrak egitea besterik ez dagokio, eredu itxi bati jarraiki. Ildo horretan, bere lanaren jabe egiteko kuota galdu duela esaten dugu.

"Lanik errepikakorrenak egiten dituen enpresako langileak du aukera gutxien bere lana zehazteko".

"Bat-egitea [gizaki oro mundutik bereiz eta, hainbatetan, larrituta bizitzen delako egoeratik ihes egitea] lortzeko hirugarren modua sormena da: bai artistarena, bai artisauarena. Egiteko sortzaile orotan, sortzaileak bere materialarekin bat egiten du, eta harengandik kanpo dagoen mundua adierazten du materialak. Dela arotz batek mahai bat egiten duenean, dela bitxigile batek bitxi bat egiten duenean, dela nekazari batek garia ereiten duenean, dela pintore batek oihal bat pintatzen duenean, banakoak eta objektuak bat egiten dute edozein lan sortzaile egiten denean; gizakiak munduarekin bat egiten du sorkuntza-prozesuan. Alabaina, ekoizpen-lanean bakarrik gertatzen da hori, nork bere lanaren emaitza prestatzen, ekoizten eta ikusten duenean. Gaur egun [1959an], enplegatu edo langile batek kate amaigabean egiten duen lan-prozesuaren esparruan, lanak apenas du zerikusirik dohain horrekin (bat egitearekin). Makinaren edo antolakunde burokratikoaren apendize bihurtu da langilea, eta bera izateari utzi dio. Horrexegatik ez dago bat-egiterik, adostasunaren bidez lortzen denaz gain" (Fromm, 1959).

Lan kognitiboa eta lan fisikoa banandu egin dira. Pentsatzen dutenak, ezaguera dutenak (apur batzuk) ekoizpen-prozesua diseinatzeaz arduratzen dira, eta eskulangileek lan makinala bakarrik egin dezakete, mugimendu-ziklo jakin bat errepikatu besterik ez dezakete egin. Ez dute aplikatzen beren ezaguera (adiera zabalaren aldetik hartua) lanean, eta inork ez du espero hobekuntzak proposa edo ezar ditzaten. Besteri dagokie eginkizun hori, *ezagueradun langile* direlakoei (ezaguera tekniko edo akademikoez ari gara oraingo honetan).

***

Denboran atzera egin dugu epigrafe honetan, asko, baina ikusiko dugu oso hurbil ditugula lan egiteko modu horiek, indarrean jarraitzen dutela lanpostu eta antolakunde askotan eta, batez ere, haien azpian dauden buruko eskema edo usteek indarrean jarraitzen dutela, errealitate berrietan oztopo ezarriz.

ANTOLAKETAREN ETA MANAGEMENTAREN GAINEAN NAGUSI DIREN IKUSKERAK GAINDITZEA

Nagusi diren antolaketa-moduak

Antolaketa-egiturek lana orokortasunean adimenaz, ikaskuntzaz eta borondateaz gabeturiko zerbait izatea dute abiapuntu, eta, era berean, hierarkiaren goiko mailek lan hori antolatu eta kontrolatu beharra.

Burokrazia ardatz
"Ba al zen beste biderik Taylorren helburua, lana mekanizatzearena, lortzeko ez bazen burokrazia sortuz, errutinak arautuko dituena, egitekoak zehatz-mehatz deskribatu, helburuak goitik behera finkatu eta egitura hierarkikoak ezarri? […].
Max Weber duela ia 90 urte hil zen, baina kontrola, zehaztasuna, egonkortasuna, diziplina eta fidagarritasuna (burokraziaren gorespenean aipatu zituen faktoreak) managment modernoaren dohain kanonikoak dira oraindik ere. Deitoratu egiten dugun arren, munduko antolakunde pribatu eta publiko guztiak (baita zurea) antolatzeko printzipioa da oraindik ere burokrazia. Manager aurrerakoiek lan handia egiten badute haren indargabetze-eraginari aurre egiteko, gutxik irudika dezakete beste bide bat errotik sortzea.
Azken batean, honela gabiltza: Taylor motako puzzleak egiten oraindik lanean eta Weber motako antolakundeetan bizitzen" (Hamel, 2008).

Berez, fabrika izan bazen lan fisikoa eta lan kognitiboa banantzea ekarri zuena, Forden muntaketa-katean, antolakunde mota guztietara hedatu da eredua: bai pribatuetara, bai publikoetara. Adibidez, leihatiletako funtzionarioek maila handiagoko instantziek zurrunki zehazten dituzten prozedurei jarraiki besterik ez dute jarduten.

Antolatzeko modu horrek arrakasta handia izan zuen eta, horren ondorioz, Mendebaldeko ekonomiek 1970eko hamarkadan petrolioaren lehen krisiak piztu ziren arte izan zuten garapena ekarri zuen. Hortaz, ez da harritzekoa antolaketaren gaineko ikuskera hori *lehiakortasuna eta arrakasta ekonomikoa lortzeko erreferentziazko eredu bezala* eta, areago, antolakunde bat (edonolako antolakundea) zuzen administratzeko eta kudeatzeko erreferentziazko eredu bezala ulertzen hasi izana; eta gero eta gehiago indartzea "sinesmen" hori, oraindik ere nagusiki honela ulertzen delarik. *Management*aren sorrerak eta garapenak zerikusi handia du horretan: "jakintza jakiteari aplikatzeaz" mintzatzen zen Drucker. Izan ere, emaitza ekonomikoek industria-enpresa handiak antolatzeko moduaren egokitasuna berretsi zuten, eta, hartara, *management*a *antolakunde mota horietatik eta antolakunde mota horietarako* garatu zen, gero enpresa txikietara eta ertainetara eta nolanahiko antolakundeetara hedatu zelarik ere. Kontzeptu eta tresna berriak ezarri zituen kudeaketa hobetzeko bide arrakastatsuak ezagutarazteko, bere mekanismo guztiak erabiliz: negozio-eskolak, aholkularitza, enpresa-literatura…

Gogoan izan beharra dago zer **ezaugarri** zituzten oro har komunean produktibitatearen hazkundean eta garapen ekonomikoan protagonista izan ziren enpresek. Hain zuzen ere, *pentsatzen zutenak* eta *lan egiten zutenak* bereizteaz gain, ezaugarri hauek zituzten: *enpresa handiak* ziren, *kapital-inbertsio handiak* behar zituztenak, *lehiatzeko faktore nagusia makina* (gero eta *teknologikoago bihurtua*) zen

esparru ekonomiko batean lehiatzen ziren eta lehiatzeko abantailak *eskalako ekonomiak eta masa-ekoizpenak* ziren.

Nagusi den managementaren garapena (eta gainbehera?)

Eskaria etengabe hazten ari zen, ekonomiari tira eginez, eta arrakasta honetan zetzan: aurreikuspena, plangintza, gauzatzea eta kontrola egokiro erabiltzean. *Management*ak egiteko horietan laguntzeko **tresnak** asmatu zituen. Aurrerapenak nabarmenak izan ziren petrolioaren lehen krisiak piztu ziren arte; kontuan izan beharra dago petrolioa izan zela kapitalismoa hedatzeko bigarren faktore arras ugari eta merkea –lana izan zen lehena–. Krisi hartatik aurrera, merkatuak gorabehera kaotikoak izaten hasi ziren, kostuen osaera izugarri aldatu zen, enpresek zergatik jakin gabe irabazten eta galtzen zuten… Asaldu handiko garai batean murgildu zen gizartea, eta liskar bortitzak izan ziren langileen eta enpresaburuen artean… Testuinguru berria ez da bat etortzen *management*a eta enpresaren kontzeptuak eta postulatuak oinarritu izan diren arrazionaltasunarekin.

Nagusi den *management*a nagusi zen enpresa-eredu arrakastatsuaren euskarri eta estalgarri modura garatu zen; alegia, industria-enpresa handiaren eta haren merkatuaren egiturazko ezaugarrietan oinarritu zen. Zer gertatzen da, baina, lehiatzeko abantailen iturriak aldatzen badira? Gakoa ez bada dagoeneko *makina*, baizik eta *ezaguera* hasi bada gako bihurtzen? Lan fisikoa egiten duten langileen eta ezagueradunen arteko banalerroa ezabatzen bada? Handia izatearen abantaila ez badator ekoizpen-bolumenaren araberako eskalako ekonomiatik, baizik eta negoziatzeko ahalmena eta merkatuan eragina izateko gaitasuna izatetik?

Garbi dago nagusi den ereduak indarrean egoteari uzten diola eta, horrenbestez, nagusi den *management*aren postulatuek ere indarrean egoteari uzten diotela, *jada* errealitatearekin bat ez datorren antolaketaren gaineko ikuskera dutenez gero oinarri. Nolanahi ere, errazagoa da betiere azaleko aldaketak egitea sakonekoak baino; mozorrotzea eta barrena ez aldatzea.

Bada, horixe gertatzen da. Elementu ezberdinak sortzen dira, aire berriz apainduta eta indarberrituta, baina, funtsean, azpiko buruko eskemek *iraun* egin dute, eztabaidan egon gabe. Horren ondorioz, nagusi den sistemak bere egiten ditu elementu berriak, eta hartara beren eraldatzeko ahalmena galtzen dute. Alfonso Vázquezek gai horren oso azterketa interesgarria egin du azken liburuan (*Estrategias de la imaginación*, 2008). Nagusi den eredua gainditzea lortzen ez duten antolaketaren gaineko ikuskeren ibilbide bat egiten du, *eraldaketaranzko ereduan* edo *sortzen ari den ereduan* gailur egiteko. Aurreko lanen batean ere, hala nola, *El modelo vasco de transformación empresarial* liburuan (1998), gai hori jorratu zuen. Hain zuzen ere, liburu horretan aztertzen du zenbateraino ematen dioten euskarri ideologikoa plangintza-zikloko elementuek (plangintzak, hierarkiak, kontrolak eta orekak) nagusi den ereduari; hainbesteraino, antolaketa-ereduek eta buruko usteek elkar indartzen baitute etengabe. Labur-labur, hurbilketa horretatik ondorioztatutako hainbat hausnarketa ekarriko ditugu:

Plangintza-zikloa: antolaketa-ereduaren eta buruko usteen arteko berrelikadura

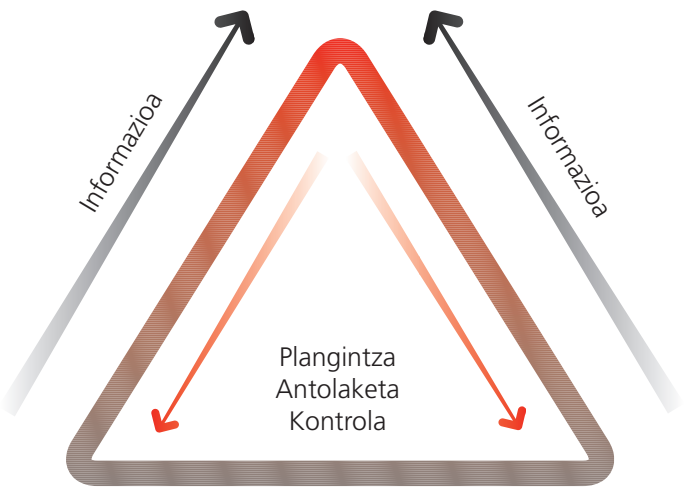
Nagusi den ereduak bere egiten duen usteetako bat da estrategiak eta planak orduan eta zehatzagoak direla, prestatzen dituztenak zenbat eta maila handiagoa izan hierarkian; hauei hierarkian gora egin ahala orduan eta ezaguera handiagoa egozten edo ezagutzen baitzaie. Honek mendekoen jardunaren plangintza erabakitzeko eta haiek kontrolatzeko aginpidea ematen die. Alde horretatik, "nagusi den paradigmari eusten dion eraikuntza ideologikoaren giltzarria" da kontrola, Vázquezen esanetan.

Lau faktore horiek (plangintzak, hierarkiak, kontrolak eta orekak) elkarri eusten diote. *Hierarkiatik kontrolatzen* da, eta *plangintza* erabiltzen da horretarako; plangintza ere *hierarkiatik* prestatzen delarik. Dena *kontrolatuta* dagoen irudipena (baita etorkizuna ere! zaintzaren, analisiaren eta aurreikuspenaren bidez) sortzen digu horrek; jakina, ilusiozko irudipena. Baina, irudipen honek, oharkabean bada ere, egoerari eusten ahalegintzera bultzatzen gaitu. Ez dugu ikusten oinarriko funsgabetasunik, sistema eztabaidaezina dela uste dugulako. Buruan sartuta dugun *oreka*-beharrak itsutu egiten gaitu.

> *"Aztertu ditugun enpresak, eredu zaharra eraldatzen ari direnak, plangintza-printzipioa lasaiago erabiltzen hasteko gai izaten dira, nahiz eta lanketa estrategikoaren gaineko ikuskera berririk sortzeko gai ez izan. Hierarkia-printzipioaren aldetik ere maila eta rolak neurri batean lausotzea gertagarria da. Baina kontrol-printzipioa zalantzan jartzeak izerdi hotza sorrarazi izan die betidanik zuzendariei: 'Nola kontrolatuko ote dugu enpresa? Ez ote da anarkia bihurtuko hau?'" (Vázquez, 1998).*

Behin eta berriz, zera baieztatuko dugu testu honetan: benetan dakiena errealitatetik, arazotik hurbilen dagoena dela. Hori horrela bada, zertan da maila hierarkiko gorenean daudenen aginpidea? Ez da kezkagarria aipatua bezalako uste faltsuetatik sortutako antolaketa-eredu batean oinarritzea oraindik? Badu zentzurik uste horiek oraindik onartzeak? Arrazoi misteriotsuren bat dela medio, antolakunde lehiakorragoak ematen dizkigute bederen? Badirudi horien zentzu bakarra dela **plangintza-zikloari eusten dion ideologia indartzen dutela eta, hartara, nagusi den eredua betikotzen dutela**. Izan ere, hurrengo aipuak adierazten duenez, plangintza-zikloan oinarritutako antolaketak gure antolakundeentzat nahiko genituzkeenen kontrako ezaugarriak dituen antolaketa-esparru batean kokatzen gaitu: antolakunde ireki, bizkor eta berritzaileen kontrako esparruan, ikasten duten antolakundeen aurrez aurreko esparruan.

> *"Horrelako enpresak aldaketatik kanpo geratzen dira, ezin dituzte aprobetxatu sortzen diren aukerak […]. Kontrol-sistemak erabateko opakutasuna bermatzen du, eta hartara zurruntasunik irmoena" (Vázquez, 1998).*



Plangintza ez da batzuen aldetik aditzera eman nahi den bezain mekanismo "zientifiko" edo "objektiboa"; ezta gutxiago ere. Baina arazoa horretan baino gehiago honakoan dago: dakarren formalismoa eta zientifikotasun "aureola" horiek –"horrela egin behar dira gauzak; ez dago modu hoberik"– ingurunearen etengabeko aldaketei dinamikoki erantzuteko beharrezko mugimenduentzat oztopo eta zurruntasun bihurtzen direla.

Nagusi den ereduaren funtsezko elementuek antolaketaren euskarri ideologikoa eratzen dute. Haren egitura eta izaera bere horretan betikotzen dute, efizientziaz, eraginkortasunaz eta, batez ere, *berria denari zabalik egoteaz* (berrikuntzaz) gaindi, eta horiek guztiak eragotziz.

Antolaketaren mugak gainditzen ditu

Nagusi den ereduak antolaketaren mugak gainditzen ditu erabat. Antolaketa-egitura jakin batez baino askoz gehiagoz ari gara: mugatu egiten gaituzten buruko usteez ere ari gara; indar sinestezina dute hainbatetan.

> *"Ez dugu aldatu gure enpresa-ereduaren muina, ez dugulako zalantzan jarri ere egin […]. Egiazko funtzionamendua nagusi den metodoak arautzen du oraindik ere, eta metodo hori guztion buruan eta jarreran dago: zuzendarienean ez ezik, baita enpresako langileenean ere. Diskurtsoak aldatu dira, baina jarrerak ez dira aldatu, eta honek nahaste-, eszeptizismo-, zinismo- eta, funtsean, etsipen-zikloa eragiten du" (Vázquez, 1998).*

> *"Gizarteak, legeak (erantzukizunak finkatzerakoan), administrazio-kontseiluak, multinazionalak eta baita giroak, kulturak ere, gerenteari ematen diote agintea. Agintea ez erabiltzea, hedatzea baizik, ohikoa denaren kontrako erabakia da. Ezer gertatzen denean, zuri begiratzen dizu epaileak: 'Nork ematen dizu berri zuri?'" (Lorenzo Mendieta).*

Nagusi den eredua gizarteak barneratu dituen kontzeptuen eta sinboloen artean dago, eta esparru asko baldintzatzen ditu. Adibidez, antolamendu juridikoak eskala hierarkikoko aginte-lerroaren arabera zehazten ditu erantzukizunak; beretzako ez dago talde-erantzukizunik. Eman dezagun ekoizpen-instalazio batean gertatzen den lan-istripu baten adibidea, esaterako.

Hezkuntza-sistemari dagokionez, nahiko argi dago teknikariak eta *ezagueradun* langileak sortzeko diseinatua dagoela, nagusi den ereduaren funtzio-banaketari jarraiki.

Analisi honen bidez ikusten ari garenez, nagusi den ereduaren oinarriko buruko eskemak eta handik ondorioztatzen diren harreman- eta aginte-egiturak etengabe sendotzen dira elkar, eta, hori dela-eta, eraldaketaren aurkako trabak, batetik, sotilak eta, bestetik, bortitzak eta zapaltzaileak dira aldi berean.

> Antolaketaren eta lanaren gaineko gure ikuskera, gutxienez, hobetu egin daitekeela ulertze hutsak, baina, eredua zalantzan jarri aurretik pentsaezinak ziren hamaika aukera irekitzen digu.

Horregatik guztiagatik, gure baitan eta inguruko jarduera gehientsuenetan dauden *buruko hainbat eskemaz* hausnartuko dugu jarraian. Horiek zalantzan jarriz, lana, antolaketa eta kudeaketa ulertzeko bide berriak ireki nahi ditugu; ondoko ataletan arituko gara haietaz.

AZPIAN IRAUTEN DUTEN BURUKO ESKEMAK

Nagusi den forma esaten zaion horrek, egiaz, askotariko forma ugari ditu. Muturreko karikaturatik urrun daude zenbait, eta forma aurreratuagoa dute, baina, nolanahi ere, funtzionamendu-eredu ideal bati buruzko haien erreferentziek ere nagusi den ereduaren oinarrizko elementu asko dituzte, eta haiek hemen aztertzen ari gara. Errealitatearekin zerikusi gutxi izateaz gain, ez dira eraginkorrak benetan lehiakorrak diren antolakundeen bidean aurrera egiteko *gaur*. Alabaina, eztabaidaezin izaten jarraitzen dute eta, horrexegatik, aurrera egiteko egiten ditugun ahalegin ugari blokeatzen dizkigute, antzuak gertatuz. Hainbat adibide emango dugu jarraian.

Etorkizuna aurrez ikustea

Jakin badakigu etorkizuna ezin dela iragarri, baina badirudi, gure enpresan edo antolakundean inbertsio bat egiteko garenean edo epe laburrean, ertainean eta luzean egin behar ditugun ekintzen plangintza egiterakoan, halako fede esoterikoak eragiten digula: etorkizuna iragartzeko beharra sortzen zaigu, baita iragarpenean nahiko itsuki sinesteko beharra ere.

Badirudi aurreikuspen balantzeekin eta emaitza-kontuekin zenbakiz betetako 200 orrialdek halako ganorazkotasuna ematen dietela egindako azterketa ekonomikoei, nahiz eta haien jatorria aurreikuspen guztiz arbitrarioak izan, dado bat botatzea bezain arbitrarioak. Baina arazoa ez da aurreikuspenak zorrozkiago egin beharra, baizik eta, besterik gabe, etorkizuna iragartzea *ezinezkoa* izatea.

Zergatik dugu halako joera aurreikuspenak egiteko? Bada, enpresaren gainean dugun ikuskera industria-fabrika handien garapenetik sortu zela kontuan izaten badugu, ulergarria da, hauek eskatzen zuten kapital inbertsio handiei aurre egiteko, zenbakien aurreikuspen zuzenen beharra eta garrantzia.

Makinerian, fabriketan eta instalazioetan (hau da, oso malgutasun gutxi eskaintzen duten aktibo finkoetan) kapital-inbertsio handiak egin beharrak, kostuen, salmenten eta, azken batean, inbertsioaren berreskuratze eta errentagarritasun aurreikuspen onak egitea ekartzen zuen.

Ildo horretan, aurreikuspenak egiteko joera areagotu duten elementuen artean, kontuan izan beharra dago nagusi den ereduaren goraldian askoz ere aukera gehiago zeudela joeretan eta analisietan oinarrituta egiten ziren merkatuen portaerari buruzko aurreikuspenak zuzenak izateko gaur egun baino. Izan ere, egungo merkatuen konplexutasunak ez du zerikusirik orduko egoerarekin –eskariak tira egiten zuen orduan–, eta arrakasta lortzea askoz ere zalantzazkoagoa da gaur egun. Lehen, bazitekeen merkatuaren iraganeko joerak aztertzeak hurrengo 20 urteetarako estrapolazioak egiteko balio izatea; gaur egun, joerek oso gutxi irauten dute indarrean, eta iragankorrak dira ia.

