

## **GIPUZKOA 2020**

# **ERRONKAK ETA HAUSNARKETARAKO PROPOSAMENAK ALDE ZUZENETIK EZAGUTU EZINEZKO MUNDU BATEAN**

### **KONPLEXUTASUNA, ALDAKETA DESITXURATUA ETA ALDE ZUZENETIK EZAGUTU EZINTASUNA.**

Ez dut uste oker nabilenik gizakia bere bizitzaz jabetzen den izaki bakarra dela esaten badut, aldi berean unea eta prozesua den bizitzaz, alegia. Eta jabetze horrek, hain zuzen ere, bere bizitza amaiera bat duela jakitun egiten duela. Agian, horrexegatik etorkizunari begira soilik biziraun dezake, eta hartan bere gogoari jarri eta aurreikustea jarduera erakargarriak izan ditu beti.

Hala ere, gure asmoa ez da iragartzea ezta auresate ere. Soil-soilik hausnartzeko gaiak proposatu nahi ditugu. Jakina, hausnarketa horiek iraganaren ondorioa den eta etorkizunerantz jotzen duen orainaren behaketan oinarriturik.

Edonola ere, itxuraz erraza den azterketa horrek ez du zailtasunik falta. Gaur egun, hemen eta mundu osoan, prozesu horren arazo nagusia hauxe da, alegia, etorkizuna, iraganaren ondorioa izanik ere, ezin dela, neurri handi batean, alde zuzenetik ezagutu. Zailtasun hori gure garaiko ezaugarri berezia dugu. Gure mundu komunikatuak inoiz ez bezala, izan diren eta diren gertaerak ezagutzeko aukera ematen digu. Iragina eta oraina ezagutzeko ez da arazo, zailtasuna etorkizunean dago.

Ezin izan da inoiz etorkizuna ezagutu, baina hainbat garaitan, joerak ezar zitezkeen, proiektatu edota estrapola zitezkeen, azken finean, arrakasta izateko bermeaz iragar zitezkeen. Testuinguruak egonkorragoak ziren, ingurune bakoitzeko esparruak mugatuagoak ageri ziren, non geunden jakin zitekeen. Planifika zitekeen, planifikatzeak bazuen nolabaiteko zentzua. Eta horrek etorkizuna ezagutzeko ez, baina bai alde zurretik aurre egin ahal izateko, kontrolatua izateko sentsazioa ematen zuen.

Hala ere, inor ezin da etorkizuna nondik nora joango den jakiteaz harro agertu. Ez politika arloan, ez ekonomiarenean ezta kulturarenean ere. Etorkizuna zalantzakoa eta iheskorra izateaz gain, alde zurretik ezagutu ezinezkoa da.

Funtsean, esan genezake alde zurretik ezagutu ezintasun hori oraina definitzen duten bi ezaugarri zori zaiela, aldaketa eta konplexutasunari, alegia. Baina hainbat eta hainbatetan esan dugu gure ingurunea konplexua eta aldakorra dela, eta, agian topiko bihurtu dugu esandako hori. Hala ere, horrek ez dio baieztapenari ziurtasunik kentzen. Eta hortxe dago arriskua, alegia, errepikatzearen poderioz balioa galtzea eta horrek berekin dakarrenaren azterketa sakona saihestea.

Hori dela eta, ponentzia honetan gaur egun gertatzen ari diren hainbat fenomeno bereziki aipatu nahi nituzke, baita izan ditzaketen ondorioak ere, interesa duen edozein aztertzailek beha ditzakeenak, bestalde.

Teknologien garapena, informazioaren teknologiena, bereziki, garraioaren erraztasun eta azkartasuna, mugen desarauketa eta iragankortasuna, dira, besteak beste, globalizazioaren fenomenoak ekarri duten faktoreak. Faktoreak ugari badira, ondorioak ere are ugariagoak. Haietatik guztietatik bizi dugun oraina identifikatzen zailak diren eta beren ondorioetan ebaluatzeko zailagoak diren aldagai pilo baten ondorio bihurtu dutela aipa genezake bereziki.

Baina hori ez da guztia. Etengabeko elkarreragin ezezagunean diren faktore ugari horiek era berean oraindik antzematen zailagoak diren faktore berriak sortzen dituzte. Horrela, aldakuntza etengabea da. Hala ere, aurreko aldakuntzarekiko desberdina da, etorkizunerantz proiektatzen ez baita. Distorsionatutako aldakuntza, puskatua, askotan bere zergatia garbi azaldu ezinik.

Oraina ez da dagoeneko iraganaren bilakaera mekanikoa, egituratzen diren aldagai multzo baten ondorioa baizik, lineala ez den sistema dinamiko bat sortuz. Hori dela eta, bilakaera errekurtsiboan ari den mundu batean bizi gara, ez lerro-lerro, kiribilka baizik. Mundu horrek ordena bati erantzuten badio ere, ezagutzen ez dugun ordena konplexu bati erantzuten dio, eta, horrek azaltzen eta interpretatzen zaila, are zailago, alde zurretik antzemangarri bihurtzen du. Ikusiko dugunez, konplexutasun eta alde zurretik antzemateko zailtasun horien ondorioak izugarriak izango dira.

Alde zurretik antzemateko zailtasun egoera horrek, etorkizuna kontrolatzeko ezintasun egoera horrek pasibotasunera eramanez gintzake, gure bilakaera ezagutzen ez

dugun eta, era berean, jasaten (edo gozatzen) dugun ekintza sortzen duten indarren esku uzten du.

