

excusa para desenvolvemos en la nebulosa de tópicos y afirmaciones ligeras con la que despachábamos los juicios sobre la situación de la universidad en Europa y en los Estados Unidos. La relevancia intrínseca de la obra proviene de varios puntos de vista: del objeto elegido, de la riqueza de la base estadística manejada, de las variadas fuentes de conocimiento que se han tenido en cuenta, de la elaboración y ordenación de la información, de la reflexión presente a lo largo de la obra y de las conclusiones obtenidas. Los beneficiarios del trabajo van a ser muchos. En primer lugar, los responsables de la política universitaria y los gestores de las universidades, que van a encontrar en esta obra un aparato conceptual necesario a la hora de ejercer sus funciones. Disponen ahora de una guía que permite identificar los problemas fundamentales y arbitrar soluciones. Por otra parte, el libro interesa sobremedida a los profesionales de la universidad deseosos de conocer la institución en la que trabajan y las de aquellos países con los que se relacionan. En ese sentido no estamos ante un libro de una sola lectura, sino de una obra de referencia y consulta permanente. Es cierto que la movilidad no es un hecho tan relevante en nuestro sistema como en los Estados Unidos, pero crece de año en año el número de los profesores y estudiantes que realizan estancias en otros países que son *terra incognita* desde el punto de vista universitario. En general conocemos mal el contexto universitario en que se mueven nuestros colegas, o los certificados de estudios y diplomas que aportan los alumnos visitantes.

Gregorio Monreal Zia



SARATXAGA, Koldo

Harreman-estilo berri bat egiteko dagoen erakundeak aldaketarako

Donostia : Elkar Argitaletxea, 2007. – 228 or. : ir. ; 24 cm. – ISBN: 978-84-9783-542-8.

Koldo Saratxaga 2005eko ekainean erretiratu zen, Irizar utzi eta beste bide profesional bati ekin zion 58 urterekin. Bere ideiak beste antolakunde batzuetara eta beste edonorengana zabaltzeko helburuari, besteak beste. Liburu honetan bizitzan zehar sentitu eta esperimentatu duena eta milaka pertsonekin partekatu duena laburtu ditu Saratxagak; bere hitzetan: “nire kezken eta errealitateen ekarpena egiteko premia sentitzen dut, nahi duten erakundeak eta gizartearen parteari”.

Oihartzun handiko enpresa-zuzendaria izan da Saratxaga gurean. Esan daiteke –Iñaki López de Arriortuaren kasua salbu– euskal enpresa-guru bakanetakoa izan dela. Enpresa-guru on bati dagokion legez, aldeko sutsuak izan ditu egileak eta baita, nola ez, bere ideien kontrakorik ere.

Pentsatzekoa da egileari berari ez zaiola gehiegi gustatuko *guru* etiketa berari buruz erabiltzea, baina Saratxagak, eta baita bere liburuak ere, baditu halakoen ezauzgarri asko. Baina kontuz, hainbatek enpresa-*guru*en ekarpena errotik kritikatu eta barregarri uzten duten arren, literatura akademikoan askok azpimarratzen dute egile horiek betetzen duten zeregin garrantzitsua: antolakundeen zuzendaritzan ari direnek bere eguneroko lan lehiakor eta konplexuan aplikagarriak diren tresna eta ideiak behar dituzte; tresna eta ideia sinpleak, erraz barneratu eta transmititu daitezkeenak, zuzenekoak, berritzaileak.

Baditu egileak –hona *guruismo*aren beste aztarna bat– enpresa-antolakuntzari buruzko hainbat termino edo hitz erabat arbuiazen dituenak. Horietako aipagarriena “enpresa” kontzeptua bera da (“organizazio” terminoa erabiltzen du horren ordez); baina erabat arbuiazen ditu, halaber, “enplegatua”, “giza baliabideak”, “giza baliabideen kudeaketa” (“pertsonekin”). Eta, aitzitik, hitz eta kontzeptu berriak ere sustatu nahi ditu; esaterako, “termino bat etorkizuna duten organizazioek ibili beharko luketena”, dio Saratxagak, “proiektu erkideak, proiektu partekatuak” da.