Azken batean, zalantzan jarri behar dugu etorkizuna aurrez ikusten ahalegintzeko "seta" hori baliagarri zaigun, lagungarri zaigun, ala, aitzitik, dagoeneko indarrean ez dagoen baina oraindik ere gure buruko eredua baldintzatzen duen funtzionamendu-eredu baten hondarra den. Zer da zentzuzkoagoa: zenbat arrantzatuko dugun iragartzen saiatzea ala merkatu gehiagotan aritzeko aukera irekitzea, tokiko merkatuak egunean xurgatzen duena baino gehiago arrantzatzen dugunerako? Zer da zentzuzkoagoa: gure produktuak sei hilabete barru nazioarteko merkatuan zer prezio izango duen iragartzen ahalegintzea ala jazo daitezkeen egoera desberdinetan esku hartzeko bideak pentsatzea eta antolakundea haietan esku hartzeko behar adina *askatzea*?

Testu honetan defendatuko dugu egoerak eta ekintzak *errealitatetik* bidera daitezkeela, etorkizunari buruzko aurreikuspen batetik barik: orainetik, gure ezagueratik eta sortzen diren aukeretatik abiatuta.

Plangintzen beharra

"Lehenengo urratsa helburua finkatzea da". Zenbatetan entzun dugu hori? "Lehenengo, helburuak finkatu, eta, ondoren, haiek lortzeko urratsak zehaztu behar dira". Eta, jakina, arrakasta edo porrota aurrez finkatutako helburuen arabera balioztatzen dugu! Zer gertatzen da, baina, aurreikuspenek asmatzen ez duten guztiarekin? Zer irakurketa egin behar dugu? Gure aurreikuspenak hobetu behar ditugula interpretatu behar dugu ala zalantzan jarriko dugu behingoz plangintza ezinbesteko arau izatea gaur egun?

Argi eta garbi izan behar dugu funtzionatzeko modu hori oso mugatzailea dela eta hura ere nagusi den ereduaren egituran errotuta dagoela; hain zuzen ere, oinarri arras ahulak dituen eredu batean eta horregatik zalantzan jartzen ari garenak.

- Batetik, beharrezkoa da etorkizuneko esparrua aurrez ikustea, bestela ezinezkoa delako denboran planifikatzea.

- Bestetik, beharrezkoa da ekintza eta egitate guztiak nolabait neurtzeko aukera izatea.

- Azkenik, lan egiteko moduak banantzean oinarritzen da plangintza: batetik, antolaketa, plangintza (eta kontrola) eta, bestetik, ekoizpen-prozesua (Darceles, 2007b).

Informazio- eta komunikazio-teknologiei esker, datu kopuru izugarria dugu eskura, eta etorkizunari buruzko aurreikuspenak fidagarriagoak izango diren *sineskeria* areagotzen du horrek. *Neurtu beharrak* gogobetetzeak, lan-giroa edo beharren eta prestakuntzaren arteko aldea zenbakitan neurtzera bultzatzen gaitu; zer *absurdoa* izan daitekeen adierazten duten adibide batzuk baino ez dira horiek. Era berean, *plangintza egitearen eta gauzatzearen arteko bereizketak* egitura gero eta sofistikatuagoak sortzera bultzatzen gaitu, merkatuan lehiatzeko beharrezko ezaguera-behar guztiei erantzuteko, jakintza-arloak gero eta *zatituago* geratzen direlarik: teknologia zainketa arloa, ikerketa eta garapen arloa, berrikuntzarena, ezaguera kudeaketarena, plangintzarena…

Enpresen kudeaketaren esparruan aritzen den edozein pertsonarekin hitz egiten badugu, ohartuko gara zer barneratuta eta zer errotuta dauden buruko uste horiek guztiak, baina gai gara ekintza bideratzeko modu berriak aurkitzeko horiek gaindituz?

Fikzioak kudeatzea

Plangintzaren prozedurak arauak xedatzen ditu, eta arauok *bete egin behar dira*, beste ezer ere aintzat hartu gabe.

Adibidez, hezkuntza-sistema diseinatu da ikasleek azterketa eta ebaluazio-proba jakin batzuetan lortzen duten emaitza haien ikaskuntzaren mailaren baliokidetzat hartzeko moduan. Hau da, probak gainditu egin behar dira, eta, ahal dela, nota ona lortu, eta gainerakoa (alegia, ikastea) bigarren mailakoa da. Testuinguru horretan, zenbait gurasok irakasleak estutzen dituzte, gehiago kezkatzen dituelako seme-alabek probak gainditu eta nota onak lor ditzaten *ikasi* egin dezaten baino; azterketak berrikustera joaten dira, exijentzia jarrerarekin, seme-alabek nota hobea izan dezaten lortzeko. Oso guraso gutxik jokatzen dute horrela, baina joera berria da, eta ez dakigu nora eramango gaituen. Azken batean, nota (neurria) bihurtu da helburu, eta portaerak bideratzen dituen errealitate (edo fikzio) paralelo bat sortu du.

Nire esperientziak erakutsi dit, halako jokabideek errealitate paraleloak kudeatzea ekartzen dutela hainbat esparrutan: helburuak, urratsak eta ekintzak finkatzen dira, eta arauari jarraiki neurtzen, eta desbideratzeek *araua betetzeko, planari erantzuteko* ekintzak bideratzera bultzatzen gaituzte. Maiz, neurri edo araua, deskribatu nahi zuen errealitatetik lokabetu egiten da, eta, halakoetan, ez dago haiek inspiratu zituzten helburuak berriz aintzat hartzerik. Honen adierazgarri administrazio publikoaren funtzionamendu orokorra dugu –salbuespen estimagarriak salbuespen–, zorrotz lotzen baitzaie prozedurei eta araudiei.

Gaien kudeaketak eta orientazioak, ordea, *errealitateari atxikita* egon behar du zuzena izango bada. Ezin da adierazleetan bakarrik oinarritu; aitzitik, errealitatearekin kontrastatu behar ditugu etengabe adierazleak, **fikzioen kudeaketan** ez erortzeko.

Neurri batean edo bestean errealitatetik urrundu diren esparruak kudeatzea susmatzen duguna baino ohikoagoa da, eta baliteke gure buruko ereduen eragozpen nagusietako bat izatea.

Burokrazia administratiboa eta ezaguera-fluxuak

Merkatua ezagutzeaz mintzatzen garenean, litekeena da kontzeptua ezezagun zaienek jakintza ikaragarrian, esperientzia handia dutenek bakarrik uler ditzaketen txostenetan eta estatistiketan edo adituek ikastaro batean ematen duten ezaguera akademikoan pentsatzea, baina ezaguera dutenek jakin badakite esku bete bezero eta lehiakide ezagutzea –kopurua merkatuaren araberakoa izanik, noski– eta haien lehentasunak, interesak, ahuleziak eta indarguneak… zein diren jakitea dela ezaguera. Izan ere, harremanetatik sortzen da.

Alabaina, dokumentua dena baino gehiagotzat hartzeko eta hari garrantzi handiegia emateko joera dugu: badirudi txostenetan, estatistiketan eta abarretan dagoela ezaguera. Hutsegite handia da hori pentsatzea, baina ez da halabeharrez gertatzen, horretara bultzatzen baikaituzte ohiko jokabideek: plangintza egiteak dokumentuen oinarria beharrezkoa du, eta sailak atal estankoetan banatzeak atal batzuen eta besteen arteko elkarrekintza dokumentu bidez jazotzea dakar ezinbestean.

Dokumentuak ez du ezer konpontzen *bere kabuz*, eta ez dakar aurrerapenik komunikatzeko moduetara. Aitzitik, dokumentuaren gehiegizko erabilerak atzerakada nabarmena ekarriko du: "Agerian gelditu da, enpresek antolaketa zurruna, bertikala eta burokratikoa badute oraindik, haien produktibitateak behera egiten duela Internet eta informazio-teknologiak erabiltzen hasten direnean. Burokraziari ordenagailuak gehitzen zaizkionean, are burokratikoago bihurtzen da" (Castells, 2007).

Atal estankoei buruzko beste ezaugarri bat ere da nabarmentzekoa: ezagueraren ataltzean oinarritzen dira eta horretara jotzen dute. Espezialistak daude atal bakoitzean: gai jakin batzuei buruzko ezaguera nahiko sakona dute, baina ez dute ikuspegi orokorrik, eta ezaguera espezializatuen arteko harremanik ezak aukerak antzemateko ezintasuna dakar.

Gainera, horrela funtzionatzeko, beharrezkoa da errealitatea sinplifikatzea, bestela ezin baitugu tratatu, baina, nahiz eta sintesi-lan txalogarriak egin gure ezaguera besteri helarazteko, argi izan behar dugu ezagueraren osotasuna

> *"Aurreko antolaketa-ereduan, norberaren ratioen arabera neurtzen zen bakoitza: 'hau, ekoizpen-ratioen arabera', 'beste hura, salmenta-ratioen arabera'; etab. Gaur egun taldea osotasunean neurtzen da" (Lorenzo Mendieta).*

errealitateari, gertakariari atxikita dagoela eta ezin dela bildu dokumentu batean. Horregatik guztiagatik, beharrezkoa da **komunikazio-fluxuak** sortzea ezaguera partekatzeko, ikuspegi zabalagoei bide emateko eta aukerak antzemateko taldeen barnean eta taldeen artean.

Kontrol-beharra

"Norbaitek kontrolatu egin behar du, anarkia bihurtuko baita hau bestela". Ados. Nork kontrolatuko du, baina, kontrolatzailea?

Kontrol-beharra buruan oso errotuta dugun beste usteetako bat da, eta **pertsonengan konfiantzarik ez izatea** da horren jatorria. Horren guztiaren arrazoiak analizatzeko, gogoeta sakona egin beharko genuke kontrolean oinarritutako antolaketa-ereduei buruz, baina ez da hori gure egitekoa testu honetan. Nolanahi ere, argi eta garbi dago pertsonengan oinarritutako antolakunde batek erabat lasaitu behar duela kontrol-printzipioa.

Joan den mendearen hasierako fabrika handi baten antolaketa oso sinplea zen, eta litekeena da dena kontrolpean egotea agintea goitik behera gauzatuz. Gaur egungo antolakundeek, berriz, egunero estimulu eta gertakari berri mordoaren eragina izaten dute eta, horren ondorioz, ezin kontrolatuzkoak dira.

> *"Kontrol-beharra gainditzea agintea lagatzearekin lotuta dago, baina, horretarako, beharrezkoa da jendearengan konfiantza izatea. Baina, ez dugu konfiantza ulertu behar jendea 'esanekoa izatearen aldetik, gauzak nik egingo nituzkeen edo egitea nahiko nukeen bezala egin ditzaten espero izatearen aldetik'; aitzitik, pertsonek esku hartzeko, ikasteko, garatzeko gaitasuna dutela sinetsi behar dugu. Izan ere, 'haien berdina naiz ni. Batez beste, ni bezain azkarrak dira; izango da azkarragorik, eta izango da ergelagorik. Baliteke bizitzak niri baino aukera gutxiago eman izana prestatzeko. Hori dut abiapuntu, eta gauzak egiteko eta gauzak ondo egiteko gaitasuna dutela zinez sinestea'" (Darceles, 2008b).*

Kontrolatzeak bere horretan eustea esan nahi du, aurrez ikusitako ezer ateratzen ez uztea, eta kontrolatzeko erabiltzen den botereak botere hutsa dakar askotan; alegia, ekimenak blokeatzen dituen, sortzen den guztia blokeatzen duen botere suntsigarria. Antolakunde guztiz zurrun eta obskurantistak eragiten ditu horrek, antolakundeek ez dutelako baimentzen komunikazioaren, ekimenaren, sormenaren alaitasuna.

Obedientzia eta protagonismoa

"Egungo [1959ko] gizarte kapitalistan, berdintasun terminoaren esanahia eraldatu egin da, eta automaten berdintasuna, banakotasuna galdu duten gizakien berdintasuna adierazten du. Hartara, gaur egun, berdintasunak berberatasuna esan nahi du batasuna baino gehiago. Abstrakzioen berdintasuna da, lanpostu berdinetan aritzen diren gizakiena, berdin dibertitzen direnena, egunkari berdinak irakurtzen dituztenena, pentsamendu eta ideia berdinak dituztenena […]. Gizarte garaikideak banakotu gabeko berdintasuna aldarrikatzen du idealtzat, giza atomo berdin-berdinak behar dituelako, denak batera emeki, tirabirarik gabe funtzionarazteko: agindu berberak obeditzen dituzte guztiek, baina, hala ere, nor bere nahiari jarraiki ari dela uste dute guztiek. Masako ekoizpen modernoak produktuak estandarizatzea behar duen neurri berean, gizarte-prozesuak gizakia estandarizatzea behar du, eta 'berdintasun' esaten dio estandarizazio horri" (Fromm, 1959).

Nagusi den ereduaren beste ezaugarri bat da obedientzia saritzen duela, ez protagonismoa. Izan ere, ez du atsegin inor nabarmentzea, eta, horregatik, aniztasuna uniforme eta homogeneo bihurtzeko joera dago. Ildo horretan, aztertutako enpresa batean adierazi zutenez, gaitasun handiko pertsonak baztertuta zeuden, ereduak ez zuelako sustatzen inor gailentzea: gailentzen dena baztertu egiten dute, eta, hartara, nork bere jarrera zuzentzen du, uniforme bihurtzeko asmoz. Alabaina, gaitasun eta ekimen handiko pertsonei bide ematen bazaie, guztiz ezkutuan zituzten gaitasunak ateratzen dituzte, eta guztiok ateratzen dugu etekin horretatik.

Pentsatu nahi dugu gainditu dugula dagoeneko, baina oraindik ere etengabe ikusten dugu iritziak eta ekimenak onesten edo gutxiesten direla ematen dituenaren *estatusaren* arabera; maila hierarkikoak baldintzatzen du estatusa, baita sexuak, adinak, delakoaren seme edo alaba izateak eta beste hainbat faktorek ere.

Pertsonengan oinarrituz eratutako antolakunde baten oinarria horixe da hain zuzen ere: pertsonek izatea protagonismoa eta pertsona guztien kudeaketa-maila pixkana-pixkana handitzea.

"Enpresetan, aginteak informazioa ezkutatzea, aginduak ematea eta kontrolatzea esan nahi du. Hartara, nagusiari begira dauden enpresak ditugu: denak 'erreta' daude eta, asko jota, obedientzia lortzen dute" (Lorenzo Mendieta).

Esku hartzeak inbertitzea esan nahi du

Gizartean oso sustraituta dagoen beste uste bat da hori. Izan ere, aurreko testuinguruetan hobekuntza oro, lehiatzeko abantaila oro makinaren eta katearen emaitza zen, eta, hartara, esku hartzeko, inbertitu egin behar zen ezinbestean. Aitzindari eta berritzaile urriek izan ezik, hornitzaileengandik egiaztatutako aurrerapenak eskuratuz egiten zuten aurrera gainerakoek merkatuan. Gaur egun, berriz, hamaika aukera dago, eta, maiz, kontua ez da gehiago inbertitzea, beste gauza batzuetan eta beste modu batean inbertitzea baizik.

Aztertutako enpresa batek adibide paregabea eman zigun: gabeziak sumatzen zituzten *layout* aldetik (fabrikako makineriaren antolamenduaren aldetik), baina ez zuten inbertitzerik. Inbertitu ahal izan balute, aholkulari bat alokatuko zuketen, *layout*ik egokiena diseinatzeko eta hura berregiteko, baina burua hautsi behar izan zuten, eskura zutena ahal bezainbat aprobetxatuz *layout*a berrantolatzeko. Hau da, emaitza on bat lortu zuten inbertsiorik egin gabe, enpresako pertsonen ezagueraz baliatuz.

"Esku hartzeak inbertitzea esan nahi du" pentsatzeak alderantzizkoa sinetsarazten digu baita ere, alegia, "inbertitzeak esku hartzea esan nahi" duela. Ildo horretan, askotan, adibidez, instantzia publikoek dirua (asko zein gutxi) inbertitzeak aditzera ematen du "egin dutela egin beharrekoa", baina, hainbatetan, ez da egia. Izan ere, errealitatearekiko harreman estu-estutik landu behar dira gaiak, eta, batzuetan, baita antolakundeen esparruan ere, errealitatearekiko fikzio paraleloak sortzen ditu diruzko delako esku hartzeak, apenas duelarik eraginik errealitatean.

Ezaguera eta ekintza bereiztea

Azaldu dugu dagoeneko nagusi den antolaketaren funtsezko oinarrietako bat dela hori. Bada, edonolako bereizketa artifizialak eragiten ditu, eta oso ondorio larriak ditu horrek pertsonengan, antolakuntzetan eta, oro har, gizartean.

Buruko uste hori dela medio, pertsonak bi kategoriatan bereizten ditugu: pentsatzea dagokien pertsonak, batetik, eta agintzen dietena (edo haiengandik espero dena) bete besterik egin behar ez dutenak, bestetik. Lorenzo Mendietaren (Alcortako gerentearen) esanetan, "zer egin behar duzun bestek esateak deuseztatu egiten zaitu pertsona zaren aldetik; zer egin behar duzun erabakitzeko gaitasuna baduzu, berriz, lanak aberastu egiten zaitu". Gainera, "pentsatzen dutenen" taldekoak izatea egokitzen zaien pertsonei beren espezialitatearen alorrean bakarrik *uzten* zaie beren ezaguera ateratzen, nagusi den ezaguera ataltzea dela-eta.

Antolakundeetan, zuzenekoen eta zeharkakoen arteko ohiko bereizketa dugu horren adierazgarri. Aztertu ditugun enpresen artean, kudeaketa modu aurreratuagoetara urratsak ematen ari direnek, zeharkako langileen rola eraldatu dute. Zer egin behar den esan eta besteren lana kontrolatzen duten adituak izateari utzi diote zeharkako langileek eta taldeetako kide bihurtu dira, zuzeneko langileekin batera; hartara, ekoizpen prozesuari zerbitzuak eta babesa emateko jarreran lan egiten dute, eta oso

eraginkorra da hori: "Zerbitzu emateko jarrerak aginpide izugarria ematen du, inposatutako aginteak baino askoz ere handiagoa", Lorenzo Mendietaren arabera.

> *"Oraindik ere horretaz arduratzen diren unitateen ardura da [berrikuntza], hala nola produktu berriak garatzen eta ikerkuntzan eta garapenean aritzen diren unitateena, eta, unitateotan, sortzaileak eta 'negozioa zuzendu' behar dutenak bereiz daude" (Hamel, 2008, 64). Hau hausnartzea eragiten du aipu horrek: nork bere errealitatean jarduten du, bere errealitatean esku hartzen du. "Sortzailearen" errealitatea, egitekoa berritzea da; zuzendariarena, berriz, "negozioa zuzentzea". Nork bere ekintzekin bat egiten du bere ezaguera (Hamelek planteatutako adibidean, ezinbestean partziala), eta, horren ondorioz, haren ekintzek ez dute loturarik gainerakoekin.*

Ezaguera eta ekintza bereizteko ikuskera horrek eraginkortasunik gabeko planteamenduak eragiten ditu, hala nola berrikuntza sonatua sustatu nahi izatea enpresan berrikuntza-sail bereiz bat sortuz, antolakundea (antolakunde osoa) bera berritzailea izan dadin saiatu ordez.

Gizartean, bereizketa horren ondorioz, *ezaguera-uharteetan* (unibertsitateen eta teknologia-zentroen azterketetan eta proiektuetan, eta abarretan) inbertitzen du administrazioak, "uharteok" arazoa *bizitzen* dutenentzako benetako laguntza bihurtu ordez.

Neurtu beharra

Kudeaketaren inguruko definizio zabal baten arabera, kudeatzea da "gauzak gertaraztea". Bi pertsonaren arteko gatazka bat bideratzea, hobekuntza-talde bat sor dadin bultzatzea, porrot txiki bat izan duen norbait esperientzia berri batean bultzatzea... Hori guztia kudeatzea da. Azken batean, kudeatzea da pertsonek beren gaitasun guztiak ateratzeko moduko testuinguruak sustatzea.

Jakina, uste orokorra izana izan, neurtu ezin dena ere kudea daiteke. Egia da enpresan neurtzen dugunaren bilakaera ikus dezakegula, ekintza baten edo hainbaten aurreko eta ondoko egoera ikus dezakegula; hau da, ikasi egin dezakegula. Antolakundea ez da neur daitekeena bakarrik, baina. Inolaz ere. Gogoan dut bitxikeria bat: talde bat osatu genuen gure antolakundean, kanpoko laguntzaile batekin batera, funtzio berri bat sortzeko; eztabaidan ibiltzen ginen etengabe kontzeptuen

eta ikuskeren gainean, eta zera baieztatzen zuen hark: "Neurtu ezin dena egitea ezer ez egitea bezala da", "Neur daitekeenaz bakarrik kezkatu behar dugu", etab. Desadostasun horrek adierazten du zein zen haren buruko oinarrizko ikuspegia: zuzendaritzari dagokio kudeatzea, eta nagusiek haien erabakiak bermatzen dituzten datuak izanik bakarrik kudea (eta kontrola) dezakete.

