

044

DOKUMENTUAK

LAN-HARREMANAK DESEGITEKO ENPRESA- ESTRATEGIAK

Carlos J. Fernández Rodríguez

Edukia

“Enpresa-kultura berria”: lan-harremanak desegiteko enpresa-estrategiak

Carlos J. Fernández Rodríguez

1. SARRERA.....	3
2. ZER DA GERENTZIALISMOA ETA ZEIN DIRA HAREN IDEIA NAGUSIAK.....	6
3. IDEOLOGIA GERENTZIALA HEDATZEKO BIDEAK.....	14
a) Negozio-eskolak	14
b) Kontsultoretzak	16
c) Guruak eta enpresa-literatura	17
d) Prentsa ekonomikoa, erakusketak, think tank taldeak.....	21
e) Hedapenaren emaitza.....	22
4. GERENTZIALISMOAREN ADIBIDE PRAKTIKOA: EUSKAL “ENPRESA-KULTURA BERRIA”.....	23
a) Testuinguru jakin bat: krisia eta konponbide neoliberalak	23
b) “Enpresa Kultura Berria”-ren proposamenak: PWCTik ADEGIra ..	27
c) “Enpresa Kultura Berria”, ADEGI eta Eusko Jaurларitza	40
5. ONDORIOAK.....	42
BIBLIOGRAFIA.....	48

1. SARRERA

Azken urteotan, asalduzko garaiak bizi ditugu lan- eta enpresa-munduan. Krisialdi ekonomiko sakonak bereziki gogor kolpatu du Europa hegoaldea, eta horrek eragin sakona izan du langile-klasean. Hala, krisialdi ekonomiko hori gainditzeko gobernuek ezarri dituzten neurrien oinarrian langile klaseen bizi-baldintzak murriztea egon da, neurri handi batean. Espainiaren kasuan, higiezin merkatua oinarri duen krisi sakona gaintzeko hainbat erreforma jarri dira martxan, denak ala denak banaketa berdinzalearen aurkakoak. Horren eraginez, ahalegin guztiak kaudimen arazo larriak zituen finantza-sistema bat salbatzera bideratu dira, eta industria-harremanen sisteman bat-bateko aldaketa bat pentsatu behar izan da. Erreforma horien funtsezko helburua izan da lanaren faktorea ahultzea kapitalarekiko, enpresen mozkinen jasangarritasuna eta irabazien tasa bermatze aldera: hainbat hamarkadatan indarrean egon den joera bati jarraitzen dio; hau da, gobernuek merkatu lehiakor eta dinamikoak nahi dituzte, nahiz eta horretarako eskubide sozial, ekonomiko eta zibilak galdu izan behar. Horixe da neoliberalismoa, hirurogeita hamargarren hamarkada bukaeratik indarrean dagoena. Neoliberalismoaren politikak hegemonikoak bihurtu dira esparru politiko, sozial eta ekonomiko garaiakideak aurkezterakoan, eta gai izan dira langile klaseentzako hobekuntzen dinamika historikoa hausteko. Hori lortzeko, bistako hertsatze ekonomiko eta desinbertsioaren xantaia (globalizazioak eta teknologia berriek kapitala mugitzeko ekarri dituzten abantailak erabilia) erabiltzeaz gain, gerra kultural bat erabili dute, modu benetan eraginkorrean; horren bidez, gai izan dira herritarren zati handi bat kontentitzeko arautu gabeko merkatuaren eta enpresen arteko lehiakortasunaren onurez.

Izan ere, gaur egun, enpresa-klasearen boterea lehen baino modu sotilagoan erabiltzen da; izan ere, lehen, klase horren metodoak zabarrak

Carlos J. Fernández Rodríguez (1974) soziologiako irakaslea da Madrilgo Universidad Autónoma unibertsitatean. Erakundeen soziologian, lanean eta kontsumoan aditua da, eta bere azken lana Poder y sacrificio: los nuevos discursos de la empresa da (Luis Enrique Alonsorekin batera, Madril: Siglo XXI, 2018).

eta bortxazkoak ziren. Azken hamarkadetan, enpresaren, enpresarien, ekintzaileen eta, oro har, merkatuaren irudia asko hobetu da herritarren artean; aldi berean, sindikatuek, lanaren garrantziak edo politika publikoek sinesgarritasuna galdu dute. Horretarako, enpresa-ehundurako sektorerik dinamikoek *marketing* kanpaina bikaina, eta, batez ere, ekintza politiko sendoa gauzatu dituzte, eta sektore horiek gai izan dira beste ideia-esparru bat eraikitzeko, beste zentzu komun bat ezartzeko. Zentzu komun berri hori alde guztietako gobernuek hedatu dute, baita hedabide handiek eta negozioren munduko askotariko erakundeek ere. Komunikazio-estrategia hori baliagarria izan da zentzu komun horren oinarri gisa erabiltzeko diskurtso berri bat eraikitzeko: diskurtso gerentziala edo kudeaketaren diskurtsoa, management diskurtsoa edo enpresaren diskurtsoa izenez ere ezaguna dena. *Management* diskurtsoaren kontzeptu hori sakonago aztertzen ari dira azkenaldian soziologiaren arloan (gehiago jakin nahi izanez gero, nire lanak erabil daitezke, baita nire kolaborazioak ere, soziologia kritikoan erreferente den Luis Enrique Alonsorekin batera: ikusi Fernández Rodríguez, 2007 edo Alonso y Fernández Rodríguez, 2013a, 2013b eta 2018); izan ere, egungo ideologia nagusia bihurtu da, eta enpresak jarri dira mendebaldeko gizarte gehienetako proiektu politiko eta ekonomikoen abangoardian eta erreferentzian, gizarteari eta herritarrei eskatuz enpresa eta merkatuen beharretara egokitzeko. Gaur egun, enpresen beharrianak kontuan hartuta ikasi, egokitu eta bizi behar dugu; izan ere, mantra gisa errepikatzen da lehiatzea beharrezkoa dela. Horretarako, enpresek behar dutenaren kontra doazen gainerako proiektu guztiak bertan behera utzi behar dira.

Hori erronka handia da sindikatu garaikideentzat; izan ere, lan-harremantetan beti egoten diren soberakinak (ezin baitugu gizarte kapitalista bat ulertu jarduera ekonomikoak sortzen dituen soberakinak banatzeko gatazka erdigunean jarri gabe) areagotu egin direla dirudi, lan- eta sindikatu-eskubideetan izandako murrizketa sakonen eraginez, eta horrek gatazka gogorragoak ekarri dizkie sindikatuei. Gainera, sindikatuek testuinguru berri batean planteatu behar dute borroka hori; testuinguru berri horretan, negozioren mundua gai izan da hegemonia ideologiko bat eraikitzeko eta enpresa-jarduerari erakargarritasuna emateko; hala, herritar askok barneratu eta onartu dute oparotasuna izateko beharrezkoa dela enpresei bidea libre uztea. Horrez gain, langile-klaseetan funtsezko ideia baten hazia landatuko da: langilea banako bat da eta bakarrik dago, lankideekin lehiari ari da eta izango duen euskarri bakarra enpresako

zuzendaritzako kideek eta *coachinga* eskaintzen duten bertako psikologo taldeak emango dion babes afektiboa izango da. Batzuetan sinestezina ematen du, baina enpresen aldeko ideia horiek arrakasta handia dute gizartean, neurri handi batean behin eta berriro errepikatzen direlako hedabide handietan, izan enpresa-adituen ahotan, izan alderdi politikoe-tako lider eta exekutiboen ahotan, kontserbadoreak nahiz bestelakoak izan (eta hori egiten ez dutenek gutxitan hausnartzen dute gaiari buruz modu esplizituan). Gauzak ikusteko modu horri aurre egiteko borroka sindikatuen lehenetsun bihurtu beharko litzateke; horixe azalduko dut datozen orrialdeetan.

Ondorioz, txosten honen helburua da diskurtso gerentzialaren, *management* diskurtsoaren edo "enpresa-diskurtsoaren" berri ematea, sindikatu batek (kasu honetan, ELAK eta bertako ordezkariak, baina gainerako sindikatuak ere balio die txostenak) informazioa izan dezan eta, hala, tresnak eta konponbideak sortzeko gaitasuna izan dezan, eraso ideologiko horren aurrean erresistentzia-estrategia bat garatzeko. Horretarako, lan hau lau zatitan banatuko dugu: lehen zatian, enpresa-diskurtsoaren (diskurtso gerentziala; gerentzialismo ere dei diezaiokegu) analisi bat aurkeztuko dugu: erabiltzen dituen kontzeptu nagusiak, erakundeen munduari ematen dizkion preskripzioak, langileei ematen dizkien preskripzioak ("enpresa-kultura" izenekoa barne)... Bigarrenik, enpresen aldeko diskurtsoak sortzen eta hedatzen laguntzen duten erakunde eta eragile batzuk berrikusiko ditugu, labur; eragile eta erakunde horiek berebiziko rola dute ideia horiek modu masiboan onar daitezen. Hirugarrenik, ideia gerentzial horien kasu praktiko bat aztertuko dugu eta ADEGI Gipuzkoako patronalak sustatzen duen "Enpresa Kultura Berria" aztertuko dugu; management garaikidearen diskurtsoa inspirazio-iturri duten enpresa-politika berrien adibide bikaina da. Bukatzeko, ondorioak jasotzen dituen azken atalean, gerentzialismoaren eraginari buruz hausnartuko dugu. Horrez gain, kultur ikuspegi horri aurre egiteko zenbait tresna aurkeztuko dira, ikuspegi benetan kaltegarria baita langile klaseko kide askorentzat, epe labur, ertain eta luzean.

