

## ETORKIZUNAREN ORGANIZAZIOA EDO GURE ORGANIZAZIOEN ETORKIZUNA

**ALFONSO VAZQUEZ**  
**Hobest Consultoreseko bazkidea eta zuzendaria**

Etorkizuna asmatzeko edozein ahaleginek berekin dakar porrot segurua. Gizakiok, gehienez ere, nahi dugun etorkizuna *irudikatzea* eta gure orainaldian, orain eta hemen gertatzen ari denaz dugun pertzepzioan, **sartzea** da egin ahal duguna. Horregatik hain zuzen ere, 2020ko **GIPUZKOA**ren *irudia egitea* ezin da ikerketa-lana izan; aitzitik, egun ditugun errealitateen agerpena, mundu hobe baterako dugun gogoak **eraldatutakoa**, baino ez da. Eta nire iritziz geure etorkizuna *sortzeko* arlorik garrantzitsuenetako bat gure organizazioen funtsaz ulertzen dugunaren eta horretaz dugun ikuspuntuaren menpean dago. Hala da, gure mundua *organizazioen mundua* da; izan ere, berorietan burutzen ditugu geure jarduerak eta berorietan bizi gara. Ez da harritzekoa, beraz, organizazioez dugun ideiak eta ondorioz berorietan eta beroriez jarduteko dugun moduak neurri handi batean erabakitzea nolakoak izango garen geure indibidualtasunean eta geure gizartean eta bai berau eraldatzeko kiribil komplexuei nola eragingo diegun.

### **GERO ETA NABARIAGOA DEN KONTRAESANA.**

Mendearen bukaerarekin –eta milurtekoaren amaierarekin- batera informazio eta komunikazio-teknologiaren ahalmena zein den eta norainoko eragina duten agerian geratu da, profetia esoterikoa balitz bezala; eta biztanleen prestakuntza-maila izugarri hazi den eta, teoriarik behintzat, trebakuntza hori herritar guztiengana heldu den gizarte jakin batzuetan –gizarte garatu deritzegunetan– azkar hedatu dira teknologia horiek. Logikoa denez, horrek berekin ekarri du aro berri bat iragartzen duten literaturaren, adierazpenen eta jarreraren uholdea. Aro berri hori, gustuen arabera, informazioaren edo ezagutzaren aro dela, industria edo kapitalismo osteko gizarte dela esan ohi dute.

Baina informazio eta komunikazio-teknologiek eta dagoen prestakuntza-mailak eraldatzeko indarra dute **bakar-bakarrik** –eta ez da gutxi– elkarrekin badaude; eta problema, eraldatzeko ahalmen hori gauzatzeko eta etorkizuna izateko beharrezko testuinguruan eta moduetan datza. Hortaz, kautelaz eta kontuz jokatu behar dugu historiaren aro berri baten aurrean gaudela esateko orduan.

Nahitaez, etorkizunari begiratzeko orduan hor daude geure iraganen indar handia izan zuten ideologiak eta kontzeptuak, horien ikuspuntutik begiratzen baitiogu, eta, gainera, horiek gaur egun ere –jokatzeko moduak eurekin ekartzen dituzten aldetik– geure pertzepzioen eta ekintzen gidari dira. Horregatik, eta askoz indar handiagoz

hastapenetan, fenomeno eta errealitate berriek duten eraldatzeko ahalmena geure ikusmoldearen arabera txikiagotzat joa izateko joera dago, jakinaren gainean egonda zein egon gabe, gugan indarrean dauden kontzeptuen boterean –eta erosotasunean– sartzeko egiten dugun ahalegina dela bide. Horiek horrela, behar-beharrezkoa da gure kontzeptuetan barna ibilaldira bat egitea, horren ondoren, indar handiz zabaltzen ari diren fenomenoek nolakotasunekin kontrastatu ahal izateko. Geure erakundeak eta organizazioak gaur egun ezagutzen ditugun moduan diren heldu dira gizarte industrialaren garapenean zehar, Taylorren eta Weberren ekarpen handiak tartean. Eskola-umea nintzeneko garaian oroitzen naiz nola aro industrialaren sorrera bapozeko makina asmatu izanarekin lotzen zen, eta prozesua ikur horren bitartez mekanismoaren eta energiaren terminoetan azaltzen zitzaigun. Eta hala da, beharbada, gure organizazioen funts formala indarrik handinez bere egiten duen eta islatzen duen irudia **makina** da, eta gure etapa historikoa, zentzu horretan, makinaren arotzat jo daiteke; nolabait, *Newtonen erlojua* lehen aldiz aplikatu zitzaion, azkenean, gizarteari.

Izan ere, oker egongo ginatke bere baitan lortu beharreko eraginkortasunik handienaren bila *mekanismo* baten antzera egituratu zen bakarra industri enpresa zela pentsatuko bagenu. Hala da, gizarte guztia antolatu zen era koherentean gizarte eta ekonomi mailako motore batekin, maila guztietan kontzepzio bera sartuz: hezkuntza zein administrazio-erakundeak edota erakunde politikoak aztertzea besterik ez dago haren aztarna topatzeko (eta, aurrerago ikusiko dugunez, sistema horrek beste ikusmolde batzuk bere egiteari berez aurka egiteko duen maila handiaren aztarna topatzeko).

*Makinaren* ideologiak baditu bere-bereak diren ñabardurak beste fenomeno bati dagokionez, eta honetaz modu bitxian –edo ez hainbeste?– apenas jardun dira *taylorismori* eta honen ondorioei buruzko literatura ugarian: **Botereaz** ari gara.

Eta hori horrela da, Antolamendu mekaniko horrek botereaz baliatzeko modu jakin batzuk behar ditu. Egile Handiaren irudira, unibertsoaren mekanismoaren egile eta arautzailea den aldetik, mekano orok baduela diseinugile bat atzetik pentsatzen da, haren antolatzailea dena. *Mekanismoaren parteek*, elkarri loturik, multzoa osatzen laguntzen duten neurrian, norbaitek mekanismoa **antolatu eta zuzendu** egin behar du ikuspegi global eta orokorra duela, funtzionamendua egokia izan dadin. *Norbait* horrek, dagoen lekuan dagoela, sistemaren edozein osagaik baino askoz ere ezaguera handiagoa du –osagaiek ezaguerarik behar dutela uste izanda gainera– hark, eta hark bakarrik, ikusten baitu multzo guztia, **den-dena**, baita helburuak eta bilakaera-bideak ere. Hortaz, Federiko Handiak bere gudozteentzat ezarri zuen modu berean, sistemaren eraginkortasunik handiena agintarien kontzentrazioetik eta menpekoek agindutakoa obeditzeko eta zehaztasunez betetzeko jarreratik dator. Kontzepzio honek, gure organizazioek (direla enpresak, direla hezkuntzakoak, direla politikoak zein gizarte-izaerakoak) makinak balira bezala euren burua ikusteko moldea euren egin dutela, sortzen du boterearen sinbolismo jakin bat, bere hartan jarraitzeko zikloa indartu egiten duena; hau da: zuzentzen dutenek, **jakin dakitela**, guztiaren gainetik ikusten dute eta, beraz, euren erabakiak oinarrituta daude nik, katea handiaren partetxea izanik nagoen lekutik ezin ikus dezakedanez ez dakidalako, ezin uler ditzakedan arazoietan. Informazio eta komunikazio-teknologiaren ahalmenak, garatu deritzegun herrialdeetan biztanleek lorturiko prestakuntzarekin batera, sortzen dituzte azken bi mendeetakoan aldean erabat ezberdinak diren baldintzak: Besterik gabe, edozein pertsonak, edozein kolektibok, edozein komunitatek, informazio asko eta askoren atzipena eduki dezake, komunikazio arinak eta errazak eduki ditzake mundu zabalean, eta ezagutza eduki dezake –edo *dagoen-dagoenetik* ezagutza *inportatu*- informazioaren eta komunikazioaren gaiari aplikatzeko, interpretatzeko eta erabakitzeko. Esan beharrik ez

dago indar handiz azaltzen ari den errealitate hori ezin daitekeela geratu ezarritako errealitatean eta beronek bere egindako oinarrietan *geldirik*, baina oraindik ez dago bat ere argi kontraesantzar hori dialektikan nola bilakatuko eta erabakiko den. Sare-gizarteak ez du zerikusirik makina-gizartearekin. Bene-benetan sinesten dut datozen hamarkadetan ikusiko dugula, itxaroten dut aktore gisa ikusle baino gehiago, enigma horren konponbidea; baina horren arabera izango da neurri handi batean gure bizitzen kalitatea eta, beraz, gure organizazioena. Hurrengo orrialdeetan gaia tratatzeko bideak nondik joan daitezkeen aipatuko dugu.

## TOTEMA INTERPRETATZEN.

Makinaren moduko organizazioak badu, berez, oinarri bat oso gutxitan adierazia, baina kontzeptu-mailako garrantzi handikoa: Multzoak irentsi egiten ditu bere parteak eta, beraz, parteen gain-gainetik dago (parteak mekanismo hutsak dira, multzoaren jardunbidearen zerbitzuan daudenak). Horregatik, ezarrita dago erabat **goragoko helburu** batek gidatzen gaituela bidean. Horrek baditu bere adierazpideak, hala nola: “*enpresaren onerako dena norbanakoen onerako denaren gainetik dago*”, “*erakundearentzat ona dena ona da denontzat*”, eta antzeko esamoldeak. Hau da, **organizazioa**, enpresa, alderdi politikoa, eliza, nazioa zein beste edozein izan osagaien **gainetik** dagoela azaltzen da eta kontzeptu hori nagusitu egiten da; horrela bada, haiek egin ahal duten ekarpenik onena ordenaren barruan organizazioaren xede adieraziak erdiesten laguntzea da.

Baina, nork egiten ditu adierazpenak? Ohikoa da honen modukoak entzutea: “*enpresak hauxe esan du*”, “*gubernuak hauxe dio*”, “*alderdiak hauxe adierazi du*”... Problema honako hau da: enpresak, gubernuak, alderdiak eta garunik, bihotzik edota hitz egiteko ahorik edo idazteko eskurik ez daukan ezerk ez inork ezin duela ezer esan. Esandakoa norbaitek esan du, Maturanaren eta Varelaeren berbetan. Dena dela, heltzen zaigun irudia da, bere sinbologia eta guzti, goiko izaki batek *-totemak-* hitz egin duela zerbait agertzeko mezua guri helarazteko.