Neur daitekeenak badu bere tartea, baina neurtu ezin denak, ere bai. Izango da dena neurgarri bihurtzearen alde egongo denik, baina ez ote zaigu garestiagoa izango konponbidea arazoa baino…

Agerikoa da kudeatzeko gaitasuna ematen dutela datuek, baina proposatzen ari garen planteamenduaren alderdi egiazki nabarmengarri bat da antolakunde osoari ezagutarazi behar zaizkiola datuak; izan ere, esku hartzen dutenek beraiek badarabiltzate adierazleak, askoz ere baliagarriagoak dira kudeaketarako kontrolatzeko bide (seguru asko, fikzio bat kontrolatzeko bide) bihurtzen badira baino.

> Neurtzea, gure ekintzak balioesten eta orientatzen laguntzeko, ez datuek gure ordez erabakitzeko edo haiek gu kontrolatzeko tresna bilakatzeko.

3. TESTUINGURU BERRIAK: GERO ETA KONPLEXUTASUN HANDIAGOA

Dena oso azkar mugitzen da, aldaketak oso azkar gertatzen dira, gero eta konplexutasun handiagoko zurrunbilo batean murgilduta gaude… Duela hamabi edo hamahiru urte, ekipamendu elektronikoa saltzen zuen amerikar saltzaile baten bisita izan nuen. Donostiako jatetxe batean bazkaltzen ari ginela, sakelako telefonoaz hitz egin zidan, eta AEBetan oso hedatuta zegoela azaldu zidan. Nik erantzun nion ez zitzaidala tresna praktikoa iruditzen, eta esan zidan, hari esker, oso erraz konpon zitezkeela egoera zailak, hala nola autobidean matxura bat izatea. Pentsatu nuen amerikar gizartearen indibidualismoaren sintoma zela: kosta egiten zitzaidan irudikatzea gurean ere sartuko zela, sartu den neurrian gainera!

Askotan oroitzen naiz solasaldi hartaz, gauzak zenbateraino bilakatzen edo aldatzen diren adierazten duelako. Sakelako telefonoa ikaragarri hedatu da eta gero eta gehiago bilakatzen eta hedatzen ari da, eta horrek sinetsarazten dit egun pentsaezinak iruditzen zaizkigun elementuak sartuko eta errotuko direla gure eguneroko bizitzan hamabost urte barrurako. Jakin badakigu aldaketak izango direla, etorkizuneko gizarteak nolakoak izango diren azaltzen saiatzen dira adituak eta badirudi hainbat joera argi daudela. Oso jostagarria gerta daiteke etorkizuna iragartzea, eta ariketa intelektual ona ere bada, orainaren eta iraganaren analisian oinarritzen delako, baina, egun gertatzen ari den aldaketaren bizkortasuna eta konplexutasuna hainbesterainokoa da, etorkizunak oso antz gutxi izango baitu zirriborratzen dugunarekin.

Agur aurrerapenak eta linealtasunak ezaugarritutako garaiari

Nagusi den eredutzat hartzen ari garen enpresa-eredua izan zen XX. mendeko aurrerapen ekonomikoaren protagonista. Kultura modernistaren esparruan jazo zen, historiaren gaineko ikuspegi ebolutibo eta lineal baten esparruan: gero eta gizarte hobeetan aurrera egiten ari garen ustearen esparruan, zientziari eta teknologiari buruzko sinesmen positibistaren esparruan, bide zuzena hartuz gero arrakasta lortzen delako ustearen esparruan…

Adibidez, Henry Fordi buruz diotenez, produktibitatea handitzen eta, hartara, automobil bakoitza fabrikatzeko kostuak txikitzen ari zirenean, eskariak gora egitea zuen hark erabakigarritzat: hain auto merkeak egitea, enplegatu bakoitzak berea eros zezakeen.

Hedatzeko hainbeste aukera zituzten merkatuetan, ulergarria da etorkizunaren gaineko ikuspegia aurrerapenaren eta linealtasunaren ingurukoa izatea. Bazegoen arriskua, giza ekintza orotan bezala, baina, orduan (mendebaldeko ekonomien esparruan, 1970eko hamarkadara bitartean), bi hauek izaten ziren arrakasta izateko gakoak:

- Merkatuak ematen zituen aukeren artean arrakasta izatea "ziurtatzen" zuen aukeraren bat identifikatzea.

- Antolaketa, plangintza eta kontrol egokia eta, horretarako, aginte hierarkikoa ezartzea, antzemandako aukeraren aldera bideratzeko negozioa.

Bi gako horiek estrategikoki bereiz zeuden: zertarako sortu zen, horretarako funtzionatu behar zuen egiturak. Aukerak antzematea egiteko apartekoa zen, eta inbertsioa egiterakoan bakarrik egin behar zen, hasieran eta ondoko birmoldaketetan; ez zen prozesu jarraikia. Negozioa finkatu ondoren, auzia barnekoa zen: nola antolatu enpresa zehaztutako helburua lortzeko.

Hori guztia iragana da, ordea. Egun, etengabeko aldaketa eta gero eta konplexutasun handiagoa dira merkatuaren bereizgarriak, eta, hartara, bi gako horiek bereizten dituen eskemak erabilgarri izateari utzi dio erabat; izan ere, sortzen diren aukeretatik aurrera egin eta etengabe eralda daitezkeen ereduetarantz egin behar da bidea.

Konplexutasuna eta berrikuntza

Merkatuak gero eta konplexuagoak dira, eta horrek oso lotura estua du berrikuntzarekin. Izan ere, berrikuntza da konplexutasunaren arrazoia, baita merkatuak parte-hartzaile guztiei ezartzen dien eskakizun bat, lehian jarraitzeko aukera emateko; hartara, gero eta konplexutasun handiagoko espiral baten barnean gaude.

Martinek eta Austenek (2007) oso modu adierazgarrian azaltzen dute egungo merkatuen desberdintasuna: "Sektore jakin bateko enpresek (demagun kable bidezko telefonia tradizionalaren sektorekoek) inbertitu eta aurrera egiten zuten, negozio-eredu berri bat (adibidez, kablerik gabeko telefonia) sortzen zen arte. Praktikan, sektore zaharra suntsitzen zuen eredu berriak, sormenaren bidez […]; Joseph Schumpeterren hitzetan, 'suntsipen sortzailea' zen […]. Azken bi mendeetan, suntsipen sortzailearen erritmoaren ondorioz, berrikuntza eraldatzaile baten eta hurrengoaren arteko zikloaren iraupena nahikoa izan da, zaharkituta gelditu aurretik, aktiboak erosteko eta haietatik etekina ateratzeko".

Suntsipen sortzailea oso nabarmen bizkortu da, eta funtsezko berrikuntzen arteko zikloaren iraupena laburtu du, esparrua nabarmenki aldaraziz. Merkatuak mundu osoko bihurtu dira, eta lehiakide gehiago daude; herrialde gehiagotakoak dira eta ideia askotarikoagoak dituzte, eta gero eta azkarrago ezartzen dituzte kontzeptu eta eredu berriak. Horren ondorioz, besteri jarraitzeko zalekeria (historian zehar gertatu izan den bezala) ez-ekonomiko bihurtzen ari da, jarraitzaileek gero eta denbora gutxiago dutelako nork bere inbertsioak merezi izateko modukoak bihurtzeko. Demagun jarraitzaile batek hiru urte behar dituela berritzaile bat imitatzeko. Bada, zikloa 30 urtekoa bada, berritzaileak 30 urte ditu inbertsioa errentagarri bihurtzeko, eta jarraitzaileak, 27; zikloa bost urtekoa bada, berriz, bi urte bakarrik ditu jarraitzaileak. Seguru asko, inbertsio errentagarri eta porrot biribil baten arteko aldea da hori.

Aldaketa errotikakoa izan da. Duela ez hainbeste denbora, merkatu hasiberriez, hedatzen ari ziren merkatuez, merkatu helduez eta gainbehera zetozen merkatuez mintzatzen ginen, baina gaur egun **merkatu konplexuez** soilik hitz egin dezakegu: merkatu konplexuetan, lehiakideak (zuzenekoak eta, ordezko produktuen eta zerbitzuen bidez, zeharkakoak), bezeroak, hornitzaileak etengabe aldatzen dira, kopuruaren aldetik ez ezik, baita formen edo kontzeptuen aldetik, hau da, neurri batean edo bestean merkatuan eragina duten berrikuntzen aldetik.

Horregatik guztiagatik, aukerak antzematea ezin daiteke har ekoizpen-prozesutik bereiz dagoen unean uneko gertakari asketzat; aitzitik, hobetzeko, berritzeko, bezeroaren beharretara hobeto egokitzeko… aukerak antzematea antolakundeek etengabe, normalki eta naturaltasunez egin beharreko jarduera bihurtu da. Horretarako, baina, oztopo asko eraitsi behar dira.

Konplexutasuna tratatzea

> *"Gure enpresak ametsetako plangintza-ziklo batean murgilduta daude oraindik […], eta statu quoaren, enpresa-sistemaren egonkortasunaren babesle ideologiko modura jarduten du plangintza-zikloak, aritzen den ingurunearen ezegonkortasunaren aurrean oso bestela" (Vázquez, 1998).*

Aurrerago, zera dio Vázquezek:

> *"Oreka ala krisiaren arteko dikotomia saihesten duten antolaketa-dinamikak gara ditzakegu, orekarik eza trata dezaketenak?" (Vázquez, 1998).*

Ondoko lan batean (Vázquez, 2000), konplexutasunaren zientzietan, kaosaren teorietan eta horiek antolakundeen esparruan aplikatzeko moduan sakondu du Vázquezek.

Honezkero, begien bistakoa dirudi, ziurgabetasunez betetako ingurune ezegonkor eta konplexuetan (gaur egungoak bezalako inguruneetan) moldatzeko, bizirik irauteko ere, behar adina plastikoak bihurtu behar ditugula antolakundeak. Izan ere, ezinezkoa da nagusi den ereduaren egiturazko (eta buruko) zurruntasunetik moldatzea konplexutasunean.

4. EZAGUERA, EKOIZPEN-FAKTORE

LAN FISIKOTIK LAN KOGNITIBORA

Nagusi diren ereduak ezartzen dituen lan egiteko moduak oinordetzan hartu ditugunak dira: batetik, lan fisikoa eta, bestetik, atalkako ezagueradunarena. Alabaina, aldaketak eta joerak sortzen ari dira azken hamarkadetan, eta lanaren gaineko ikuskera nagusia (lana *nagusiki fisiko eta errepikakortzat* hartzea) zartatu egiten ari da poliki-poliki.

Batetik, teknologiaren aurrerapenen ondorioz, makinek gero eta lan gehiagotan ordezka ditzakete langileak. Zehatzagoak dira, sentikorragoak, sendoagoak eta azkarragoak, eta langileek baino akats gutxiago egiten dituzte. Hartara, errepikatu besterik egin behar ez dena **automatizatzeko** joera dago. Esaterako, gaur egun, hainbat lanetan, sentsore bat erabil daiteke giza begiaren ordez. Funtsean mekanikan oinarritutako teknologia izatetik, zientzia aplikatuen (elektronikaren, robotikaren eta abarren) alorreko jakintza-arlo ugari garatu dira eta, haien arteko konbinazioei esker, automatikoki egin daitezke prozesuak, gizakiak zuzenean parte hartu gabe; duela ez urte asko, zientzia fikzioa irudituko zitzaigukeen hori

> *"Alcortan, bost urte barrurako ez da izango zuzeneko eskulangilerik. Ez dago beste irtenbiderik, eta horregatik, forja-lanak automatizatzeko bidean aurrera egiten ari gara. Zenbaitek uste dute forja-lanak ez duela bide ematen horretarako eta ez duela funtzionatuko, baina, ez badugu hori egiten, ez dugu gerorik"*
> *(Lorenzo Mendieta).*

Lehen, makinak egoera onean mantentzea mekanikarien lana bakarrik zen ia, eta piezak maiz koipeztatzea eta, makina garbitzeko eta balio ez zuten piezak ordezkatzeko, makina muntatzea eta desmuntatzea zen.

Gaur egun, berriz, ekoizpen-instalazio baten funtzionamenduarekin ohituta ez gaudenok ere susmatzen dugu ezaguerak dituzten langile apur batzuen eta agindutako mugimendu errepikakorrak ("betikoa") egiten dituzten langileen masaren arteko banaketa zurruna ez datorrela bat enpresen errealitatearekin.

Askotariko teknologiak erabiltzen dituzte makinek, eta, hartara, langileek ez dute lan errepikakorrik egin behar, makinek egingo baitute; lehenago edo geroago, ahal dena automatizatu egiten da azkenerako. Alabaina, makinak kontrolatu eta programatu egin behar dira, eta, lan fisikoaz gain, zera ere egin behar dute langileek: makina doitu eta ikuskatu, arazoak konpondu, erabaki, hobekuntzak egin… Hau da, *lan kognitiboa* ere egiten dute, eta beren pentsaera, jokaera eta borondatea jokoan sartzen dira beraz. Azken batean, eskema berri horren esparruan, lana ez da prozedurei hitzez hitz jarraitzea, zerbait gehiago ere baizik.

Lan fisiko hutsetik lan fisiko eta kognitiborako aldaketa hori pertsonek egun eskura dezaketen **prestakuntzak** ere bultzatu du, maila handiagokoa baita. Izan ere, gurean, goi-mailako irakaskuntzak goi-klaseen kontua izateari utzi dio dagoeneko, eta langile gehienek dituzte erdi-mailako ikasketak gutxienez.

Azkenik, **informazio- eta komunikazio-teknologien garapenak** komunikatzeko aukerak sortu ditu batetik, eta datuak eta informazioa atzitzeko aukerak bestetik, eta lana funtsean eraldatu du horrek; aukera berriak eta ahalmen berriak ematen ditu.

> Jazotzen ari diren joera eta aldaketa guztiak (eta aipatu ez ditugun beste hainbat) lan fisikoa **lan kognitibo edo ezagutzaren lan bihurtzea** ekartzen ari dira.

Ezaguera eta informazioa

Aipatu dugunez, informazio- eta komunikazio-teknologiek datuak eta informazioa atzitzeko aukera handiak ematen dituzte. Baina ezaguera atzitzeko ere bai? Hausnar dezagun bi kontzeptu horien arteko aldeari buruz. Diotenez, Interneti esker, edonoren eskura dago ezaguera, baina hori ez da egia guztiz. Internetek informazioa (informazio asko) jartzen du edonoren eskura, baina ezaguera beste kontu bat da. *Ezaguera eskuratzea*, jakina, *ikastea* da, liburu bat erostea barik. Ildo horretan, ezaguera pertsonen eskura jartzen duen tresna izango da Internet, ikasteko tresna egokia den heinean eta ez informazio-gordailu huts bezala: udal-liburutegiak irakurtzeko eta liburuak aztertzeko lana hartzen dutenen eskura bakarrik jartzen du ezaguera, eta gauza bera gertatzen da Internetekin.

Ezaguerari esker, informazio esanguratsua eta esanguratsu ez dena bereiz dezakegu, azalekoa eta sakonekoa. Ildo horretan, "edukiak bereiztea erabiltzaileen ardura da, baina nekez bereiziko dute beharrezkoa ez dena eta ezinbestekoa, parez pare dutena ulertzen ez badute. 'Arretaz irakurtzeak, liburuak irakurtzen ditugun bezala irakurtzeak trebatzen du gehien informazioa eraginkortasunez

jasotzeko gaitasunean', dio Millánek[2]; 'gaitasun hori ez dutenak informazioaren gizartetik kanpo gelditukо dira […]'. Teknologia berriak irakurle trebeen aliatu eta irakurle trebe ez direnen etsai dira, eta etengabe egiten ari dira aurrera" (Rodríguez, 2007).

> Azken batean, ezaguera da eskura dugun informazio guztiari balioa eman diezaiokeena.

Esanak esan, begien bistakoa da ezaguera pertsonala dela erabat; pertsonarengandik kanpo dagoena informazioa da, ezaguera barik: liburutegietako liburuak, Interneteko nolanahiko informazioa, gure artxibategietako txostenak, datu estatistikoak, zientzia-argitalpenak… Informazioa da hori guztia, eta pertsonen ezagueraren bidez ematen diogu balioa, modu askotara. Hain zuzen ere, eskura dugun informazioa eta gure inguruko errealitatea ulertzeko eta interpretatzeko gai garen heinean eta arazoak konpontzeko eta aukera berriak bilatzeko erabiltzeko gauza garen heinean bihurtzen da ezaguera balio.

Oso ondorio garrantzitsua da hori (ezaguera pertsonengan bakarrik datzala), eta, haren ondorioz, indargabe gelditzen dira hainbat eztabaida oso usatu, interesa galtzen baitute: ezaguera enpresarena ala pertsonarena ote den, pertsonek enpresari laga behar ote dioten beren ezaguera, zer egin behar ote den ezaguera enpresan gelditzeko pertsonak tokialdatu arren… Ezagueraren kudeaketari buruzko proposamen askoren kontrako ildoan bada ere, ez doa bide horietatik gaiaren gaineko gure ikuspegia, honakotik baizik: nola ateratzen den pertsonen ezaguera antolakundean; eta hau etengabe gertatzen den bi prozesutan ematen da: *ikastea* eta norbere ezagueratik *jokatzea*[3].

Honela, hauxe da testu honen tesirik garrantzitsuenetakoa: pertsonala bakarrik den neurrian, zuzendu ezin den ekoizpen-faktorea da ezaguera, gaur egun zuzentzeaz ulertzen dugunaren bidez, bederen.

Ez dakit tesi hori zenbateraino den agerikoa. Lan fisiko bat taylortar antolaketa-eredu batean oinarrituz zuzentzeak ez dakar aparteko arazorik. Demagun muntaketa-kate mekaniko bat, gutxi

[2] José Antonio Millán Liburuaren eta Irakurketaren Historiarako Elkarteko kontseiluko kide da, eta Cervantes Ikastegi Birtuala sortu zuen (Rodríguez, 2007).

[3] Kontuan izan beharra dago bai ikaskuntza-prozesua, bai ekintza nahietik gertatzen direla. Hau da, beste modu batera, 1. atalean eman dugun ezagueraren gaineko ikuspegiaz ari gara berriro ere.

automatizatutakoa: egitekoak, nork bere lanpostuan egin behar dituen mugimenduak zehazten dira eta hainbat jarraibide eransten dira, aurrez ikusten diren gorabehera motei erantzuteko; lana antolatzen da; eta dena plangintzari jarraikitzea kontrolatzen da. Hau da, eredu mota horrek ez dakar inolako arazorik *ohi bezala* zuzentzeko. Aitzitik, lana kognitiboa bada fisikoa izateaz gain (edo fisikoa izan ordez), *planifikatu ezin den, antolatu ezin den eta kontrolatu ezin den* esparru batean gaude. Izan ere,

> lan kognitiboaren esparruan, garrantzitsuena da ezaguera ateratzea; hots, ezagutzaren langilea ezaguera gehiago eskuratzeko (ikasteko) eta bere ezagueratik jokatzeko aukera emango dioten dinamiketan murgiltzea. Hor dago koska: ezin dugu ez planifikatu, ez antolatu, ez kontrolatu, xedea baldin bada bestek bere ezagueran oinarrituta jokatzea, gurean barik.

Azken batean, *zuzentzetzat* hartu ohi dugunak ez du balio lan egiteko modu berri honentzako. Jarraian, baieztapen horretan sakonduko dugu.

EKOIZPEN-FAKTORE MASIBOA

Gaur egun esan ohi da ezaguera dela ekoizpen-faktore masiboa eta lehiakortasunaren iturri nagusia. Zer esan nahi du horrek, baina?

Ezaguerak garrantzi izugarrizko eta gero eta handiagoa du ondasunak eta zerbitzuak ekoizteko prozesuetan, alde kualitatibotik eta kuantitatibotik. Kontua ez da ezaguera mota jakin bat eskuratzea erabakigarria izatea lehiakortasuna ziurtatzeko –maiz, hori ere bada–, ezpada ezaguerak eragin *kuantitatiboa* duela antolakundeek lan egiteko moduan. Izan ere, *nagusiki fisikoa zen lan mota batetik nagusiki ezagueran oinarritutako lan mota batera pasatu gara*; hori da kontua.

"Egun, gurean, produktibitatea hobetzea, lehen mailako kalitatea ziurtatzea, zerbitzu bikaina bermatzea eta, esan gabe doa, edozein alorretan berritzea, hori guztia ekoizpen-sistemari aplikatzen dizkiegun ezagueren –zentzurik zabalenean ulertuak- kantitatearen eta kalitatearen araberakoa da, eta pertsonak dira ezaguera: haien adimenak, haien emozioak, libreki ateratzen dituzten egintzak. Beraz, diseina ditzagun antolakundeak osatzen dituzten pertsonentzako, eta hartara lehiakortasun-modu berri sendoago eta beteagoak sortuko dira haietatik, beste kultura batzuek gutxiago imita ditzaketenak"[4].

Lanaren muinaren aldaketa hau da garai honetako bereizgarria. Izan ere, sarri askotan, antolakundeko pertsonek (denek) beren gaitasunak eta ezaguera ateratzen badituzte bakarrik jarrai dezakegu lehian.