Hala ere, ez dirudi hori jarrera egokiena denik. Etorkizuna, gorabeherak-gorabehera, ez da halabeharrezko ondorioa soilik, beharrezkoa ere bada, eta behar horien bila, hain zuzen, hausnartu eta lan egin dezakegu eta egin behar dugu.

## **HAUSNARKETA ETA EKINTZARAKO PROPOSAMENAK**

Panorama hori bada, zer egin daiteke? Horiek erronkak badira, zein jarrera hartu beharko genituzke? Gutako bakoitzak zer ekarpen egin diezaieke testuinguru berri horiei? Egokitzapenak ez dira berez etortzen. Gutako bakoitzak eta guztiok gure ekarpena egin dezakegu.

Behar bada, hainbeste aldaketatik etor litekeen ondorio nagusia segurtasun gabezia izan liteke. Lehen aipatu dugunez, oraina azaltzen eta ezagutzen zaila bada, are zailagoa izango da norantz goazen aurreikustea. Aurreikuspen zailtasun horrek sortzen du segurtasun gabezia.

Ildo horretan, gure ustez erantzunik onena ezin da aldaketa kontrolatzen saiatzea, ezinezkoa baita, baizik eta segurtasun gabeziarekin bizitzen ikastea, berarekin gozatzen ikastea, ezinbesteko egiten ikastea. Ez da erraza izango. Ez gaude ohituta eta inork ez digu hori egiten erakutsi. Ikasi egin behar dugu. Zer esan nahi du segurtasun gabezia bizitzeak?

Segurtasun gabezia bizitzen nola ikasi dilemaren aurrean izan daitezkeen erantzun esparruak ugariak eta desberdinak dira. Gure proposamenak funtsean hiru hartzen ditu kontuan, pertsonala, gizarte mailakoa eta enpresa/antolakuntza mailakoa, alegia.

Esparru pertsonalean, formulatzen dugun proposamena bi dimentsiotan garatzen da: lehenengoa pertsonaren izaeraren osotasunari dagokiona, eta bigarrena, pertsonaren lan arloari dagokiona. Uste dugu, alde batetik, burujabetasun jarreretarantz abiatu behar dugula, gaur egun geldiarazten gaituzten menpekotasun pertsonalaren hainbat formarekin gehiago etenez, eta, bestetik, lan testuinguruko baloreei dagokienez, gaur egun ditugun preferentziak zalantzan jarri behar ditugu. Bi erronkek denok eta Gipuzkoako komunitatea osatzen dugun gutako bakoitza, zehazki, eragiten digute. Gauzak eginez gure burua ere egiten dugu. Zer egin eta nola, hala egingo dugu gure burua.

Gizarte esparruan, hausnarketa eta ekintzarako gure iradokizunak etikaren testuinguruan kokatu daitezke. Era berean, hemen ere gipuzkoar guztiok gara eragindakoak.

Eta, amaitzeko, enpresaren esparruan, gure proposamenek zuzentzeko moduetan ikusmolde berri bat iradokitzen dute, sortzen ari diren antolakuntza era berrien ildoan. Esparru horretan, zuzendaritza ardura duten pertsonak dira bereziki interpelatuak, nahiz eta bakarrak ez izan. Hor ere, enpresetan parte hartzen dugun guztiok, gure maila edozein delarik ere, badugu gure ardura.

## **NORK BERE BURUJABETASUN HANDIAGORANTZ**

Hausnarketa ibilbideari testuinguru pertsonalean emango diogu hasiera.

Ez da erraza denek onartutako irizpideak aurkitzea, eta, era berean, pertsona bat noiz den pertsona gehienbat zehazten balio dutenak. Baina, baten bat aurkitu nahian, agian ados egote aldera, esan genezake askatasuna dela, bakarra ez bada, bai erabakigarria.

Ponentziaren hasieran aipatzen genuen gizakia dela bere izaeraz jabetzen den izaki bakarra. Baina ez da hori berezitasun bakarra. Hautatzeko aukera, hautaketa askatasuna, ere bada. Bere izaera eta egitekoa dudarik gabe baldintzatzen dituzten indar anitz eta garrantzitsuak badira ere, pertsonak hauta dezake. Askatasuna behintzat izan dezake. Ondorioz, esan genezake norbanakoa zenbat eta askeagoa izan, zenbat eta bera izaten galarazten dioten menpekotasun eta loturetatik askatuago sentitu, horrekin bat jarduteko, orduan eta pertsonagoa izango dela.

Baina askatasun horrek hautatzera eramaten du, bide berriak aukeratzera edota lehengo historian jarraitzera. Erabakiak arriskua dakar berarekin (datorkiguna ezin jakinik) eta segurtasuna galtzea, jakina. Horrela biak ala biak, arriskua eta segurtasuna, elkarrekintza dialektikoan jarduten duten bi indarrak dira. Berez, giza bizitza etengabeko elkarrekintza horren inguruan gauzatzen da.

Lehen esandakoak honako hauxe aipatzera garamatza, alegia, pertsona askatasun maila handiagoetaranzko aurreratze prozesu batean egiten dela. Menpekotasun fisiko, ekonomiko eta erosotasunari lotutakoekiko askatasuna, hasteko, eta, gizarte lotura eta menpekotasunekiko, ondoren.

Inguruan dugun gizarteari lotuta bizitzeak, baztertuta ez gelditzeko beharrezkoa izateaz gain, segurtasuna ematen digu. Besteek bezala, pentsatu, sentitu, eta jokatu egiten dugu. Babestuta sentitzen gara eta gehienak bezalakoak izateak ematen duen boterea eskuan dugularik. Baina besteek osatzen duten eta gidatzen gaituen kolektibo horrek ere ez daki nora doan. Beharrezkoa da askatasun handiagoko estadioetara aurrera egitea, eta nork bere etorkizuna aurkitu (edo asmatu) eta eraikitzea.