Gure organizazioak, maila guztietan, *guk* sortuak dira eta horietan bizi gara; ezin dira izan *-abstrakzio kontzeptual formalak edo juridikoak baino ez dira-* gugandik aparte, *guk* horietan burutzen dugun jardueratik edo euren arteko jardueratik aparte. Ez dute hitz egiten, ez dute pentsatzen eta ez dute sentitzen; hitz egiten, pentsatzen eta sentitzen dugunak geu gara, haien testuinguruan *-egunez egun, minutuz minutu, egintzaz edo ezer egin gabe, sortzen eta birsortzen laguntzen dugun testuinguruan-* bizitzaren tarreak ematen ditugun gizakiok.

Ez dut uste inoiz **totem** batek hitz egin duenik; apaizek eta buruzagiek bai hitz egiten zuten, naturaz haragoko figura baten gerizpean, totemaren *-ahotsaren-* gerizpean. Guk, gizaki zibilizatuok, tolerantzia handiz eta urrutitik ikusten ditugu garai inozo eta inuzente haiek eta inuzentekeriaz gozatu egiten zuten *-eta aldi berean biktimak zirengizaki haiek*. Baina, beharbada, ez da hain dibertigarria izango egiaztatzea hirugarren milurtekoaren hasieran gure jokaera ez dela hain ezberdina. Geure jokaeren sakonean zer dagoen jakin gabe jarraitzen dugu, geure organizazioei *-eta are gehiago kupulak zenbat eta urrunago egon eta haietara heltzeko bide gogor, ez bada ezinezko sarbide, horretan zenbat eta maila gehiago egon tartean-* totemaren zeregina emanda.

Argi eta garbi esateko, organizazioek ez dute hitz egiten, hitz egiten dutenak, nola edo hala, hitz egiteko **boterea** eskuratu dutenak dira. Eta eraginpeko giroetan, euren ezaugarri jakinekin, euren interes eta gogoekin mugitzen diren pertsonak dira. Gogoratu behar dugu gure organizazioen kontzeptu magikoak eta totemaren interpretari gisako

liderren kontzeptuak eragin dituela –eta eragiten jarraitzen duela- basakeria, suntsipen, jasanezintasun eta heriotza ugari.

Beraz, horiek horrela, hona hemen nire **lehen proposizioa**: *Geure organizazioen eta oinarrian dituzten eta etengabe birsortzen dituzten ideologiaren funtsa eta mamia ulertu eta zalantzan jarri gabe, eta hortaz batzuk zein besteak eraldatzeko ahalmenik gabe, XXI. mendea XIX. eta XX. mendeen itxuragabekeria izango da, zibilizazio industrialaren gorauenearen eta iraungipenaren itxuragabekeria.*

## TOTEMAREN AZTARNAK.

Geure organizazioetako eta gizarteetako maila guztietan antzeman dezakegu totemaren eragina, ezarritako botere-moduen adierazpide eta babesle, eta etengabe iraunarazteko asmo ideologikoarekin. Lehendabizi ohartarazi nahi nuke indarrean dagoen antolaketa-paradigmaren esparrutik parte hartzeko, inplikatzeko, asmoak geure egiteko eta gure ezaguerak eta emozioak zabaltzeko egiten diren deiak mamirik gabeko hitz hutsak baino ez direla: **Goiko** izaki batek jakin badaki eta gure funtzionamendua ezartzen badu, determinatuen aldetik egon daitekeen protagonismorik txikiena ere determinatzaileen aldetiko grazia-egintza bat baino ez da, Goikoak –diren guztien hasiera eta bukaera izanik- Unibertso deterministiko batean baimendutako aukeramen librearen moduko zerbait.

Problema, ordea, ideologia mailako menpetasun horren jakinaren gainean ez egotea da eta ez dira jakitun ez zuzenduak ezta zuzendariak ere; badirudi berezko egoera hori dela. Hori dela eta, jarduteko eremu guztietan sortzen ditugu behin eta berriz baldintza berberak –agian, lantzean behin, pribatuenetan izan ezik- sistema iraunaraziz –*bere balio unibertsala erakutsiz*-. Epigrafe honetan horren guztiaren baldintzak eta ondorioak aztertu nahi ditut elkarbizitzarako eta garapenerako garrantzi handikoak diren hiru esparrutan: enpresa-munduan, hezkuntzan eta politikan. Zalantzarik gabe, ez dira bakarrak; hitz egin genezake komunitateez, aisialdiaz, hedabideez eta abarrez. Baina idazki honek, luze-zabala dela eta, muga batzuk eduki behar ditu.

### Enpresa.

Arestian aipatu dugun bezala, enpresak –eta, batez ere, XX. mendearen hasieran sortu zen korporazio handiak, gure sistema guztian eragina izan duen ideologia sortu zuenak– eraginkortasuna tartean, makinaren ereduarekin bat egiten du, makina hori ekoizteko sistemaren oinarria eta antolaketa-sistemaren eta sistema kontzeptualaren ikurra izanik. Ikusmolde horrek funtsezko ditu honako hiru printzipio hauek:

- ◆ Jabegoa ondo zehaztatuta dago, horrela bada, jabeek erabakitzen dute enpresak *zer izan behar duen*. Hau da, berea dute eta gidatu behar dute enpresa euren helburuak eta mozkinak lortzeko. Enplegatua, langilea, mekanismoak funtziona dezan soldata edo honi loturiko bestelako ordainketa (lana honen bestean, esate baterako) baten truke lan-indarra alokatu izanaren ondorioa da.
- ◆ Hortaz, eta zalantza-izpirik gabe, boterea jabetatik dator, betearazleengan eskuordetu egiten da eta hauek jabeek adierazitako asmoak gauzatu behar dituzte. Eskuordetze hori, etxearen tamainaren arabera, zabaltzeko beste aginte-maila batzuetara, horrelaxe

hedatzen direla, esanahi modernoan, lortu beharreko helburuak. Hots, ekoizteko kateari agente-katea bat dagokio.

- ◆ Organizazioen antolaketak (tradiziozko enpresa-lengoaiaren organizazioak duen absolutu-osagaiarekin) erantzun behar dio, eskuari egokitzen zaion eskularruaren antzera, jabego-eskubideez eta honetatik eratorritako botereaz baliatzeari, beroriek aginduak besterentzeko maila eta kontrolaren maila jakin batzuen bidez egituratzen direla, horrela organigrama-konfigurazio ezagunak sortuz: mekanoaren irudia nabaria da bere laukitxoetan, jardueramaila guztietan azaltzen diren laukitxoetan; argi geratzen da nork agintzen dion nori eta nork obeditzen dion nori.

Ez dut uste zalantzarik txikiena egon daitekeenik gure enpresa-teorian nagusi den kontzeptu horrek organizazioaren jokamoldeak erabat erabakitzen dituela. Helburuak aurretik markatu dituzte jabeek, horiek behar bezala lortzeko bitartekoak zuzendaritzak ezartzen ditu, jabegoaren eskuordetzez baliaturik, zereginak mekanismoak funtziona dezan ezarritako egitamuetatik eta aurrekontuetatik diseinatu eta hedatu egiten dituzte. Eta enpresaren ahotsa ozenki entzuten da noizean behin, urrutiko oihartzun batez, enpresa zenbat eta handiagoa eta anonimoagoa urrutiagotik dator oihartzun batez, ikusmoldeak, estrategiak, mozkinak, dibidenduak iragartzeko eta, noizean behin baino gehiagotan, birmoldaketak, lantokien itxierak eta kaleratze masiboak iragartzeko. Dela egoera ekonomiko onean dela krisirik gorrienean, organizazioaren osagaiak apenas eragin dezakete bilakaeran, hitzik, adierazpiderik eta erabakitzeko ahalmenik ez baitute. [Ohartu gaitezen, gehienetan, gobernatuen parte-hartzea gobernatzaileei aurre egiteko izaten dela, grebak, lan-uzteak edo manifestaldiak direla medio].

### Hezkuntza.

Ez dut uste gehiegi denik hezkuntza XXI. mendeko garapen jasangarriaren motore handia izango dela esatea. Heziagoak, jakintsuagoak, azken buruan euren errealitatez eta ahalmenez jakitunago edo **kontzienteagoak** diren gizarteak bakarrik egongo dira gizakien arteko –gizarteko- harremanak eta ekosistemarekiko –espezie moduan harremanak *gizatiarragoak* egiteko baldintza egokietan. Dena dela, hezkuntza erronka handia den aldi berean problema nagusia ere bada.

Hezkuntza-sistema bi ardatz nagusiren inguruan eratu da. Hona ardatzak: ekoizteko sistemaren beharrianak eta eskariak, batetik, eta botere publikoen esku-hartzea eta geriza, bestetik.

Ekoizteko sistema industrialaren zereginen banaketan oinarritu da, errepikatzearen poderioz trebetasunak garatzean –“esperientzia”, gogora dezagun “*Tiempos modernos*”- eta funtzionamendurako agente-mailen banaketa zehatz eta argian. Ez da harrizkoa, hortaz, eraginkortasunaren kontzeptu hori hezkuntzako erakundeetara pasatu izana:

- ◆ Ezagutza zatikatua izan da, gaika eta, ikasleen adinak aurrera egin ahala, espezialitateka. Horrek ikasleak lanpostu-mota jakin batzuetara gidatzen ditu eta, aditu gisa, zeregin horietan jardungo dira lan-bizitza guztian enplegu batean edo bestean.
- ◆ Ikasketak lana behin eta berriz egitean oinarritzen da, kontzeptuak eta ikasketako teknikak buruz ikasiz. Gai bat gaintzeko gakoa hauxe da: ikasgaia zenbat aldiz berrikasi eta errepasatu den.