2. ZER DA GERENTZIALISMOA ETA ZEIN DIRA HAREN IDEIA NAGUSIAK

Ideologia gerentzialak edo gerentzialismoa gure lan-inguruneko eguneroko paisaiaren parte dira. Imajina dezagun enplegu bat lortu nahi dugula, komertzial-postu batetik zuzendaritza-postu batera, punta-puntako sektore bateko enpresa batean. Espainiaren kasuan, energiaren edo finantzen sektoreko aholkularitza-enpresa bat izan liteke, eta lanpostua arlo komertzialean, giza baliabideen arloan edo *marketing* arloan izan liteke. Ohikoena da eskaintza hori webgune berezitu batean edo egunkari batean ikusi izana. Lanpostuan egin beharreko zereginenez eta soldata tarteaz gain, honako eduki hauek ere aurki ditzakegu:

“Bilatzen dugun profesionalak lidertza- eta komunikazio-gaitasun handiak izango ditu, baita ikuspegi estrategikoa eta frogatutako trebetasun komertzialak ere; bezeroak eta emaitzak izango ditu helburu, eta gai izango da teknologia nahiz produktu berrietara egokitzeko”.

“Eskatzen diren gaitasun/trebetasunak: komunikazioa, negoziazioa, enpatia, bezeroenganako zerbitzua, planifikazioa eta talde-lana”.

“Profesional ekintzailea bilatzen dugu, ekimen handikoa, giza harremanetarako gaitasunarekin eta bere burua gainditzeko nahiarekin; orientazio komertziala, enpatia eta lidertza ezinbesteko gaitasunak dira postu honetan arrakasta izateko”.

Irakur dezakegunez, lan-eskaintzetan ez da soilik profil teknikoa deskribatzen; zerbait gehiago espero da hautatutako pertsonengandik: erakunde barruan behar bezala jokatzeko ahalbidetzen duten trebetasunak eta gaitasunak izan behar dituzte. Gainera, auditoretza- eta aholkularitza-enpresa handien iragarkietan, behin eta berriz ikusten ditugu “haz zaitez gurekin”, “garapen profesionala”, “sortu bezeroentzako balioa” eta antzeko mezuak. Laburbilduz, hiztegi benetan espezifikoa da, eta merezi du xeheki aztertzea, hori baita diskurtso gerentzialaren funtsezko nortasuna. Ekintzailea, ekimena, enpatia, lidertza... Egungo erakundeetako hautatzaileek balio handia ematen diete ezaugarri horiei, eta hainbat hedabideren bidez zabaltzen dira; horren ondorioz, eragin sakona dute,

ez soilik intelektualki, baizik eta baita sozialki eta indibidualki ere. Azter dezagun puntu hori xehetasun handiagoz.

Gerentzialismoak gizartean eragiten duela esaten dugunean, esan nahi dugu diskurtso hori ez dela mugatzen enpresen barneko bileretara; gainditu egiten ditu erakundeen mugak, eta gizarte osora zabaltzen da, besteak beste ekintza politikoaren bidez. Adibidez, diskurtso gerentzial berriak askotan agertzen dira arduradun politikoen ahotan, besteak beste “kudeaketa hobea” behar dela esaten dutenean. Lehen begiratuan, zentzu komuna dela irudi lezake, baina horrek dituen inplikazioak askotarikoak dira. Adibidez, hainbat arduradun politikok esan dezake helburu duela osasungintzaren kudeaketa hobetzea; alabaina, horretarako, arduradun batzuek osasun-zerbitzu publikoak hobeto finantzatzea erabaki dezakete eta beste batzuek, berriz, zerbitzu horiek privatizatzea ditzakete. Bigarren kasuan, justifikatzeko esango lukete enpresa pribatuak “modu eraginkorragoan kudeatzen dutela”, publikoen aldean. Era horretako argumentuak eztabaidatu gabe onartu eta onesten dira, nahiz eta ez dagoen horri buruzko froga enpirikorik (are gehiago, analisi ekonomikoek erakutsi ohi dute privatizazioak oso garesti ateratzen zai-zkiela bai bezeroei eta bai diru-kutxa publikoei). Jarraian ikusiko dugun moduan, horixe da gerentzialismo garaikidearen argumentu nagusietako bat, eta horrek eragin sakona du gizartean, hau adierazten baitu: a) Enpresa pribatuak dira kudeatzaile onenak. b) Ondorioz, organismo publikoak kudeatzaile txarragoak dira. c) Hobe da zerbitzu publikoak kostu-irabazi ikuspegitik kudeatzea, eta horixe da sektore pribatuak duen ikuspegia. Horrek eragin sakona izango du administrazio publikoa kudeatzeko eran, bertan lan egiteko modua antolatzeke moduan, zerbitzuak finantzatzeko bideetan, ezarriko diren zergetan eta abarretan.

Gerentzialismoak banakoei eragiten diela esaten dugunean, langile eta zuzendaritzako kideei eskatzen zaien enpresarekiko konpromiso handiago horrek dituen inplikazioak aztertu behar ditugu. Konpromiso horren eraginez, dedikazio handiagoa zor zaio lanari. Laurogeigarren hamarkada bukaeran, Juliet Schor (1994) soziologo iparramerikarrak ikerketa interesgarria argitaratu zuen; bertan ikus zitekeen Estatu Batuetan pertsona bakoitzak lan egindako orduak izugarri hazi zirela Ronald Reaganen gobernu neoliberalaren boterean egondako hamarkadan. Ezustekoa zen hori; izan ere, teknologia berrien garapenak pentsarazi zuen denborarekin murritzutu egingo zela pertsona bakoitzak lanean pasa beharreko orduen

kopurua. Laneko jardunaldiaren luzapen horrek eragin sakona izan zuen, noski, banakoan bizitzan; izan ere, aisialdiko eta atsedeen hartzeko denbora galdu zuten, baita familiarekin egotekoa ere. Txosten hori argitaratu zenetik, gauzek okerrera egin dute: ordu gehiegi lan egitea eta laneko denbora eta aisialdiko denboraren arteko mugak haustea epidemia ia orokortu bihurtu da: pertsona askok egunaren zatirik handiena bulegoan ematen dute, eta lotarako baino ez dira etxera itzultzen; ezin dute behar bezala uztartu familia bizitza eta bizitza pertsonala; langileek asteburuetan erantzun behar diete mezu elektronikoei, edo igandetan lan egiten dute... Oro har, esan dezakegu lanaren intentsitatea handitu egin dela eta, horrek pertsonaren eta familiaren ongizatea kaltetu arren, diskurtso gerentzialak laneko jokabide egoki gisa aurkezten duela intentsitate hori, baita langilearen heldutasun eta arduraren froga gisa ere.

Ondorioz, ikusten dugu gerentzialismo berriak intentsitate eta konpromiso handiagoko lan-praktikak sustatzen dituela eta, aldi berean, mugarik gabeko enpresa-eredua defendatzen duela, kudeaketari dagokionez baliola duen eredu bakar gisa. Beharrezkoa da langileei sinestaraztea ordu gehiago eta intentsitate handiagoarekin lan eginez bakarrik lortuko duela enpresak eta, beraz, baita langileek ere, bizirik irautea edo, are, aberastea, merkatu aske eta globalizatu batean. Egiturazko beharrian bat da, loturirik gabeko merkatu baten testuinguruan. Hori dela eta, ezinbestekoa da herritarrei, zuzendaritzako kideei eta, bereziki langileei sinestaraztea ordu gehiago eta intentsitate gehiagorekin lan egitea ona baino nahitaezkoa dela. Horretarako, etengabe erreproduzitzen dira kontsignak, hedabideen bitartez, nolabaiteko nonahikotasun bat lortu arte. Era horretan, egunkarietako editorialetan eta iritzi-zutabeetan, bereziki prentsa ekonomikoan, etengabe errepikatzen dira lanarekiko konpromiso handiagoren eta produktibitate handiagoren aldeko argudioak, iragarki korporatiboetan eta Infojobs, LinkedIn eta halako enplegu-atari eta sare sozialei loturiko albisteetan agertzen dira, patronalen ordezkarien eta politikari kontserbadoreen diskurtso publikoetan azaltzen dira, aireportuetako liburu salduenetan eta egunkari digitaletan irakurtzen dira, eta ekonomia-fakultateko eta negozio eskola handietako irakasleen eskoletan entzuten dira. Hainbeste erreproduzitzen dira non, azkenean, iritzi publikoak ere xurgatzen baititu (batez ere klase ertainetan, baina ez bakarrik); horrek erraztu egiten du jarrera proaktiboak agertzea edo, bestela, ezjakintasunak eragindako axolagabekeria, enpresaren diskurtsoarekiko alternatiba bat aurkeztea eragozten duena.

Diskurtso gerentzial hori besteak beste Luc Boltanski eta Ève Chiapello (2002) autoreek kapitalismoaren espiritu berria izendatu duten horren parte izango litzateke. Espiritu berri horrek justifikatu egiten du pertsonen sistema kapitalistarekiko duten konpromisoa, eta konpromiso hori jendearentzat behar bezain erakargarri egiten du. Azken hori ezinbesteko elementua da; izan ere, kapitalismo modernoaren ezaugarriak direla eta, enpresetan lan egiten duten pertsonen eta pertsona horien kudeaketaz ardurutzen diren zuzendaritzako kideek (soldatapekoak izan ala ez) konpromiso sendoa izan behar dute. Kapitalismo modernoak kudeaketa malgua ahalbidetzen du fordismoaren garaiko planifikazioaren aldean, eta motibazio handiagoa eskatzen du. Lan gehiago egin behar dugu nazioarteko lehia handiagoa delako eta teknologia berriek negozio-eredu berriak ahalbidetzen dituztelako; hala, langileek lan gehiago egiteko modu bakarra da langileek enpresaren alde dena emateko beste maitatzea enpresa. Hori ez da erraza; izan ere, lehiaren gorakada horren eraginez eta ongizate estatuaren pixkanakako desagertzearen eraginez (horrek moteldu egiten ditu negozioak), ziurgabetasun handia sortu da langile klaseentzat kapitalismo garaikidean. Nola motibatu langileak? Enpresek estrategia bat aurkitu dute: esatea gertatzen ari dena... ez dela benetan gertatzen ari: adieraztea ez dugula gero eta lan gehiago egiten edo gero eta gutxiago kobratzen, edo zerbitzu publikoak ez direla gero eta garestiagoak; gertatzen dena da aukerak aprobeitzatzeko gai bagara gauzak ondo aterako zaizkigula, bizitzan arriskuak hartu behar ditugu, malgutasuna ona da guretzat, lanean gogotsu jardun behar dugu... Helburua izango da benetan dena baino baikorragoa den diagnostiko bat aurkeztea, ziurgabetasuna arrakasta profesional eta pertsonal handia lortzeko aukera bihurtzeko.