Aurrerapen horretan emandako urrats bakoitza segurtasunaren gaineko garaipena da eta segurtasun gabezia eta askatasunean bizitzeko ikaskuntzarako eskarmentua. Zehatzago esanda, eta hautaketa eta baloreen irizpideei buruz hitz eginda, prozesuak nork bere interesak, onurak, eta ondasun ekonomikoek markatutako bizitza jarrerari uztea esan nahi du, baita hainbat gizarte kolektiboetan itsu-itsuan sartuta egoteak, kontrolak, ordenak, diziplinak hierarkiak, esanekotasunak, gizarte eginkizunak zalantzarik gabe betetzeak, gizarte ospe eta irudiak, uniformetasunak edota arauak markatutakoek uztea... beste hainbatetara igarotzeko, ondorengo hauek oinarri dituztenak, alegia, giza duintasuna, autoerrealizazioa, zerbitzua bokazio gisa, ekimena, argitasuna, enpatia, entzun eta partekatzea, elkarrekiko erantzukizuna, eskubideen berdintasuna, adierazkortasun askea, ordena berri baten eraikuntza, norbera izatea, erantzukizun etikoa, adostasuna, aniztasuna, sormena, aitzindari izatea, mugak onartu eta ospatzea, ...

Azken batean, beste batzuek markatutako menpeko bizimodu batetik bizimodu aukeratu batera igarotzea da, nor bere oraina eta etorkizuna egin eta sortzen duen bizimodu batera, hain zuzen ere. Kontzientzia kolektibista batetik identitate pertsonala (ez indibidualismoa) agerian duen beste batera igarotzea da. Gaur egun gizarte mailan onartutako hainbat jarrera pertsonalekin etetea dakar, besteak beste, azalkeriarekin, tribializazioarekin, inhibizioarekin edota despertsonalizazioarekin. Kasu askotan, korrontez kontra joatea dakar. Aldaketa hutsa baino zerbait sakonagoa da, egia esan, pertsonaren garapena ardatz metaparadigmatikotzat duen metamorfosi baten aurrean gaude.

Aldaketa pertsonalak ez dira errazak, baina, lehen esan dugunez, ezin da gizarte aldaketarik espero, norbanakoaren aldaketarik gertatu gabe. Horra hor hezkuntza gune bakoitzerako eta guztientzako erronka: familia, hezkuntza zentroak, enpresak... Hala ere, agian, lehenengo erantzukizuna familiaren gain egongo da. Transposizio bat eginez, “Erakundeek ez dute uzten familiak ematen ez duena”.

Arlo pertsonalera itzuliko gara, lanaren ikuspegitik aztertuz, askatasun eskaera hori antolakuntzaren testuinguruan aztertzen dugunean.

## **ETIKA ZIBIL BATEN GARAPENA**

Zalantzatik datorren segurtasun gabeziari aurre egiteko proposatzen dugun hausnarketa eta ekintzarako bigarren esparruak etikaren gaira hurbilarazten gaitu.

Zalantzatan bizitzen ikasteak norberak arrakastaren itzaropenez etorkizunari ekin ahal izango diolako konfidantza maila nahikoa izatea dakar. Zalantza maila konfidantza pertsonalarena baino handiagoa bada, beharbada, pertsonak babesa eta menpekotasuna gogor defendatuko ditu. Pertsonak bere burua zalantzarik arrakastaz aurre egiteko gai ikusten duenean, zalantza hori sortzailea da.

Beraz, zentzu horretan, etikarik eza gizarte testuinguruan agertzen bada, zalantza maila izugarri handituko da eta kaltegarri bilakatuko da. Gaur egun, eszeptizismo etikoko garaian bizi gara. Beraz, gure gizartearen maila etikoa handitu beharrean gaude. Aurrerapen ekonomikoa eta gizarte aurrerapena egokitu eta orekatzea lortzen duten gizarte komunitateek soilik berrikuntza eta garapen iraunkorreko gizarte testuinguruak eraiki ahal izango dituzte.

Komunitate aurreratu horiek, etika elkarren arteko menpekotasunerantz giza askabidetzat ulerturik, gure iritziz, oreka hori aurrerapen ekonomiko eta sozialetan ziurtatzen duten gizarte eta kultura ingurunearen hainbat baldintza izan beharko dituzte. Besteak beste, labur-labur izanda ere, bereziki ondorengo hauexek nabarmenduko genituzke:

- Aniztasun etiko baten errealitatea aktiboki onartzea, hala ere, bizitzaren eskubidearen aurkako praktika erasotzaileak erabat deskalifikatzen dituzten gutxieneko batzuk ezarri. Hori gabe ez dago ez egitura etikorik ezta gizarte etikorik ere. Gizarte irekiak (erakundeak bezala) hauskorrik dira, erantzukizuna eskatzen dute eta mugak jarri behar dituzte.