Jakin badakigu merkatu globalean ez dugula kostuen aldetik lehiatzerik. Kostuen aldetik lehiatzea da lehiatzeko gure abantaila oinarritzea lehiakideek baino kostu txikiagoak izatean, baina, merkatu globalean lehiatzen garenez gero, lehiakideek nazioarteko hornitzaile berberengana jo dezakete, kostu beraren trukean; teknologia bera erabil dezakete, kostu beraren trukean. Hau da, kostu asko eta asko nazioarteko merkatuak ezartzen ditu. Baliteke abantaila txikiren bat izatea faktore baten edo besteren kostuaren aldetik, kokaleku geografikoa dela-eta esaterako, baina zera da erabakigarriena: gure herriko soldatak hain handiak dira goraka ari diren herrialdeetakoen aldean, ito egiten baitute kostuen aldetik izan dezakegun edozein beste abantaila. Hori dela-eta, gure soldata mailekin, kostuetan *bakarrik* oinarritutako abantaila batek ez du iraungo luzaroan. Buruan dugu hori, eta ziurgabetasunez betetzen gaitu: besteak beste, enpresak lekualdatzeko mehatxua dabil etengabe airean. Jakina, munduko merkatuan lehiakor izateko, bizi-maila okertzea proposatzea ere aldrebeskeria hutsa da; izan ere, hauxe da lehiakor izatearen eta ekonomia garatzearen helburua: bizi-maila handiagoa izatea pertsonek.

> *"Oso merkatu lehiakorrean gaude. Gaiak Internet bidez jartzen dira enkantean, eta eskaintzailerik onenak eskuratzen ditu. Gaien diseinuan murgiltzeko gai garenean, beste kontu bat da" (Lorenzo Mendieta).*

Izango da uste duenik sektore askotako jarduera tokian-tokian gauzatzen dela, eta, hortaz, ez duela zerikusirik aurreko analisiarekin, baina, egia esan, ekonomia globalaren ondorioek guztiongan dute eragina, zuzenean edo zeharka, sareetan zehar (Castells, 2007).

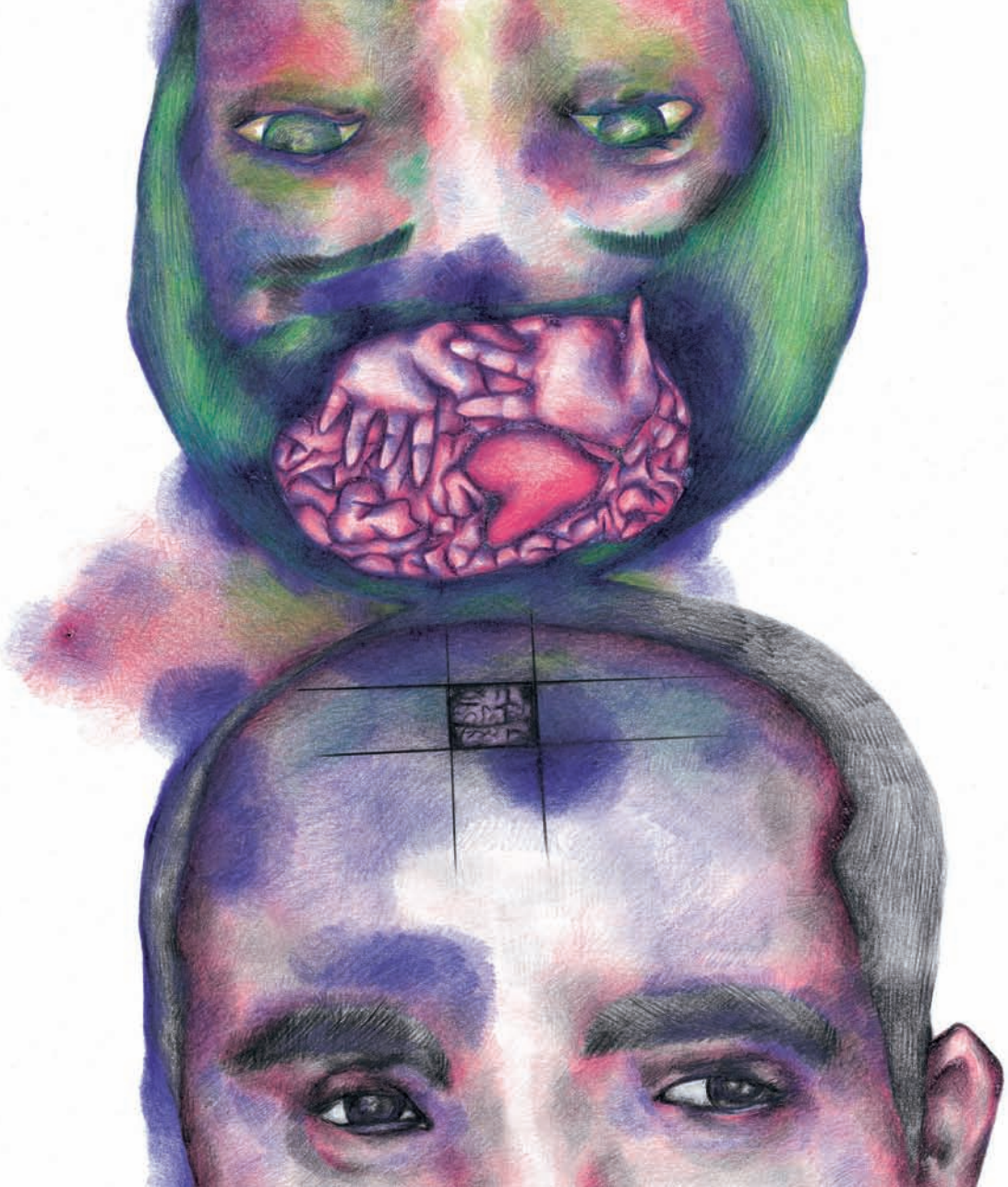
[4] *Vázquez, Alfonso: "Proyecto de intervención para la dinamización de la transformación empresarial en Bizkaia. Despliegue de Foros Comarcales" (http://foro-itaca.wikispaces.com), 2007ko abendua.*

Kostuen aldetik lehiatzeko aukera alde batera utzita, lehiakortasunaren bidea gure produktuei eta zerbitzuei balio bereizgarriak ematea da. Izan ere, kostuen aldetik soilik lehiatzearen aldeko ikuspegia baztertzea eta balioa erantsiz lehiatzea da **ezaguera eta ideia gehiago barneratzea** gure produktuei eta zerbitzuei. Adi: ez gara ari merkatuan erosten diren ideiez eta ezagueraz (ikuspegi murriztailetik); horren ondorio bakarra izango litzateke kostuen aldetik lehiatzea berdin-berdin, produktu sofistikatuagoak ekoitziz baina.

> Azpikontratatu, erosi edo kopiatu daitekeen ezaguera ez da gure lehiakortasunerako benetako garrantzia duena; aitzitik, antolakundearen baitatik ateratzen den ezaguerak, horrek dauka benetako garrantzia.

Gure produktuak ekoizteko beste teknologia bat erabiltzeko *begiak irekitzen dizkigun* ezagueraz ari gara; edo produktua ezaugarri berri batez hornitzera edo hornitzailez aldatu eta prezio, kalitate edo zerbitzu hobea eskuratzera bultzatzen gaituen ezagueraz. Bezeroarekiko harremanetatik sortzen den ezagueraz ari gara, hark adierazten dizkigun arazoak konpontzeko aukera ematen diguna. Lehiatzen jarraitzeko etengabeko berrikuntzaz ari gara. Antolakundeko pertsona guztien ezaguera eta sormena ateratzeaz ari gara. Inguruko merkatuak oso konplexuak dira eta abiada bizian mugitzen da dena; honen aurrean, baina, egitura egituratuak –errepikapena errepikapen– eta zurrunak ez dira gauza garaiz erantzuteko dinamikak sortzeko.

> Hor dago esaten ari garenaren koska: oinordetzan hartu dugun antolaketa-ereduak lan fisiko soila du abiapuntutzat, eta, hartara, bere oinarria lan errepikakor eta kontrolatua zuzentzea eta antolatzea da. Hori dela-eta, eredu hori kostuen aldetik bakarrik lehia daiteke, ez baitago diseinatuta pertsonek beren ezaguera ateratzeko, haien lana planifikatu eta antolatzeko eta zurrunki kontrolatzeko baizik.



Ezagutzaren lanaren subjektibotasun-haborokina

Atal hau amaitzeko, ezagutzaren lanaren hainbat ezaugarri nabarmendu nahi ditugu. Izan ere, ekoizten dugun produktuari edo zerbitzuari balioa emateaz gain, lan kognitiboak subjektibotasun-haborokina ematen dio langileari. Hau da, beste ekoizpen-faktore batzuk (hala nola lan fisikoak) ez bezala, ezaguera *ez da agortzen* erabiltzen dugunean; baizik eta *atera eta zabaldu egiten dela erabiliaren erabiliaz*; ezagutzaren lanak subjektibotasun-haborokina ematen du, hain zuzen ere: **ikaskuntza** eta **errealizazioa**.

Lehenago aipatu dugunez, industrializazioaren aurreko langileak lanean ikasten zutenak nekazari, artisau edo merkatari hobe bihurtzen zituen. Ildo berean, aipatu dugu honek ezagutzaren langile bihurtzen zituela, *haien jarduna haien ezagueraren* adierazpena baitzen. Azken batean, ezagutzaren lanaren ezaugarri nagusia ez da buruaz edo eskuez lan egitea, lanak subjektibotasun-haborokina ematea baizik.

Adibidez, esperientzia eta beste ikaskuntza-iturri batzuk erabiliz, gero eta proiektu sofistikatuagoei heltzen dien argiketariak ezagutzaren lana egiten du neurri batean edo bestean. Hezkuntza Sailak ikasgaitzat ezartzen dituen testuak errepikatu *bakarrik* egiten duen irakaslea, berriz, ezagutzaren lana egiteari uzteko arrisku handian dago; ezagueradun langilea da, bai, baina ez *bilatzeak* (nahi edo immanentziarik ezak) ezagutzaren langile izaeratik urruntzen du.

> Alde honetatik, ezagutzaren lanaren hedapenak zerikusi handiagoa du lana ateratzen den moduarekin lanaren edukiarekin berarekin baino. Gakoa da ikaskuntza-iturri izatea lana eta ezagueratik ateratzea, neurri batean bederen; hau da, ez dezan kanpoko norbaitek ezar bere osotasunean.

Zuzeneko esperientzia oso ikaskuntza-iturri sendoa da, baina behar bezain ikuspegi zabala dugunean eta gure ekintzen ondorioak ikusten ditugunean gertatzen da hori. Halakorik ez badago, ez dugu aukerarik egiten dugunetik zuzenean ikasteko, eta ezagutzaren langile izatetik aldentzen gara. "'Ikastea ez da informazio gehiago biltzea, lortu nahi ditugun emaitzak lortzeko gaitasuna handitzea baizik. Ikaskuntza sortzailea da" (Senge, 1992). 'Ezagueratik jokatzea eta, hartarako, ikastea' nabarmentzen ari gara behin eta berriz, eta 'ikaskuntza sortzaile' deritzo horri Sengek.

Ikaskuntzak oso harreman estua du gure kabuz erabakitzeko askatasunarekin. "Gehiago ikasten dugu oker batetik hartzen ez dugun erabaki batetik baino", Javier Currás analizatutako enpresa bateko gerenteak zioen bezala.

> *"Ohiturarik ez badu, bere kabuz erabaki eta erantzukizuna bere gain hartu behar duen taldeetan sartzen denean jendea (hala nola forjariak), asko kostatzen zaio erabakitzea; erreferentziak bilatzen ditu beti. Zaila da hori amaiaraztea"*
> *(Lorenzo Mendieta).*

Gure ezagueratik jokatzeaz mintzatzen garenean, gure inmanentziaz ari gara; sentitzen eta uste dugunetik, gure errealizazio-bideetatik jokatzeko gure indarraz; baina baita testuinguruarekin edo harremanekin loturiko zenbait alorrez ere, hau da, gure lanpostuak egiten duguna erabakitzeko aukera *emateaz –edo ez emateaz-*. Hain zuzen ere, hori da makina-lana eta ezagutzaren lana bereizten dituen alderik esanguratsuenetako bat: nork bere lanari buruz erabaki ahal izatea.

5. NAGUSI DEN EREDUAREN FORMULAZIO BERRIAK ETA HEDAPENAK

Lehiaren esparruko baldintzen aldaketak, haren konplexutasun gero eta handiagoa eta, horren ondorioz, lanaren muina aldatzen hasi izana direla-eta, indarrean dagoen antolaketa-eredua ahituta dago.

Horri aurre egiteko, *management*aren literatura oparoak eta askotariko aholkulariek aldatzeko proposamenak egin dituzte. Enpresak, antolakundeak eta, oro har, gizartea "konponbidea" ematen duten moden eta ideien etengabeko zaparradaren pean daude etengabe. Gure arreta eta ekintzak beren postulatuetara erakartzen saiatzen dira. Gehienak, ordea, ez dira eraginkorrak izaten, edo epe laburrean bakarrik dira eraginkorrak. Izan ere, ez dituzte hankaz gora jartzen nagusi den ereduaren funtsezko oinarriak; gehienez ere, zertxobait mugitzen dituzte alderen batetik, baina ez bere osotasunean, eta, hartara, *nagusi den ereduaren hedapena edo formulazio berria* baino ez dira.

Enpresa- eta *management*-arloko egungo gako (edo moda) guztiak *lana egiteari berari* aplikatzen zaizkionean izan daitezke benetako eraldatzaile. Aitzitik, ohikoa denez, **elementu periferikotzat** hartzen badira, ez badute aldatzen lanaren muina, lortu nahi dutenaren eta lortu lortzen dutenaren arteko eten handi bat da emaitza. Kontua da ez diotela heltzen muinetik auziari; hau da, kontua da ez dutela aldatzen lan egiteko modua, eta ez dutela uzten ezagutzaren lana sortzea eta ateratzea, horrek ekarriko zituzkeen ondorio guztiekin. Alabaina, ez dago motibazioa, nahiak, parte-hartzea, sormena ateratzerik antolakundeak *demokratizatu* ezean.

> Horrek guztiak halako eskizofrenia ekarri du: ezagutzaren lana aldarrikatzen dute diskurtsoek, baina egiturak ez dira aldatzen eta ez dute uzten ezagutzaren lana ateratzen.

PERTSONEN KUDEAKETA?

Kostuetan oinarritutako ikuskera hertsatzailea da erabat, eta pertsonen garapena ezerezten du. Ez du ikasteko, esperimentatzeko edo huts egiteko bide ematen. Kudeaketa ekonomiko hutsaren helburua ekoizpen-faktorea eraginkorragoa izatea da, ahalik eta kostu txikienaren trukean, baina inbertsioa eta emaitzak erkatze hori gero eta konplexuagoa da pertsonez ari garela. Ezaguerazko lanean, ikaskuntza gaitasun bat da, eta litekeena da a posteriori ematea emaitzak, askotara; gainera, emaitzak ezin iragar daitezke aurrez, nekez egin dakieke jarraipena eta nekez adieraz daitezke zenbakitan.

Pertsonen gaineko ikuskera usadioz kostuarena baino ez zen izaten, gainerako ekoizpen-faktoreak bezala.

Ildo horretan, pertsonen "kudeaketa" hau besterik ez zen: batetik, beraiekiko agintzeko dohaina erabiltzea eta, bestetik, lan-harremanetatik sortzen ziren administrazioko lanak egitea eta erantzukizunak betetzea. Ondoren (aspaldi, oso aspaldi), aurrera pausorik egin zen, batetik, motibazioa bezalako arloak balioesten hasiz eta, baita zuzendaritza-eredu autoritarioa zalantzan jartzen ere: *giza* baliabideez mintzatzen hasi ziren. Eredu horrek nagusi den ereduan txertatuta jarraitzen du, ordea: kontuan hartzen da pertsonen *ongizatea* -kasurik onenean-, edo zein diren ahalik eta errendimendu onena emateko baldintzarik aproposenak, baina oraindik ere pertsona goikoek zuzendu eta agintzeko ikuskera mantentzen da.

Nagusi den eredua gainditzeko bidean aurrera egiteko, pertsonen kudeaketa kontzeptua bera jarri behar dugu zalantzan[5], eta ezagutzaren lana bere osotasunean azaleratu behar dugu.

[5] Nabarmentzekoa da aipamen hau: "It is evil to think one person can manage another. And it is certainly evil to think of somebody else as an asset or resource." ("Pertsona batek bestea zuzendu dezakeela pentsatzea zitala da. Eta beste norbaitetaz baliozko objektu bezala edo baliabide bezala pentsatzea zitala da") (Kaulingfreks), *in* Bojesen eta Muhr (2008).

Antolakundea, nagusiki, zerbait mekanikotzat hartzen da: *mekanoaren piezak* dira pertsonak, eta, erabateko kalitatearen edo antzeko tresnen bitartez, *mekanismoak* ezin hobeto funtzionatzeko modu bat lortzea da helburua.

Garai batean, zuzendariak ziren benetan erabakigarriak: ahalik eta eraginkortasun handienaz funtzionarazi behar zuten mekanismoa, eta haiei zegozkien enpresako erabaki garrantzitsu guztiak; besteek agintzen zietena egin besterik ez zuten egin behar. Gaur egun, berriz, zuzendarien eginkizuna garrantzitsua izan daiteke baldin eta beren antolakundeek eredu nagusia gainditzea bultzatzen badute eta hori egiten duten heinean. Erabakitzeko prozesuan inbutu-formako eskema ez da egokia gaur egun, zuzendariena ez ezik, antolakundeko pertsona guztien erabakitzeko, parte hartzeko eta konpromisoa hartzeko gaitasuna baita garrantzitsua. Kontua ez da zuzentzen asmatzea. Arrakasta ez da etorriko enpresa bat ondo zuzentzetik, baizik eta pertsona guztien gaitasun osoa ateratzetik.

Motibazioaren kudeaketa?

Ziriari zotza sartu eta pertsonen kudeaketaz bakarrik ez, baizik eta motibazioaren kudeaketaz ere mintzatzen dira gaur. Alabaina, inork ezin du zuzendu gure motibazioa, immanentea baita, gure baitatik sortzen baita, eta zalantzan jartzen dugu guztiz motibazioaren kudeaketa kontzeptua, hartu ohi den bezala hartua. Pertsonak kudeatzeaz ari garenean, honakoa iruditzen zaigu interpretazio bakarra: pertsonek beren gaitasuna ateratzeko testuinguru egokiei bide ematea (horretarako, agintea banatuz); era berean, motibazioa kudeatzeaz ari garenean, pertsonengan ilusioa eta motibazioa pizteko testuinguruei bide emateaz ariko gara, ez dago "motibazioa kudeatzea" bestela ulertzerik.

Automatikoki, soldata igotzearekin edo/eta mailaz goratzearekin lotzen dugu motibazioa, baina, uste hori oso errotuta egon arren gugan, pixka bat hausnartzen badugu, ohartuko gara soldata igotzearen edo mailaz goratzearen ondoriozko motibazioak denboralditxo bat (egun batzuk, aste batzuk…) irauten duela. Gainerakoan, ezerk lanean ilusioa piztekotan, ezerk lanean motibatzekotan, ezerk lanean zirrara eragitekotan, oso jatorri ezberdina du, eta nagusi den ereduak "ezer" horiek ezin ditu koherentziaz eta naturaltasunez bere barnean hartu. Bere muina dela-eta, ez da gai motibazio-iturri iraunkorrak sortzeko edo sortzen uzteko, hala nola sormena. Hain zuzen ere, nork egiten duenaren jabe egitearekin lotuta dago sormena: lanaren emaitzaz jabetzearekin eta, batez ere, lanaren zehaztapenaz jabetzearekin; alde horretatik, ez da sorkuntzarik, errepikapena baizik, nork lan egiteko moduari buruzko erabakia kanpotik baldintzatzen eta zehazten bazaio guztiz. Ildo berean, harreman konstruktiboak ere motibazio-iturri dira, beste sorkuntza-modu bat osatzen baitute nolabait: geure buruaren eta testuinguru aberats eta errealizatzaileen sorkuntza. Izan ere, honekin loturik nolabait, Frommek maisuki adierazten duenez, maitasuna ere motibazio-iturri da:

"Haurtzaroan, naturarekin bat sentitzen da […], baina, zenbat eta gehiago askatzen den giza arraza lotura primarioetatik, orduan eta larriagoa bihurtzen da bereizketa-egoeratik ihes egiteko moduak aurkitzeko beharra […]. Konponbide betea pertsonen arteko batasuna, beste pertsona batekin bat egitea, maitasuna lortzea da.

Pertsonen arteko batasuna nahi izate hori da gizakiaren baitako bulkadarik indartsuena. Haren grinarik funtsezkoena da; giza arrazari, klanari, familiari eta gizarteari eusten dion indarra. Hori lortzeko ezintasunak eromena edo suntsipena (norberarena edo besterena) esan nahi du. Maitasunik gabe, gizadia ezingo litzateke bizi egun bat gehiago ere […]. Jarduera bat da maitasuna, afektu pasiboa barik; 'egote jarraikia' da, 'bat-bateko oldarraldia' barik […]. Funtsean, ematea da, hartzea barik.