Zein dira gerentzialismo garaikidearen ideia nagusiak? Azken hiru hamarkadetako argitalpenak eta txostenak aztertzen baditugu, ikusiko dugu "enpresa-adituen" argudioak errepikatu egiten direla, alde handirik gabe. Lehenik eta behin, neoliberalismoaren aurreko kudeaketa-ereduan zerk huts egin duen aztertzen duten diagnostikoak izango ditugu (fordismo izenez ezagutzen den aldian, alegia; II. Mundu Gerraren ondoko hamarkadetan ongizate-estatuaren oinarriak eraiki ziren eta gizarte-elkarriketa erakundeetara eraman zen), bai eta une honetan arrakastaren gakoak non aurkitu aztertzen dutenak ere. Garrantzitsuena da ulertzea erretorika bati buruz ari garela, ia-ia propagandari buruz, eta horren xedea dela erantzun bat eragitea, krisialdiaren aurrean ekono-

miak esnatzea, eta enpresariei dei egiten zaie enpresetako lan-baldintzen antolara alda dezaten, lehiakorragoak izateko. Hauek dira erretorika hori artikulatzen duten ideia nagusiak:

1. Iragana testuinguru lasai eta seguru gisa deskribatzen da: enpresek ia segurtasun osoz saltzen zituzten produktuak, eta ia ez zegoen lehiarik; bitartean, langileek nolabaiteko egonkortasuna zuten lanean. Hala ere, gaur egun, globalizazioaren eta araurik gabeko merkatuen eraginez, orainaldia ziurtasunik gabekoa eta erronkaz beterikoa da, gure enpresen porrota eragin dezaketen lehiakide berriak agertu baitira gure inguruan. Krisialdiak *shock* bat ekarri du eta, horrek, ezinbestean, enpresetan aldaketak egiteko beharra eragin du. Beraz, ezinbestekoa da orainaldirako eta etorkizunerako prestatzea: gero eta beharrezkoa da erakundeak eraldatzea, gertatzen diren aldaketetara hobeto egokitu ahal izan daitezen. Hemendik aurrera, aldaketa da gauzen egoera, eta egonkortasuna ispilatze hutsa izango da gizarte jariakor honetan.
2. Testuinguru horretan, langileak (eta zuzendaritzako kideak) borondatez egiten dio uko segurtasunari, etengabe nahi dituelako erronka eta desafio profesionalak, eta harengandik gehien eskatzen duten proiektuekin soilik konprometitzen da. Etengabe eskatzen da konpromisoa. Langileengan, ideia hori honela gorpuzten da: langile horrek arbuia egiten ditu errutinak eta ordutegiak, individualista eta oso lehiakorra da, argi du zer nahi duen, banaka negoziatzen ditu lan-baldintzak, askatasun osoa nahi du bere ametsak erdiesteko (zuzendaritzako kideak eta enpresariak bezalaxe). Ordutegien eta lan-baldintzen (lantoki geografikoa barne) aldaketetara egokitzeko gai da, baita zereginen aldaketetara ere; horrek esan nahi du etengabe birziklatu behar dituela prestakuntzak eta ezagutzak.
3. Garrantzi handia ematen zaio bezeroaren figurari; etengabe errepikatzen da zeinen garrantzitsua den haren beharrianak asetzea: zerbitzu bikaina ematea, produktua adostutako epean entregatzea... Horri esker lortzen ditu irabaziak enpresak, eta horri esker ordain ditzake soldatak. Beharrezkoa bada, ordu gehiago egingo dira lan, asteburuan egingo da lan; edozer justifika daiteke bezeroa pozik izateko bada. Horrek erraztu egingo du ordutegiak

desartikulatzea eta faktore bat, malgutasuna, sartzeari; faktore horrek zuzenduko du lanaren antolakuntza garaikidea.

4. Burokraziaren ideia (paperak bete eta bete ibiltzea, agintaritzahierarkiak, bilera formalak, indarrean dauden prozedurei jarraitzea) ahultzen hasiko da, eta erakundearen barruan negatiboa den guztiaren arketipo bihurtuko da. Burokrazia ezabatu behar da; izan ere, burokrazia ez da soilik paper ugari bete behar izatea, baizik eta enpresaren ekintza arautzen eta mugatzen duen edozer. Esaten dute burokrazia ezabatuta askatasuna ematen zaiela langileei, eta horretarako beharrezkoa dela haiek ahaldundzea, hau da, erantzukizun gehiago ematea, autonomo bihurtu arte. Era horretan, enpresa-kultura bat artikulatuko da, eta hori behar bezain kohesionatua bada eta langileak integrazteko gai bada, langileen konpromiso sinestezinak lortu ahalko dira. Enpresa-kulturaren harreman berriak sortuko dira erakundearen barruan, eta lotura horiek lan-kontratua gaindituko dute: harreman emozionalak sortuko dira eta langileak guztiz identifikatuko dira erakundearekin, familia balitz bezala: enpresak ondo tratatzen gaitu (gure urtebetetzean zoriontzen gaitu, enpresa-afaria antolatzen du jaietxe bikain batean, jarduera ludikoak ditugu, nola gauden galdetzen digun *coach* bat dugu) eta guk, ordainean, pentsatu gabe obeditzen dugu, lan gehiago egiten dugu, gure denbora pertsonalari uko egiten diogu. Eredu hori japoniar enpresetan (Toyota eta beste asko) probatu zen hasieran, baina toki guztietara hedatu da.
5. Etengabe txalotuko da ekintzaitza-kultura, eta modu oso positiboan deskribatuko da negozio bat martxan jartzea edo enpresa bat sortzea erabakitzen duten pertsonen figura. Hainbat gaitasun dituztela esaten da: desafioak eta erronkak onartzeko gaitasuna, etorkizunera begira egotea, ametsen alde borrokatzea... eta, beste ezeren gainetik, merkataritzako eta teknologiako berrikuntza gehien sortzaileak izatea. Horri dagokionez, Steve Jobs edo Bill Gates, hau da, aberats bihurtu aurretik euren negozioak garajeetan sortu zituzten pertsonak, dira, beste batzuekin batera, era horretako ekintzaileen adibiderik erakargarrienak. Irudi positibo horren aurrean, aurpegi negatiboa arriskurik hartzen ez duten eta ekintzaileak ez diren pertsonak dira, pertsona pasiboak, alegia: burokratak, eroso bizi diren soldatapekoak, langabeak eta, bereziki,

sindikalistak, zeinen aldarriek oztopatu egiten baitute negozioiek behar bezala funtzionatzeko behar duten suhertasuna eta malgutasuna. Hori dela eta, diskurtso horren arabera, guztiok jokatu behar dugu ekintzaile gisa, izan negozioak sortuz, izan enpresa barruan autonomo bihurtuz (ekonomiaren uberizazioaren aurretiko urratsa, zeinetan lana langile autonomoek gauzatuko duten eta plataformen bidez kudeatuko den), eta bizitzan ere negozio bat bagina bezala jokatu beharko dugu. Era horretan, pentsaera ekonomikoa hartu behar dugu, eta etengabe pentsatu behar dugu kostu eta irabazietan, inbertsio pertsonaletan (hezkuntzan, praktketan, zenbait lanpostu eta esperientzian), arriskuak hartzean eta, batez ere, pertsona edo subjektua eragile ekonomiko individual gisa ulertu behar dugu, bere buruaren enpresari gisa, gizartearekiko bestelako loturarik gabe.

6. Langileek lanarekiko duten konpromisoa sustatzeko, azpimarratu egingo da karisma handiko lider bat izatearen garrantzia. Agintaritza-hierarkia lidertzaren kontzeptuak ordeztuko du. Horrek esan nahi du langileak zuzentzeko beste modu batzuk nagusituko direla, eta agindu zuzenak erabili beharrean langileak konbentzitzea izango dela gakoa: nagusiak baino, entrenatzaileak behar dira. Zuzendariak exijitu egin behar du, baina tolerantzia izan behar du; kontrolean sinetsi behar du, baina baita intuizioan ere: haren boterea har ditzakeen jokabideen aukera zabalaren arabera izango da. Hala, kudeaketa "postmoderno" izango dugu, kalkuluan eta gainbegiratzean oinarritzen ez dena, baizik eta balioetan, intuizioan eta anbiguotasunean.
7. Diskurtso gerentzial berriek garrantzi handia emango diote berrikuntzaren eta sorkuntzaren aldeko apustua egiteko beharrari, horiek batira ekonomia eraldatzeko eta enpresen estrategiak doitzeko motor nagusiak. Berrikuntzaren liderrak klase sortzaile berriko kideak izango dira; klase hori ezagutzaren industriako langileek osatzen dute, eta langile industrialek zituzten balioak ez bestelako balio batzuk dituzte. Ezagutza zehatzak barneratze behararen gainera, gaitasunak nabarmentzen dira, hau da honako hauei loturiko trebetasunak: taldean lan egitea, adieraztea, denbora kudeatzea, egokitzea, malgua izatea. Sormenezko lan berri horiek (nahiz eta gero gainerako lanpostuekin ere gauza

bera gertatuko den) malgusegurtasunak edo malgusegurtasunak gidatuko ditu; hau da, enpresak malgutasun handia eskatuko du prestakuntza edo esperientziaren truke, eta horrek arrakasta ekarriko dio langileari etorkizuneko lan-bilaketetan (hau da, gure segurtasunaren iturria prestakuntzan egiten dugun inbertsioa izango da, eta horrek ahalbidetuko digu beti lana aurkitzea). Ikuspegi hori da Europar Batasunaren enplegu-politikaren zutabee-tako bat, aktibazioarekin eta ekintzailetasunarekin batera (Keune eta Serrano Pascual, 2014).