- Transzendentziaren bizitza zentzu pertsonala berreskuratzea, hainbeste iheskortasun eta iragankorraren indarraren aurrean irauteko modu gisa. Pertsona bakoitza errepikaezina da, eta zentzua eman behar zaio.
- Lan komunitateak bertan lan egiten duten pertsonen identitate morala osatzen dutela aintzat hartzea (familiak edota gizarteak bezala). Hortik dator beren erantzukizun etikoa. Enpresak ez dira soilik etika esparruak, etika sortu ere egiten baitute.
- Gizarte ikuspuntutik zuzenagoa eta ekonomikoki protagonistagoa, gizatiarragoa, kultura ikuspuntutik aurreratuagoa eta gizalegeari dagokionez, arduratsuagoa den gizarte baten bilaketan inplikaturako guztien parte hartzea.
- Izaera zibileko gizarte ehundura garrantzitsu bat izatea. Egitura zibil sendoa, baita anitza ere, beharko genuke, herritarrak gizarte, kultura eta politika eraikuntzan esku hartzea ahalbidetzen duena. Gaur egun esku hartzen duten eta pertsonok nahiz gizarte taldeak baldintzatzen gaituzten indar handiak izanda ere, gure etorkizuna diseinatzeko badira eta baditugu (izan behar ditugu) hainbat zurigune.
- Gizarteko kultura, politika, ekonomia eta gizarte lan komunei dagozkien askatasun eta askatasunetik ondorioztatzen den erantzukina sendo finkatzea.
- Enpresa erakundearen defentsa, baina ez edozeinena, baizik eta pertsona ahalbidetu eta herriaren ekonomia eta gizarte garapenera zuzenduta daudenena.

Gauza hauetan guztietan, gogoratu behar dugu diskurtsoek eta adierazpenek ez dutela asko balio. Balore berriak eskuratzeak praktika, jarduera eta abian jartzea eskatzen du, gertatzea nahi duguna gerta dadin.

### **ERAKUNDEAK PARADIGMAK ALDATZERAKOAN.**

Proposatzen den hirugarren esparruan erakundeak, oro har, eta enpresak, bereziki, sartzen dira.

Esanak esan, badirudi une historiko baten aurrean gaudela (Baliteke gizaki guztiok bezala, une historiko gaten aurrean egon nahi izatea, eta gure iragankortasunaz jabetzen garelarik, uste dugu gure historia labor eta txikia HISTORIA dela).

Edonola ere, aldakuntza garaietan bizi gara, arlo ugarian iragaitzako garaietan, hain zuzen. Horietatik guztietatik, orain, bereziki enpresa eta erakundeak izango ditugu aztergai. Lehenengo, gaur egungo mundua erakundeen inguruan eratuta baitago, eta, bigarren, baliteke horietan aipaturako aldaketek era ikusgarri eta zorrotzagoan eragiten ari izatea.

Ezin da ukatu, testuinguru horretan, nabarmen zehaz daitezkeen erakundeen eredu batetik, nekez zehaz daitezkeen erakundeen beste batera, edo batzuetara, iragaiten ari garela. Horrek berez beren izaera eta helburuaren ohiko kontzeptuzko premisekiko eten latza dakar.

Beste hainbat gauza bezala, erakundeak une bakoitzean ingurunearen eskaerei erantzun asmoz eraten dira. Hori dela eta, erakundeak iraganean ulertu eta kudeatzeko erek bereziki testuinguruarekin bat zetozen oinarritzko hainbat parametrori erantzun diete.

Ildo horretan, eta gehiegi zehazteko asmorik gabe, esango genuke krisian dagoen ereduak bereziki ondorengo parametroei erantzun diela:

- Erakundeak sistema itxiztat hartu dira, mundua orduan zen bezalakoak. Haietan, benetan garrantzitsua barruan mamitzen zen. Kudeaketaren funtsa barrualdean zegoen.
- Sistema horiek oreka bila edo orekatik hurbil mugitzea zuten helburu. Unibertsoak berak ere arau antzemangarriei erantzuten zien eta kausa-ondorio harremanak erraz zehaz zitezkeen. Erakarleak puntualak ziren, edo izatekotan, eliptiko edo sinoidalak. Azken batean, zehazgarriak. Horren ondorioz, alde zuzenetik aurreikuspenak egin zitezkeen eta planifikazioa eta kontrola zuzendaritza eta antolakuntza prozesuetan oinarritzko eginkizun bilakatzen ziren.
- Osotasuna alderdien batuketa zen, eta horiek definitu zitezkeen eta hainbat elkarrekintza zehazgarri aurkezten zituzten. Horren ondorioz, espezializazioa eta sinplifikazioa funtsezko helburuak ziren.
- Erakundeak, beren egitura eta tankerak eredu bilaka zitezkeen. Bazen eredu ideala, zuzendaritza ideala, antolakuntza ideala, enpresa kultura ideala, etab.
- Horren ondorioz, antolakuntzaren arrakasta arau ideal horiek jarraitzean zetzan. Kudeaketa tresnak baliabide ekonomiko, material eta giza mailakoen zerbitzu hoberako hobetu eta ugaltu egiten ziren.
- Horrek guztiak ekoizpen, finantza eta teknologia baliabideak lehiaketa abantailen sorburu bihurtzen zituen. Ukiezina bereziki adimenean biltzen zen, adimena ezagupen eta arrazoitzat ulerturik, alegia, zientziatzat soilik.

Antolakuntza kontzepzio horrek bere emaitzak eman zituen, eta, emaitza ugari gainera. Horiei esker, mundu garatuak gozatzeko dituen maila ekonomiko eta sozialak eskuratu ditu (Aukera honetaz baliatuz, Taylor-en irudia berreskuratzeko proposamena

eringo dugu, baita dituen meritu izugarriak aintzat hartzekoa ere; gaur egun ere, bere jarraitzaileak, kopiatzaile hutsak askotan, atzera utziko lituzke agian, baita zentzu historikorik gabeko hainbatetan beren aurkako ugari ere). Baina ereduak emaitzak izan zituen, lehen esan bezala, berarekin bat etorritik egonkorra zen ingurunearen eskaerei erantzuten zuelako. Aldatzen zenean, berriz, ildo berean aldatzen zen, orekan, bilakaera sinplean, azken batean, antzemangarrian.