Baina ez da soilik terminoetaz eta hitzetaz ari Saratxaga. Hitzen aplikazioaz ari da batik bat, praktikotasunaz. Izan ere oso egoera latzean zebilen Ormaiztegioko Irizar autobus ekoizlea 200 bat langilerekin hartu, eta hamalau urteren buruan, Txinan gaur egungo 3.000 langilerekin utzi duenak (Indian, Marokon eta Mexikon ekoizpen plantak dituela), badu buruzagi arrakastatsuen zilegitasuna, beste hainbat eta hainbat *guru*, hizlari, aholkulari, ubertsitate-irakasle eta gisa bereko kontalariei, enpresa-zuzendari askoren aburuz, falta zaien zilegitasuna, hain zuzen ere.

Liburuaren ideia zentrala honako hau da: gaur egungo antolakundeetan ez da lortu oraindik behar beharrezkoa den harreman-estilo berri bat gainjartzea, ez da lortu errotuta dagoen estilo tradizionala gainditzea; bestela esanda, zaharkituta dagoen paradigmaz aldatzea. Ideia horretan zentratzen da egilea. “Eskaini nahi nuke”, dio Saratxagak,

(...) nire energiaren parte bat, gaur egungo buruzagiei indarrean dagoen dinamikatik irteera eta beren errealtatearen parte diren pertsonekin etorkizuna partekatzea ahalbidetuko dien motibazioa sortzeko.

Egilearentzat pertsonak eta beren arteko harremanak dira, zalantza izpirik gabe, arrakastaren gakoa. Behin eta berriz errepikatuko du egileak liburuan zehar enpresen lehiatzeko ahalmenaren edo arrakastaren oinarria pertsonetan datzala:

Organizazioen arteko diferentzia erabakitzen dutenak, pertsonak dira (...) nire ustez enpresa, zalantzarik gabe, garrantzitsuena dena, haren bizi-hatsa eta arima dena: pertsonak, alegia(...) arrakastari begira desberdintasuna erabakitzen dutenak pertsonen arteko harreman-motak dira, nolako bizikidetzeta eta partaidetzeta eraikitzen den (...). Horregatik, proiektua partekatzeko eta hura bakoitzari garatzea interesatzen zaionarekin harremanetan jartzeko modua aurkitu behar dugu.

Liburua irakurterraza da. Saratxagak azken urteetan hitzaldi ugari eman ditu eta hitzaldi horietatik ateratako mamiarekin osatu du liburura. Amaiera aldera, kasu, liburuak badu galde-erantzun modura moldatutako atal bat. Liburuan zehar Saratxagak bultzatu dituen hainbat kontzeptu eta ideia zehatz oso modu argian azaltzen dira. Kontzeptu horietako bat “Bezeroen Gogobetetze-Taldeak” izenekoa da, esaterako.

Edonola dela ere, bada, agian, liburuaren egituraketari buruz zerbait kritikatzeko: atalen egituratzea, ez baita oso ordenatua eta barne logika ere ez baitu oso agerikoa. Bestalde, aipagarriak dira liburuaren hitzaurrearen egileak, sona handikoak baitira:

batetik Antonio Garrigues Walker jurista ezaguna eta politikari ohia; eta bestetik Pedro Miguel Etxenike fisikaria.

Ilusioz partekatzen ditu –liburuko beste hitz klabeetako bat, “partekatzea”– egileak irakurlearekin “gure ingurumirako oraganizazioen lehiakortasuna hobetzeko ditudan ideiak eta sentimenduak, eta baita zenbait errealtate eta lorpen ere”. Eta Saratxagak ez ditu ez epeltasunez defendatzen bere ideiak. Aitzitik, sutsua da oso.

Gogor egiten die eraso, esaterako, antolakundeetarako hainbatek saltzen dituzten *one-size-fits-all* edo taila bakarreko irtenbideei:

Ez dut uste tresna estandarrek organizazioei aplikatu behar zaizkien errezetak direnik, nahiz eta gozagarriak eta are bizigarriak eta *hobekuntza etengabea* deitu izan denaren sortzaileak agian zian diren. Haatik, iraganeranzko begirada dira eta aro-aldaketaz, erreferentziarik izango ez duen etorkizunaz, hitz egiten ari gara.

Gai honi buruz, esan beharra dago, beste *guru* batzuekin alderatuta erlatibista azaltzen dela oso egilea:

Huts egiten ez duten errezetak baleude eta eskura banitu (...)

dio,

(...) sinetsiezadazue haiek doan banatzen emango nukeela nire bizia, beste ezerk ez baininduke egingo zorientsuago. Baina ez daude, eta bakoitzak bilatu behar du konponbide egokiak aplikatzeko modua. Ez dut sinesten aholkularitza batzuek epe luzerako soluzio gisa proposatzen dituzten tresna estandarretan, zeren eta, munduan bi pertsona berdin ez dauden bezala, eta zazpi milioitik gora gara, ez daude bi organizazio edo enpresa berdin ere.