- ◆ Umeak aginte-katea ere barneratzen du bizitzaren berezko zerbaitez balitz bezala: Maisu-maistrek eta irakasleek jakin dakite eta ezagutzaren jabe dira; ikasleak, aldiz, ezagueraz bete beharreko ezjakinak dira. Haien hauen aurrerabidea kontrolatzen eta erabakitzen dute berdinak izan behar diren eta arauaren gainean eratuak diren euren irizpideen arabera eta goragokoengana –ikasketa-buruarengana edo zuzendariarengana- jotzen dute euren agintea ez badute behar bezala onartzen. Argi dago ezarritako sisteman aurrera egiten dutenak –ume-umetatik, ez dezagun hori ahaztu- *biharko gizonak* izango direla; aurrera egiten ez duten gainontzekoek, ordea, lan txarragoak izango dituzte edo baztertuak izango dira. Zereginen banaketa, errepikapena eta hierarkizazioa dira, bada, gure industriaren antzera, gure irakaskuntzaren zutabeak.

Botere publikoek hezkuntzan esku-hartzeko eta berori babesteko arrazoia *ondasun publikoa* izatea da (argi dagoenez, euren seme-alabak hezteko antzina klase dirudunetakoek modu pribatuan kontratatzen zituzten etxe-irakasleak, maisu-maistrak, haurtzainak eta aholkulariak esku-hartze horretatik kanpo zeuden). Baina eratorritako ondorioek sistema aldatu ahal izateko oso ezaugarri kaltegarriak dituzte:

- ◆ Lehendabizi, inozoa litzateke Administrazioa ere bizi garen gizarte-sistemaren parte dela eta, argi dagoenez, bere ideologiaren parte dela ahaztea. Beraz, ez ditu bazterrean uzten haren baldintzak; are gehiago, aktiboki birsortzen ditu. Horren guztiaren ondorioz, irakaskuntzako erakundeak arautzeko eta kontrolatzeko honako hauetaz baliatzen da: heziketaren ardatza diren *tradiziozko* irizpideetan oinarrituta ezarritako hezkuntza-programez (gaiak); notez, kalifikazioez, bere azterketaz –selektibitateko azterketaz, besteak beste- eta, logikoa denez –kupula den aldetik- hezkuntzan egitura hierarkikoaren zereginari eusteaz, ez bada baliatzen zeregin hori indartzeaz eta sendotzeaz.
- ◆ Bigarrenik, eta horretaz ohartzen ez bagara ere, irakasleak aginte-agente bihurtzen ditu, ikasleak tratatzeko ezarritako printzipioak aplikatzea euren dagokien eta, ikasleen aurrerabidea juzgatuz eta egiaztatuz, hala badagokio, eta gizarte-munduan nola edo hala, sartzeko baimena emanaz. Horrela bada, modu bitxian, irakasleak dira aldi berean ikasleen prozesuan parte eta epaile, goikoek gizartearen izenean ezarritako arauekin bat etorriz.

Horrela bada, hezkuntza-sistema indarrean dagoen paradigmaren harrapatuta geratzen da, modu arriskugarrian gainera, eta, horren ondorioz eta funtsezkoa izanik, paradigma horren birsortzaile pribilegiatua da. Nabarmendu daitekeen *lehiakiderik* ez izateak – ondasun publikoa den aldetik, babestuta, araututa eta kontrolatuta egonik-konformismoa eta behin eta berriz eskema bereari eustea indartzen ditu, teoriarik behintzat zerbitzuan lukeen inguruko gizartearen bilakaera azkarrak behartuta makillaje batzuk direla izaten dituen aldaketa bakarrak. Eta horrela, hezkuntza eratzen da umeak eta gazteak sistema industrial batean sartzeko eta horretarako prestatzeko tresna gisa. Sistema industrial horrek, bestalde, agertzen ditu zantzu jakin batzuk, gainbeherarenak ez badira, bai, ordea, funtsezko aldaketarenak, eta, hortaz, hezkuntza errealitate berriak modu sakonean aldatzen ari diren iraganeko gizarte jakin bati begira dago. Hau da,

zientzia-fikzioko pelikula bat balitz bezala, iraganean bizitzeko irakasten da, orainak tximista bezain azkar erabat bestelakoa den etorkizuna zabaltzen ari denean. Enpresaren munduaren aldean hezkuntza-sistemak baditu kontzepzio, menpetasun, hierarkia-sare, eusteko interes batzuk..., sistema hori aldatzea izugarri zail egiten dutenak. Eta hala ere, etorkizuna jokoan dugu horretan.

### Politika.

Gure formazio politikoak eratu ziren, gaur egun ezagutzen ditugun moduan (alderdi politikoak), biztanlerik gehienak alfabetatugabeak ziren eta informazioa, gure garaikoaren aldean, oso-oso eskasa zen garai batean. Estatu moderno eta konplexuak eratzeak ekarri zituen beharrek, bestalde, gobernuan alderdi bat edo beste eta bata bestearen ondoren egotetik harago, funtzionatzeko moduak birsortzeko gai izan ziren burokrazian oinarritutako gobernu eta administrazio-aparatu handiak ekarri zituzten.

Ezagutza eta informazio ezaren testuinguru haietan logikoa da biztanle-sektorerik prestatuenek herriaren –edo herriaren parte baten- nahia interpretatzeko eginkizuna hartzea eta alde bateko edo besteko ideologiaren garapenetatik bideratzea. Argi dagoenez, nahiz eta haietako batzuek atzean gorputz teoriko handia eduki, *herriari transmititzeak* oso erraza izan behar zuen, xede zituen biztanleengan eragin handia izango zuten mezuen bidez, eta aldi berean mezu horiek zeharo ezberdinak –ahalik kontrakoak- gizarte zein politika mailako lehiakideenekiko.

Ideologiaren eta gobernuaren arteko bitartekaritza administrazio-burokrazien bidez ezarri zen eta, aurrerago, hauen irudira eratuko ziren alderdien aparatuen bidez. Horrela, ezagutzarik eta informaziorik ez zuten herritarrek gobernu, ordezkartzazko demokrazietan ezarritako bideen bitartez, ematen zien gizarte-geruza jakin batzuei eta hauek gobernu baliatuko zuten haien izenean alde aurretik zehaztutako aldi batez, hasiera batean. Politika eta honen administrazioa, horrela, gizarte-esparrutik kanpo geratzen zen, edo, zehatzago esanda, gizarte-esparruaren *gainetik*, hauteskundeetara joateko noizean behingo egunean izan ezik, egun hori baldin bazegoen.

Horiek horrela, organizazioak diren aldetik, konfigurazio politikoek honako ezaugarri hauek dituzte:

- ◆ Jaiotzez guri dagokiguna baino *goragoko errealitate* batekoak dira estatuak eta nazioak, eta hauen helburuak beti dira gure nahiak eta asmoak baino goragokoak; hortaz, prest egon behar dugu haiek lortzeko geure burua –edo beste batena- sakrifikatzeko.
- ◆ Ideologiek, erlijio laikoak diren aldetik, badute era berean –eta, sarri askotan, naziotik edo estatutik bereizterik ez dagoela- goragoko maila, geure egiten ditugunean gu haienak gara (geure nortasunaren zati egiten ditugu, eta horrela bada honelakoak esaten ditugu: “*sozialista naiz*” edo “*errepublikazalea naiz*”). Benetan bitxia da, hauteskudeen arloko hizkeran *zalantzan daudenak* izatea alde aurretik ideologia jakin bat adierazi ez dutenak...
- ◆ Alderdi politikoek ideologiak ordezkatzeko dituzte, hauen gordailuzainak eta bermeak dira. Horrela bada, totemaren apaizgoa dira: Haren ordezkari hitz egiten dute. Horren ondorioz, adierazitako egiekin komunioan egotea exijitzen diete alderdikideei, bestela, adierazitakoaren legitimitatea kolokan geratuko litzateke; hortik, gero, barruko disidentzien sorrerak hain gaizki ikusiak izatea, traiziotzat edo etsaien lerroetara pasatu izantzat jotzen ez direnean.

- ◆ Horrela, gobernuaren egikaritzea besterendu eta obeditu behar diren aginduen bidez gauzatzen da, betearazpena zuzena izan dela egiaztatzeko kontrolak tartean. Zenbait urtetan behin, herritarrok esaten dugu, orokorrean, gehiago edo gutxiago gustatu zaizkigun edo beste agindu batzuk nahiago ditugun...

Herritargoa, politika eta gobernu gauzatzeko gure sistemek, hortaz, birsortzen dituzte korporazio industrialetan eta hezkuntzan ikusitako aztarnetan dauden oinarritzko printzipio berberak. *Goiko* erakundeek zuzentzen eta gidatzen dute gure bizitza, zerutiko legeak balira bezala, gizakiek ezarriak izan ez balira bezala. Eta, gogora dezagun berriro, edozein delarik ere, organizazioa osagaien gaineratik dagoela barneratzeak exijitzen duela funtzionamendu eraginkorrerako **mekanismoaren** kontzeptua; izan ere, goikoak agindu behar dio behekoari Organizazioaren helburu adieraziak –edo inplizituak- lortzen lagundu dezan.

Gure handi-mandi politikoak kexatu ohi dira herritarrak politikatik urrun ikusten dituztelako, hauteskundeetan abstentzio handia egon delako, herritarrek erakutsitako axolagabekeriagatik... Agian, ulertzen hasi beharko lukete politikariek ez direla herritarrak politika bazterrean utzi dutenak –sarean ibilaldira bat egitea nahikoa da iritzi eta eztabaida politikoaren bolumena norainokoa den egiaztatzeko; zenbait ikerketen arabera, politikari buruzko orri horiek dira bisitatuena Estatu Batuetan (bisitatuena, argi dagoenez, erotikoak dira)-, baizik eta politika-mundua edo esfera politikoa dela gizartea bazterrean utzi duena, honengandik bereizi dena. Ezin dugu egon XIX. mendeko kontzeptuetan eta antolaketa-moduetan XXI. mendean indar handiz sortzen ari diren errealitateen erdian. Eta, egia esan, eraldaketa hori zailena da eta gertatzeko gaitzera logika haren barrutik abiatuta.

## **EZAGUTZAREN MEZUA.**

*Newtonar* logikaren barruan **aurrerapena** determinista da; hau da, naturaren alde aurretiko legeen menpekoa, gauzek nahitaez aurrera egiten dute aurrez ezarritako xede baterantz; horrela bada, gertaeren kanpotiko zehaztapen horren norabidearen alde daudenei eta aurka egiten dietenei dagozkien *aurrerakoi* eta *kontserbadore* terminoak, hurrenez hurren. Horrela bada, ez da bat ere harriztekoa informazio eta komunikazio-teknologiek orain arte inoiz ezagutu ez diren mailetan ezagutzaren aplikaziorako eta ezagutza bera zabaltzeko duten ahalmena dela eta, aldaketa hori aro berri baten hasieratzat hartua izatea eta honetan, besterik gabe (edo naturaren fenomenoaren nahitaezko logikagatik), gure gizartean dauden kontraesan itzelak konpondu egingo dira eta mundu hobe baterantz *abiatuko da* gizartea...