Zer da ematea? […]. Gaizki-ulertzerik ohikoena da jotzea emateak zerbaiti 'uko egitea' esan nahi duela, zerbaitetaz gabetzea, sakrifikatzea […]. Zer ematen dio pertsona batek beste bati? Bere burua ematen dio, daukan baliotsuena, bere bizitza. Horrek ez du zertan esan nahi bere bizitza beste pertsonaren alde sakrifikatzen duenik, baizik eta bere baitan bizirik dagoen guztia ematen duela: bere alaitasuna, bere interesa, bere ulermena, bere ezaguera, bere umorea, bere tristezia; bere baitan bizirik dagoenaren adierazpen guztiak. Bere bizitza horrela ematen duenean, beste pertsona aberasten du; beste pertsonaren bizi-sentimendua areagotzen du berea goratzen duenean" (Fromm, 1959).

LEMENTU PERIFERIKOAK

Jarraian, hainbat elementu periferikoren adibideak emango ditugu. Ez dute zalantzan jartzen nagusi den eredua; aitzitik, itxuraldatu eta apaindu egiten dute, eta hartan barreiatuta gelditzen dira. Alabaina, nagusi den eredua zalantzan ez jartzeak diskurtso hutsalak eta kongruentziarik eza dakartza.

Ezagueraren kudeaketa

Ezaguera ekoizpen-faktore masibo berria dela esan dugu. Beraz, ez da harritzekoa "ezaguera kudeatzeko" mota guztietako proposamenak sortzea, ezagueraren inguruan nola jokatu gidatzen lagundu nahi dutenak: ezaguera nola harrapatu, zuzendu, atera, balioztatu, sistematizatu, banatu….

Nagusi den ereduaren esparruan, ezagueraren esanahia planifikatu, antolatu eta kontrolatu daitekeenera mugatzen da; hau da, txostenetara, datuetara, inkestetara, teknologiara. Ikuskera horrek erabat mugatzen gaitu, ordea: teknologiak eskualdatu egiten dira, prozesuak "fusilatu" egiten ditugu eta ez dago lehenago edo geroago imitatu ezin den alderik.

Ezaguera ekoizpen-faktore nagusi izateak, berriz, makinan oinarritutako antolaketatik, antolaketa mekanikotik, pertsonengan oinarritutako antolaketara, pertsonen ezaguera ateratzeari bide ematen dion antolaketara, aldatzera behartzen gaitu. Antolaketa mekanikoaren esparruan, inor ez da ezinbestekoa, eta jende guztia erraz asko ordezka daiteke, nork bere lanpostuari dagokion eginkizuna (egitekoak) bete baino ez baitu egiten; behinik behin, hori da pertsonak antolakundean sartzeko eredu teorikoa. Alabaina, Alfonso Vázquezek dioen bezala, pertsonengan oinarritutako antolaketaren (hobeto esanda, pertsonentzako antolaketaren) esparruan, guztiak dira ezinbestekoak, eta antolaketa aldatu egiten da pertsona bakar bat aldatzen bada; izan ere, nork bere ezagueratik jokatzen dute pertsonek, eta ez daude behartuta prozedura itxiei jarraitzera eta dagokien eginkizuna betetzera. Buruko eskema hau aldatzea funtsezkoa da lan honetan egiten ari garen proposamenaren esparruan.

Proposamen horiek kontzeptuen nahasmen bat izaten dute abiapuntu, hau da, ezaguera eta informazioa argi eta garbi ez bereiztea, eta hortaz, ez dira aditzera ematen duten bezain eraginkorrak.

Aurreko zenbait idatzitan (Darceles, 2007a), analizatu dut zer ondorio inkongruente eta hutsal ateratzen ditugun ikuspegi estrukturalista (nagusi den ereduan ohikoa dena) eta pertsonengan oinarritutako ikuspegia nahasten ditugunean. Izan ere, ikuspegi estrukturalistak, nahiz eta ezaguera aldarrikatu, datuak eta informazioa bakarrik landu ditzake; pertsonengan oinarritutako ikuspegian, berriz, honetan bai mintza gaitezke ezagueraz. Alde horretatik, ezaguera kudeatzeko, ezinbestekoa da antolaketaren gaineko ikuskera aldatzea, ezinezkoa baita nagusi den eredutik (zalantzan jartzen ez den horretatik) ezagueraren eta haren erabileraren eredu eraginkor bat lortzea. Azken batean, informazioa eta datuak sistematizatu egin daitezke, prozeduretan bil daitezke, baina ezaguera ez.

Garrantzitsuena da nola ateratzen den pertsonen ezaguera antolakundeen baitan; hau da, nola ikasten duten pertsonek eta nola jokatzen duten beren ezagueratik, etengabeko mugimenduan, elkarrekintzan eta errekurtsibitatean.

Adimen emozionala

Nolabait, gure eta besteren sentimenduak ulertzeko eta haietan eragina izateko abilezia da adimen emozionala. Oso-oso jakintza-arlo interesgarria da, zalantzarik gabe, baina zer dakar berririk? Ez da, bada, betidanik interesatu izan zaigun jakintza-arlo bat? Foucaulten ustez, adibidez, harreman *oro* botere-harremana da, boterea besterengan eragina izateko ahalegina den aldetik, eta Ignacio Morgadok (2007), berriz, Baltasar Graciánek 1647an idatzitako hainbat aforismo ematen ditu adimen emozionalaren inguruko liburu batean, haiek indarrean jarraitzen dutelakoan. Berritasunik bada: hainbat aurkikuntza izan dira neurozientzien alorrean eta, psikologiaren eta kideko jakintza-arloen garapenarekin batera, adimen emozionalaren esparruko jakintzan sakontzeko bide eman dute. Nolanahi ere, horrek eragin du adimen emozionalaren leherketa ala beste zerbaitek? Berriro ere, ezagutzaren langilearen agerpena da erantzuna.

Makina-lanean eta makina-lanak garrantzi handia hartzen zuen ekoizpen-sistemaren esparruan, esanguratsuena ez zen langileak zer sentitzen zuen, nola jokatzen zuen baizik; haren baitan gertatzen zena gertatu, agindutako lana aurrera atera behar zuen, besterik gabe: "Etxean utzi behar dira sentimenduak, lanera baikatoz hona". Ezaguerazko lanean, berriz, langileak sentitzen duenak halabeharrez du eragina haren lanean, haren lanaren emaitzan, eta, hori dela-eta, nagusi den ereduaren ikuspegitik, langileek beren ekintzak antolakundearen helburuen eta proiektuen alde jartzea garrantzitsua da, baina ez hori bakarrik, baizik eta, beren sentimenduak ere haiekin lerrokatzea bilatuko da. Nolabait, modu jakin batean *jokatzea* ez ezik (makina-lana egitea ez ezik), modu jakin batean *sentitzea* ere eskatzen zaio langileari.

Jakina, sentimenduak oso-oso konplexuak dira, eta antolakundearen proiektua eta langileen sentimenduak bat etortzeko modu bakarra da proiektua langilearen nahien arabera zehaztea, ez alderantziz. Alabaina, argi eta garbi gelditu da nagusi den ereduak ez duela horrela zehazten estrategia, ezta gutxiago ere.

Lanaren esparru berrian, motibazioa askoz ere gehiago dago norberaren sentimenduen eta emozioen mendean lehen baino, eta testuinguru horretan du adimen emozionalak hainbesterainoko garrantzia. Arazoa da elementu periferikotzat hartzen dela, sakoneko arazoak adabakiaz estaltzeko *portaera on* hutsa balitz bezala. Orduan, berriz ere, nagusi den ereduaren egiturazko baldintza eta baldintza ideologiko asko adimen emozionaltzat dugunaren aurkako erasoa direla ikusten dugu[6]. Izan ere, iradoki dugu nagusi den ereduak motibazioa pizteko bide bakarrak soldataren igoera eta mailaz goratzea izan ditzakeela; bada, hein berean, testuinguru horretan ere oso azaletik soilik heltzen zaio adimen emozionalari. Sentimenduen alorrean, adeitasunaren eta portaera onaren esparruan aritzea da azalekotasuna, haien sakontasunean eta benetakotasunean murgildu gabe eta, unean-unean, hipokresiatik eta zinismotik hurbil, eta, testuinguru horretan, nagusi den ereduak uzten duen esparru meharra adimen emozionalean sakontzeko, beste presio- eta estres-iturri bat izan daiteke benetako aurrerapenaren eragile baino gehiago.

Sortzen ari den ereduaren esparruan, berriz, nahi adina sakon murgil gaitezkeela-eta, adimen emozionala kontuan hartu beharreko elementua da, eta migrazio-prozesuetan lagungarri ere izan daiteke.

Baterako proiektua

Testuan barrena begien bistan gelditzen ari da beheranzko egitura bertikala (non helburuak eta estrategiak goitik behera jakinarazten diren) ez dela modu egokia pertsonek beren ezaguera eta gaitasuna ateratzeko. Izan ere, halako egitura duten antolakundeetan, pertsonek ez dute bere egiten enpresaren proiektua; besterik gabe, bestek eraiki duen mekano baten piezak dira. Baliteke esanekoak eta otzanak izatea; baina ez da hori ilusioa eta zirrara sentitzen duen norbaitek, proiektua bere egiten duen eta konpromisoa hartzen duen norbaitek agertzen duen jarrera.

Hori dela-eta, baterako proiektu bat sortzea aipatzen dute irtenbidetzat: proiektua batera sortutakoa izatea egiaz, nahiak, gogoak eta ilusioak bat eginez. Hala ere, horrek badu eragozpen bat (Darceles, 2008a), bakarra: jakitun izan behar dugu baterako proiektua egoera *ideala* dela, inolaz ere ez *erreala*. Bestela, hori ahazten badugu, helburuak eta estrategiak goitik beherantz ezartzeko modu berri bat bihur daiteke ustezko baterako proiektua.

Azken batean, besterekiko elkarlanean ateratzen, hedatzen eta balioztatzen da ezaguera. Elkarlanean aritzeko konfiantza maila bat behar da, gogokidetasuna, eta hau lotuta dago gure nahiak (gutxienez, gure nahien hainbat alde) besteren nahiekin hurbiltzearekin. Izan ere, sortzeko (ez errepikatzeko, ez berregiteko) elkarlanaz ari garela, kontuan izan beharra dago besterekiko harremana gorabeheratsua dela betiere, hurbildu eta urrundu egiten garela elkarrengandik, bat egiten dugula eta bat etortzeari uzten diogula.

[6] Adimen emozional kontzeptua Daniel Golemanek (1999, 2001) ezagutarazi du nagusiki, Antonio Damasioren eta beste neurozientzialari batzuen lanetatik abiatuta.

Berrikuntza

Esparru guztietan, berritzaile bihurtzeko gai ez bagara enpresa gisa eta gizarte gisa zereginik ez dugula aldarrikatzen ari dira. Gai beraren inguruan ari gara berriro ere. Berrikuntzak honako elementuekin zerikusia dauka: ezaguerarekin (pertsonarena dena), subjektibotasunarekin (sormenarekin, emozioekin, sentimenduekin…) eta, kanpotik zehazten digutenaren arabera (norbaitek aginduta edo plan edo proiektu batetara mugatuz) jokatu ordez, gure ezagueratik jokatzeko boterea izatearekin lotuta dago (Vázquez eta Darceles, 2007). Baina nagusi den ereduaren logikak ez du uzten berrikuntza ateratzen. Horra hor paradoxa.

Berrikuntza jazotzen da pertsonak (pertsonek, taldeak) *laneko* gertaeren segida berritzen duenean. Sormena azaleratzen da pertsonak bere sormena askatzen duenean *laneko* solasaldietan, jakinarazpenetan, harremanetan.

"Berrikuntza sortzen duten gaitasun pertsonalak neurri txiki batean bakarrik dira sistemikoak, ezin dira gobernatu, bat-bateko haustura eragiten dute, ezin dira aurrez ikusi eta, maiz, nahastea, anbiguotasuna, ustekabea, irregulartasuna, gatazka eta porrota dakarte –gutako gutxi ahalegintzen gara modu aktiboan esperientzia horiek izaten–. Halere, esperientzia asaldatzaileak izan arren, ezin ditugu baztertu edo alde batera utzi: merkatuak egiten duen presioak galarazi egiten digu. Hori dela-eta, berrikuntzari heltzeak benetan zer esan nahi duen eta pertsonei berrikuntza funtzionarazten nola lagun diezaieketen hobeto ikasi beharrean daude antolakundeak" (Martin eta Austen, 2007). Zera erantsiko nioke nik aipamen horri: egia bada maila pertsonalean, gutxik bildu nahi dituztela esperientzia horiek, antolakundeei dagokienez, berriz, nagusi den ereduaren azpiko buruko eskemek hazteria balitz bezala ihes egiten dute horretatik guztitik.

***

Nagusi den eredua egoera berrietara egokitzeko saiakerak egiten direla esan dugu, baina, hura eraldatu gabe egiten direla saiakerak eta horrexegatik, adibide hauen guztien bidez ikusarazi nahi dugu, asmo onekoak izan arren, alferrikakoak direla ahalegin guztiak.

Azken liburuan (Estrategias de la imaginación liburuan), antolaketa-ereduen azterketa egiten du Alfonso Vázquezek. Eredu tekniko arrazionala, nolabait esatearren, petrolioaren lehen krisiak hasi ziren arte garatu eta nagusitu zen eredua da; orduan, huts egiten hasi zen. Ondoren, nagusi den ereduaren hedapen bat garatu zen: eredu ideologiko kultural deritzo Vázquezek, eta pertsonen emozionaltasuna erakartzeko elementuak darabiltza, sakonekoa aldatu gabe. Gaur egun, eredu eraldakorra da nagusi den ereduaren benetako ordezkotzat azaleratzen ari den eredua.

Gaur egun, erabakigarriena da ezaguerak lanaren muina eraldatzen duela, ekoizpen-faktore masibo eta lehiakor izateko faktore erabakigarri den aldetik. Hori dela-eta, sormena azaleratzen den testuinguruetara iristeko, parte-hartzea egiazkoa den testuinguruetara, pertsona guztien ezaguera ateratzen eta hedatzen duten testuinguruetara edo benetan berritzen dutenetara, halabeharrezkoa da nagusi den eredua zalantzan jartzea eta lanak oinordetzan hartutako makina-lanaren ezaugarriak izateari utzi eta ikuskera berriak hartzea, ezagutzaren lanaren ildoan.

Berrikuntza, sormena, parte-hartzea eta ezaguera lanean bertan sortzen dira, baina, lanetik kanpoko elementutzat hartzen baditugu, hutsegite kontzeptual izugarria egingo dugu eta proposatzen ditugun bideak okerrak izango dira.

6. ERDIGUNEAN PERTSONAK KOKATZEN DITUZTEN ANTOLAKUNDEAK

Ezaguerari buruz hausnartu dugu, ekoizpen-faktore den aldetik. Izan ere, ertz asko ditu fenomeno horrek, eta funtsezkoa da gertatzen ari diren aldaketak eta aldaketek ematen dituzten aukerak ulertzeko.

Gureganatzeko eta mugiaraz gaitzan uzteko gai bagara, lanaren muina berriz eraldatzea da aldaketarik erabakigarriena: makina-lana egiteari uztea eta ezagutzaren lana egiten hastea[7].

Argitu dugunez, gaur egun nagusi den antolaketa-eredua lanaren muinaren aurreko aldaketarekin batera sortu zen hain zuzen ere: duela mende bat gutxi gorabehera, makina-lana sortu zenean. Ildo horretan, esan dugu nagusi den eredua ez dela gai ezaguerazko lana ateratzeko.

Hori dela-eta, paradigma berri bat behar dugu: antolaketa, kudeaketa eta lan kontzeptuak errotik eraldatzen dituen paradigma berri bat, kontzeptu horien arteko harremanak ere eraldatzen dituena, hartara, hauek lortzeko bidean aurrera egiteko: **antolaketa** *bizia (edo eraldakorra)*, **kudeaketa** *hedakorra* eta **lana**, estrategia aplikatzeko lekutzat barik, *estrategiaren sorburutzat* hartzea.

> *Thomas Kuhn da egun paradigmaren gainean erabiltzen dugun ikuskeraren aita. Haren hitzetan, "paradigma bat da ustez konponbidea duten arazoak aukeratzeko irizpide bat […]. Neurri handi batean, komunitateak arazo horiei bakarrik heltzera bultzatzen ditu kideak […]. Beste arazo batzuk baztertu egiten ditu […], metafisikoak direlakoan […], edo konplexuegiak dira behar adina denbora emateko. Are gehiago, paradigmak gizartean garrantzia duten arazoetatik bakartu dezake komunitatea, arazoak ezin badira mugatu [ohiko] puzzlearen formara, alegia, ezin badira adierazi paradigmak sustatzen dituen tresna kontzeptualen eta instrumentalen bidez"*
> *(Hamel, 2008 –aipamena–).*

Jarraian, pixka bat gehiago sakonduko dugu kontzeptu horietan, eta, atal honen bigarren zatian, eredu bizi edo eraldakor baten funtsezko berezitasunei buruz hausnartuko dugu.

[7] Horixe da Alfonso Vázquezen liburu berriaren (*Estrategias de la imaginación* liburuaren) ardatza.

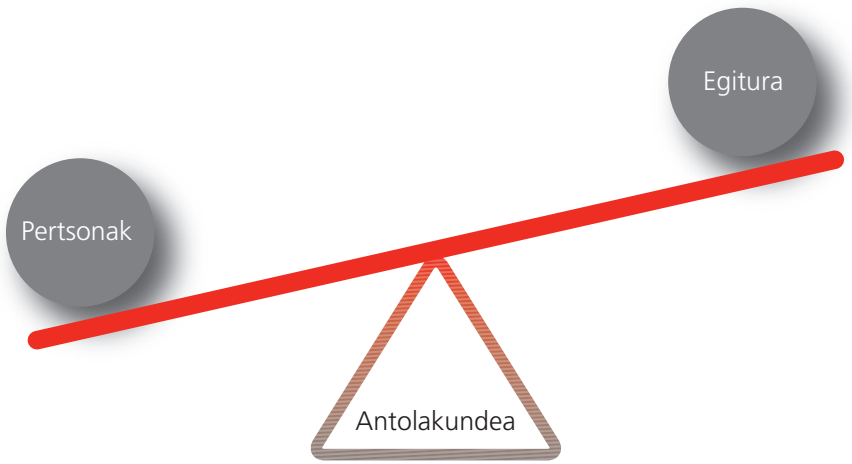
PARADIGMA BERRI BAT HELBURU

Antolaketa bizia

Testuan barrena, aurrez aurre jarri ditugu etengabe makinan oinarritutako antolaketaren gaineko ikuskera eta pertsonarengan oinarritutakoa. Ikus dezagun kontraste honen bidez: makina bizigabea versus pertsona bizia.

Makina bizigabea da. Prozesuan (antolaketan) jazotzen den aldaketa orok makinaren kanpotik sortu behar du; izan ere, makinak prozesuan izan dezakeen eragin bakarra (matxura) hura oztopatzea da, baina ez du sorkuntza, aurrerapena, hobekuntza, eraikuntza eman dezakeen ezer immanenterik[8]. Hori dela-eta, makinan oinarritutako antolaketa batetik espero daitekeen portaerarik *onena inertzia, oreka* da. Paradigma horretan pertsonek ere makinek bezala jokatu behar dute: egiten duten mugimendu orok, egiten duten aldaketa orok, txikia izanik ere, *ekoizpen-prozesutik kanpo* sortu behar du.

Makinaren aldean, **bizitasuna** da **pertsonaren** bereizgarria: ikasteko eta sortzeko ahalmena. Pertsonengan oinarritutako antolaketak ezin ditu hartu makinatzat, elkarrekin harremanetan egoteko, elkarlanean aritzeko eta eraikitzeko gauza diren eta beren burua antolatzeko gaitasun immanentea duten izakitzat baizik. Hori egingo ez balu, pertsonen gaitasun osoa ateratzeko aukera ezerezean gelditu ko litzateke.



[8] Izakiaren barnetik sortzen dena da immanentea.

"Pertsonaren eta haren ezagueraren nagusitasunak, aitzitik, antolakunde mugikorrak eta dinamikoak dakartza, eta halakoak ateratzen ikasi behar dugu. Izan ere, paradigma berri honetan, aldaketaren sorburua edo eragilea –eta aldaketa ezinbestekotzat dugu bizirik irauteko, betiereko errepikapenak lehia-testuinguruarekiko harreman oro galtzea baitakar– pertsonarengan datza, hau da, funtsezko faktorean bertan" (Darceles eta Iturbe-Ormaetxe, 2008).

Egiturak arintzea, pisua pertsonei ematea

Nagusi den eredua gainditzeko, egituraren pisua arindu behar dugu, hura osatzen duten elementu estatikoen, finkoen pisua arindu, eta pisu handiagoa eman behar diegu pertsonei. Horretarako, baina, argi eta garbi izan behar dugu pisua pertsonei emateak esan nahi duela *beren baitatik* jokatzeko ahalmena ematea; egitura berriak ematen dien ahalmenean oinarrituta jokatuko balute, ez litzateke egitura *arintzea*, egitura-aldaketa bat baizik, ordezkapen bat.

Halako antolakundea nolakoa den ari garenean, bururatzen zaigun lehenengo gauza organigrama bat eta eginkizunen banaketa dira. Antolaketa eta egitura parekatzen ditugu, eta alde estatikoan bakarrik jartzen dugu arreta. Arreta elementu estatikoetan (egiturazkoetan) bakarrik jartzeak, baina, zurruntasuna eta burokratizazioa ekartzen du: azken batean, gelditasuna eta gainbehera. Hala eta guztiz ere, garbi dago antolaketa kontzeptua ezin dela azaldu egitura kontzeptuaren bidez bakarrik, gehiago hartzen baitu barnean.