8. Horrez gain, garrantzi handia emango zaio autoerregulazioari ekintza-marjinak zehazteko unean, izan zuzendaritzako kideen jokabideei dagokienez, izan enpresa-estrategiei dagokienez, eta hedatu egingo dira enpresaren erantzukizun sozialaren politikak. Horrekin batera, estatuak bizitza ekonomiko eta sozialean duen garrantzia murrizteko eskatzen da, eta zerbitzu publikoen kudeaketan erreforma sakona egiteko eskatzen. Kasu batzuetan, pribatizatu ere egingo dira, Erresuma Batuan edo Espainian osasungintza publikoaren zati baten kudeaketarekin gertatu den moduan (ospitaleen kudeaketa pribatua, kasurako). Halaber, antolakuntzaren arloan ahalik eta malgutasun gehien ahalbidetzeko, aldaketa handiak egin dira negoziazio kolektiborako hainbat sistematan; horren helburua da enpresa-mailan negoziazioa erraztea goragoko mailen aurrean, bai eta enpresariari botere gehiago ematea ere lan-baldintzei buruzko erabakiak bere kabuz hartu ahal izan ditzan.
9. Horrek ondorio esanguratsuak ditu indar sindikalei buruz eman nahi den irudian, horiek baitira enpresariaren iritziaren araberako erabakiak geldiarazteko tresna nagusia. Haien aurkako gurutzadana, *management* diskurtsoak anakroniko gisa aurkezten ditu, zaharkituak eta beste garai batekoak direla esaten du, gazteak bakarrik utzi dituzten iraganeko erlikia hutsak, eta mundu garai-kidean ez direla beharrezkoak adierazten du. “Enpresa-liburu” eta diskurtso gerentzialaren bozeramaile askoren hitzetan, sindikatuak erakunde irrazionalak dira eta zuzendaritzako kideen kudeaketa ona oztopatzen dute, haien eskaerak gehiegizkoak direlako.

Enpresa-liburuetan sindikatuen irudi txar hori aipatzeak pentsarazi behar digu zer kanalen bidez hedatu diren ideia horiek; horixe izango da hurrengo atalean aztertuko duguna.

3. IDEOLOGIA GERENTZIALA HEDATZEKO BIDEAK

Gerentzialismo berriaren ideiek arrakasta handia izan dute, eta hori ezin azal daiteke ez badugu ideia horiek hedatzeko prozesua ulertzen. Enpresak ez dira erakunde isolatuak, noski; elkarrekin harremanetan daude eta beste erakunde garrantzitsu batzuen parte-hartzea duten ingurune batean existitzen dira. Ezin dugu ulertu enpresak nola eraldatzen diren eta nola funtzionatzen duten ez badiogu arretarik jartzen testuinguru sozialari eta zenbait erakunderi; izan ere, erakunde batzuek rol garrantzitsua dute enpresek euren estrategiak gauzatzeko duten moduan, bai eta merkatua, soldatapeko lana eta sindikatuak ulertzeko duten moduan ere. Enpresa-erakundeen (patronalak, Merkataritza Ganberak) pisua garrantzitsua bada ere, kudeaketa berriaren edo *management* berriaren eraikuntza sozial honetan, ideia horiek hedatzeko ezinbestekoak diren zenbait aktore daude; hauek dira:

a) *Negozio-eskolak*

XIX. mende amaieran, enpresa modernoan beharrezkoen eraginez, zuzendaritzako postu berriak sortu behar izan ziren korporazio berrien barruan; horren eraginez, beharrezkoa zen ezagutza espezializatua ematea, egoerari aurre egiteko gai ziren exekutiboak izate aldera. Hala, 1881ean The Wharton School of Finance and Commerce of the University of Pennsylvania sortu zen (espezialista gehienetan esanetan, horixe da historiako lehen negozio-eskola). Eskola horren eta XIX. mendetik XX. menderako trantsizioan Estatu Batuetan sortu ziren gainerako eskolen funtzioa kudeatzaileak prestatzea izan da: hau da, era guztietako enpresak zuzentzeko eta administratzeko gai diren profesionalak, sektore ekonomikoa edozein izanik ere, enpresa horiek arrakastara eramateko. II. Mundu Gerraren ondoren, negozio-eskolen eredu iparramerikarra hegemoniko bilakatu zen mendebaldeko blokean, eta horrek erraztu egin

zuen American way of business (American way of life osatzeko) izeneko mundu osoan hedatzea; hala, negozio-enpresa prestigiotsuenetatik iritsitako adituek aholkularitza tekniko eskaini zieten negozio-eskola sortuberriei (adibidez, Harvard Business School-eko langileek egun prestigio handia duten eskolei eman zieten aholku, hala nola Parisko INSEAD edo Bartzelonako IESE). Eredu estatubatuarrak eragin handia izan du duela gutxira arte, ez soilik ikasketa-programen diseinuan (adibidez, MBA famatuak orokortu dira), baizik eta baita eskolen espazioen aurkezpen estetikoan edo bertan sustatzen diren balioetan (indibidualismoa, arrakasta, eta abar).

Laurogeiko hamarkadatik, negozio-eskolen kopurua biderkatu egin da, neurri handi batean eskariak gora egin duelako, neoliberalismoaren testuinguru politikoak prestakuntza sustatu baitu enpresa-zientzien alorrean. Hori dela eta, negozioen arloko goi-mailako prestakuntzaren merkatu oso bat garatu da, eta horrek exekutiboen artean adituen eza-gutzen zirkulazioa estimulatu du. Hala, erakunde ezagunenek (Harvard, Columbia, Chicago, Wharton) teoria gerentziak garatu dituzte, eta horiek pixkanaka, beste negozio-eskola batzuetara hedatu dira; gero, eskola horiek ere euren prestakuntza programetan txertatu dituzte teoria horiek. Erdigunetik periferiara doan dinamika horrek erraztu egiten du antolakuntza-arazoak modu anglosaxoian ikustea, aurrerago eztabaidatuko dugun moduan. Horrez gain, pentsamendu gerentzialaren figurarik ezagunenetako batzuk Ipar Amerikako negozio-eskoletan irakasle dira (adibidez, Rosabeth Moss Kanter eta Michael Porter Harvard Business School-eko irakasleak dira; Philip Kotler *marketing*-guruak, berriz, Kellogg School of *Management*-en irakasten du); ondorioz, euren teoriak berehalako erresonantzia lortzen dute, autoreak eta erakundeak prestigio erraldoia dutelako enpresen artean.

Euskal Herrian bizi den edonork badaki zeinen garrantzitsua den Deusto (Jesuitek sortu zuten, 1918an, eta Europako eskolarik zaharrenetarikoa da) zuzendaritzako kideen prestakuntzari dagokionez. Espainiako gaine-rako lurraldeetan, ESADE, IESE, ESIC edo Enpresa Institutua ikastegi benetan garrantzitsuak dira zuzendaritzako kideen goi-mailako prestakuntzari dagokionez. Bertako masterrak oso garestiak dira (kasu batzuetan, matrikula urtean 30.000 euro baino gehiagokoa da) eta, halere, ikasgelak beteta egon ohi dira, ikasle eta profesionalen sinestarazten baitiete ikas-taro horiek eginez gero ibilbide profesional arrakastatsua izango dutela.

Izan ere, gero eta zuzendaritzako kide gehiago igarotzen dira erakunde horietatik eta diploma bat eskuratzen dute; hala, kudeaketa-teknikak ikasteaz gain, ideologia gerentzial horrekin guztiz bat datorren ikuspegia ere barneratzen dute. Horren eraginez, sindikatuekiko begirada benetan kritikoa izango dute, ez baitira ohituta egongo etengabe negoziatzera; horren ordez, espirtu kolektiborik ez duten eta lankideekiko inolako elkartasunik sentitzen ez duten langile indibidualisten eta hiper lehiakorren talde perfektu bati euren jarduketa-tesia (enpresa-kulturaren bidez motibatzea, alegia) inposatzen saiatuko dira.

Izan ere, negozio-eskoletako prestakuntza bi ildo hauetatik doa: alde batetik, euren eguneko lana gauzatzeko erabilgarriak diren ezagutza teknikoak eskaintzen dizkie exekutiboek. Beste alde batetik, funtzio inplizitu bat du (ez dute aitortu, baina benetakoa da): lanari buruzko balio moral batzuk transmititzea. Oro har, enpresetan zeregin exekutiboak gauzatzeko beharrezkoa izan da munduari buruzko ikuspegi oso zehatz eta partziala izatea: kudeatzailearen ikuspegia; horren bidez, nik, zuzendaritzako kideak, lana ematen didan erakundeari ahalik eta irabazi gehien lortzeko eran kudeatzen ditut baliabideak (diruzkoak, informatikoak edo pertsonak). Gainera, badirudi modu inplizituan bat egiten duela merkatu askearen eta enpresen jarduera askearen defentsatik hurbil dauden zenbait balio ideologikorekin: hasiera batean, arraroa izan daiteke imajinatzea zero askoko soldata duen goi-mailako exekutibo batek berdintasun ekonomikoa modu kartsuan defendatzea. Merkatu- eta enpresabaliokiko konpromiso hori are sendoagoa da negozio-eskolak beraiek ere enpresa pribatuak direlako; hala, prestakuntzaren truke dolar edo euro asko ordaintzeko prest dauden ikasleak erakarri behar dituzte, eta eskaintzen dituzten irakasgaien eta merkatuaren arteko lotura estutzea interesatzen zaie. Arrakala horretatik sartzen dira ideologia gerentzialista berriak, negozio-eskoletako ikasleak zenbait baliotan sozializatzen baitira; balio horiek, hain zuzen ere, malgutasuna, karisma handiko liderrak, konpromisoa, enpresa-kultura eta etengabe lanez eta proiektu profesionalerik aldatzearen bidez gogobetetasun pertsona lortzearen ideia txalotzen dituen kultura batera hurbilduko dituzte.

b) Kontsultoretzak

Negozio-eskolak bezalaxe, sektore hau ere XIX. mende amaieran sortu zen: enpresa industrialei ekoizpena hobetzeko aholkuak ematen

zizkien adituen talde bat zen. Hain zuzen ere, hasierako kontsultoreak kudeaketaren lehen teorikotzat har daitezke. Une jakin batean, Arthur Andersen eta haren aholkularitza-enpresa arrakastatsuak gidatu zuen sektorea, eta horixe izan zen gainerako konpainiek jarraitu zuten prototipoa. Dena den, negozioaren benetako goraldia laurogeita hamarreko hamarkadan iritsi zen, gobernu neoliberalen desregularizazioen ondoren kapitalismo bortitzenak jaso zuen bultzada orokorrarekin, Kasu askotan, kontsultoretza-enpresek harreman estua zuten negozio-eskolekin; izan ere, eskolen finantzaketan eta programetan parte hartzeaz gain, ikasleen promozioetatik kontratatzen zituzten euren langileak eta bertan sortutako ezagutzak hedatzen zituzten. Beraz, bien arteko loturak argiak dira. Gaur egun, enpresa horiek oso garrantzitsuak dira beste enpresa batzuei ematen dizkieten aholkuengatik (KPMG; PriceWaterhouseCoopers, PwC ere deitzen zaio; Accenture; Deloitte; Ernest & Young; McKinsey), plantilla berregituratzeko ematen dituzten aholkuengatik, antolakuntza-politika aldatzen laguntzeagatik edo baita *offshoring* finantzarioa egiten laguntzeagatik (hau da, funtsak zerga-paradisuetara bidaltzea, zergarik ordaindu behar ez izateko). Kontsultoretza batzuek askotariko gobernueri ere eman diete aholku, enpresen interesei oso lotutako ikuspegi batetik.