Modu bitxian, uste inozo –interesatua ez denean- horren aitzindaririk aldekoenak, nola edo hala, egun gure gizarteak eta organizazioak zuzentzen dituztenak dira eta aurkakoak, ordea, zuzenduetatik eta dauden botere-maila ezberdinetan menpekoak direnetatik irtetzen dira (ikus lagin gisa globalizazioaren aurkako mugimenduen zenbait). Nire ustez, bai batzuentzat bai besteentzat, problema da ez garela ulertzen ari *ezagutzaren mezua*, edo, gaizkiago oraindik, *mekanismo-gizartearen* klabeekin ulertzen dugula arazoa.

Ezagutza ez da ezer berria; izan ere, gizateriaren historia, gaur dakigunagatik behintzat, **ezagutzaren ekintza** izan da, etengabe garatuz eta metatuz. Berria, gaur, prestakuntza edo heziketa-maila zabala da, batetik, eta, bestetik, informazio eta komunikazio-teknologiek denbora eta espazio labur-laburretan birsortzeko eta zabaltzeko agertzen

duzen ahalmena (ez dezagun ahaztu, bestalde, korrante horretatik kanpo daudela planetaren eremu zabal-zabalak oso-osorik, baita herrialde garatuak deritzegunetako biztanleen poltsa handiak ere). Salbuespenak salbuespen, eta horiek asko izanda ere, esan dezakegu indarrez agertzen ari den fenomenoak ez dela hainbeste ezagutza bera, berau *demokratizatze*ko aukera baizik.

Zehaztasun batzuk egin nahi nituzke **ezagutza** kontzeptua nola erabiliko dudana argitzeko eta askoz zabalduago dauden beste esanahi batzuetatik bereizteko:

- ◆ Lehendabizi, ezagutza –edo, zehatzago, ezagutzak- ulertzen dut etengabeko jario bezala, etengabe berreratzen eta aldatzen ari dena, norbanakoaren eta bere gizarte-testuinguruen artean gertatzen diren loturretan oinarritua gainera. Azken ildo honetatik, ezagutza pentsamenduaren, emozioaren eta ekintzaren konbinazio bereiztezina da. Horrela bada, bereizi egiten dut ezagutza buru baten barruan, organizazio batean zein gizarte batean dagoen gauzatzen jotzen duen kontzeptutik. Eta, zer esanik ez, informaziotik: Liburu bat, datu-base bat, dokumentu bat eskuragarri dagoen informazioa da, kalitate handiagoko edo txikiagokoa, baina horrek zentzua hartzeko beharrezkoa da norbaitek –pertsonek- erabiltzea eta esanahia ematea, bere esanahia hain zuzen. Ekintza sinple hori gabe, ez dira hatuak, gauzak edo ordenadorean okupatutako espazioa besterik. Eta ohartu gaiten liburu baten interpretazioa, esate baterako, oso ezberdina izan daitekeela irakurlearen eta honek zertarako irakurtzen duenaren arabera, edozein idazlek dakien bezala.
- ◆ Ikuspuntu horretatik, ezagutzak izaera **erabat** pertsonala du; hots, bere gizarte-harremanen edo elkarrekintzen bidez pertsonak bakarrik du, birsortzen du eta sortzen du ezagutza. Ez dago ezagutzarik pertsonarik gabe edo honengandik aparte; egon daitezkeen bakarra bildutako informazioa da.
- ◆ Horren ondorioz, ezagutza funtsean **elkarrizketan** eta **ekintzan mugitzen da** eta azken hau azken buruan gizakiontzat elkarrizketamota bat da. Beraz, garrantzi handiko beste ezaugarri bat du ezagutzak, berebiziko ezaugarria: Bete sortzen dute **toki**-mailan, elkarrizketak elkarrizketa izan daitezkeen eremuan, hain zuzen. Eta honek berdinean balio du Gobernuaren Presidentearen bulegoarentzat zein portuko tabernarentzat.
- ◆ Ezagutza, **boterea** izan daiteke, errealitatean eragiteko eta berori aldatzeko modua delako; eta horrek badu zerikusia, berriz ere, **hitzarekin** eta **ekintzarekin** (adierazpen moduan ulertuta) eta hauek eduki dezaketen eraginekin. [Gogora dezagun Itun Zaharreko Hasiera liburuaren hasieran hain zuzen Jaungoikoak bere boterea agertzen duela hauxe dioela: “3. Eta Jaungoikoak esan zuen: *Izan bedi argia eta argia izan zen*”.] Horrela, esan dezakegunaren eta ezin esan dezakegunaren, egin dezakegunaren eta ezin egin dezakegunaren menpean dago aldatzeko gure ahalmena eta, hortaz, geure testuinguruetan ezagutza sortzeko ahalmena
- ◆ Logikoa denez, zenbat eta informazio-atzipen handiagoa eta ezaguera gehiago hedatu, errealitatean eragiteko eta errealitatea aldatzeko dugun ahalmenaz kontzienteago bihurtzen gara eta, zentzu horretan, askeago eta manipulagaitzago egiten gara.

- ◆ Baina ezagueren jarioek badute azpimarratu beharreko beste ezaugarri bat: bere emaitzak (besteren artean, etengabe aldatzen direnak) **ez dira alde aurretik ikustekoak**. Egia da; elkarrekintza guztiak elkarri eragiten dioten pertsonen eraginpean edo baldintzapean daude, eta norabidea etengabeko konexioetan hedatuz doa eta, sarri askotan, konexio horietaz ere ez gara kontzienteak. Horri lotzen badizkiogu informazio ugariak ahalbidetzen duen interpretatzeko eta aukeratzeko ahalmena eta denbora nahiko laburretan eduki ahal ditugun konexio anitzak, sistema konplexu batekin topo egingo dugu eta honen azaleratzea eta bilakaera ez dago inola ere zentro agintari baten menpean, baizik eta izandako elkarrekintzen edukia, kalitatearen, maiztasunaren, sakontasunaren eta norainokotasunaren arabera izango dira haiek. Horrela bada, emaitza alde aurretiko plangintzarik eta aurreikuspenik gabe azaleratzen da.

*Ezagutzaren gizarteaz* eta berorretako organizazioen izaeraz hitz egin nahi badugu, behar-beharrezkoa da *ezagutzaren mezua* eta bere sakoneko inplikazioak ulertzea. Ezaugarrien bidezko interpretazio bat egingo dut:

1. Ezagutza pertsonari dagokio eta, beraz, pertsona da gizartearen etorkizunaren protagonista. Beste modu batean esanda, izakiaren gainetik organizazioa dagoelako ustea engainu hutsa da, gezur interesatua bestalde. Gizartea eta norbanakoa ez dira bi plano hierarkiko, konexio banaezina baizik.
2. Elkarriketak dira ezagutzaren zabaltze-eremua, eta ez dute ezagutza zabaltzen planifika edo aurreikus daitekeen moduan. Hura ekintzan gauzatzen da eta, berau aldi berean, adierazpide eta elkarriketetako hizpide bihurtzen da.
3. Ezagutza azaleratzeko eta haren garapenerako beharrezkoak dira askatasuna eta aniztasuna (hautatzeko aukera azken finean) eta aurrera egiteko bidegurutzeak agertu ahala exijitzen dituzte azaleratzeak eta garapenak.
4. Zenbat eta informazio/ezagutza konexio edo lotura gehiago gauzatu ahal diren, sistema konplexuagoa izango da eta, hortaz, emaitzak aurreikustezinagoak; aldi berean, biribil birtuosoak denez, konplexutasunak interpretatzeko eta aukeratzeko beste maila batzuetara bultzatzen du ezagutza.

Puntu honetara helduta, indarrean dauden gizarte eta organizazio-ereduen eta ezagutzaren gizartea azaleratzeak eskatzen dituen jarduketa-esparruen arteko kontraesanak agerian daudela uste dut. Kontzeptu erabat ezberdinak dira gizarte *mekanikoa* eta *sare* gizartea, bai haien asmoetan, bai haien funtzionamenduetan; eta funtsezko ondorioak ditu horrek lur honetan barrena gabiltzan ibiltarion bizitzarentzat.

**Bigarren proposizioa** egingo dut: *Ezagutzaren gizarteak aldarrikatzen dituen baldintza guztiz berriak ulertu eta zabaldu beharra dago, eta batez ere askatasunari, aniztasunari, zalantza edo aurreikuspenik ezari, konplexutasunari, tokitasunari eta indibidualtasunari dagokienez, XXI. mendeko organizazioak asmatu ahal izan ditzagun. Hurrengo orrialdeetan, nola edo hala, indar batez edo bestez, azaleratzen ari diren errealitateek gure organizazioetan izango duten eraginaz arituko naiz.*

## EZAGUTZAREN ILDOA.

Gizarte industrialak bere sabeletik beretik ezagutzaren gizartea erditzeak badu bere burua suntsitzeko ahalmen handia eta, aldi berean, bere burua sortzeko ahalmen izugarria; bi indar edo irrika horien artean –eta biak egongo dira nahas-mahasean hor-jokatuko dugu geure etorkizuna gizarte eta gizateria gisa, bat ere argi egon gabe alde zurretik nola erabakiko den kontua. Beharbada, antzinateko heroiak izan ziren haiek baino milioika pertsona gehiagori dagokigula aro berriaren protagonista izatea da orain berria...

Hortik abiatuta, errealitate berriek arestian aipatutako **totemaren** honako eremuetan izango dituzten ondorioez arituko naiz: Ostera ere, enpresan, hezkuntzan eta politikan izango duten eraginaz.

### Enpresa eta ezagutza.

Ez da bat ere harrigarria izan enpresen eremuan inon baino lehenago eta ageriago informaziori eta ezagutzari loturiko errealitate berriak azaleratu izana. Eta ez da harrizkoa, oraingo honetan gertatzen ari dena balioaren *jarioen* osagaien erabateko aldaketa delako; horrela bada, fenomeno ulertzea nahitaezkoa da enpresaren garapenerako eta lehiakortasunerako.