Testuingurua goitik behera aldatzean, eredu zaharra zartatzen hasi zen, eta, erakundeetan ulertu eta jarduteko era berriak hasi ziren:

- Enpresak eta erakundeak, oro har, sistema ireki bihurtu ziren. Gehiago esango genuke, izugarritzko sare bateko nodotzat eratu ziren. Gero eta zailagoa da erakunde baten mugak zehaztea. Barrualdeak eta inguruneak prozesu dinamikoa taxutzen dute. Aldagai guztiak, berez, endogeno bilakatzen dira. Arrazoi anitzeko antolakuntza prozesuen aurrean gaude. Denbora datua izateari utzi eta sorkuntza bilakatzen da, ikuspen berriak eratzen dituen elkarrizketa dialektiko baten ondorioz.
- Linealtasunak ez ditu gertakariak adierazten, ezta beren prozesuak ere. Begizta eta erakarle konplexu eta kaotikoak ageri dira. Enpresak orekarik gabeko sistemak dira. Aurreikuspena arrisku handiko eta arrakasta txikiko eginkizun bihurtzen da, eta, horren ondorioz, planifikazioa, askotan, jarduera zentzugabea da. Berarekin iraganean funtsezkoak ziren zuzendaritza eginkizunetako dezente behera etorri dira.
- Osotasuna alderdien batuketara izateari utzi dio. Partzialtasunarekin eten egin da. Sinpletik konplexura iragaiten da. Globaltasuna ulertzea, interpretatzea funtsezko prozesu estrategikoa da. Kontua ez da sinplifikatzea, baizik eta ulertzea. Antolatzea alderdien harmonizazioa soilik izateari utzi eta osotasunen eta alderdien arteko harreman dialektikoaren ezarpen bilakatzen da.
- Bilakaera horretan ereduaren ibilbideetan ari gara. Eredu desberdin eta anitzen ibilbideetan. Ez dago eredu bakarrik. Erakunde bakoitzak berea aurkitu behar du, abiapuntuan diren baldintzen ezagutza sakonetik abiatuta. Sistema kaotiko guztietan bezala.
- Beste batzuen adibide arrakastatsuetan erabilitako tresnek eta haien jarraipen mimetikoak ez dute asko balio. Eskarmentua ezagutza zaharkitua da eta ezin da baliozkotzat jo ikaskuntza aktibatuzkoa denean salbu. zehazgabetasuna balore bihurtzen da. Hori dela eta, kezka eta zalantza ezagutza sortzeko baloreak dira; beraz, ezagutza hori ezagutzarengatik kezka sortzen duenean soilik izango da baliagarria.
- Horren ondorioz, baliabide ukigarriek beren balioaren zati handi bat galtzen dute eta ezagutza etorkizunari begira abantaila lehiakor nagusia izango da orain. Baina ezagutza ez da arrazoi eta intelektua soilik; grina ere bada, eta oso modu garrantzitsuan; era berean, inteligentzia eta borondatea; asmoa eta bokazioa.

Antolakuntza mailan ematen ari den metamorfosi prozesuaren gakoetako batzuen birpasa labur honek enpresak amildegian jauzi egiten kokatzen ditu. Gainbehera doan paradigmen oinarriak zartatzen ari dira eta sortzen ari denarenak (edo direnenak) behin betiko taxutu gabe daude. Agian ez dira inoiz egongo. Hobeto esanda, hala izango dela uste dugu.

Beraz, agian kontzeptu berriei (egia esan zaharrak dira, baina orain arte nahi ez zirenak), sarrera emateko garaia iritsi da, besteak beste, desordena, orekarik eza, zoria edota fluktuazioa bezalako kontzeptuei, eta gogoko ziren kontzeptu zaharrei muzin egitekoa, besteak beste, funtzioa, egitura, antolakuntza edota egokitzapena bezalakoei.

Agian, kontzeptuen esparruan gure etorkizunaren zati handi bat jokoan jarriko dugu. Gure enpresen izaera, eginkizuna eta helburua itxuratu duten kontzeptuak berrikusi beharrean gaude. Kontzepturik aldatu gabe, ezin da aldaketarik egin bestelako mailatan, formal eta psikosozialetan, hain zuzen ere.

Kontzeptu mailako aldaketa horrek gure hizkera ere berregokitzea ere ekarriko du, eduki berriak hobeto, argiago eta garbiago jasoko dituzten hitzak bilatzeko asmoz..

Laburbilduz, gure ustez XXI. mende atarian, aurrean ditugun erronka nagusietako bat ondorengo ezaugarriak bilduko dituzten erakunde batzuen ulermen eta barneratze aktiboaren inguruan zehaztuko dena izango da, alegia:

- Aurreikuspenen garaia bukatu zela ulertu beharko dute. Ikuspen eta asmoek bideraturik bizi gara eta biziko gara (Utopien berreskurapenaren seinale ote da?).
- Kontrolaren eta orekaren bilaketa frenetiko eta ezinezkoaren etenari erantzuna eman beharko diote. Segurtasun gabezia indar sortzaile bihurtu beharko da. Autokontrolatutako kaoserantz goaz.
- Buruzagitzan oinarritutako zuzendaritza estiloak utzi behar direla eta autozuzendutako eta autobideratutako era berrietarantz aurreratu behar dela ulertu beharko dute. Aitzindaritza zerbitzari, askatzaile eta pertsonen garapenerako testuinguru emankorrak gauzatzeko gai den aitzindaritza eretik igarotzea beharrezkoa izango da. (Geroago puntu honetara itzuliko gara).
- Estatikoa eten egin dela onartu beharko dute. Eredu antolatzaileen amaiera dator. Ez da eredu berri bat edo batzuk, guztiz eratzen ez diren ibilbide antolatzaile anitz ugari baizik.
- Ekoizpen baliabideak eta kapitalekoak, ezagutzaren alde lehentasuna galtzen ari direla ziur izanik, kudeatu beharko dute (Egunen batean, aldaketa honek kontabilitate balantzeetan dakarren “iruzur ekonomikoa” zuzendu beharko da).