Aldi berean, zenbait kontsultorek literatura gerentzialeko testu gakoak idatzi dituzte; testu horiek negozio-eskoletako kanonean sartu dira: Tom Peters eta Robert Waterman, "Bikaintasunaren bila" lanaren egileak McKinseyko langile izan ziren, munduko kontsultoretzarik prestigiotsuenetako bat. Enpresa-guru ugari kontsultoretzaren arlotik atera dira, eta horietako batzuk negozio-eskoletan irakasle ari dira. Jarraian, xehetasun handiz aztertuko ditugu guru horien figura eta idatzi dituzten obrak, diskurtso gerentzialak defendatzen dituen argudioen adibide paradigmaticoak baitira.

c) *Guruak eta enpresa-literatura*

Enpresa-literatura da, agian, pentsamendu gerentziala hedatzeko biderik garrantzitsuenetako bat. Erraz irakurtzen diren testuz osatuta dago; horietan, autoreak langile eta zuzendaritzako kideak animatzen ditu lan-munduan kudeaketa-logika berriak uler eta aplikatu dituzten. Normalean, "enpresa-liburuak" atalean egoten dira, eta hauek dituzte ezaugarri nagusi: katalogo zabala, gaien errepikapena eta, kasu batzuetan, sal-

menta handiak. Era horretako literatura da gerentzialismo garaikidearen adierazpenik esanguratsuenetako bat.

Managerial literaturako testuen egileak, oro har, adituak izaten dira. Liburu horien autoreak adituak dira kudeaketa-gaietan, ezagutza sakonak dituzte horri buruzko kontuetan eta, kasu batzuetan, “guru” kategoria lortzen dute; termino hori erabiltzen da euren ekarpenen bidez famatu bihurtu ondoren, milioika liburu salduz izar bihurtzen direnei. Autore horiek milioika dolar irabazten dituzte konferentzia, liburu eta kontsultoretza-jarduerekin. Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters edo Rosabeth Moss Kantnerrek mundu mailako proiektzioa dute eta, euren liburuaren milioika ale saltzeaz gain, milaka dolar kobratzen dituzte konferentzietan parte hartzearen truke. Guru baten pentsamenduaren ezaugarri nagusia da haren figura bisionariotzat hartzen dela eta esaten duena ez dela modu kritikoa aztertzen. Guruek, oro har, gai hauei buruz hitz egiten dute: lanaren mundua, erakunde barruko komunikazioa, giza jokabidea bideratzeko aukera, lidergoa nola gauzatzen den eta, oro har, gerentzialismoaren ideia nagusiei buruz hitz egin dugunean aipatu ditugun gainerako gai guztiak. Guruek proposatzen dutena da kudeaketa-politikak praktikan jartzea, kontrol-sistemekin. Horrez gain, jarraitu beharreko urratsak edo printzipioak ere ematen dituzte eta horien aplikazioa, oro har, unibertsala da. Liburuaren ezaugarri dagokionez, normalean itxura zientifikoa duten testuak izaten dira, nahiz eta hizkera ulerterraza izan, eta milaka adibide erabiltzen dituzte teoriak frogatzeko. Hala ere, hori ez da formatu posible bakarra; izan ere, literatura gerentzialean beste formatu batzuk ere aurki ditzakegu, besteak beste biografiak (azken garaietako adibiderik deigarriena Steve Jobsi buruzko liburuak dira) eta kudeaketari loturiko gaiak inspirazio-iturritzat dituzten fikziozko kontakizunak (Spencer Johnsonen *Quién se ha llevado mi queso* nobelaxoa, besteak beste; joan den hamarkada hasierako liburu salduenetako bat izan zen). EAEak ere jasan du figura horien eragina, eta bertoko ordezkariak ere baditu: adibide bat José Ignacio López de Arriortúa Superlópez da; laurogeita hamarreko hamarkadako automobilaren industriako heroietako bat izan zen, eta egun enpresa-konsultorea da. Beste bat Koldo Saratxaga da, K2K emocionando konsultoretza-enpresakoa; jarraitzaile asko ditu eta haren liburuetan emozio handiz kontaktzen du nola eraldatu diren enpresak “pertsonak” erdigunean jartzeko.

Literatura gerentziala pentsamendu ekonomikoko ideien vulgata da, eta testuinguru zehatz batera egokitzen ditu: enpresa-erakunde modernoetako zuzendaritzako kideen jardun praktikoa, kudeaketa on baterako jarraibideak ezartzea xede. Salmenta handiek adierazten dute zuzendaritzako kideen eta beste askoren artean onarpen handia duen literatura mota bat dela. Liburu horien helburua da faktore fisiko eta giza faktore batzuk kudeatzeko araudi-eredu batzuk hedatu eta orokortzea; horien ezaugarri nagusietako bat da karga moral handia dutela. Hala, helburua gehiago da preskribatzailea deskribatzailea baino. Liburuan azaltzen diren printzipioen bidez, langilea edo zuzendaritzako kidea arrakastara eraman nahi da, eta arrakasta hori eskura egongo da guruaren aholkuak entzun eta betetzen badira. Aldi berean, modu inplizituan, langileek eta zuzendaritzako kideek kapitalismoaren balio moralekin bat egitea nahi da. Zaila da testu horien eragina baloratzea; izan ere, liburu batzuen milioika ale saldu badira ere, ez dago testuek irakurleen ideietan duten eragina zenbatzeko balio duen daturik. Gauza bat argi dago, dena den: potentzia handiko hedatze-kanala dira liburuak. Ezaugarri bitxi bat du era horretako literaturak: argitalpen guztietan antzeko argudioak errepikatzen dira, eta horrek indartu egiten du diskurtsoaren uniformetasuna, eta zalantzan jar ezin daitekeen indarra eman.

Urteetan zehar, teoria gerentzial asko bilakatu dira ezagun, eta liburu honetan zehar horietako asko ezagutu ditugu. Hauek dira arlo horretan gaur egun aztertzen ari diren gaietako batzuk:

- Adimen emozionala, Daniel Goleman guruak garatua: ikuspegi psikologista batetik, arrakasta profesionalaren gakoa ezagutza teknikoak izatean, adimen konbentzionalan edo gogor lan egitean jarri beharrean, emozioen erabilera instrumentalari loturiko faktoreetan jartzen du. Horrek esan nahi du adimen-koefiziente altuagoa izateak edo nota onak ateratzeak ez duela esan nahi profesional hobeak garenik; izan ere, baliteke trebetasun gutxi izatea harremanak ezartzeko orduan, eta horrek gure ibilbide profesionala kaltetu dezake. Hala, informatikako genioa izan naiteke baina, harroa edo lotsatia banaiz, ez naiz nagusien edota lankideen begiko izango, eta ezingo dut bezeroekin konektatu. Era horretan, Golemanek defendatzen du gure adimen emozionalak landu behar ditugula, horrek ahalbidetuko baitigu arrakasta izatea.

- Ezagutzaren kudeaketa hainbat guruk garatu dute, baina,, batez ere, Ikujiro Nonaka japoniarrak; kontzeptu horrek azpimarratzen du beharrezkoa dela erakundeen barruan ezagutzarako sarbidea ahalik eta modurik onenean kudeatzea. Izan ere, gaur egun, jakitea ezinbestekoa da balio erantsi oso handidun eta, ondorioz, irabazi askodun, negozioak eraiki ahal izateko. Hala, Apple, Nokia edo Google bezalako enpresek ezagutza eta berrikuntza teknologikoa dituzte etengabeko arrakastaren gakotzat.
- Azken urteotan, biderkatu egin dira jasaten ari garen krisialdi ekonomikoari buruzko erreferentziak. Argitaratu diren testu gehienetan esaten da ez dugula errudinei buruz hitz egin behar, baizik eta testuinguru berri horrek ematen dizkigun aukeretan kontzertatu. Tokiko adibide bat Leopoldo Abadía da, krisialdiari “zentzuz” eta “zentzu komuna” erabiliz (betiere, enpresen onurarako) aurre egiteari buruzko aholkuak ematen dituen espainiar gurlua. Beste bat Fernando Trías de Bes da, ekintzaileen garrantziari buruz hitz egiten duena, edota Josef Ajram, finantza-merkatuetan arrakastaz nola inbertitu azaltzen duena.
- Bukatzeko, enpresek egokitzeko eta malgutasunez jokatzeko duten beharrari buruzko testuak ditugu, baita langileek euren gaitasunak kudeatzeko duten beharrari buruz hitz egiten dutenak ere. Sarri agertzen dira, halaber, sareen eta komunikabide berrien garrantzia azpimarratzen duten erreferentziak, gudu-zelaian inspiratutako estrategiak (Tsun-Zu edo von Clausewitz testu militar klasikoak oinarri hartuta) eta mistizismora itzultzeko deiak (ekialdeko filosofiarekin konbinatuta). Honako hau ere azpimarratu beharra dago: azken aldiko argitalpenetan, enpresen kudeaketa klasikoan ohikoak diren eduki teknikorik liburuez gain, gero eta autolaguntza liburu gehiago aurki daitezke, ahultasunak gainditzen ikasteko, gure nortasunak ulertzeko edota lanean nola erlaxatu ikasteko, besteak beste. Ziur irakurleak noizbait entzun dituela *mindfulness*, *coaching* eta antzeko kontzeptuak. Beste genero bitxi bat enpresen fikzio-narratiba da; bertan, zuzendari-tzako kideen eta langileen istorioak kontatzen dira, eta lankidetzaren partekatutako balioak eta konfiantza gailentzen dira, enpresaren arrakasta erdiesteko bitarteko gisa.