Loturen sarea da antolaketa. Egiturak loturen sare *estatikoa* ezartzen du, eta, hortaz, **antolaketa** *bizia* egitura, loturen sare estatiko bat baino askoz ere gehiago da. Antolaketa biziaz pentsatzea **nork bere burua antolatzearen** ikuspegitik pentsatzea da, ibilian eta etengabeko immanentzian dauden lotura mugikorrak pentsatuz: egituraren bidez azaltzerik ez dagoen (edo neurri batean bakarrik azal daitezkeen) pertsonen arteko komunikatzeko eta elkarrekintzan aritzeko moduak; errealitatetik, egunean egunetik eraikitzen diren komunikatzeko eta elkarrekintzan aritzeko moduak.

Hau da, desegituratzeko bideetan aurrera egiteaz ari gara, nork bere burua antolatzeko moduetan sakonduz. Horretarako, oztopo asko gainditu behar ditugu buruan; izan ere, antolaketaren gaineko gure ikuspegi estrukturalistatik, baita ezin ukituzkoa ere (hala nola, balioak eta komunikazioa) egituratzeko joera dugu, den-dena egituratzeko joera. Solasaldi bat egituratzeak, baina, eman dezakeena blokeatzea dakar, solasaldia ixtea, eta ez dago egituratzerik komunikazioa erabat desitxuratu gabe,

> *"Egitura funtzional bat dagoenean, 'erabakiak hartzen' dituen nagusi bat dago beti. Mini-konpainian, berriz, taldeak erabakitzen du, funtzioak ez daude hain mugatuta. Erabaki beharraren kultura hasi zen hierarkia hausten" (Lorenzo Mendieta).*

baina, balioekin ere gertatzen denez –aipatutako adibidearen ildoan–, komunikazio positibo eta konstruktiboari bide emango dioten **testuinguruak susta daitezke**, hori egitea badago.

Estrategia immanentea

Autogestioan aurrera egiteak funtsezko ondorio bat du antolakundearen estrategia ulertzeko eta lantzeko moduan.

Nagusi den ereduaren arabera, estrategiari buruzko teoriak (ezaguera eta erabakia ekintzatik bereizteak) oinarri hau du: egoera analizatzea, nora joan nahi dugun aztertzea eta, horren arabera, finkatutako helburuak lortzeko estrategia diseinatzea; ondoren, planen, neurrien, helburuen eta ekintzen bidez zehazten dugu estrategia, eta taldeen, sailen eta pertsonen artean banatzen ditugu ekintzak, kasuan-kasuan.

Halere, gertatutakoa (esaterako, produktu jakin baten salmenten kopuruak nabarmen gora egin izana ustekabean) analizatzen dugunean, salmenten hazkundea ekarri duen *egiazko estrategia* analizatzen saiatzen gara, egiaz gertatu dena, aurrez ezarritako estrategia edozein izanda ere. Alfonso Vázquezek dioenez, *egiaz egiten duguna* da estrategia.

Testuan barrena proposatzen ari garenez, pentsatu edo erabakitzea eta egitea banatzen dituen lerroa ezetea lortzen badugu, estrategia ohiko adieraren aldetik hartzeko beharra desagertuko da eta immanentziaren aldetik hartzen hasi ahalko gara. Alde horretatik, jardunean, taldearen baitatik, taldearen barneko elkarrekintzatik eta elkarlanetik sortzen da estrategia.

Funtsezkoa da hori, eta antolaketaren gaineko ikuskera berriak ikertzeko, aztertzeko eta gauzatzeko bide asko irekitzen ditu: estrategia leku jakin batean (hierarkiaren mailarik gorenean) sortzen dela eta handik antolakunde osora hedatzen dela ulertzeari uzten badiogu, eta antolakundeak immanentea duela eta estrategia antolakundetik sortzen dela ulertzen hasten bagara. Estrategiaren gaineko ikuskera hori gainditzen ez badugu, autogestioak eta antolakundeko pertsonak ahalduntzeak ez dute ekarriko

> *Metodo original bat diseinatu zuten hamarna laguneko bilerak antolatuz antolakundeko pertsona bakoitza, baita gerentea ere, ebaluatze aldera. Sistema honek hasieran pertsonak ebaluatzea zuen helburu. Baina, azkenerako, antolakundearen barneko komunikazio- eta lotura-sare bihurtu da, eta, hari esker, "estrategia eskuzta dezakegu, erabiltzen ditugun kontzeptuak argitu, antolakundearen barneko funtsezko uste, balio eta ildo guztiak bateratu eta guztion artean sortu". Funtsezko oinarria da hori gaur egun (Darceles, 2008b –Alcorta-Brockhausen gainean–).*

nagusi den eredua sakonki eraldatzea; aitzitik, nagusi den ereduak barneratu eta bere egingo zituzkeen elementuak izango lirateke –izatez onuragarriak izango balira ere–.

Kudeaketa hedakorra

Autogestioan aurrera egitea da nork ahal bezainbat eta gero eta gehiago handitzea bere lana kudeatzeko eta bere lanari buruz erabakitzeko gaitasuna, eta hainbat dinamikak parte hartzen dute horretan, bai subjektiboek, bai objektiboek. Batetik, pertsonak areago ahalduntzeko bidean *aurrera egitean* datza: pertsonek abileziak eta ezaguera garatzea, balio handiagoa eransteko, eta honekin batera, egiten dutenaz gero eta gehiago jabe egitea, eta baita ere, lotura afektiboak sentitzea beren jardunarekin edo proiektuarekin, eta honi loturik, antolakundearen eta haren etorkizunaren protagonista sentitzea, beren nahiak ateratzeko eta gauzatzeko bide eginez lanaren bidez.

Bestetik, alde objektibotik, testuinguruak sustatzean datza, egiturak arinduz, boterea emanez pertsonei, komunikazio- eta informazio-fluxuak sustatuz honelako testuinguruetan aurrera egiteko: pertsonek beren lanean ekarpen handiagoa egiteko eta egiten dutena besteen jardueren tartean nola txertatzen den ikuspegi zabalagoa izateko.

"Hainbat saltzailek denden eskariak inprimaki normalizatu baten bidez bildu eta atzerapenei edo oker bidalitakoei buruzko kexak entzun besterik ez zuten egiten. Nahiko lan 'desatsegina' zen, nahiko ohikoa zelako akatsak izatea eta, egiturazko arrazoiak zirela-eta, saltzaileek ez zutelako ia gaitasunik arazoak konpontzeko. Eraldaketa gertatu zenetik, eskariak Internet bidez egin daitezke, eta ez ditugu gehiago behar horrelako saltzaileak. Orain, balio erantsi handiagoko lanak egiten dituzte; lan handia egiten dute zerbitzuak bezeroen eskakizunetara egokitzen. Haiek [bezeroak] dira antolaketa-modu berri honen onuradun nagusiak, baita langileak ere, lan errealizatzaileagoa eta zentzu handiagokoa egiten baitute orain".

ANTOLAKUNDE BIZIAREN BEREZITASUNAK ETA EZAUGARRIAK

Lan-taldea

Pertsona eta lan-taldea dira autoantolaketaren **oinarrizko unitateak**, zelulak. Hain zuzen ere, edukia duten lan-taldeez ari gara, erabakitzeko gaitasuna duten lan-taldeez, dinamika immanenteak sortzeko gaitasuna; izan ere, hainbatetan, *lan-talde* esaten zaio informazioa emateko bakarrik biltzen den pertsona talde bati ere.

Nork bere burua antolatzeko bideetan aurrera egiten duten antolakundeetan, denboran nahiko egonkorrak diren lan-taldeak egoten dira, baina hauekin batera, baita proiektu jakin batzuk egiteko *ad hoc* sortzen dituzten beste lan-talde mota batzuk ere. Era berean, lan-talde batzuek eginkizun argia dute, eta beste batzuek, berriz, zehaztapen gutxikoa; nolanahi ere, haien edukia ere immanentea da, garatu egiten dute. Lehen motako lan-taldeak antolaketaren diseinutik sortzen dira, baina funtsezkoa da ulertzea lan-taldeak ez direla ateratzen edo garatzen organigrama hierarkikoak ematen dien esanahitik, beren baitatik (beren immanentziatik) jaiotzen den jardueraren esanahitik baizik.

Lan-talde bat osatzeko oinarrizko premisetako bat da **komunikazio-fluxu bat izatea kideen artean haiek aberasten dituena eta haien ezaguera hedatzen duena**; hartara, hobeto konpon ditzakete beren arazoak eta hobeto erabaki dezakete. Bestela esanda, lan-taldearen ahalmena sortzen dituen ezaguera-fluxuen kantitatearen eta kalitatearen araberakoa da.

Zerikusi handia du horrek guztiak antolakundean jarduerak sailkatzen diren moduarekin. Adibidez, produktua zer bezerorentzat eta zer merkatutarako den, haien arabera sailkatzen badira jarduerak, testuinguru hau sortzen da, antolaketa-eredua behar bezain irekia bada noski: unitatearen baitako berezko ezaguera-fluxua lehiakorrago izateko behar dena da (bezeroak ontzat duenari, lehiakideak egiten ari direnari, bezeroei interesgarri gerta dakizkiekeen teknologia berriei eta berrikuntzei, haien kexei eta erreklamazioei… buruzkoa). Aitzitik, unitatea antolatzen bada makinaren

Analizatutako enpresa batean (forjaketa-instalazio batean), antolaketaren diseinuak bost produkzio-unitate ezartzen zituen hasieran makinaren tipologiaren arabera. Gero, bi negozio-unitate ezarri zituzten, jarduera produktuaren eta merkatuaren arabera banatu edo sailkatzen zutenak. Ez zen kopuru kontua. Lehen, ekoizpen-unitate bakoitzeko produkzio-burua ez zen lan-talde bateko kide, eta, hortaz, kudeatzeko haren gaitasuna ezerezean geratzen zen. Negozio-unitateak, berriz, balio-katearen eduki osoa (produkzioa, kalitatea, ingeniaritza, kanpo-logistika…) hartzen duten pertsonek osatzen dituzte, eta, horri esker, ezaguera-fluxu handia dago unitate bakoitzaren inguruan, bezeroaren ikuspegi nabarmenaz.

teknologiaren arabera, nor bere lanaren alderdi teknikoetan espezializatu ahal izatea da abantaila bakarra: aurrera nabarmen egiten laguntzen duen ezer. Bestela esanda, hau da desberdintasuna: batetik, jarduerak *izan badugun* ezagueraren arabera sailkatzen dituzten antolaketa-ereduak ditugu eta, bestetik, jarduerak *izan nahi dugun* ezagueraren arabera sailkatzen dituztenak. Testuinguru egokiak sortzeko moduaren adierazgarri dira azkenak, erabat zuzenduriko esku-hartzearen ikuskeratik urrun, eta horrexetaz arituko gara hurrengo atalean.

Konektibitatea

Autoantolaketan konektibitatea funtsezko propietatea da. **Loturak sortzeko testuinguruak** dira lan-taldeak, hau da, beren ezaguera elkarri helarazten dioten, eta elkarlanean aritzeko harremanetan dauden testuinguruak dira. Konektibitatea harreman-estiloekin, kulturarekin, lan-giroarekin, pertsonen arteko hurbiltasun edo urruntasunarekin lotuta dago. Lotura emozionalak sentitzearekin lotuta dago. Informazio- eta komunikazio-fluxuekin lotuta dago; loturei bide ematen dieten guneekin; teknologia berriekin; eta abarrekin.

Analizatutako enpresa batean, pertsonen artean zeuden buruko harresiak eraitsi zituztenean, hierarkian zuten maila edo funtzioen banaketa zela-eta, hain zuzen ere, loturak sortzeko gaitasuna asko handitu zen, eta lehen pentsaezinak ziren aukerak sortu ziren hortik. "Bai bileretan, bai fabrikako korridoreetan elkarrekin topo egiten dugunean, zer gertatzen den azaltzen saiatzen zaigu jendea; benetako kezka du guk laguntzeko behar adina informazio izan dezagun" adierazi du enpresa bateko produkzio-arduradunak. Gerenteak, bestalde, argitu du inork ez zuela ezagutzen haren aurrekoa, ez zela bulegotik irten ere egiten; bera, berriz, egunero jaisten da fabrikara, eta besteek bezala parte hartzen du bileretan. Hasieran, jarrera horrek harridura sortzen zuen, eta, adibidez, ez zioten bihurtzen agurra, baina harekiko harremana guztiz normalizatuta dago egun.

Konektibitatea loturak sortzeko gaitasuna edo potentzialtasuna da, testuinguru bat, aldez aurretikako elementu bat. Halaber, konektibitateak izan ere badu beste adiera bat: konexioak sortu *sortzea*, lotura gertatzea. Lehena potentzialtasuna da, egoera batean gerta litekeena, bestea, berriz, errealitatea da, benetan gertatzen dena. Adibide bat erabiliz hobeto ulertuko dugu: telefono bat duen pertsona batek deiak egin ditzake, baina benetako loturak sortzen dira deitu deitzen duenean eta bera deitu deitzen dutenean. Era berean, pertsonek bilerak egiteak edo leku fisiko berean egoteak *loturak sortzeko aukera* ematen du *(konektibitate potentziala)*, baina egiaz *sortutako loturak (konektibitate erreala)* haien arteko komunikazioaren kalitatearen (esaten dutenaren, isilpean gordetzen dutenaren, elkarri jakinarazten diotenaren…) araberakoak dira.

Ikuspegi estatiko batetik, konektibitatea analizatzen eta hura handitzeko neurriak hartzen saiatzen garenean, konektibitate potentzialean gelditzen gara. Lotzeak, ordea, testuinguruaren araberako alde objektibo bat du, eta beste bat immanente edo subjektiboa. Hau da, sortzen diren loturak edo konektibitate erreala, testuinguruen konektibitate potentzialaren araberakoa ez ezik, haien immanentziaren araberakoa ere bada, loturak sortzeko dinamikak sortzearen araberakoa; are gehiago, horren araberakoa da batez ere. Desberdintasun handia dago: esaterako, postu bakoitzean Interneterako konexioa duten ordenagailuak instalatzea loturak sortzeko aukerak ematea da, konektibitate potentziala sustatzea, baina litekeena da aukera horiek inoiz ez gauzatzea. Alde horretatik, blog baten, wiki baten edo nork besterekin komunikatzeko eta denon intereseko informazioa helarazteko eratzen den beste edozein plataformaren bidez, sare birtual bat sortzea eta, batik bat, hura asko erabiltzea konexio-dinamika immanenteak sortzeko modu bat da.

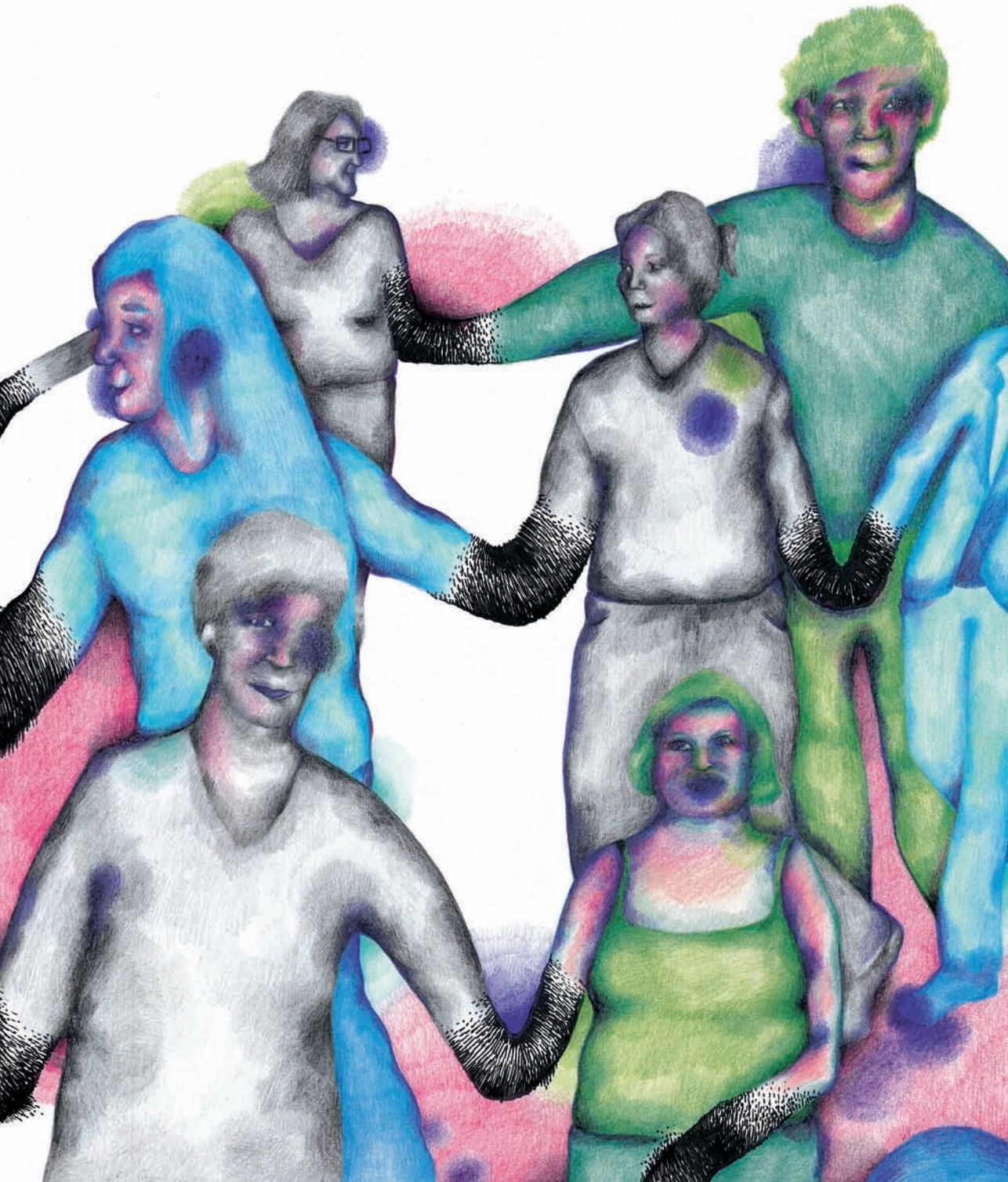
Analizatutako enpresetan, antolakundearen barnean elkarrizketatutako pertsona guztiek oso ontzat jo izan dute informazioaren tratamendua aldatzea. Izan ere, ikuskera ireki eta aberatsagoa izaten laguntzen du aldaketa horrek, eta, elkarlan hobean eta emaitzen eraginkortasun handiagoan ez ezik, lanean giro hobea, konfiantza handiagoa, ilusioa, antolakundeko kide izateko sentimendua… izatean ere du eragina horrek.

Datuak ulertzen errazak izateko eta balioa emateko moduan tratatzeak eta pertsona guztiei jakinarazteak, informazio-panelak paratzeak instalazioetan informazio eguneratua emateko (hala nola hilabeteko ustiapen-kontua itxi eta hurrengo egunean jendaurrean jartzeak), egunero bilerak egiteak postuan, aldizkariek eta informazioa ezagutarazteko beste formatu batzuek, eztabaida irekia sustatzen duten bilerek, eta abarrek

Antolakunde batek informazioa tratatzen duen moduak neurri handi batean baldintzatzen ditu antolakundearen barnean gauzatu eta aterako diren konexio-moduak. Erakunde batzuek (nire ustez, gehientsuenek) halako kultura dute informazioaren gainean, ez diote bide ematen gardentasunari eta loturak sortzeari, baizik eta alderantziz. Analizatutako antolakundeek, berriz, ondokoak bezalako testuinguruak gainditu behar izan dituzte:

- Aginte-esparru itxiak izatea, informazioa boterea delakoan, eta, horren ondorioz, okultismoa eta obskurantismoa nagusitzea.

- Nork bere "eskuetan listua botatzea eta eskuak igurztea", eta uste izatea hobe dela nork egiten duena beste inork ezin egitea, hala, ezinbestekoa izateko.



- Zuzendaritza Batzordearen bileretan ia inork ez hitz egitea edo hitz egiten dutenek bururik ez altxatzea, elkarri ez begiratzea.

Kultura horietan, ikuskera hori duten antolakundeetan, pertsonek erantzuna inhibitu egiten dute, ez dute modu natural eta bat-batekoan ematen, eta dagoeneko esandakoarekin edo jakin badakigunarekin bat datorrena bakarrik adierazten dute. Horren ondorioz, solasaldiaren eta komunikazioaren bidez eraldatzeko ahalmena desagertu egiten da.

Ezaguera eta ekintza bat egitea

Alfonso Vázquezek esan ohi duenez, informazio- eta komunikazio-teknologien garapenak espazioa eta denbora laburtu ditu, eta, horren ondorioz, seinaleen dentsitatea mugagabe handitu da. Kontuan izanik mugikorrak direla seinaleak –inork ukitu bezain laster aldatzen dira–, halako mundua oso-oso konplexutasun handikoa da.

Nagusi den eredua eta hierarkiaren *statu quo*ak gainditzeko, ezagutzaren langilea ateratzeko eta nork bere burua antolatzeko moduak ateratzeko ardatza ezaguera eta ekintza bat egitea da.