- Klan edo komunitatea bezalako ohiko eta funtsezko era antolatzaileetatik, hainbat gako berreskuratu beharko dituzte, eraginkortasun handiagoa lortzeko. Enpresak elkarren arteko profesional askeez osatutako komunitate bihurtzeko bidean daude. Horietan, asmoak, baloreak eta komunikazioak funtsezko elementuak izango dira.
- Azkenik, enpresa eta erakundeen izaeran eta helburuan pertsonaren lehentasuna aintzat hartuko dituzten eretarantz jo beharko dute. Erakunde horietan eginkizunetik eta giza baliabidetik pertsonara igaroko da. Enpresak eta lan esparruak errealizazio pertsonalerako gune eta denbora bihurtu beharko dute.

Lan komunitateak diren enpresak behar izango ditugu, pertsona ardatz nagusia izateaz gain, beren izaeraren muina dutenak, hain zuzen ere. Horrek ez du esan nahi helburu ekonomikoa desagertuko denik, jakina, baina, bai absolututzat hartzeari uztea. Horretarako, “hau edo hura” mentalitatea gainditu beharko da, eta “hau eta hura” aukera ere onartzea. Pertsona eta emaitza ekonomikoa ez dira *continuum* baten bi muturrekoak, baizik eta koadrante batean ederki konbina daitezkeen dimentsioak.

Pertsona ardatz eta funts bihurtzea ez da seguraski korrante gizatiartzaile eta etiko baten ondorioa izango, sistema ekonomizistaren egokitu beharraren eta biziraupenaren bilaketarena baizik. Hain zuzen ere, ezagutza sortu eta aplikatzea (abantaila nagusia etorkizunari begira) adimen intelektualean eta pertsonaren nahian datzatela eta bi kategoria horiek pertsonak horretan zentzua aurkitzen badu, soilik, aktibatzen direla aitortzearen ondorioa. Ezin da pertsona erakundeetan inplikatzetik espero, baten eta bestearen helburuak maila batean elkartzen ez badira.

Aipatzen ditugun aldaketak egin eta egokitu ahal izango dira, zuzendaritza kontzeptu berri bat aktibatuz gero, aipatutako antolakuntza aldaketak abian jarritz, eta, enpresa eta pertsonaren arteko harremanetarako esparru berri bat ezarriz. Hor ere, aldaketak ez dira berez gertatuko.

Zuzendaritza ulertzeko era berri bat behar dugu. Kolaboratzaileen jarduerak zuzendaritza jarduerarantz bildu nahi dituen prozesutzat ulertutako zuzendaritzak ez du balio, bertan, zuzendaria beste guztien erdigune, eragile eta helmuga delarik, denek berarentzat lan egin behar izanik.

Etorkizunak zuzentzea bereziki eginkizun instrumentala dela ulertzea eskatzen du, beren erantzukizun esparruan garatzen diren eta jarduten duten eginkizun eta pertsonen zerbitzuan, eta baliabide eta pertsona horiek, uste osoz, ahal duten gehiena eman dezaten.

Nolabait ere, esan genezake zuzentzea ezin dela goranzko prozesu bat izan, beharrezkoa baizik. Bestela esanda, kontua ez da duen boterea norbaiten gainean erabiltzea zerbitzetarako baizik. Hain zuzen ere, antolakuntza testuinguruak eta enpresa egoerak sortu ahal izateko, pertsonak lanbide eta pertsona mailan haz daitezten, edota, pertsonen bizitasun eta zentzuaren bilaketatik datozen asmoek beren emaitza emateko eremu emankorra izango diren eszenatokiak eratzeke. Hortik abiatuta, eta hortik bakarrik, pertsonak erarik eraginkorren eta egokien daukatena eman ahal izango dute.

Orientazio aldaketa horrek gaur egun zuzendaritza eginkizuna ulertu eta garatzeko moduaren euskarri diren hainbat premisa hautsi eta gainditzea dakar.

Hasteko, langileen eta enpresaren arteko merkataritza harreman nabarmenak zuzendu eta gidatzen dituen esparru transakzionala gainditzea (hemen, lehen aipatutako enpresa ulertzeko ideia berritik abiatzen gara). Enpresak errealizazio pertsonalerako esparru bihurtzea lortu behar dugu, bertan, pertsonak beren oinarritzako behar ekonomikoak, segurtasun mailakoak eta gizarte mailakoak asetzeaz gain, pertsona moduan garatzeko helburua ere izanik. Harreman transakzionaletik datorren energia (aldaketa guztietan behar-beharrezkoa, are gehiago gaur egungo ingurunean) mugatua da. Baliabide edo elkar truke kopuruak ezartzen du muga, eta horiek enpresa batean mugatuak izaten dira beti.

Zuzendaritzan aipatutako aldaketa horrek, bigarrenik, pertsona bakoitzak duen izaera bereiztailea ulertzea dakar. Gutako bakoitza desberdina da besteekiko, beraz, bakarra. Ezaugarri bereizgarri eta bakartzaile horrek zuzendaritza zuzendari eta pertsona desberdinen arteko harreman prozesu bat dela ulertzea esan nahi du. Pertsona horiek, enpresek behar duten neurrian inplikatzeko, konfidantza giroak aurkitu behar dituzte, eta giro horiek harreman pertsonalizatu eta bereiztaileen bitartez soilik lor daitezke.