Bai hala da, sistema industrial lehengaiak ondasun kontsumigarri bihurtzearen inguruan artikulatu zen, kapitala (funtsean makinetan inbertitua), energia eta lan-indarra (beharginak) aplikatuz. Esan dugunez, sistemaren eraginkortasuna oso loturik zegoen alde zurretik zer gertatuko zen jakitearekin, bere antolaketa mekanikoarekin; gauzak horrela, aldakortasuna prozesuan zegoen gorabehera negatiboa zen eta zuzendu beharra zegoen, ahal izanez gero, behin betiko. Horrela, arauak, prozedurak, prozesu sendoak, kalitatea ziurtatzea... izan ziren –eta dira, nahi izanez gero gaur egun nahasiago eta ez hain argi- kudeaketaren funtsa. Eta hau, nahitaez, *piramide* moduan artikulatu behar zen era hierarkikoan, mekanismo bat *zuzentzeko* modurik eraginkorra da eta.

Joan zen mendearen azken laurdenean gero eta ageriago geldituz joan da beste *input* bat berebiziko garrantzia hartuz zihoala, batetik oso eskuragarria zelako eta bestetik merkeagoa izateko aukera asko zeudelako: Argi dagoenez, **informazioa** da input hori.

Baina informazioak *jario* moduan baditu ezaugarri berezi batzuk: Ez da ezer –edo *zarata* da, eragozpen bat- ekintza bihurtzeko interpretatu ezean. Eta interpretazio horrek ezaguerak behar ditu, esanahia emateko eta *sormen handiz ekintza bihurtzeko*. Horrez gain, argi dagoenez, denbora behar du tratatua izateko, baita zein informazio tratatu behar den eta zein bazterrean utzi erabakitzeko ere. Horri gaineratu geniezaioke informazio-dentsitate handiko mundu batean eta informazioa oso azkar zirkulatuz eta zabalkunde handia edukiz, informazioaren edozein zati berehala gelditzen dela zaharkiturik (zati hori interpretaturik eta *ekintza bihurturik* ondoriozko gertaeretatik informazio gehiago sortzen da eta). Konparazio bat erabiliko dut: lehengai izugarri onak erosi baina ondasun bihurtzeko teknologiarik ez daukan enpresaren kasua bezalako izango litzateke ezaguerarik eta denborarik eza; emaitza biltegietan materiala metatzea litzateke eta, gainera, zaharkituta geratuko litzateke, lekua eta dirua alferrik gastatuz. Gainera, nire lehiakideek ezin dituzte erabili nire biltegietan dauden lehengaiak –ekoizteko jariatik irtenda daude- baina informazioa **bai** –ekoizteko jarioan jarraitzen du, etengabe informazio gehiago sortuz-.

Eta punturik garrantzitsuenera heldu gara, nola edo hala, gure enpresetan heltzen sentitzen dugun norabide-aldaketa azaltzen duena: Ez dago pertsonarik ezagutza mugagabea eta denbora mugagabea dituenik; horrela bada, piramide moduko

egituretako ohiko bereizketa, *pentsatzen dutenen* –gutxienak- eta jarduten direnen –gehien-gehienak- artean, informazio-jarioak tratatzeko botila-lepo estua da (lan guztia burutzera heltzen ez den edozein zuzendari estresatuk dakien eta sentitzen duen moduan); *mekanorako* ona zena ezin txarragoa da ekonomia berrirako.

Hortik ekuazio argia ateratzen dela uste dut: Organizazioan ezaguerak dituzten eta horiek ekintza bihurtzeko (erabakitzeke) gaitasuna duten pertsonak zenbat eta gehiago izan eta zenbat eta anitzagoak –edo norabide ezberdinetan bilakatzeko gaitasun handiagoa- izan, informazioa balio-jario moduan erabiltzeko nire aukerak handiagoak dira (eta ez bakarrik *ezagueren bolumenari* dagokionez, gaizki esanda egon arren, baizik eta ohartutakoaren aniztasunari eta esleitutako esanahiei dagokienez, baita *denborari* dagokionez ere, biderketa simple bat eginda, berrehun pertsonaren denbora gutxi gora-behera –erabiltzeko orduan egon daitekeen eraginkortasuna dela eta, zuzenduta- birena ehun aldiz delako.

Baditut neure zalantzak errealitate berrietarako hurbilketa eskematiko eta simple hau (hurbilketa kudeaketaren eta lanaren kontzeptualizazioan dituen ondorioetara zabaldua, argi dagoenez) ulertzen ari diren bakarrak gure enpresetako gutxi batzuk besterik ez ote diren. Gehien-gehienek sumatzen dute, hori bai, organizaziorako eta kudeaketarako ezarritako moduen eta gertaeren arteko ezegokitasun ezerosoa, traumatikoa ez denean, eta jakin badakite *ez datozela bat*, baina ez dakite zer den bat ez etortzeko hori eragiten duena... Baldintza hauetan *kudeaketa-moda* asko sortu dira, konponbide arinak eta mirakulu modukoak eskaintzen dituztenak, aurrera egiten lagundu beharrean, enpresarien eta zuzendarien artean nahastea eta sinesgabetasuna handitu besterik egin ez dutenak eta, batzuetan, gure Herrian, erakundeen oniritzia eta bultzada izan dituzte. Ezarritakoaren eta azaleratzen ari denaren arteko krisiari emandako erantzun hauek argitzeko, ezagunenetako bi komentatuko ditut: Erabateko Kalitatea eta Ezagutzaren Kudeaketa.

- Erabateko Kalitatea iraganeko *praktika onen* (hala nola lidergoa, prozesuen kudeaketa, plangintza, helburuak, adierazleak eta prozedurak) nahaste-borrastea da, eta, gainera, langileak “*pozik*” egon daitezen eta mekanoaren funtzionamenduari modu aktiboan lagundu (“parte hartu”) dezaten lortu nahi du (nire taldeak eta nik neuk laster frogatuko dugunez, sistemaren markoan hori ez da **inoiz** gertatzen). Haren oinarrizko asmoa makinaren ereduko enpresa hobetzea da normalizazio eta kontrol maila handiagoaz, eraginkortasuna handituz, langileekiko harremanetarako *paternalismorako* dei eginez. Horretan ustegabekeria handia dago; izan ere, eredu horretan aurrera egiteak (aldekoenek *bikaintasunekoa* deritzote, ez gehiago eta ez gutxiago) modu serioan (ezagutzen ditut batzuk *marketing* gisa bakarrik erabiltzen dutenak) praktikan jartzen duten enpresetan tradiziozko ereduaren eraginkortasunean **sakontzea** dakar, azaleratzen ari diren fenomenoentzako funtsezko ezaugarriari –eta kontzeptuei- begiratzea eragozten dutela eta horietarako bideak ixten dituztela. Beste modu batean esanda, paradigma industrialaren *zisnearen kantua* da...
- Ezagutzaren Kudeaketa deritzona hasi berria den mugimendua da eta, horren ondorioz, *etiketarako* izena eman duten, eta lehen egiten zuten bera egiten jarraitzen duten, larru ezberdinetako askoren nahaspila da. Hor aurki ditzakegu *software*-programatzaileetatik, *intranet*-saltzaileetatik, jakintza-arlo askotako tradiziozko hezitzaileetatik... hasi eta aldakirik sofistikatueneraino, batez ere *kapital intelektualaren neurketari* dagokionez. Joera honek aitortzen edo onartzen du *ezagutzak* enpresen

testuinguru berrietan duen eragina, baina, modu ia orokorrean, horrek dakartzan aldaketa sakonak, hots, ondorioak, **ez ditu kontuan hartzen**. Horrela, bere garapenik aurreratuenek –datu-baseen kudeaketa eta posta elektronikoen bidezko komunikazioa bere egite hutsaz baino harago noa-proposatzen dute, aro berriaren banpiroa balira bezala, Organizazioak bere kideen ezagutza bere egin dezala, metatu dezala eta zabaldu dezala, kideek alde egiteari aurre egiteko (ezagutza tazitutik esplizitura pasatzeak, horrela bildu daitekeelarik, asmo horri erantzuten dio). Ikusmolde hori ere mekano moduko enpresaren ikuspuntu erredukzionistari dagokio; izan ere, organizazioa osagaien edo kideen gaintik dagoela, hauen gorabeheretatik babestu beharra dauka. Informazio eta ezagutza-jarioen etengabeko konexioak ez ditu kontuan hartzen, hauek etengabe birsortzen ari direla ezin planifikatzeko eta ezin kontrolatzeko moduan.

Informazioaren eta ezagutzaren arteko beharrezko konexioak, ekonomia berriaren markoan balio-jarioak sortzeko orduan, lanaren kontzeptua eta berau egiten deneko testuinguruak aldatzea dakar derrigorrean. Enpresa industrialak makinan oinarritu zen eta horrela jabeek erosi edo alokatu egiten zuten enpresak eraginkortasunez funtzionatzeko behar zuen guztia (osagai horien artean, argi dagoenez, esku-lanaren alogera dago). Baina, zer gertatzen da informazio ugaria eta merkea aberastasun bihurtzeko funtsezko elementua ezagutza denean? Orain, besterik gabe, ezagutzaren langileek dakitenez (edo sentitzen dutenez) behargina bera da, gutxienez irudikatuta, ekoizteko tradiziozko bitartekoak alokatzen dituen bere ekarpenari lagundu diezaioten, berak egiteko asmo duen jarduera burutzen lagundu dezaten.