Konplexutasuna oso handia denean, gertatzen denetik oso hurbil dagoenak bakarrik jakin eta erabaki dezake. Horregatik, zenbat eta handiagoa izan konplexutasuna, orduan eta beharrezkoagoa da ezaguera, erabakia eta ekintza bat egitea.

Hori dela-eta, prozesuan datza ardatza. Baina, noski, ez dugu ulertu behar prozesua bere alderdi errepikakorretik, bakarrik; aitzitik, unean-unean sortzen den aukeratik hedatzen ari dela edo heda daitekeela baizik.

Horren ondorioz, esku hartzeko moduak guztiz ezberdinak dira. Iradoki dugu hori, eta pixka bat gehiago sakonduko dugu hurrengo atalean.

Antolakundea: bere pertsonena

Teoria hutsean, ikuspegi askotatik ikus daiteke antolakundea. Hura izateko arrazoia gizartean eginkizunen bat betetzea izan daiteke, -hala nola eskola bat?-. Halaber, hainbat inbertitzailek etekinak lortzeko bitarteko bat izan daiteke antolakundea. Baita bere kabuz balioa duen zerbait ere, -kirol elkarte bat adibidez?-. Langileen interesari beste edozeri baino lehentasun handiagoa ematen dion zerbait ere izan daiteke…

Errealitateari erreparatuz gero, ikusten dugu elementu komunak dituztela antolakunde guztiek, askotarikoak izan arren: soldatapeko langileak izaten dituzte, eta salbuespena da halakorik ez izatea; inbertsioak egin beharra eta, horrenbestez, finantzazio-beharra ere izaten dute; eta antolakundearen "titulartasunak" forma juridiko bat edo beste izango du, eta honek baldintzatuko du zer legek eta arauk arautzen dituzten haren eskubideak eta betebeharrak eta hirugarrenekiko erantzukizunak.

Bada, nagusi den ikuskeraren arabera, antolakundea titularraren zerbitzura dagoela jotzen dugu. Izan ere, honen adierazpen nagusia enpresa kapitalista bera da: ahalik eta etekin handiena lortzearen helburuaren zerbitzura dagoena. Horren ondorioz, analogiaz, beste edozein antolakunde, irabazi-asmoa izan edo ez izan, titularraren helburuen eta interesen zerbitzura dagoen tresnatzat hartzen dugu, eta antolakundeak osatzen dituzten pertsonak, hark ezartzen duenerako "baliabidetzat".

> *"Inork ere ez du izan behar beste inork bere helburuak lortzeko bitarteko bat [Kantek oso argi adierazi zuenez]. Gizaki guztiak berdinak dira, helburuak, helburu hutsak diren aldetik, inolaz ere ez batzuk besteren bitartekoak" (Fromm, 1959).*

Sortzen ari den eredu aurreratuan, berriz, pertsonak ezin dira hartu objektutzat, tresnatzat, inoren zerbitzura dauden baliabidetzat; aitzitik, haiek dira antolakundearen helburua. Ildo horretan, helbururik aipatuena (etekina) ez da antolakundearen helburua, hark bizirik irauteko ezinbesteko eskakizuna baizik; izan ere, gutxieneko maila bat ez izateak, dena delakoa ere, beharrezko inbertitzaileak ez erakartzea ekar dezake.

> Langileak makina-lana egitetik ezagutzaren langile bihurtzeko igarobidea antolaketaren gaineko ikuskeraren aldaketa ere bada: antolakundea titularraren interesen zerbitzura ulertua izatetik –horixe da nagusi den ikuskera– pertsonen (lankideen) baitatik eta pertsonentzat eraikitzen dena bezala ulertua izatera.

***

Epigrafe hau laburbilduz, esan genezake zerak sustatzen saia gintezkeela *antolakunde biziak* izateko bidean aurrera egiteko:

- Komunikazio-fluxuak berez jazotzeko testuinguruak sortzen, eta hartara, ezaguera sortzeko eta ateratzeko gai diren **lan-taldeak** sortuz.

- Pertsonen arteko oztopoak eraits daitezen bultzatzen, haien arteko komunikazioa eragozten baitute, eta informazioa **loturak sortzeko gaitasunari** bide emateko moduan tratatzearen alde egiten.

- Etengabe eta *maila guztietan* bilatzen **ezagueraren, erabakiaren eta ekintzaren** artean beharrezkoa ez den tarte edo bitartekorik ekiditea.

- **Pertsonak** antolakundeen **helburutzat** hartzen, haien baliabidetzat barik.

7. MIGRAZIORAKO HAINBAT GAKO

GAKOAK ETA IGAROBIDEAK VERSUS EREDUAK

Ez dago eredurik

> *"Ereduen arabera lan egiten ohituta gaude, baina fluxuaren arabera diharduen gizarte batean murgiltzen ari gara orain. Ziurgabetasun handia eragiten du horrek, baita aukera asko ere" (Alfonso Vázquez).*

Kontua ez da eredu idealak bilatzea, ea kopia ditzakegun. Izan ere, ez dago eredurik edo, gehienez ere, hainbat ezaugarri komun dituzten ereduen esparru bat dago. Aitzitik, kontua da eredu eraldatzaile moduko bat sortzea, etengabeko ikaskuntza-, eraldaketa- eta eraikuntza-prozesu batean, etengabe bere burua berriz asmatzen duen eredu bat.

Ez dagoenez gero jomugatzat har daitekeen eredurik, begien bistakoa dirudi ezin ditugula zehaztu migrazio-prozesuetan egin beharreko *urratsak* ere:

> *"Azken batean, ez dago 'garapenaren beharrezko faseen' logika objektiborik, egoera jakinen egitura jakinetik edo esku-hartze 'subjektiboen' aurrez ikusi gabeko emaitzetatik sortzen diren 'arazoek' gauzen bilakaera erregularra hausten dutelako" (Žižek, 2002).*

Ondoko argibideak "eredu" hitzaren inguruan darabilgun ustezko kontraesana gainditzen lagunduko du: Antolakunde baten lan egiteko modua deskribatzerakoan "antolakunde ereduaz" mintzo gara. Bikaina izan daiteke, edo oso eskasa, eta gertagarriena dena, erdibideko zerbait. Eredua, adiera honetan, existitzen dena da, gure kontzeptuetan islatzeko gaitasunak bitartekotua. Honela analista desberdinek oso modu desberdinean azalduko dute antolakunde forma partikular berbera. Baina "eredu" adiera honek ez du zer ikusirik beste adiera hauekin: hari jarraikitzeko adibide, erreplikak egiteko molde edo iritsi behar dugun forma ideala.

Igarobide edo aurrerabideak

Azken liburuan (*Estrategias de la imaginación* liburuan), sortzen ari diren ereduetan aurrera egiteko bidean egin beharreko hainbat igarobide aipatzen ditu Alfonso Vázquezek. Denetan dute eragina igarobideok: buruko eskemetan, balioetan, jarreretan, portaeretan, eredu idealetan, harreman-ereduetan, itxaropenetan, sineskeretan… Laburbilduz, gogoeta hauek eragiten dizkigute igarobideei buruzko bere proposamenek:

- *Hizkuntza desegituratzea.* Kontuan izanik ez garela konponbiderik aurkitzen ari erabiltzen ditugun kontzeptuen bidez, hizkuntza eta kontzeptu berriak behar ditugu, paradigma berriak sortzeko.

- *Bitartekorik gabekotik (in-mediatotik) igarotzea.* Ezaguera oro gertakarian *bertan* sortzen da, eta *hurbiltzen* garen heinean bakarrik ezagutzen dugu errealitatea. Haraindikoan pentsatzen ohitu gaituzte, baina; in-mediatoa ez den horretan. Pertsonok protagonismoa hartzeko modua da haraindikoa, ordezkaritza eta bitartekoak gainditzea eta in-mediatoaren esparrura hurbiltzea.

- *Subjektibotasunetik igarotzea.* Objektibotasuna agintearen subjektibotasuna da, agintea duenaren subjektibotasuna adierazten duen mozorroa da.

- *Neurriaz kanpo.* Maila guztietan, dena neurtzen saiatzen gara, baina garrantzitsuena *neurtu ezin dena* da bizitzan; horrek eraldatzen ditu gauzak.

- *Denboraren ikuskera: Cronosetik Kairosera.* Cronos nagusi den ereduarekin bat datorren denboraren gaineko ikuskera da: makina da nagusi, eta lan-ordu bat beste baten berdina da (edo, behinik behin, berdina delako sinplifikazioa dugu oinarri); hartara, den-dena neur daiteke eta erreferente unibertsalaren arabera adieraz daiteke: diruaren arabera. Errepikapena da Cronos, baliokidetasuna, aniztasuna desagerraraztea, pertsonak makina bihurtzea, plangintza, objektibotasuna. Kairos, berriz, esperientziaren bizitasuna da, gertaeraren denbora, subjektibotasunarena, bizirik dagoenarena eta fluxuarena.

ESKU-HARTZE KONTZEPTUA GOITIK BEHERA ALDATZEA

> Unean-unean esku hartzeko aukera antzemanez jokatzea da kontua. Fluxuaren arabera esku hartzea, metodoen eta ereduen arabera esku hartu beharrean.

Nork bere hurbileko esparruan bakarrik esku hartzen du, beti: gerenteak Zuzendaritza Batzordearen bileran hitz egiten duenean *esku hartzen* du; langileak, ondoezik dagoela-eta, lankide bati makinan ordezkatzeko eskatzen dionean *esku hartzen* du. Batzuetan, ordea, denboran edo espazioan hain hurbil ez ditugun esparruetan esku hartzen saiatzen gara. Adibidez, batere pozik ez dagoen bezero baten deiak azken salgai-sortaren kalitatearen inguruko alarma piztu du: "Zerbait egin beharra dago".

Hausnar dezagun nola esku hartuko genukeen nagusi den eskemari jarraiki: analisi jakin bat izango genuke abiapuntu, arazo bat lortu beharreko helburutzat hartuko genuke eta ekintzaren bat zehaztuko genuke, arazoa konpontzeko ustez. Alegia, denborak edo/eta espazioak benetako

gertaeratik banatzen gaitu, eta, hala ere, *zuzenean* izan nahi dugu eragina, erabili beharreko bidea edo prozedura edo egin beharreko urratsak zehaztuz; gainera, ebaluazio *objektiboa* egiteko bideren bat ere finkatzen dugu. Azken batean, horixe datza ohiko funtzionamendu-eskemaren azpian, hau baita eskema: *analizatzea, plangintza egitea, antolatzea eta kontrolatzea*.

Esku hartzeko modu *arrunt* hori baztertu eta guztiz ezberdina den beste baterantz igaro behar dugu, sortzen ari diren ereduen berezitasunekin eta igarotzearen gakoekin bat datorrena:

> Nahi dugun errealitateari bide egingo lioketen **testuinguruak sortzea, gaindeterminazioa gaindituz**, eta, testuingurua sustatu ondoren, errealitateari galdetzea.

Landu ditzagun ideia horiek.

Kanpotik, gainetik zehaztu beharra gainditzea

Batetik, *kanpotik, gainetik zehaztetik* (gaindeterminatzetik) urrundu beharko genuke, baina, hain sustraituta dago esku hartzeko ohiko moduetan, ez baitzaigu besterik bururatzen.

Egin dezagun proba. Proposa dezagun nolabaiteko konplexutasuna duen gizarte-arazo bat. Zer ikuspegitatik landuko genuke, nola landuko genuke? Zer ikuspegitatik landuko lukete, nola landuko lukete gure ingurukoek? Oso-oso litekeena da, zenbat eta gehiago tematu arazoa ikuspegi zuzenetik lantzen, orduan eta gehiago joko genukeela kanpotik, gainetik zehaztuz eta kanpotik, gainetik antolatuz esku hartzera… Eta irratiko tertulia baten ordu laurden entzuten badugu, irudipen hori bera izango dugu.

Errealitatea, ordea, konplexua eta gorabeheratsua da, eta ezaguera errealitateari atxikita dagoen heinean da ezaguera. Urrundu egiten bada, freskotasuna galtzen du, egokitasuna galtzen du, gaurkotasuna galtzen du; hau da, *errealitatea* galtzen du. Alabaina, ezin dugu onartu errealitatetik urrun esku hartzea, haren gainean lebitatzea, ez da? Bada, gakoa da errealitatetik hurbil dagoenaren gaitasuna ateratzeko **testuinguruak sustatzea**.

> Nolabait esanda, kontua da plangintza bati jarraiki esku hartzeko bide objektibatua ahaztea eta esku-hartze immanente edo subjektiboen alde egitea, alegia, nork bere burua antolatzeko moduetatik hedatzen direnen alde.

Eta garapena objektiboki neurtu beharra gainditzea

Oso gai garrantzitsua da hori ere. Izan ere, nagusi den joerari jarraiki, garapena ebaluatzeko, tartean sartutako elementuen bidez esku hartzen dugu, *zuzenean errealitateari galdetu* beharrean: inkestak, adierazleak, datu objektiboak… Horiek guztiak egoerak objektibatzeko ahaleginak dira, nahiz eta, konplexutasuna zenbat eta handiagoa izan, orduan eta subjektiboagoa den errealitatea, orduan eta gehiago dagoen *hurbil* gertaeran bertan hartzen diren *erabakietatik*, eta orduan eta gehiago dagoen gertaera *jasaten* den moduaren mendean, Kairos denboraren (ez Cronos denboraren) mendean azken batean.

Duela hilabete batzuk, berrikuntza sustatzeko erakunde batean lan egiten duen pertsona batekin hitz egin nuen, eta gai hau izan genuen hizpide: enpresentzako hainbat bilgune sustatzea, nagusi diren ereduak sakontasunean zalantzan jartzeko, kontzeptuak, hausnarketak eta esperientziak elkarri helaraziz. Hark zioenez, adierazleren bat erabili beharko litzateke bilguneetan parte hartzearen eragina neurtzeko. Baina horrelako gauzak ez dira linealak: "Parte hartu dut. Beraz, enpresako a, h, i eta j adierazleek % 100 hobetu behar dute". Ezinezkoa da neurtzea zer eragin duen buruko eskema baten aldaketak pertsonarengan eta, hortaz, egiten dituen jardueretan. Lehen ere esan dugu: "neurtu ezin denak eraldatzen ditu gauzak".

Telefono bidezko inkestak ezordukoak dira betiere, eta nagusi den jokatzeko modua errealitateari galdetzea ez den adierazgarri dira; aitzitik, esku hartzeko modu nagusia errealitatea objektibatzen ahalegintzea da, honela harekiko lotura eteteko arriskua izan arren. Inork ez du deitu eta zuzenean galdetzen: "Pozik zaude dena delako enpresaren zerbitzuarekin? Haien bezeroa zara eta". Ez. Deitu eta nork ia gogoan ere ez dituen gertaerei buruzko hamaika galdera egiten dute; adibidez, galdetzen dute zer-nola hartu zuen harrerako langileak nor enpresara egin zuen azken bisitan, baina nor ez da bisitaz gogoratu ere egiten ia… Laburbilduz, datu pilo bat biltzen dituzte, "oso objektiboak", tauletan bildu eta hamaika kalkulu eta analisi egiteko erabil ditzaketenak, baina errealitatearen berri nekez ematen dutenak.

Zer esan nahi du errealitateari galdetzeak?

Esapide horren bidez *zinez gertatzen dena antzematea*-edo adierazi nahi dut: errealitatea sumatzea hari buruz koherentziaz hitz egin ahal izateko moduan, iritziak isildu gabe eta gertakari garrantzitsuen berri jakinik, begiak estali gabe eta jakinaren gainean hitz eginez. Jakina, inoiz ez dugu hautemango

errealitate osoa: saiatzea ere zentzugabekeria da. Muina antzematen ahalegindu behar dugu, ostera, edo, behinik behin, gure azalpena funtsezko ebidentziaren baten kontrakoa izan ez dadin

Kasu bakoitza mundu oso bat da. Sumatu nahi dugun errealitate bakoitza mundu oso bat da. Behatzea da kontua batzuetan; beste batzuetan, entzutea; eta beste batzuetan, hausnartzea. Nire ustez, oro har, **errealitatea** *sumatu nahi* **izatea eta horretarako oso jarrera aktiboa** izatea da kontua. Izan ere, askotan, errealitatea mintzatu egiten zaigu, baina begiak ixten ditugu, beste alde batera begiratzen dugu, oso lanpetuta gaudelako orduan "oso gauza garrantzitsuak egiten".

Zer *ez* da errealitatea sumatzea? Demagun antolakunde bateko zuzendaritzako kide bat garela eta arduratuta gaudela antolakundeko langileak pozik dauden lanean. Langileei iritzi-inkesta bat betearaztea, kezkari ikuspegi horretatik heltzea, errealitatea sumatzeko oso modu eskasa litzateke; egia esan, hori ere ez egitea baino hobea bada, baina ez askoz hobea. Aitzitik, demagun beste kasu hau: lan-giro ona, elkarrekiko konfiantza, komunikazio arina dagoen testuinguru batean, nork pentsatzen duena esan esaten duen eta horretarako askatasuna duen antolaketa-esparru batean, ez da egin behar ezer berezirik langileen iritziaren berri jakiteko; askotara heltzen zaigu, solasaldi askoren bidez.

Testuinguruak sustatzea

Azken batean, binomio hau da gakoa: hasierako egoera hobetzea ekar dezaketen testuinguruak sustatzen saiatzea, errealitatea kanpotik, gainetik zehazten saiatzea barik, eta bitartekorik gabe ebaluatu edo neurtzea errealitatea, *errealitateari ahal bezain atxikita*.

Kontuz ibili behar dugu *mozorrotutako* hitzekin. Esku hartzeko ohiko moduei jarraiki, *testuinguru* hitza (hizkuntza berritzaileagoa) erabili arren, kontrakoa egiten da: zer testuinguru sustatu nahi den erabaki ondoren, testuinguruan neurtzen da esku-hartzeak duen eragina, ez errealitatean. Hots, ohiko moduan jokatzen da, hizkuntza itxuraldatuz.

Adibidez, eredu *biziagoak* izateko bidean aurrera egin duten erakundeetako komunikazio-, konfiantza-, ilusio-, konpromiso-mailari begiratzen diogunean, desberdintasun ikaragarria ikusten dugu nagusi den eredutik hurbilago daudenen aldean. Badago "ikusten denari" (sintomari) heldu eta hortik abiatu nahi duenik, hau hartzen duenik konponbidetzat: esaterako, konfiantza-giroa sortzeari bide ematen dioten hainbat urrats egiten ahalegintzea. Adibidearen ildoan, konfiantza, ordea, ez da lortzen *horretara zuzenduta* hartutako neurrien emaitza bezala, energia immanentea askatzeko moduan esku hartzearen eta koherentzia handiz egindako hainbat ekintzaren emaitza bezala baizik.

Laburpen-taula

Taula honek esku hartzeko modu aurreratuei buruz aipatutako ideiak argitzen eta laburtzen ditu:

	Ohiko esku-hartzea	**Esku-hartze aurreratua**
Estimulua	Arazo jakin bat (sintoma bat)	Aurrera egiteko bideez seguru egotea
Esku-hartzea	Analizatzea – ekintzak zehaztea – plangintza egitea (hori guztia, urrun egonda) – agintzea	Testuinguruak sustatzea (askatzea)
Ebaluazioa	(Sintomaren) neurketak, adierazleak	Errealitatea sumatzea

Kanpotik, gainetik antolatzea	Nork bere burua antolatzea
Kanpotik, gainetik gehiegi zehaztea	Nork zehaztea, esku-hartzea
Pisua: egiturarena (planarena)	Pisua: pertsonena
Ezaguera, erabakia eta ekintza bereiztea	Errealitateari atxikita erabakitzea
Objektibotasuna	Subjektibotasuna
Haraindikoa	Immanentea
Cronos denbora	Kairos denbora
Eraginkortasunik gabea konplexutasun handiko egoeretan	Eraginkorra konplexutasun handiko egoeretan
Ereduen eta jarraibideen beharra	Askotariko gakoen / indar-ideien eta gaitasunen beharra
Zuzendutako esku-hartzea	Fluxuaren araberako esku-hartzea
Zurruntasuna	Malgutasuna
Arrazionaltasuna	Emozionaltasuna
Obedientzia	Ausardia

ESKU-HARTZE AURRERATUA: ATERATZE HEDAKORRA

Esku hartzeko modu hedakorretan aurrera egin behar dugu eta, horretarako, **fokugune asko** izan behar ditugu; ezin dugu foku bakarra izan, hala nola hierarkiaren mailarik gorena edo errege/erregina subiranoa. Azken batean, orain arte esandakoarekin bat, esku hartzeko eta eraldatzeko potentzialtasuna ateratzea da kontua, pertsona guztiena, jarduera guztien esparruan.