d) *Prentsa ekonomikoa, erakusketak, think tank taldeak*

Bukatzeko, ikertzaileen arreta gutxiago jaso duten arren rol garrantzitsua izan duten beste eragile batzuk ere labur aipatu behar ditugu. Lehenik eta behin, ezinbestekoa da prentsa ekonomikoak jokatu duen rola (Financial Times edo The Economist bezalako nazioarteko egunkarien bidez eta, neurri txikiagoan, Espainia-mailan, Expansión edo Cinco Días egunkarien bidez) pentsamendu gerentziala hedatzeko; izan ere, plataforma bikaina dira hartzailetza zabal batengana iristeko (besteak beste, profesional askorengana). Egunkari horietan erdigunea ekintzaileak eta enpresariak dira, eta haien iritzia eta ikuspegiak adierazteko toki zabala eskaintzen diete. Horrez gain, “merkatuen bozeramaile” diren heinean, jarraitu beharreko ildo ekonomikoak, politikoak eta antolakuntzari loturikoak zehazten dituzte. Dena den, garrantzia duena ez da soilik komunikazio-estrategia. Argitalpen ekonomiko garrantzitsu horietako batzuek, Financial Times argitalpenak, kasurako, negozio-eskolen sailkapena argitaratzen dute urtero, eta milaka MBA potentzialek irakurtzen dute sailkapen hori, graduondoko bat aukeratzeko, eta horrek eragin sakona du horietan. Horrez gain, zenbait albiste argitaratuta, gai dira iritzia eraikitzeko, eta horrek eragina du politika ekonomiko eta finantzarioen garapenean. Horren adibide bat da PIGS herrialdeen (Portugal, Italia, Grezia eta Espainia) kasua, Europan. Termino hori Ingalaterrako prentsa ekonomikoak ezagutarazi zuen, eta ekarpen handia egin dio euroa erabiltzen duten Europako herrialdeetako ekonomiarik ahulenen estigmatizazioari; horren eraginez, arrisku-primen gora egin dute herrialde horietan, baita zorpetzeak ere. Ondorioz, herrialde horiek egokitzapen-neurri krudelak ezarri behar izan dituzte.

Azokak eta erakusketak ere ezinbestekoak dira ezagutza gerentziala hedatzeko; izan ere, ideia gerentzialak ezagutarazteko sisteman parte hartzen dutenen ordezkari guztiak biltzen dira horrelakoetan. Era horretan, Expomanagement edo Top MBA (urtero antolatzen dira hiri handietan) bezalako ekitaldiak aukera bikaina dira herritarrei negozio-eskola, liburu, eta kudeaketako guruan konferentziak hurbiltzeko. Bukatzeko, herritarrek hainbeste ezagutze duten beste baliabide bat dago, think tank izeneko taldeak. Aditu taldeek osatzen dituzte, eta haien helburua da gizartean eragitea, egiten dituzten txosten eta analisisen bidez. Normalean, enpresa-lobbyen edo lobby politikoen finantzaketa jasotzen

dute (Espainian ezaguna da Instituto Juan de Mariana izeneko). Talde horietako asko politika neoliberalen defendatzaile sutuak dira.

e) *Hedapenaren emaitza*

Kanal horiek ahaleginak bateratzearen helburua argia da: ideia gerentziak hedatzea, neurri handi batean enpresetako zuzendaritzako kideen bitartez. Zuzendaritzako kideek negozio-eskoletan jasotzen dute presetakuntza (prentsa ekonomikoak argitaratzen diren izendapenen profilak aztertzen baditugu, ikusiko dugu gaur egun gehienak MBA bat duten ingeniariak direla), kontsultoretzekin elkarlanean aritzen dira, prentsa ekonomikoa irakurtzen dute eta enpresa-guruen zenbait ideiare garrantzi handia ematen diote (enpresa-kultura, balio bidezko zuzendaritza edo adimen emozionalaren garrantzia), eta ideia horiek aplikatzen dituzte kudeaketan. Eta kudeaketa-estilo hori ez da lehengo bezalakoa: beste era batera aginduko dute, modu sotilagoan, etengabe aipatuz partekatutako interesak eta emozioei erreferentzia eginez, erakundearen itsasgarri gisa. Forma leunak dituzte, eta horrek kontrastea egiten du beste garai bateko zuzendaritzako kideen estilo autoritarioarekin. Bulegoak *coachez* beteko dira (*coacha* "entrenatzaile" antzeko bat da, eta zuzendaritzako kideei banan-banan aholkua ematen die "emozioen kudeaketari" buruz), baita erlaxatzeko *mindfulness* teknikez eta lantaldeak sendotzeko jarduerak ludikoz ere. Hasiera batean zuzendaritzako kideei bakarrik eragiten dien hori laster langile guztiengana iritsiko da. Eta, bat batean, sindikatuek beste testuinguru bat izango dute; bertan, hitz onek, askotan zentzu komunari erreferentzia egiten diotenek, bestelako enpresa-diskurtso bat eraikiko dute, oso erakargarria den diskurtso bat, arrakasta handiak hitzematen baititu enpresa barruan adostasunerako formulak bilatzen badira, "mundu guztia norabide berean" mugi dadin; alabaina, norabide hori enpresako zuzendaritzako kideek markatutakoa izango da, ezinbestean.

4. GERENTZIALISMOAREN ADIBIDE PRAKTIKOA: EUSKAL “ENPRESA-KULTURA BERRIA”.

Txostenaren atal honetan, filosofia gerentzialaren kasu partikular bat deskribatuko dut. Helburu oso zehatzak ditu, eta, ziurrenik, ELAko kideek eta afiliatuek kontakturen bat izango zuten dagoeneko. “Enpresa Kultura Berria” izenekoa da, ADEGI Gipuzkoako patronalak sustatua. EAEko lan-harremanen ikuspegi berriaren adierazgarri nagusia bihurtu da, eta bere egin dute bai Confedebaskek, bai Urkullu buru duen EAJren Eusko Jaurlaritzak. Filosofia gerentzial berri hori haustura nabarmena da euskal lan-harremanen eredu tradizionalaren aldean. Garrantzitsua da atzean dituen balioak ulertzea, baita euskal langile guztiengan eta EAEko sindikatu-ereduan izan ditzakeen ondorioak ulertzea ere.

a) *Testuinguru jakin bat: krisia eta konponbide neoliberalak*

“Enpresa Kultura Berria” nola sortu zen ulertzeko, beharrezkoa da urte batzuk atzera egitea, zein testuingurutan loratu zen ulertzeko. Eta hori, hain zuzen, Espainia osoko krisi ekonomiko azkarra izan zen, produkzio-eredu jakin bat, zorpetzean oinarritua, sortu zuen higiezinaren burbuilaren amaieraren eta kreditu-mugak eta merkatuetako gorabehera larriak eragin zituen eta ondorioztat bankuak ixtea, erreskatatzea edo xurgatzea izan zituen nazioarteko krisi finantzario batek bat eginda elikatu zuten tsunami baten ondoriozkoa. 2008ko *krakaren* ondoren, berehala sortu zen ordurarte gertatu ez zen uzkurdua bat Espainiako jarduera ekonomikoan: emaitza, Biztanleria Aktiboaren Inkesta (BAI) dagoenetik inoizko langabezia-tasarik altuenak (% 27 arte, 2013an), gazteen erdia baino gehiago langabezian, eta egoera sozial dramatiko bat, milaka kaleratze, familia-haustura eta handituz zihoan defizit publikoa, langabezia-aseguruen gastu gogorrek. EBk, bereziki Europako Batzordeak, Espainiako ekonomiaren krisi larriari “austeritate-politika” delakoen bidez aurre egiteko beharra proposatu zuen, inguruko zenbait herrialdetan ere aplikatu zirenak: bai Rodríguez Zapateroren PSOE soilak eta bai, gar eta erabakimen handiagok, Rajoyren Alderdi Popularrak martxan jarri zituzten zenbait neurri, murrizketa sozial gogorretan eta hainbat erreformatan oinarrituak. Nazioarteko merkatuei atsegin eman nahi zieten, nahiz eta politika horiek herritar guztiengan eragin suntsitzaileak izan, eta hori

dena, higiezin munduari emandako maileguei esker kaudimengabea zen finantza-sektore bat erreskatatzearen truke, eta gutxieneko kontrolpean egon zedin Espainiako zor publikoari lotutako arrisku-prima. Bestalde, epe horretan, gainera, neurri gehigarriak ezarri ziren enplegu-politika publikoetan, Europar Batasunaren politikan nagusi diren aktibazio- eta malgusegurtasun-paradigmei lotuak (horren gainean, ikus Fernández Rodríguez eta Serrano Pascual, 2014; Keune eta Serrano Pascual, 2014).