Ekoizteko faktoreen konbinazioaren errotiko aldaketak eta lanaren beraren kontzeptuak, gure enpresek baldintza berrietan aurrera egin dezaten nahi badugu behintzat, tradiziozko enpresaren oinarritzko hiru printzipio zalantzan jartzera behartzen gaituzte. **Jabegoa, boterea** eta **antolaketa** dira hiru printzipio horiek:

- Ezin dugu ezagutza hedatzera behartu, inork ez dakielako beste batek dakiena (ezta norberak bere kabuz), eta orduan horren aktibazio *positiboa* (organizazioaren aurrerapenari egindako ekarpen gisa) emoziozko eta borondatezko ekintza batetik bakarrik dator. Horregatik, langileak bere jardueraz **jabetzen denean**, jarduera *maite duenean*, baino ez du ezagutza aplikatzen –bizitzan denoi gertatzen zaigunaren antzera-. Eta jabetu diodanean ez naiz ari berez berekoia den ekintza batez, ezta lortutako emaitzetan diru bidezko parte hartzeaz; egiten duenaren, lanaren, **esanahiaren jabe** egitea esan nahi dut jabetu diodanean. Eta egiaztapen horrek baldintzatuko du –modu batean edo bestean dagoeneko baldintzatzen ari da- indarrean dagoen **jabegoaren** kontzeptua. Bai hala da, nik egin *behar dudana* besteek zehazten badute eta beste baten helburuak lortzeko baino ez bada (beste batena da), nik ez daukat inolako motibaziorik –ezta beharrik ere- nire ezaguerak hedatzeko –ohiko errepikapen batetik harago- neure jarduera birsortzeko; sinpleki, *alokatuta* nago aldeztatik aurretik ezarritako zeregin baterako aldeztatik aurretik ezarritako soldata baten truke (ohartu gaituzten askotan erabilitako zuzeneko edo zeharkako eskulanaren kontzeptuak bere baitan duela, hain zuzen ere, langilea zerbait fisiko bezala, inteligentzia eta emozioa behar ez dituen). Beraz, eta oraindik gertakizunak nola gauzatuko diren jakin gabe ere, seguru nago ekoizteko eta lan egiteko modu berriek gaur egungo jabegoaren kontzeptua –legeak eta ordenamendu

juridikoak eutsita dagoela- zalantzan jarriko dutela, jabetza baliatzeko modu berrietara bide emanez.

- Boterea, gure enpresetan, jabetza baliatzen du zuzen-zuzenean zein eskuordetuta, osagaiak enpresak adierazitako helburuak lortzen lagundu dezaten bermatzeko. Boterea aginduen eta kontrolen bidez gauzatzen da, zer egin daitekeen, zer egin behar den eta nola egin behar den zehaztuz. Kontzeptzio horretan, agerian dagoenez, langile bakoitza *aginte-katea* batean dago lanak aldeztatik ezarrita eta kontrolatuta dituela. Baina ezagutzaren langileak behar ditu eta exijitzen ditu, ezagutza hedatzeko, *askatasun-graduak*, hauek zenbat eta handiagoak diren aukera berriak ikertzeko gai izango diren zenbait aplikazio gauzatzea errazagoa dela eta norberaren ezaguerak gehiago birsortzen direla ulertuta. Beraz, boterea metatzea eta beronen egitura hierarkikoa ezagutza hedatzeko oztopo itzela dira. Interpretatu, hautatu, erabaki eta jardun ahal izan daitezkeen moduan pertsonen eta taldeen artean boterearen zabalkunde handia eginda bakarrik hitz egin ahalko dugu *ezagutzaren enpresez*.
- Gure enpresen antolaketa-moduek –askoren ustez, egon daitezkeen bakarrak, gure gizarteetan ezagunak diren ia bakarrak direlako- erantzuten diete, logikoa denez, indarrean dauden jabetzaren eta boterearen kontzeptuei. Horrela bada, piramideen antzeko egiturek, organigramek eta burokraziek aginte eta kontrol-kateen bidez bermatu nahi dute mekanismoaren funtzionamendu egokia. Dena dela, ezagutzaren lanak pertsonen eta taldeen sare baten antz handiagoa du horrena guztiarena baino, aldeztatik ezarri gabeko moduetan elkarregiten dela –sarearen beraren logikak bultzatuta- eta norberak noiz sartu eta noiz irten aukeratzeko duela. Etorkizunaren organizazioak *komunikazio-eremu* baten antz handiagoa izango du makina batena baino. Zentzu horretan eta ikusmolde horretatik badira Euskadin autoerreferentzia eta autoantolaketa egitaratu izanaren oso adibide interesgarriak, lehenagoko aukeretan horietaz luze jardun dudala (Vázquez, 1998, 2000).

Geure gizarteek aberastasun eta ongizate-mailetan aurrera egin dezaten nahi badugu, seguru nago gure enpresek etorkizun ez oso luze batean gaur egun dauden gehien-gehien antz txikia izango dutela. Eta horrek pertsona eta talde askeagoek osatuko dutela esan nahi du, aldi berean lana, etengabeko prestakuntza eta, zergatik ez?, dibertimendua tartekatuko dutenak. Hots, hitz batez, **gizatiarragoak** izango direla.

Inguru gero eta konplexuagoetan aurrera egin eta jardun beharra izango dutela, gure enpresek, arrakasta handiago edo txikiagoaz, bilatuko dituzte funtzionatzeko modu berriak. Baina ezin dugu ahaztu eurek eragiten duten baina aldi berean euren ere eragina duen gizartearen ekosistema jakin batean egiten dutela bilakaera; hortaz, ekosistemaren bilakaeraren araberakoak izango dira, neurri handi batean, gertatzen dagoen aldaketaren abiadura eta norabidea.

### Hezkuntza eta ezagutza.

Ezagutzaren gizartera aldatzea, gizateriaren garapenean jauzi baten moduan gauzatu nahi badugu, XXI. mendeak *hezkuntzaren eta prestakuntzaren* mendea izan beharko du, horien bidez baino ez baitugu lortuko errealitate berrien barnean dagoen ahalmena handitzea eta, batez ere, zabaltzea eta banatzea. Beharrezko baliabide guztiak jartzen ez baditugu, eta lehentasunez gainera, zeregin horretarako arrisku handia dugu –dagoeneko

gertatzen ari dena- informazio eta ezagutzaren aroak garai industrialetako ezberdintasunak eta bidegabekeriak modu dramatikoan **sakontzeko**, jakin dakitelako eduki dezaketenen eta ez dakitelarik ez daukatenen artean.

Hezkuntzaren (hezkuntzarekiko) problema, gaur egun ezagutzen dugun moduan, gure gizarteetan duen rol bikoitzetik dator: Batetik, lan-munduan sartzeko, eta, bestetik, aldi berean *gizarteratzeko*, haurrak eta gazteak prestatzea. Lehenengoa adinei dagokienez goiz-goizetik dago aurretik zehaztuta lanbide, ogibide edo lanpostu orokor bati begira, horrela beste aukera batzuetarako ateak itxiz (adibidez, zientzien edo letren ikasketak egiten dira, ez ordea zientzien eta letren ikasketak). Bigarrena, ikaslearen gizarte-klasearen arabera izango da edo, hala badagokio, gutxiengo berezi batek goragoko klase batera igotzeko egiten duen ahaleginaren arabera. (ez dezagun ahaztu egon badaudela *hoberenentzako* ikastetxe eta unibertsitateak, matrikularen prezioa dela eta, zerbitzatzen duten gizarte-klasekoak ez direnak *atzera botatzen* dituztenak, gurasoren baten ahalegin ekonomiko heroikoak salbuetsita).

Hezkuntza-misio horrek aurreikus zitekeen moduan egituratutako eta ondo ezarritako gizarteetan eduki zuen zentzua. Baina, zer gertatzen da gaur egun? Teknologia berrietan bertan dauden aukeren garapenak bizkortu egiten du *aldaketa-tasa* espiral bertuosu batean bezala, eta horrela tradiziozko hezkuntzaren bi zutabeak hautsi egiten dira. Hala da, gaur egun dakigunez, etorkizuneko lana eta egun ezagutzen duguna oso ezberdinak izango dira, eta ezin dugu zehaztu *nolako izango den* eta, horren ondorioz, are gutxiago zein izango den bere egitura. Horrela bada, gure eskolak eta unibertsitateak buru-belarri ari dira euren ikasleak segur aski etorkizunean egongo ez diren edo gaurkoen aldean bestelako profila izango duten *espezialitate* jakin batzuetarako prestatzen. Aldi berean, gizarte-klaseak ere desitxuratzen ari dira, konbinazio ezberdinak eta etengabeko barreiatzeak gertatzen ari dira, globalizatzen eta aldi berean desegituratzen ari den mundu baten bilakaera konplexuaren barruan. Gure irakasleek gizarteratu nahi dituzte euren ikasleak... non eta existituko ez den gizarte batean!

Gure hezkuntza-sistemek sortzen duten ezinegon sakonaz harritu gaitezke, hortaz? Ezetz uste dut; are gehiago, errotiko aldaketa baten behararen zantzuen aurrean gaude. Baina bai komeni da geure buruari nondik has daitekeen aldaketa sakon hori galdetzea. Erantzun bukatu nahi gabe ere (beste arrazoi batzuen artean, ez dudalako holakorik), helburu horretarako ikerketa-ildo batzuk azpimarratu nahi nituzke:

- Lehendabizi, hezkuntza-prozesuan ikasleak duen *jarrera* aldatu behar da. Tradiziozko hezkuntzan, ikaslea gurasoei, ugazabei eta gizarteari emango zaien *produktua* da. Beraz, denok dakigunez, ikasleak *ez du zer esanik*; hezia eta prestatua izango den subjektu pasiboa da. Baina lanerako kontzepzio horrek gurasoek, erakundeek eta hezitzaileek ikaslea biziko den etorkizunaren ezaugarriak nahiko zehaztasunez aurreikus ditzaketela du oinarrian. Oinarri hori suntsituta geratzean, behar-beharrezko agertzen da ikasleak bere etorkizuna egiteko (ez aurrez ikusteko) orduan protagonismoa edukitzea; zentzu batean, bere heziketaren *jabe egitea*.
- Heziketak sistema **irekia** izan behar du, aukerak eta ahalmenak sortuko eta sustatuko dituena, horien apurka-apurkako itxiturako sistema baino gehiago (goizegi garapenerako egon litezkeen bideak ixten dituzten hautatu beharra eta espezializazioa direla medio). Eta horrek baditu bi ondorio garrantzitsu: Lehena, irakaskuntza-sistemak errotik aldatu behar direla, ezagueren partzelazioa, barruan zein kanpoan egoteko dinamikak, eta pertsonen eta edukien baterakoitasunerako joera erabat gaituz. Bigarrena, proposatutako irekidurarekin bat etorritik, irakaskuntzak, egiturak egitura,

pertsonaren bizitza guztiari begira (eta ez naiz ari lan-bizitzaz bakarrik, bizitza guztiaz baizik) orientatutako –eta presente egongo den- sistema izan behar du.