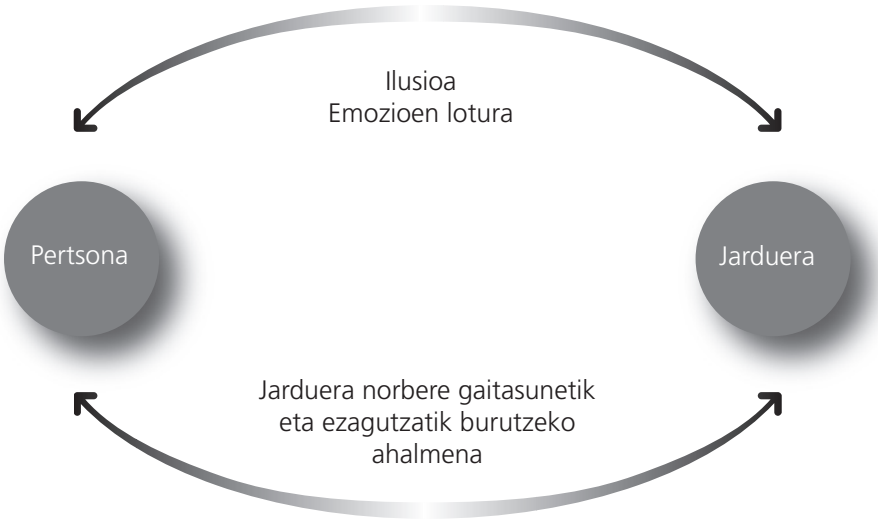
Ezaguerazko lana gero eta masiboago bihurtzen ari da, eta haren eraldatzeko potentzialtasuna ez datza ez alderdi kognitiboan, ez emozionalean, pertsonen *emozionaltasun eta nahiarekiko* loturan baizik, ezagutzaren lanaren esparruan pertsonek lana beren baitatik ateratzeko duten ahalmena dela-eta, aurrez aipatu dugu ezaugarri hori, hain zuzen ere. Alde horretatik, garrantzitsuena da zer lotura dagoen egiten dugunaren eta gure nahi eta gure ilusioen artean. Bestela esanda, gure nahietatik ateratzen edo gauzatzen dugu egiten dugun lana?

Naturaltasuna; berezkotasuna; komunikazio ireki, osasungarri eta arina; konfiantza; koherentzia… Testuinguru horiek guztiak ezin ditugu lortu pertsonek lotura emozionalik sortzen ez badute egiten dituzten jarduerekin eta haiekin elkarlanean diharduten pertsonekin.

Hori dela-eta, baterako proiektu bat egitea eta, ustez, pertsona guztiek harekin bat egitea baino gehiago, kontua da nor garatu ahal izatea eta nork bere proiektua antolakundean (ere) garatzea. Ildo horretan, zenbait esperientzia oso emaitza onak izaten ari dira enpresa aurreratuetan:

> *Gero eta makina automatizatuagoak erabiltzeari esker, oinarriko pertsonak lanetik aske gelditzen dira eta balio erantsi handiagoko jardueretan aritu daitezke; dinamika honetan, pertsonek besteren esku utz ditzaketen gaiak utzi eta balio handiagoa ematen duten kontuetan aritu daitezke. "Ezin dut ratioak ikusten ari; bezeroez, estrategiaz eta abarrez arduratu behar dut". Gaur egun, 'zuzenekoak' eta 'zeharkakoak' bereiztea gero eta zailagoa da Alcortan; banatzen dituzten lerroak lausotu egiten ari dira. Zuzendaritzak babestu egiten du hori guztia, baina ez zuzendu; aitzitik, pertsonek ekimen handia dute, eta, horri esker, antolakundea aurrera doa pertsonek beren gaitasuna ateratzeko bidean. Logistika-saileko hainbat pertsonaren adibidea oso adierazgarria da: hainbat hizkuntza dakizkite eta balio handia dute eta, hortaz, balio handiagoa eman dezakete bezeroekin harremanetan denbora gehiago emanez, baina haien lan errepikakorrak (datuak ordenagailuan sartzeak) ez zien uzten hori egiten. Konponbidea zera izan zen: hainbat forjari bilatu zituzten beraiek, lanaldiaren zati bat administrazio-lan hori egiten emateko prest (eta irrikaz). Guztiak hobetu ziren egoeraz: itzela da (Darceles, 2008b).*

ESKU-HARTZEAREN HEDAPENA



pertsona bakoitza ohiko jarduerarekin batera, bere gaitasunak areago ateratzen uzten dion eta horretara behartzen duen beste jarduera bat egiten hasten da.

Inplikazio emozionalez (inplikazio emozional handiz) bizitzen ditugun esperientziek helarazten gaituzte pertsonok. Baina esperientziak ez dira neurtzen Cronos denboraren arabera, Kairos denboraren (intentsitatearen) arabera baizik: "20 urteko esperientzia duzu edo urtebeteko esperientzia 20 aldiz errepikatua?". Inplikazio emozionalez bizi ez den esperientzia bat ez da bizi-esperientzia, ez dakar bizitzan heltzerik

Sortzen ari diren ereduetako lan-moduek inplikazio emozionala eskatzen dute, eta pertsonaren heldutasuna beharrezkoa da horretarako. Heldutasunik eza hobeto dago egoera eroso eta seguruetan nork bere gain erantzukizuna hartu eta bere ekimenak abian jarri behar dituenean baino. Pertsonaren garapenak berak etengabe hobetzera behartzen du.

Ohikoena da emozioak nolabaiteko arrazionaltasunaren bidez kontrola daitezen proposatzea, baina, horren aurrez aurre, pertsonak bizitzako esparru guztietan beren potentzialtasuna ateratzeko beharrezkoa da pertsonaren beraren heldutasunetik emozioak ateratzea.

AUTOGESTIOA ETA KUDEAKETA-MAILAK

Puntu honetara iritsi garelarik, iruditzen zait beharrezkoa dela ñabardura bat egitea: autogestioa lortzeko bideetan aurrera egitea eta hainbat kudeaketa-maila izaten jarraitzea bateragarria da. Hori ulertzen ez badugu, ondorio okerrak atera ditzakegu, hala nola testu honetan egindako proposamenak utopikoak eta bideraezinak direla lehiaren egungo esparruan edo antolakunde erabat anarkikoak ekarriko dituztela eta antolakundeok berandu baino lehenago desegingo direla. Autogestioak, baina, ez du esan nahi nork nahi duena egiten duenik lanean; hezeak eta iharrak nahastea da hori uste izatea. Halaber, ez du esan nahi erabakitzeko esparruak zabaltzen direnik dena biltzar bidez erabakitzeko moduan. Alderantziz. Pertsonak elkarlanean aritzeko modu inmediatoetan (bitartekorik gabekoetan) aurrera egitea da: agintea banatzea eta autoantolaketa.

Analizatutako enpresa (kooperatiba) batean ikusitakoaren arabera, antolaketa-modua eta agintearen egitura errotik eraldatuak ziren. Langile oro bere lanaz eta taldean egiten zuenaz jabe egin zen, eta informazioa oso baliagarria zitzaion horretarako. Zorionez, erabakiak hartzeko uste demokratiko faltsuaren kontrako alderantz aurrera egiten ari zen enpresa. Uste faltsu horretan oinarrituz erabakitzeko egitura zurrunetara jotzen da eta hauetan noren lana biltzar bidez erabakitzeko joera dago.

Arrantza-sektorea adibide adierazgarria da, oraindik ere biltzarretan oinarritutako kultura baitu eta, horren ondorioz, dinamikotasuna eta egokitzeko gaitasuna galtzen baitu.

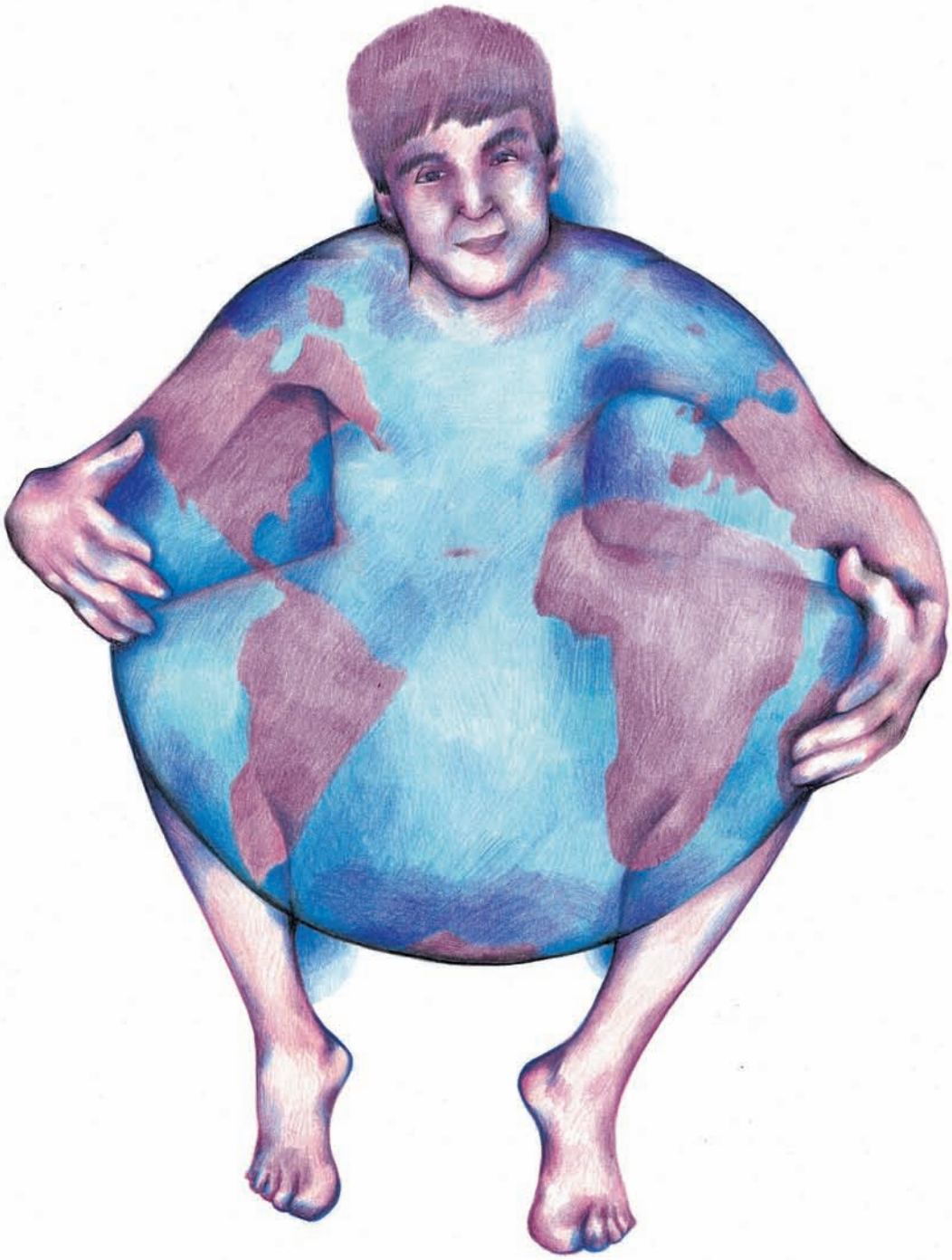
Analizatutako enpresa bat hainbat kudeaketa-maila izatearen oso adibide adierazgarria da. Antolaketa oso hierarkizatuta eta sailetan banatuta zegoen lehen. Egun, berriz, autogestio-maila gero eta handiagoa da eta nork bere burua gero eta gehiago antolatzen du. Hiru antolaketa maila daude. Goiko maila Zuzendaritza Taldeari dagokio, eta antolakundearen filosofia eta kultura lantzea du eginkizuntzat. Bigarren maila negozio-unitateek osatzen dute, eta produktuaren eta merkatuaren arabera banatuta daude, enpresak merkatuari eta bezeroari begiratzearen ildoan erabat. Hirugarren maila, azkenik, oinarrizko alor edo taldeek (makinan bertan lan egiten dutenek) osatzen dute.

Adibide hori ematearen helburua ez da kopiatzeko eredu bat ematea, antolakunde bakoitzak bere beharrak baititu, bere ezaugarriak. Bestalde, kontuan hartu beharra dago, antolakundeen barnean lan errepikakorrak (fabrikazioa, administrazio-lanak, mantentzea eta garbiketa…) egin beharra izateak ez duela esan nahi antolakunde osoa errepikapenera bideratu behar dugunik. Okerra litzateke hori ikuspegi guztietatik. Kontua da ezinbestean errepikakorra denarentzat prozedurak ezartzea eta antolakundea ahal bezainbat askatzea aurrera egiteko, ikasteko, eraldatzeko, berritzeko.

Analizatutako enpresa batean…

Zuzendaritza Batzordearen bileren helburua "lan egiteko modu bat sortzea eta proiektuan ilusioa piztea da. Ekintzaren eta gure ereduaren filosofiaren arteko koherentzia ere berariaz lantzen dugu". Hasieran, Zuzendaritza Batzordeak asko zehazten zuen, xehetasunetan ibiltzen zen, "beheko" taldeak ez baitzeuden ohituta datuak kudeatzen eta erabakitzen, eta, horregatik, haiek erabaki beharko zituzketen gai asko Zuzendaritza Batzordeak erabakitzen zituen. Lan-taldeak beren gaiak kudeatzen eta ebazten hasi ziren heinean, Zuzendaritza Batzordeak eguneroko lanaren jarraipena egiteari utzi zion eta gai estrategikoetan hasi zen jartzen arreta: etorkizunean, filosofian, eredua zehazten. "Egun, 2008ko otsailean, beste bi kudeaketa-mailek kontrolatzen dituzte ia kudeaketa-ratio guztiak. Zuzendaritza Batzordeari ere helarazten dizkiote, jakina, baina ez ditugu lantzen. Esaterako, guk oso ahalmen txikia dugu fabrikako PPMen[9] *kopurua jaisteko…".*

[9] *Milioi bat piezako akastun piezen kopurua neurtzen duen kalitate-indizea.*



EPILOGOA

"Hain erraza dirudi… Zergatik kostatu da hainbeste egoera hau lortzea? Zergatik ez dute egiten gauza bera besteek?". Oso ohikoa da horrelakoak entzutea eraldaketa-esperientziak azaltzen dituzten bilkuretan. Izan ere, erraztasuna, koherentzia, sen ona prozesu horien guztien ageriko ondorio komunak izaten dira. Bada, zergatik ez ditugu egiten naturaltasun handiagoaz eta maizago? Zergatik jasaten ditugu prozesu gogor eta are bortitzak koherentzia lortzeko? Funtsean, *nagusi den botereak blokeatzeko, berean eusteko, duen boterea* da arazoa.

Izateko arrazoi bakartzat *noren gaineko boterea*[10] duten egiturak sortzen ditu nagusi den ereduak. Nagusi diren antolaketa-moduak kanpotiko, gainetiko antolaketan eta zehaztapenean oinarritzen dira.

> *"Egia esan, gutako gehienok paradigma zaharraren aldekoak gara. 'Klase burokratikoko' kide gara. Exekutibo, manager eta ikuskatzaile garen aldetik, gauzak egiteko, managementaren teknologia (plangintza-saioak, aurrekontua prestatzeko bilerak, produkzioa kontrolatzeko sistemak) erabiltzen ikasi dugu. Are garrantzitsuago, gure mailaren pribilegioak, boteretik hurbil egotea eta profesionaltasuna erabiltzen ikasi dugu aurrera egiteko. Iraultza aipatzeak (bereziki, managementaren iraultza aipatzeak) urduritu egiten gaitu. Zera galdetzen diogu gure buruari: nor izango da garaile managementaren inguruko arauak eta rolak hankaz gora jartzen badira?" (Hamel, 2008).*

Testu honetan zalantzan jarri ditugun buruko uste askotan oinarritzen dira egitura horiek, baina uste horiek beste errealitate batzuen esparruan sortu ziren; ez dute balio dagoeneko. Jakina, nagusi den sistematik ondorioztatzen diren botere-harremanek antolakundearen mugak gainditzen dituzte, eta balio ez duten buruko usteei lotuta jarduten dute eta haiek gainditzeko ekimen oro oztopatzen dute. Ikaragarrizko botere-egiturak sortzen dituzte, eta oso zailak dira zulatzen. Botere hutsa.

Alde izugarria dago botere-jokoaren esparruaren eta benetako balioa ematen duten jardueren eta lanen (ordaindutakoen, gaizki ordaindutakoen eta ordaindu gabekoen) artean. Benetako ekonomia pertsonek gizarteari ematen dioten lanean (banakakoan eta taldekakoan) oinarritzen da eta hari esker

[10] *Noren gaineko boterea* eta *hartarako boterea* bereizten ditu Alfonso Vázquezek. Hartarako boterea gizakiok banaka eta taldeka eraikitzeko dugun benetako ahalmena da.

sortzen da. Elkarlanean ari diren pertsonen sarea da ekonomia, eta elkarlanaren bizitasuna eta konplexutasuna (batez ere, elkarlanean parte hartzen duten ezagueren maila) haren aurrerapenaren adierazgarri da, betiere, elkarlanak balioa, gizatiartzea eta aberastasuna ematen badie gizarteari berari eta elkarlanean dihardutenei.

Nagusi den ereduak taldeari eta, hortaz, gizarteari on egingo dion dinamikatik urruntzen den boterea sortzen eta hedatzen du: botere hutsa, gizarte- eta giza-logika ororen kontrakoa. Hain zuzen ere, horixe da nagusi den sistemaren ondoriorik gaizto eta halabeharrezkoena.

> *"Ez dugu bizi nahi errealitatearekin, baina, hala ere, existitu egiten da, eta, hortaz, hobe dugu onartzen hastea" (Galbraith, 2004).*

Hau da, gertatzen denaren kontzientzia handiagoa izan behar dugu, baita gertatzen den horretan dugun ardurarena (eta arduragabekeriarena). "Egiturari buruzko azalpenak sortzaileak dira berez" (Senge, 1992). Bestela esanda, gure pentsaeraren azpiko eskemek jarrera sortzen dute. Testuan ikustarazten saiatu garenez, gure eskemak (oraindik indarrean daudenak) beste garai batekoak, beste testuinguru batekoak direla, sorrarazi zituen errealitatea egon ez dagoela ikusten badugu, buruko paradigma berri bat beharrezko agertuko zaigu: kontzeptu-esparru berriak, errealitate berrietan aurrera egin dezagun, errealitateari buruzko gure azalpenek sortzen dituzten jarrerek aurrera egiten lagun gaitzaten. Sor ditzagun kontzeptuak eta hedatzen eta fruituak ematen joan daitezela, errizoma sor dezatela.

BIBLIOGRAFIA

- BOJESEN, Anders eta MUHR, Sara Louise: "In the name of love: Let's remember desire", *Ephemera articles*, 2008
- CASTELLS, Manuel: "Nueva economía y política urbana", *La Factoría*, 33. zk, 2007ko maiatza-abuztua.
- DAMASIO, Antonio: *"El error de Descartes"*, Crítica, 2006
- DARCELES, Maite (2007a): "Gestión del conocimiento y creatividad", *Boletín del Cluster del Conocimiento*, N211 eta N212 zk, 2007ko otsaila.
- DARCELES, Maite (2007b): "Hacia nuevos marcos conceptuales que superen la planificación", *Boletín del Cluster del Conocimiento*, N243 zk, 2007.
- DARCELES, Maite (2008a): "¿Qué es un proyecto compartido?", http://maitedarceles.blogspot.com, 2008ko ekaina.
- DARCELES, Maite (2008b): "Alcorta-Brockhaus: AVANZANDO contra-corriente", http://maitedarceles. blogspot.com, 2008ko ekaina.
- DARCELES, Maite eta ITURBE-ORMAETXE, Julen: "Persones i tecnologia es donen la mà per aprofundir en els valors cooperatius", *Nexe* 22. zk, 2008.
- DRUCKER, Peter: *"Drucker Esencial"*, Edhasa, 2003.
- FREIRE, Paulo: *"Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa",* Ed. Paz y Tierra, 2004, http://www.afu.uy.nu/ à biblioteca virtual.
- FROMM, Erich: *"El arte de amar"*, Editorial Paidos, 2007
- GALBRAITH, John Kenneth: *"La economía del fraude inocente. La verdad de nuestro tiempo"*, Crítica, 2004.
- GLADWELL, Malcolm: *"Inteligencia intuitiva. ¿Por qué sabemos la verdad en dos segundos?"*, Taurus, 2005
- GOLEMAN, Daniel: *"La práctica de la inteligencia emocional"*, Editorial Kairós, 1999
- GOLEMAN, Daniel: *"Inteligencia emocional"*, Editorial Kairós, 2001
- HAMEL, Gary: *"El futuro del management"*, Paidós, 2008
- MARTIN, Roger eta AUSTEN, Hilary: "Innovación y puesta en práctica: dominar las tensiones", *Harvard Deusto Business Review*, 2007ko abendua.
- MORGADO, Ignacio: *"Emociones e inteligencia social. Las claves para una alianza entre los sentimientos y la razón"*, Ariel, 2007

• RODRÍGUEZ MARCOS, Javier: "Leemos, pero a ritmo de 'zapping'", El País, 2007/12/15.

• SENGE, Peter: *"La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje"*, Granica, 1992.

• VÁZQUEZ, Alfonso: *"El modelo vasco de transformación empresarial"*, Hobest, 1998.

• VÁZQUEZ, Alfonso: *"La imaginación estratégica"*, Granica, 2000.

• VÁZQUEZ, Alfonso eta DARCELES, Maite: "Paradoja de la Innovación", Innobai, 4. zk, 2007.

• VÁZQUEZ, Alfonso: *"Estrategias de la imaginación"*, Granica, 2008.

• ŽIŽEK, Slavoj: *"¿Quién dijo totalitarismo?"*, Ed. Pre-textos, 2002.