Egokitzapen neoliberalerako politika horien sinboloetako bat 2010-2012 epean onartutako lan-erreformak izan ziren. Horietatik sakone-na 2012koa izan zen, otsailaren 10eko 3/2012 Legegintzazko Errege Dekretuan jasoa, lan-merkatua erreformatzeko premiazko neurriei buruzkoa (Alderdi Popularrak bultzatu eta onartutakoa, CIU, UPN eta FACen laguntza parlamentarioarekin, eta, zalantza izpirik gabe, Europako Batzordearen, NDFren eta nazioarteko beste erakunde batzuen oniritzia-rekin). Erreforma horrek berehalako eragina izan zuen Espainia osoko lan-baldintzetan, guztiz aldatu baitzuen kapitalaren eta lanaren arteko indar-korrelazioa, nabarmen ahuldu nahi baitzuen botere sindikala, eta, ondorioz, enpresetako lan baldintzetan atomizazio handiagoa erraztu, eskualdeen artean desberdinkeria handiek ezaugarritzen zuten ekoizpen-sistema post-industrial batean. Indar-korrelazio horretan izandako aldaketak, edo, hobe esanda, aldean arteko desberdinkeria indartzea izan zen patronalak hainbat urte lehenagotik bilatzen zuen helburuetako bat, eta legeria hori onetsita lortu zen. Onetsitako neurrien tamaina eta garrantzia bistakoa da, berrikusten baditugu: enpresek hitzarmenetatik "ateratzeko" aukera; enpresa barruko hitzarmenek lehentasuna izatea sektoreko edo estatuko hitzarmenen gain, edo ultraaktibitatea delakoa bukatzea, tradizionalki enpresa-batzordearen lorpen batzuk babesteko aukera ematen zuena, negoziazioetan zailtasunak bazeuden eta hitzarmen kolektiboak erortzen bazen. Horrek denak Espainiako ekoizpen-sisteman malgutasuna nabarmen indartzeko balio du, soldata-egokitzapen sendo baterako aukera emanez, enpresei modua ematen diena lehiakortasuna eskuratzeko ziurgabetasun handi batek markatutako testuinguru ekonomikoan. Aurkaritza sindikal orokor eta nabarmen bat egon arren, Estatu guztiko bi greba orokor ere izan zituen, eta hainbat lanuzte sektorial, errealtatea da erreforma, azkenean, onartu egin zela Parlamentuan. Neurriek berehala izan zuten eragina, enpresa asko atera ziren hitzarmenetatik, egundo ikusi gabeko soldatak murrizteko politikak, eta hainbat hitzarmen kolektibo bertan bera geratzea eta ez berritzea. Den-

bora gutxian, lan-baldintzen gaineko ondorioak katastrofiko bihurtu ziren langileentzat, eskubideak eta lan-baldintzak murrizteari lagundu zioten, eta soldatak nabarmen txikitu ziren. Gainera, inplizituki, Estatu osoko enpresek eta gobernuak txalotu egin zuen hori, uste baitzuten ekarpena egiten ziola ekonomiako lehiakortasuna hobetzeari. Horrek eragin du lan-harremanak zatikatzea, orain gutxiko historian inoiz ikusi ez bezala, eta aipatzeko moduko egoera ezohikoa.

Izan ere, azken lan erreformak ikuspegi neoliberallean oinarritutako erreforma-multzo handi bat ekarri du, bai PPren eta bai PSOEn gobernuak martxan jarriak duela zenbait hamarkadatik. Horrek, funtsean, balio izan du lan-harremanak guztiz desorekatzeko, patronalen eta enpresarien interesen alde. Harreman horiek, Espainiako kasuan, beti izan dira oso desberdinak, aldi demokratikoaren hasieratik sindikatuen menpeko egoera eta Espainiako politikak azpiratu dituen ikuspegi neoliberalak dela-eta. Negoziatzeko orduan, botere handiagoa dute, hitzarmenetatik ateratzeko gaitasuna baitute, aurreko lan-baldintzei ezikusia egiteko eta negoziazio-esparrua zatikatzeko. Horrek desitxuratu egiten du gizarte demokratikoetako harreman industrialaren oinarri izan den elkarrizketa soziala; izan ere, eztabaidatzeak dakar bi solaskide baliozko izatea, zilegizatuak eta antzeko indarra dutenak, negoziazio orekatu baterako aukera emateko. Hori dena lehertu egin da, eta negoziazioa inposizio-egoera bilakatu da, izan esplizitua edo isilekoa. Borroka historiko luze baten ondoren ezarritako esparrua hausteak dakar enpresariak, oraintxe, lehen baino oraindik ere botere gehiago izatea baldintzak markatzeko orduan, nahiz eta horrek kostu handiak izan eztabaida instituzionalizatu bati begira: zubiak lehertuta, sindikalismoari errendizioa onartzea edo energia askoz gehiagorekin borrokatzea geratzen zaio. Egungo egoeran, patronaletako ordezkari batzuk jabetzen dira sindikatuei tratatu txarrak emateak etorkizunean ondorio negatiboak izan ditzakela; langileen ordezkariak erradikalizatzea, esaterako: horrek lan-gatazka gehiago ekartzen ditu, gehienek sindikatuak uztea sindikatu borrokalariagoen alde, eta lan-harremanak judizializatzea. Dena dela, eta ohartarazpen horiek gorabehera, erreforma ezarri egin da, eta aukera eman du, lan-baldintzak nabarmen prekarizatzeke ez ezik, plataformen ekonomia-eredu berri bat jartzeko oinarriak eraikitzeke, zein Espainian errotzen ari baita, sortutako enpleguaren kalitatearentzako oso ondorio txarrekin.

Euskal Herriko egoera, krisi ekonomikoaren eta patronalaren tesiak ezartzearen testuinguruan, bitxia da. Krisiaren lehen fasean, 2012 arte, jokabide ekonomikoa Estatuko beste lekuetakoa baino apur bat hobea da: azken batean, oraindik ere industrializatu samar dagoen gunea bat da, langabezia-maila txikiagoak, gizarte-babes handiagoa eta ongizate-maila altua dituena. Gainera, Estatuko gainerako tokien aldean desberdina zen harreman industrialen sistema bat zuen, non ELA-STV eta LABek ordezkari sindikal gehienak baitituzte, duela urte askotatik (% 60; eta ELA da sindikatu nagusia, ordezkarien % 40ekin), non ELAren borrokarako grinak lagundu egin baitu, neurri batean, gobernu zentraletik eta EAetik bertatik zetozen desregulazio ekimenak gelditzen. 2000ko hamarkadaren hasieratik, ELAk bere gain hartu zuen bira estrategiko bat jarduera sindikalean; horrek talka gero eta handiagoak ekarri dizkio patronalarekin, krisiarekin gordinago egin direnak. Lan-erreforma onetsi ondoren, gero eta gatazka handiagoa ikusi dugu, Confebaskek ikuspegia aldatu baitu, EAEan lan-harremanak berriz orientatzeko moduaren gainean (neurri handi batean, ADEGIren, Gipuzkoako patronalaren, planteamenduek eraginda); horrek, gainera Urkullu lehendakariak gidatutako EAJren Eusko Jaurlaritzan harrera ona izan du. Nahiz eta EAJk Espainiako Parlamentuan 2012ko erreformaren aurka bozkatu, argi dago euskal patronalak eta, ondoren, Vitoria-Gasteizko gobernuak aukera bat ikusi zuela aldaketa bat eragiteko euskal lan-harremanetan, bi aktoreen ustez (enpresak eta gobernuak) "geldituta" zeudenak; hau da, Confebasken programa ez zen aurrera atera, bereziki ELA sindikatuaren blokeoa izanik erantzule (hori, askotan, ez da zuzenean aipatzen, itzulinguruka ibiltzen dira, "lehen indar sindikala" eta halakoak esanez, baina, noski, ez da zaila jakitea zein den EAEko lehen indar sindikala). Nola irudikatzen zen ikuspegi hori? Ez soilik erakundeetako hainbat aktoreen adierazpenetan (horretarako, ikusi Arantxa Tapia sailburuaren prentsako adierazpenak, edo euskal patronaletako ordezkarienak), baizik eta baita erabiltzen zuten dokumentazioetan eta kontsultoretza-enpresa ezagunetatik jasotzen zituzten aholkuetan ere, hala nola PriceWaterhouseCoopers (PwC) eta K2K Emocionando, Koldo Saratxagaren aholkularitza. ELAk, Txiki Muñoz idazkaria buru, jada aurreko hamarkadan elkarriketa soziala planteatzen ari zen moduari egindako erresistentziaren aurrean, zeinek urte asko aurretik elkarriketa-mahaietan parte hartzeari uko egitea ekarri baitzuen, Eusko Jaurlaritzak bestelako estrategia bati heldu zion, sindikatuak bera baztertzeko saiakera antidemokratikotzat jo zuena. Estrategia horrek bi helburu ditu. Alde batetik, gutxiengoekin egindako

akordioak erraztu nahi zituen, negoziazio kolektiboari ELAk egindako blokeoak gainditzeko (oro har, LABek ere jarraituak); horretarako, elkarrietzeta sozialeko eredu berri bat sustatzen saiatuko ziren, joan zen urtarrilean Elkarrietzeta Sozialeko Mahaia sortzeko Dekretua onestearekin batera martxan zegoena, eta aukera ematen duena akordioak sinatzeko sindikatu nagusiak parte hartu gabe. Bestetik, nolabait, enpresa-mailako negoziazioetan eragin nahi zen; espazio horretan, hain justu, eta ez kasualitatez, ELAk historikoki indar handia izan du, erresistentzia-kutxekin finantzatutako greba luzeei esker- Arlo horretan jarduteko, euskal patronalak erabilitako estrategia, Eusko Jaurlaritzaren babes argiarekin, “Enpresa Kultura Berria” delakoa izan da; filosofia gerentzial berri bat da, zuzendaritzaren eta langileen arteko esparru desberdin bat sortu nahi duena, negoziazio kolektiboaren esparru instituzionala gainditzeko (haien hitzetan, “langileekin “zuzenean hitz egiteko” bide berri bat”, zeinen bidez, ez zitzaion “ezikusia egin” nahi sektoreko negoziazio kolektiboari), eta merezi du hura esploratzea, zer lortu nahi duten jakiteko.

b) “Enpresa Kultura Berria”-ren proposamenak: PWCtik ADEGIra

Jarraian, “Enpresa Kultura Berria”-ren proposamenak aztertuko ditut, hobeto ulertzeko enpresa-kudeaketaren arloko jokabide berri hori zertan datzan. Horretarako onena, sustatzaileek beraiek aurkeztutako diskurtsoetara jotzea; horiek deszifratzen saiatuko naiz, mezu jakin batzuen atzean zer dagoen ulertzeko. Soziologo gisa izan dudari ibilbidean, nire lanetako bat diskurtso gerentzialak esploratzea izan da, diskurtsoaren analisisa esaten zaion ikerketa-teknika baten bidez. Ez dut hemen sakon azalduko ikuspegi hori, baina ideia da merezi duela diskurtsoak esploratzea, diskurtso bat beste bati kontakizun koherente bat helarazi nahiaren proiektua baita, eta helarazten ari zaizkiguna ulertzeko beharrezkoa da azterketa serio bat egitea. Diskurtsoaren azterketa honetan saiatzen da: diskurtsoak irakurtzen eta haien edukiak interpretatzen, testuinguru sozial jakin batekin harremanetan jarriz, eta inork enuntziatu dituen hitzen esanahi ezkueto edo latenteak deszifratzen (mitin batean, egunkariko artikulua batean, lege-dekretu batean, esaterako). Hori garrantzitsua da, eta, denok ulertzeko moduan esateko, diskurtsoa ez dira hitzak bakarrik: norbaitek kontaktzen digun errealitate jakin baten eraikuntza eta preskripzioa da, praktika eta ekintza zehatz batzuen.