- Irakasleriak ezin du *corpus administratibo* gisa existitzen jarraitu, aginte-agente gisa, alegia. Irakasten dugun bakarra *ezagutu* ez ezik, **praktikatu** ere egiten duguna da. Horrela bada, eskolaren eta gizartearen arteko mugak malgutu beharko dira, irakastea eta ikastea pertsona bakoitzarengan, jarduera bakoitzean, integra daitezten. Hau da, eskolak eta gizarteak nahastera joko dute.
- Administrazioaren paperak ere modu sakonean aldatu behar du, guztientzako kalitateko heziketaren bermea izaten jarraitu behar badu ere, ezin du segitu *zer den hezkuntza* zehazten, hori ez baita dagokion arloa. Besterik gabe, ezin du esan ez dakienaz dakienik. Baliabideak ipini beharko ditu, ezberdintasunak zuzendu, aukerak sustatu, praktika berritzaileen zabalkundea bultzatu... baina ez du eman beharko jarduteko agindurik. Hezkuntzaren protagonistak (ikasleak, irakasleak, gurasoak, enpresak...) dira burokraziek hezkuntza eraman duten putzutik irteteko bidea aurkituko dutenak edo ez du inork aurkituko.

Geure buruari gaurko haurrei eta gazteei zer ekarpen egin diezaiekegun –eta, hortaz, zer ekarpen egin diezaiekegu geure buruari- galdetuz gero, nik neuk entsegu gisa erantzun hau emango nuke: Mundu konplexu batean ahal den *askatasun-gradurik* handienaz jardun ahal izan dezaten haien ahalmena askatzea, **aniztasuna** onartuz eta sustatuz, ez bakarrik aberasgarri gisa, baizik eta zalantzazko mundu batean barrena gure organizazioak eta gizarteak ibili ahal izan daitezten. Anitza konplexutasun-baldintzetan aldatzeko funtsezko indartzat onartuta soilik –eta ohartu gaitezten geure hezkuntza-erakundeek funtsezkotzat baterakoia dutela- hasi ahalko gara beste hezkuntza-kontzeptu berrietarantz abiatzen.

### Politika eta ezagutza.

Ezagutzaren baldintza berriek enpresetan eta hezkuntzan egiteko proposatzen dituzten aldaketak handiak badira, are handiagoak dira –nahiz eta hori ikusteak oraindik ez den bat ere erraza- maila politikoan eta sozialean egin beharrekoak. Azken buruan, honetan lotzen eta integratzen dira gainontzeko arloak.

Abiatzeko ikuspuntua oso sinplea da: Informazio eta ezaguera ugari eta anitzen atzipenak edozein pertsonari ahalbidetzen dio bere-bereak izango diren irizpideak egitea eta hauen gainean oinarritutako aukerak nahiago izatea; aldi berean, logikoa denez, irizpideak eta hautaketak, geldiro zein azkar, alda daitezke informazio berria atziturik eta ezaguera berriez jabetuta. Hau da, sinesmen sendoak, tradizioak eta ideologiak etengabeak izan daitezkeen aldaketen eta eraldaketen jarioekin tartekatzen dira.

Baldintza horietan, herritarrek ezin diote *laga* ordezkaritza inori, oso kasu puntualetan eta laster gertatzekoetan izan ezik, euren iritzia eta aukerak oso azkar aldatu daitezkeelako. *Botere berria* (beste alde batetik, hain berria ez dena, gizateriaren historiako zenbait etapatan hor ibili bada, behin eta berriz garaitua izateko) eraldatzeko ekintza eta borondate gisa ulertutako ezagutzaren bidez, berorrek sortzen dituen koalizioen bidez eta sortzeko ahalmen gisako subjektibitatearen bidez artikulatzen da. Urrutiko oihartzunaren antzera, heltzen zaigu 68ko maiatzeko eslogan hura, zioena: *“irudimena boterera!”*

Ordezkaritza politikoak exijitzen du inmanentzia transzendentziaren edo haraindikotasunaren barruan sartuta geldidadila; hala da, sormena, gogoak, nahiak, subjektibotasuna... sakrifikatuak izaten dira totemaren hurbiltasunaren, goiko izaeraren eta transzendentziaren aurrean. Ezagutzak eta informazioak ahalbidetzen digute –eta gonbidatzen gaituzte- norbanakoak zein taldeak izan, geure etorkizunaren jabe egitea (egitera) zuzen-zuzenean, bitartekaririk gabe. Beste modu batean esanda, ezagutzak boterea ematen du errealitatean eragiteko, egiteko eta amets egiteko, nahiaren edo gogoaren inguruan borondateak lotzeko eta koalizioak egiteko.

XXI. mendeko baldintzak egon badaude XIX. mendeko erakundeen barruan, gure gizarteak aldatzeko beharrezko –eta ia ekidin ezinezko esatera ausartuko nintzateke-irrika edo indarra sortuz; beste behin, ezagutza aldatzeko ahalmenaren faktorea bada, ondorioa hauxe izango da: norbanakoak garen aldetik, gizartean *hitza hartu* behar dugula, elkarrizketak sortu behar ditugula eta geure etorkizunak egingo dituzten ekintza-ildoak jorratu beharko ditugula.

Eta horrek organizazioaren inguruko kontzeptu berrietara garamatza: Hemen ezin baditut garatu ere, uste dut hedatuko direla **autoorganizazio** moduan (bizitzan egin duenaren antzera) eta **autoekoizpen** moduan (tipologia askotako kolektibitateak berez modu naturalean sortu izan diren eran). Ideologiez harago, forma horiek konexioa eta bere burua behin eta berriz sortzeko gaitasuna emango dizkiete gure gizartei euren etorkizunak sortzeko, aldi berean beharrezko tresnez –tokikoak zein globalak izan-euren kabuz hornitzeko gaitasuna ere bai, asmoa eta ekintza lotzeko. Horren moduko milioka koalizioak hirugarren milurtekoaren iraultzaren hasiera iragarriko dute, jarduerak askotan dagoeneko agerian geratzen ari den bezala.

Zeren eta ez baitut zalantzarik, enpresa-munduan, hezkuntzan eta gizartean gure errealitateetan ahalmena duen **iraultza** baten aurrean gaudela. Horretarako, bide luzea eta konplexua dugu aurretik, ezin diseina dezakegun bidea (garrantzi handiko gaia da, nahiz eta hastapenetan egon, lengoia berri bat sortzea). Ohartu gaitzke, dena dela, –hainbeste adierazpenek gaur egun, teorian edo asmo onez, bere egiten duen moduan-iraultza horrek gure historiaren, gure ekoizpenaren, gure hezkuntzaren erdigunerak ekarriko duela pertsona, izaki inmanente eta sozial gisa, baita *jendetza* bere aniztasun, konplexutasun, sortzeko gaitasun eta guzti.

Eta epigrafe hau ezin dut bukatu Daniel Quinnen “*My Ishmael*” liburuan gorila arrak 12 urteko emeari (eta aipamena Sengerenetik hartu dut) gertatzeaz dagoen iraultzaz diotsona esan gabe. Hona hemen:

*“ez da oso-osorik bat-batean gertatuko...”*

*“poliki-poliki egingo dute besteren ideietan oinarrituta lan egingo duten pertsonak...”*

*“inork ez du zuzenduko...”*

*“ez da egongo inolako talde politiko, erlijioso edo ezelangoko gobernuren ekimenetara ...”*

*“ez du alde aurretik zehaztutako helbururik...”*

*“plan edo egitasmorik gabe bideratuko da...”*

*“iraultza sustatzen dutenei iraultzaren monetaz egingo zaie ordaina.”*

## **GIPUZKOA: ERREALITATEAREN ETA NAHIAREN ARTEAN.**

Gure lurraldeak baditu zenbait ezaugarri berezi (ñabardura bat edo beste, gehiago edo gutxiago, Euskal Herri guztiarenak diren ezaugarriak) azaleratzen ari den paradigmarantz jotzeko abiapuntu *indartsua* ematen diotenak eta, aldi berean, horietako batzuekin loturik agertzen dira muga garrantzitsu batzuk ahaleginerako.

### Argiz...

Gipuzkoako orografia bereziak eskualdekako garapenaren alde egin du eta garapen horrek gainera badu *toki-izaera* handia, batez ere industriaren bidez egituratu direla eskualdeak. “*El modelo vasco de transformación empresarial*” izenburuko liburuan azaldu nuen bezala:

*“Lurraldeko zatirik handienean herri eta eskualde mailako garapen industrialaren ezaugarriek, megaurbeetako industri kontzentrazio handirik gabe, enpresa eta inguruko gizartearen arteko hurbiltasun argia bultzatu dute, gizarte-klaseen arteko alde nabarmenak eta klase jakin bateko kideen arteko harremanen zirkulu itxiak egon daitezzen ekidinez. Baldintza horrek ahalbidetzen du maila sozialean gizarte berdintsuagoa eta pertsonen arteko harremanetan intentsitate handiagoa.”*

Ezaugarri hori dela bide, ez dago korparazio edo hiri handi batzuen aldetik enpresa-ehunduraren eta gizarte-sarearen gaineko erabateko menpetasunik eta euren artean etengabe eragiten duten eta maila sozialean lana, irakaskuntza, politika, gizartea eta aisialdia oso integraturik dauden komunitateak sortzen lagundu du horrek. Estatu Batuetan egin berri diren ikerketek aurkitu dute bakoitza bere alorrean eredugarriak edo erreferentziak izan daitezkeen enpresa-eredu arrakastatsu eta orijinalak herri txikietan eta nolabait isolatuetan garatu direla, horrela enpresak eta gizarteak bat egin baitute. Garrantzi handiko beste faktore bat Arrasate inguruan artikulatutako mugimendu kooperatiboaren eragina –eta pisu espezifiko, noski- da. Honek, gutxienez, azpimarratu nahi ditudan hiru ezaugarri ditu:

1. Lehendabizi, sorrerako filosofiak, hasieran iraultzailea izan zenak, orrialde hauetan formulatu dugun moduan ulertutako ezagutzaren ekonomiara aldatzeko gaur egun ahalmen handia du. Izan ere, kapitala lanaren menpean ipintzeko asmoa, lankidetzaz eta elkartasunez kapitala bere onera ekarririk, bat dator nire ustez gizarte berriaren eta enpresa berriaren sorrerako filosofia izango denarekin.
2. Sortzen edo instalatzen deneko komunitateei laguntzeko nahia eta berauetan integratzeko asmoa egindako planteamenduarekin koherentea da. Orientazio horrek badu bere isla hezkuntzaren bultzadan, azken hau betidanik mugimenduaren ezaugarria izan delarik, baita sortu zeneko kulturekiko loturan eta berauen proiektio gisa ulertutako lanean ere.
3. Bere industri ehundura kooperatiben subiranotasunean eta Taldeari atxikitzeko borondate librean oinarrituta egoteak ekidin du *mekanoaren* tranpan erortzea. Izan ere, bere eraketak eta funtzionamenduak *makinen* moduko korporazioarena baino ehundura baten, organismo bizien –kooperatiben- sare baten, antz handiagoa du eta organismo horiek elkarren eragina dute elkarrizketaren bidez, konpartituriko eraikuntzen bidez, lankidetzaren bidez eta zergatik ez, gatazka jakin batzuen bidez, baina askatasunez adierazitako borondatearen bidez. Horretatik dator, nire ustez, talde kooperatibo horiek (MCC eta Ulma, batez ere) duten lehiazeko abantaila *jasangarriaren* zati handi bat.