Eta *management*-aren modetaz ere gordin ari da Saratxaga, eta baita aholkularitza enpresetaz ere.

Oso kritikoa naiz

dio,

(...) hain ugariak diren aholkularitza-organizazioekiko. Uste dut kaskarkeria asko dagoela, laguntza ofizialen sistemak erraztu egin duela, haiek haztea baina oso berrikuntza gutxi ekarri dutela, eta, aldiz, adabakiak jartzen ibili direla krisialdikoak ziren egoera askotan.

Ezin argiago esan.

Berritzaile eta probokatzaile puntu bat ere badu Saratxagak. Halakoa izan zen, esaterako, liburuaren aurkezpen ekitaldia bera Bilboko Euskalduna Jauregian, eta halakoak dira, halaber, liburuaren promozioari lotuta azken boladan eman dituen elkarriketen leerro-buruak (“Enpresa diktadura bat da”).

Enpresen antolakuntzan oso garrantzitsu bilakatu da enpresan *gauzak-egiteko-modua* aldatu beharra. Hainbat liburu, eredu, moda eta hitz sakratu ekarri ditu ideia horrek. Tamalez, sarritan baino gehiagotan, horietako askoren aplikazioa gehiago izan da azaleko kontua mamiari dagokiona baino. Pertsonetan oinarritutako enpresa-paradigma berria edo enpresaren orientazio antropozentrikoagoa, adibidez, erretorika hutsa izan da askotan. Sarritan langileen motibazioa, parte-hartzea, polibalentzia eta abarren atzetik benetako ikuspegi antropozentrikoaren ordez lan-harremanei buruzko ikusmolde mekanizista itxura-berritua azaldu ohi da mamian. Enpresaren

kapitalik garrantzitsuena gizakiak direla behin eta berriz errepikatu bai, baina gizaki horiek benetan zaintzeko neurriei jaramonik ere ez. Hitz-jario hutsal ederra izan da askoren aldetik.

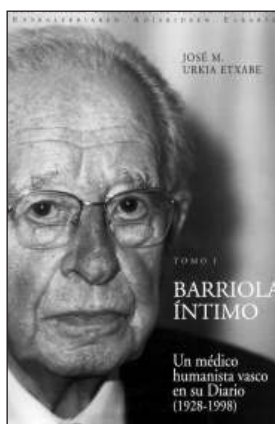
Ez beti, noski, baina askotan kudeaketa eta antolaketa neurri askok langileak bere lanaren erantzukizuna eta ardua areagotzea dute benetako helburu. Askotan, halaber, langileen motibazioa eta parte-hartzea areagotzearen arrazoi bakarra langileak enpresarekiko duen atxikimendua areagotzea izan da, ezaugarri hori enpresaren lehiakortasunerako ona izan daitekeen neurrian.

Enpresa osatzen duten giza-talde guztientzat onuragarria izan daiteke Saratxagak hain sutsu defendatzen duen antolaketa ereduen zaharberritze lana. Bai, baldin eta lan hori benetako elkarlanean egiten bada, eta onurak talde guztientzat bideratzen badira, noski. Izan ere aldaketak azalekoak badira soilik, termino eta diskurtsoarekin zerikusia dutenak, eta mamiari buruz ezer berririk ez dakartenak, orduan aldaketen eragina hutsala izango da; areago, enpresa-harremanen kalterako ere izan ahalko dira.

Hainbat zuzendarik –pentsatzekoa da– arkatzez lagunduta irakurriko dute Saratxagaren liburua, esaldi azpimarragarriak markatuz; bereziki liburuan zehar tartekatuta doazen egilearen maxima antzekoak (dagoeneko letra lodiz azpimarratuta doazenak). Jakina, hein handi batean zuzendariak ulertuko baitute hobeto eta zuzendarientzat izango baita erabilgarriena liburua.

Liburuan esaten dena zuzendariak bere eguneroko lanean taxuz aplikatzea lortzen badute Koldo Saratxagak beteko du orduan bere benetako helburua, eta aldaketa hori denon onerako izanen da, ziurrenik.

Iñaki Heras



URKIA ETXABE, José María
Barriola íntimo: un médico humanista vasco en su diario (1928-1998)
[Bilbao] : Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País, 2007. – 966 p. : il. ; 25 cm. – ISBN: 978-84-935032-6-6.