Hirugarrenik, orientazio berriak enpresa dinamizatu, berritu eta malgutzeko modu bakarra partaide guztien adimen ahalmena kontuan hartzea dela ulertzea eskatzen du. Ahalmen hori aktibatzea, sormena eta irudimena eragitea, beraz, zuzendari berriaren funtsezko erantzukizuna da. Bere adimen ahalmena baino garrantzitsuagoa besteengan sortu ahal duena da. Berriz ere, izaera instrumentala aipatzen ari gara, zuzendaritzaren zerbitzuan dagoena. Arreta gunea berarengan ez dago baizik eta besteengan.

Zuzentzeko era berriak, aurrekoarekin lotuta, motibazio era berriak ere eskatzen ditu, elkar truke eretatik harantzago doazenak. Ildo horretan, beharbada, energia edo motibazioa sortzeko iturri nagusietako bat lehen aipatutako pertsonen zentzua bilatzea izan liteke. Erakundeetan lan egiten duten pertsonak beren eguneroko eginkizunari zentzua emateko bideak aurkitzen ahalbidetu eta laguntzea zuzendaritza berriaren jardueraren nagusia izango da. Berriz ere, (behin eta berrir) zuzendariaren arreta bestearengan, langilearengan finkatuta. Izan ere, aldaketarako behar den energia iturri agorrekin nagusia berarengan datza.

Aldaketa gutxi edo erraz antzematekoen garaietan, kudeaketa izaerako zuzendari jarduerak bere eginkizuna egoki betetzen zuten eta eraginkortasun eskaerak behar adina asetzen zituen. Hala ere, gaur egun, aldaketak izaera markatzen duenez, energia eta aldaketa sortzen dituen zuzendaritzak bilatu behar ditu dinamizatzeko era horiek. Beraz, aitzindaritza duen zuzendaritza izango da, eragin bereiztailea sortzeko ahalmena duena, berez betetzen duen postutik espero zitekeena baino handiagoa, hain zuzen.

Eragin bereiztaile hori zuzendari eta kolaboratzaileen arteko konfidantza harremanetatik soilik espero daiteke. Langileak bere zuzendariarengan (agian, “zuzendaritza” berriarentzat beste hitzen bat asmatu beharko da) eragin plus hori merezi izateko ezaugarri pertsonalak aitortzeko konfidantza giroan bakarrik egongo da prest.

Konfidantza, beraz, zuzendaritza prozesuetan funtsezko faktore bilakatuko da. Ildo horretan, konfidantza sortzeko hiru bide aipa genitzake. Lehenengoa, informazio eta komunikazioaren bidea. Horiek izan gabe, informazioetik hasita, ezinezkoa da konfidantza guneetako atea irekitzea. Ezin dugu ahaztu erakundeak topaguneak direla, zentzuen, esanahien, ilusioen eta ekintza eta pasibotasun nahien harremanetarako guneak. Gune horietan, informazio gardentasunak eta norabide anitzeko komunikazioak soilik lor ditzakete aurrerapen dialektikak. Komunitate erako erakundeetan (esan bezala horietarantz

goaz) komunikazioa bizirik mantentzen dituen bihotza da. Harremana izanez gero, bizitza ere bada.

Profesionaltasuna da bigarren bidea. Inork ez du konfidantzarik lanbide gaitasunik erakusten ez duenarengan. Gaitasun hori, heldutasun pertsonalarekin batera, konfidantza sortzeko oinarritzakoa da.

Eta azkenik, gaia agortzeko inolako asmorik izan gabe, zuzentasuna, koherentzia, zintzotasuna eta etika aipatuko genituzke. Konfidantza izateak fedea izatea esan nahi du, norbaitengan sinestea, eta norengan sinesten dugu guk? Bada, denboran zehar, honako hauxe erakusten digunarengan, alegia, engainatzen ez gaituela, ez dela gutaz baliatzen, erantzuten duela, esan eta agintzen duena betetzen duela eta bere gain erantzukizuna hartzen duela.

Ikus dezakegunez, proposamen horiek guztiek teknika eta tresnen esparrua gaitzen dute, pertsonaren baloreetan finkatzeko. Hain zuzen ere, egiazkotasun pertsonalera eta inguruan ditugun pertsonen askatzera bideratutako ezaugarri eta joeren esparruan.

Automotibazioa, autoantolakuntza edota autozuzendaritza bezalako “auto”-dun gertakariak markatutako antolakuntza testuinguruak gero eta gehiago eskatuko dituzten garaietarantz goaz... Baina, bitartean, ereduak dituen mundu batetik eredurik gabeko beste batera aldatzeko prozesuek buruzagitza eskatzen dute. Erakutsi dugun bezalako buruzagitza bat.

Zuzendari berri horri eta testuinguru berri horiei, noski, langile desberdin bat dagokie, ohiko langilearengandik desberdina. Esandako guztiaren ildoan, pertsona eta lanbide autonomia maila handiagoak helburu dituen langile bat, ikasteko gai dena, etengabe sortzeko gai, azken batean, esparru pertsonalaren gure proposamenean adierazten genuenarekin bat datorren profila duena, hain zuzen ere.

Eskaera horien aurrean, kontua litzateke lan esparruan gipuzkoarrek duten egitura axiologikoa horiekin bat datorren jakitea.