Horri gaineratu diezaiokegu, lurralde txikia eta industri dentsitate handikoa izatean, enpresen arteko komunikazioa nahiko handia izan dela, era bateko eta besteko foroek

topaketak eta esperientzien trukaketak ahalbidetu dituztela, eta horrek laguntzen du aldatzeko prozesuak azkarragoak izaten eta, argi dagoenez, aberastasun kontzeptualean eta praktikoan.

Azkenik, Eusko Jaurlaritzak eta Aldundiek lortutako eskumen-mailak ahalbidetu dituzte, bultzatu ez dituztenean, era askotako ekimenak, ñabardurak ñabardura, eztabaiden bidez zein ekimenak gauzatu, gure garapenerako lagungarriak izan direnak. Azken Industria Sailek bultzatutako SPRIren jarduerak ere aipamen berezia merezi du kudeaketa-sistemak aldatzen laguntzeko alorrean egindako jarduerak, hain zuzen.

Batez ere gure enpresen ehundura aitzindaria izanik, azken hamarkadan aldaketa izugarria gertatu da –nahiz eta *praktikanteen* kopurua oraindik ere txikia izan- gure organizazioetan, ekonomiaren alderditik emaitzak benetan onak izan direla. Baina, are garrantzitsuagoa izanik, sakontasun handiko aldaketa kontzeptualekin zerikusia du horrek, batez ere, industrian eta, hastapenetan edo, hezkuntzan. Lehengoari dagokionez, badira esperientzia batzuk benetan nabarmendu beharrekoak, besteak beste, ezagunena eta argitaratua akaso, Irizarrena. Bigarren arloari gagozkiola, hastapenetan dagoen GUNEKA proiektuak eraldatzeko ildo erakargarria aurkezten du (oso esanguratsua da hezkuntzan aldatzeko kezkarik handiena industriari lotuen dagoen sektoretik etortzea, Lanbide Heziketatik, hain zuzen).

Norbere buruari lorerik bota gabe, uste dut bidea irekita dagoela, zalantzarik gabe, era guztietako gorabeherak egongo badira ere. Baina aldatzeko abian jarritako prozesu honen gainean badira zenbait arrisku; hala nola, arlo politikoan eta, are gutxiago, sozialean, ez dugula aurkitu aipatutakoen pareko aurrerabiderik, eta horrela jarraituz gero, oztopo bat izan daiteke, oztopo partziala eta aldi baterakoa behintzat, dagoeneko badagoen etorkizunari begirako ahalmenarentzat.

### ...eta ilunez.

1936tik hona Gipuzkoan jaio edota bizi izan diren pertsona guztiek ez dute izan bere bizitzan bakean eta askatasunean bizitzeko betarik eta hori, nonahitik begiratuta ere, oso larria da. Ezagutzaren gizartea osagaiak boterea eskuratzeko formez hedatzen dela eta ezagutzari aurrera eginazten diola askatasunean ezarritako komunikazio-sareen bitartez (arestian aipatutako autoorganizazio eta autoekoizpen-moduen bitartez) esan badugu, gure lurraldean dauden baldintzak gizarte-mota berri baten kontzeptuaren aurka daudela ondorioztatu beharko dugu. [Egia da –eta Gipuzkoan horren lekukoak garabortxakeriarik eta zapalkuntzarik handiengan ere gaien direnek egoeraren aurka borrokatzeko eta hura gainditzeko bide harrigarriak aurkitzen dituztela, baina ez dugu ahaztu behar gehien-gehienak isiltasunean harrapatuta gelditzen direla eta horixe dela sistemak bere hartan segitzeko oinarritzko baldintza].

*Tokikoa* aldatzeko indar gisa aldarrikatu dugu, baldin eta ekinean aldeko baldintzak topatzen baditu –edo sortzeko gai bada- *orokorrangoan* –bere ekosisteman- beste errealitate batzuekiko interkonexioaren bidez. Baina orain ohartarazi behar dugu *tokikoak* ere badituela bere arriskuak, gure artean agerian dagoenez. Hala nahita nola besteren batek bultzatutako isolamenduagatik bere baitan ixten bada, bere existentzia gogoetaldia sortzen duten legendetan, tradizioetan, lengoaietan eta mitoetan barneratuta geratzen da: Nortasuna berrestea alteritate ukatuz (edo gaizkiago, alteritatea ukatzea nortasuna berresteko baldintza gisa). Eta ostera ere agertzen da *totema* bere modurik atzeratuenean bere etsai guztien sakrifizioa eskatuz –hots, bere aginduetara ez dauden guztiena. Nortasuna osatzen duen guztiak –metaforaz harago, kontzeptu hori izaki bizidun bati aplikatu ahal zaiola esan badaiteke- balio du beste nortasun batzuekin kontrastatzen den, horiek aberasten dituen eta horien eraginez aberasten den neurrian –

horiek besteak dira, alegia-, eta hor badago sortzeko eta birsortzeko indar bilakatzea edo, bestela, gaixo, integritate, bilakatzea.

Esan dudanez, uste dut baldintza berriek gizarteek euren kudeaketa hartzeko, tokikoa eta globala uztartuz koalizioak sortzeko, euren etorkizunari begirako bidegurutzeetan aukerak egiteko ahalmena apuntatzen badute, ikusmolde hau iruditzen zait are presazkoagoa gure gizarteetan, dugun gatazka, bere berezitasunean ikusi nahi badugu ere, ez baita mundu ordena berrian iskanbila sortzen duten prozesu konplexu eta kontraesankorren agerpena besterik. Hardt eta Negriren hitzetan:

*“Inperioaren makinak eragindako mundializazioa eta lurraldetasun gabetzea ez dira, berez, tokitasunaren edo berriro gauzatutako lurraldetasunaren aurkakoak; are gehiago, zirkuitu higikorak eta ezberdintasunen eta identifikazioaren modulazioak jartzen ditu jokoan. Tokiko erresistentziaren estrategiak gaizki identifikatzen du etsaia eta horrela berori maskaratu egiten du. [...] Are garrantzitsuagoa dena: tokikoaren defentsaren estrategia hori mantsogarria da Inperioaren **barruan** dauden askatzeko ahalmenak eta benetako konponbide alternatiboak ilundu eta ukatu egiten dituelako. Gure politikaren araztasun-ametsa den kanpotiko ikuspuntu baten bila ibiltzeari utzi beharko genioke behingoz eta betiko. Askoz hobea da, bai teoriaren bai praktikaren ikuspuntutik, Inperioaren lur-eremuetan sartzea eta konplexutasun guztian bere jario homogenogarriei eta heterogenogarriei aurre egitea, munduko jendetzaren ahalmenaren gainean geure analisisia eratzuz.”*

Maila politiko eta sozialean, enpresa-munduan eta hezkuntzan hastapenetan bada ere egin dugun moduan, koaligatu beharra dugula uste dut; eta hori *totemaren* aurpegi ezgizatiarra agerian uzteko (tokikoa zein globala izan) eta bai bere funtzionamenduen, birsortze ideologikoaren zein produktiboaren funtsa den makinaria ere agerian uzteko, zeharo gizatiarra izango den gizarte baten sorrerarako inteligentziaz mugitzen ahalbidetuko diguten lengoaia eta kontzeptu berriak sortuz. Eta, horren ondorioz, derrigor, geure ehundura soziala –ez dago esan beharrik kide guztiez ari naizela, baita gure gizarteetara eta proiektuetara etorriko direnak ere, asko eta asko etorkinak-etorkizunaren edo *xedeen* protagonista bilaka dadin tresnak eta baldintzak sortzen lagundu behar dugu. Xede horiek, gainera, zergatik ez, anitzak izango dira, batzuetan bateragarriak, beste batzuetan urrunkorak eta beste batzuetan, besterik gabe, konbergenteak eta dibergenteak aldi berean. Hainbestetan ukatua izan zaigun –eta hainbestetan ukatu izan dugun- bizitzaren aberastasuna da. Beharbada, sortzeko uea helden ari da.

Eta **azken proposizio** bat egiten dut: *Ezagutzaren gizarteak ahalezko askapeneko promesa du, baina hori ez da gauzatuko hutsartean. Denon artean, gure ezberdintasunetatik, daudenen guztiz bestelakoak liratekeen eta gure **gizatasun** guztian (gure gizarteetan pertsonen dimentsio guztiarekin eta gure planetan espezie gisa geure burua onartuta) onartuta izateko beste era berri batzuk sorraraz litzaten kontzeptuak eta koalizioak egiteko gai bagara soilik gauzatuko da promesa.*

GIPUZKOAN, 2001eko udan.

## **AIPATUTAKO BIBLIOGRAFIA.**

**M. Hardt** eta **A. Negri**. *Empire*. Harvard University Press (2000).

**H. Maturana** eta **F. Varela**. *El árbol del conocimiento*. Debate (1999).

**P. Senge**. *Liderazgo en el mundo de los vivos* en **P. Senge y otros**, *La danza del cambio*. Gestión 2000 (2000).

**A. Vázquez**. *El modelo vasco de transformación empresarial*. Hobest (1998).

**A. Vázquez**. *La imaginación estratégica*. Granica (2000).