Gai horri erantzuteko, EAERI eta Nafarroari dagozkion soziologia ikerketa desberdinetan lortutako emaitzak aipatuko ditugu, azken urteotan, horietan parte hartu baitugu. Gure ustez, esparru geografiko horri dagokionez, ikerketa horietan esaten dena Gipuzkoarako baliagarria eta estrapolagarria da.

Emaitza zehatzagoak nahi dituen irakurleak amaieran zehazten den bibliografiaz balia daiteke. Hemen aztertzen ari garen gaiari begira, garrantzitsuak diren emaitzak soilik aipatuko ditugu.

Beraz, ondorengoak aipatuko ditugu:

- Euskal Herria (eta esparru txikiago batera joz, Gipuzkoa) ez da, bereziki, langile izaerarik hartzen ari, bere ezaugarrien artean, ez behintzat, hitzaren ohiko esanahian. Garai batean, euskaldunari zalantzarik gabe ematen zitzaion lanarekiko interesa eta prestutasuna, gaur egun, bizitzan garrantzia duten arlo garrantzitsuen artean, posizioak galtzen ari dira, aisia argi eta garbi aurrera doan bitartean. Printzipioz, pertsonaren askatasun eta garapen handiagoetarako aurrerapena kontzeptualki ekar lezakeen prozesu horrek, implizituki, hala ere, arrisku handiak ditu. Prozesua behar bezala konpondutako oinarri ekonomikoen gainean eginez gero, liberatzailea litzateke. Baina ez dirudi gure kasua denik. Gure posizio ekonomikoa, azken urteotan nabarmen hobetu bada ere, ez dago behar bezala finkaturik eta ezin da argi eta garbi lehiakortzat hartu. Oraindik asko aurreratu behar dugu. Lan eta ekonomia aldetik behar bezala finkatutako estadioetatik soilik aurreratu ahal izango da gizarte mailan menpekotasun gutxiagoko beste batzuetarantz.
- Zoritxarrez, gure jarrerak, ezagutzak eta gaitasunak ez dira behar diren adinakoak. Horrela, ereduzkotzat hartzen dugun lanpostuaren profila, soldatak, enplegu segurtasunak eta lan egutegiak bereziki zehaztuta dago. Ekimena, intereseko lana eta zerbait lortzeko aukera, horiek guztiak ekintzaile bati dagozkion ezaugarri nabarmenak eta gero eta eskatuagoak, gainera, bigarren mailako posizioetan ageri dira.
- Ildo berean, eta bokazio ekintzaile berezi baten eza indartuz, gure seme-alabei transmititu nahi dizkiegun pertsona eta lan baloreen azterketak ere ez du aldaketarako bokazio horretarako joera aldaketa zantzu garbirik erakusten. Ez dirudi etorkizun hurbilean ildo horretan aldaketa garrantzitsurik izango denik.
- Hala ere, itzal horien artean, hainbat argiune ere badira. Horrela, adibidez, erantzukizunaren baloreari ematen zaion garrantzi nabarmena, eta, hainbat ikuspuntutik ageri diren erabakiak hartzeko parte hartze nahi garbia dira horren erakusle nabaria.
- Esparru horretan guztian, gipuzkoarrok gure buruaz irudi ona izateko joera dugu. Eta hori ona da, egia balitz; baina, agian, hori erakusteko dago. Ez ote gara maila batean iraganeko lorietatik bizi?

Ildo horretan, hausnarketa lasai eta kritikoa ariketa osasuntsua litzateke. Gure baloreak lan eskaerei (oraingoei eta etorkizunekoei) hobeto egokitzeak merezi du.

## **AMAIERA**

Gure hausnarketei amaiera emateko, laburpen bat eta azken kontsiderazio bat.

Hona hemen laburpena: gure ustez, iadanik eta datozen bi hamarkadei begira, segurtasun gabezia eta antzeman ezintasunean bizitzen ikastea, pertsona eta lanbide mailetan burujabetasun handiagorantz aurreratzea, etika zibil baten garapena bultzatzea eta antolaketa mailan paradigma berrira igarotzen laguntzea aurre egin beharko diegun lau erronka handi izango dira.

Hona hemen, berriz, kontsiderazioa: Aurreko guztia, nahiko gogorra izanik ere, ez litzateke zentzu apokaliptiko batean irakurri beharko, *jubileu* berri baten gisa. Giza mailan aberatsagoak izango diren mundu berrietara zabalduko denbora baten kanpaiak entzuten dira. Hori lortzea gure esku dago.

**Miguel Ayerbe**

**Donostia, 2001eko abuztuaren 31**

## **Baloreei buruzko bibliografia.**

- "Euskalherria en la encuesta europea de valores: ¿son los vascos diferentes?". Javier Elzo (zuz.) eta beste batzuk. Bilbo. Deustuko Unibertsitatea. 1992
- "Los valores en el desarrollo del directivo. Una aproximación al conocimiento de los valores de los directivos de empresa de la CAPV". M. Ayerbe. Gipuzkoako Foru Aldundia. Donostia. 1995.
- "Los valores en la Comunidad Autónoma del País Vasco y Navarra. Su evolución en los años 1990-1995" J. Elzo (zuz.) eta beste batzuk. Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzua. Gasteiz. 1996.
- "La actitud emprendedora en la CAPV". Kualitate Lantaldea. Euskal Herriko Soziologia Koadernoak. Gasteiz. 1999.
- "La cultura del trabajo y la actitud emprendedora en el ámbito profesional de la CAPV". Miguel Ayerbe eta Esther Buenetxea. Euskal Herriko Soziologia Koadernoak. Gasteiz. 2000.