Adibide bat jartzearren: krisi ekonomikoaren garairik gogorrean bosterearen zenbait esferetatik esaten zenean espainiarrak “beren aukeren gaineratik bizi izan zirela”, ez zen iritzi bat ematen soilik, baizik eta narratioba bat ezartzen zen, zeinetan krisiaren errua herritarrena baitzen, gehiegi zorpetu zirelako, eta murrizketak onartu behar zituzten beren ongizatean. Diskurtso hori baliagarria zen arreta finantza-sektorearen praktika onartezinetatik edo alderdi politiko nagusien ustelkeriatik desbideratzeko. Diskurtso horretan, hitzak egoteaz gain, azalpen bat eraikitzen da, setaz azaltzen dena komunikabideetan; horrek aldarte depresibo bat sortzen du (jendeak bere buruari botatzen baitio ekonomiaren zorigaitzen errua), eta horrek zorigaitzoko austeritate-politikak onartzea dakar (ikus Alonso, Fernández Rodríguez eta Ibáñez Rojo, 2011). Mintzagai dugun kasuan, “Enpresa Kultura Berria”, ideia da diskurtso horren gakoak hobeto identifikatzea, Eusko Jaurlaritzak ez ezik, patronalek eta enpresariak ere oso ondo hartzen duten diskurtso bat baitauka. Hala, indar handia dauka: ondo ulertzea funtsezkoa da haren inplikazioak interpretatzeko eta kontrabotereei laguntzeko (kasu honetan, ELA sindikatua) jakiten zeri ari zaizkion aurre egiten zehazki.

Lehenik, gogoan izan behar dugu zergatik hasi zen “Enpresa Kultura Berria”. Itzul gaitezen krisira. Lehenago esan moduan, 2012ko lan-erreformak, nolabait, aukera bat zabaldu zion patronalari, Estatu osoan, kontrol handiagoa izango zuten lan-harremanen politika berri bat martxan jartzeko. Horrek, hain zuzen ere, zerikusi handia du diskurtso horrekin, enpresarien artean eta Eusko Jaurlaritzan zabaldua dagoena, eta ELAk ezagutzen duena: euskal lan-harremanak, nolabait, “gatazkatsuegiak” omen dira, eta horregatik da zaila akordioak lortzea. Kezkatzen zituen gai bat da, eta oraindik ere kezkatzen dituena. Hain zuzen ere, PriceWaterhouseCoopers aholkularitzako 2018ko txosten batean, Temas candentes de la economía vasca. La visión de los empresarios izenekoa, erreferentzia egiten zaio egungo egoera gaitutuko duen agertoki desberdin bat sortzeko beharrari, non, euskal enpresarien arabera, “enpresan aurre egiteko kultura bat” ezarri baita (PriceWaterhouseCoopers, 2018: 22). Txosten honetan EAEan esparru askotan gertatzen denaren gaineko begiradaren erradiografia da, eta hitz-erdika adierazten den ideia nagusia da aurrez aurreko egoera horrek eragotzi egin duela benetan lan-erreforma aplikatzea, beren ustez oso baliagarria izango zatekena. Bitxia bada ere, txostenean aipatzen da jarrera sindikal horrek eragotzi egiten duela hitzarmen kolektiboak sinatzea, baldintza handinahiegiak eskatzen

baititu, enpresen bideragarritasuna arriskuan jartzen dutenak. Txostenak hau adierazten du:

Presio sindikal indartsuak eragiten du hitzarmenak, indarraldia berritu gabe bukatzen dutenez, erortzea. Hori horrela izanagatik, nahiz eta enpresekin egoera bialia zezaketen ordainketa-eredua aldatzeko eta beren langileen lan-baldintzak murrizteko, ez dute halakorik egin, horrelako erabaki bat funtzionatzeko beharrezkoa den bake sozialari eustearekin ez litzatekeelako bateragarria (ibid., 22).

Iruzkin horiek interesgarriak dira benetan. Euskal enpresariak uste dute hitzarmenak sindikatuek gehiegi eskatzen dutelako, eta, beraz, sinatzen ez direlako erortzen direla. Dena dela, lan-erreformaren errealtatea da Estatuko gainerako lekuetan hura aplikatzeak, bereziki lehen urteetan, inoiz ikusi gabeko blokeoa ekarri ziola estatu-mailako negoziazio kolektiboari, patronalen aldetik; gainera, sinatutako hitzarmen kopurua nabarmen txikitu zen, zein, negoziazio luzeen ondoren, oro har alde sindikalaren partetik garrantzitsua zen lagapen batekin sinatu ziren. Euskal Herrian lan-baldintza pixka bat hobea egotea baliteke, hain zuzen ere, presio sindikal indartsuaren estrategia horren emaitza izatea. Horrek eragin du, denbora batez, euskal langileen lan-eskubideetan egindako murrizketak ez iristea beste leku batzuetako baldintza dramatikotara. Dena dela, enpresariaren aldetik, presio hori estrategia kaltegarri eta gaitzesgarritzat jotzen da, eta izen-abizenak jartzen zaizkie errudunei:

“Lan-konfrontazioko estrategia EAEan lan egiten duten pertsonen kontra doa, hitzarmen kolektiboak edukitzea eragozten baitie. Paradoxa da, izan ere, errazagoa izan beharko luke EAEan negoziatzeak, sindikatu nazionalista bat izanda, kontrakoa baino”. Kontsultatutako enpresen iritziz, sindikalismoak bizirik irauteko egiten du lan, iragana gogorarazten duen gauzen ikuspegiarekin, gatazkak eta gu-haiek enfrentamendua handituz. Ezinbestean, jarrera horren azken muturra da jendeak sindikatua alde batera uztea da” (PriceWaterhouseCoopers, 2018: 23).

Komentario horietatik, bi datu garrantzitsu ateratzen dira. Lehena, komatxo arteko testutik dator, agian euskal enpresari baten hitzez hitzezko aipu bat; hortik ulertzen da blokeoa errazten ari dena sindikatu nazionalista bat dela, eta ez litzateke ausarta izango ondorioztatzea

zehazki ELA z ari dela (ordezkaritza handiagoa duelako). Hori, PwCk, anomalia moduan ulertzen du. Bestetik, paragrafoaren bigarren zatian, diskurtso gerentzialaren argudio klasikoetako bat agertzen da: sindikatuen hutsaltasuna mundu garaikidean. Sindikatuak uste du enpresaren munduan gatazka esplizitu bat dagoela, eta enpresariak ukatu egiten dute hori. Gatazkaren eta harmoniaren arteko alderaketa horrek gizar-teari begiratzeko modu marxista baten (gatazkatsua) edo funtzionalista baten (harmonikoa) arteko kontrakotasuna erreproduzitzen du, nahiz eta interesgarriena den euskal enpresariak, *management* berriaren argudio ohikoekin bat etorritik, beren burua etorkizuntzat jotzen duen, sindikatuen aldean, horiek iragantzat jotzen baititu. Kapitalaren eta lanaren arteko gatazkak gaindituta egongo balira bezala. Sindikalismoa zaharkitutzat jota, "iraganera begiratu" besterik egiten ez duena, ia modu nostalgikoa, mundua osorik aldatu den bitartean, bere rola eta lan historikoaren deskalkifikazio-estrategia bat da. Hori baliagarria da sindikalismo militante eta zorrotza beste zerbait bihurtzeko, sindikalismo "arduratsua". Eta, hain zuzen ere, txostena baliatzen zuten esateko gatazkan hainbeste sartzak gazteengandik bereizi dituela, eta ekarri duela jendeak haienganako xarma galtzea (nahiz eta, bestalde, eskuin mediatikoaren beste foro batzuetan justu kontrakoa leporatzen zaion sindikalismoari, oro har: eroso jarri izana, burgestea, alfertzea; izan ere kontua haren irudi publikoari kalte egitea da, edozer eginda ere). Jendeak nahiko lukeena da, eta enpresariaren planteamenduarekin bat egingo luke horrek, akordioak lortzea:

Ezin da etorkizuneko proiekturik egin ez badago enpresariaren eta enpresako langileen arteko konpromisorik. Helburu partekatu batzuk izatea euskal enpresa guztien arazoa da, txosten honetako parte-hartzaileen arabera- Akordio-formulak bilatzen aktiboak diren enpresariak aurrera egiten uzten ez dieten sindikatuei egin behar diete aurre (ibid. 23).

Akordioak lortu nahi dituztenak, edonola ere, badirudi enpresariak direla, sindikatuen itxikeria eta setaren aurrean, balazta direnak, ez baitute aurre egiten uzten. Hortik uler daiteke aktore sindikalak iraganeko oztopotzat aurkezten dituela, asmo enpresarialentzako balaztatzat. Eta, noski, testuinguru honetan proposamen oso erradikal bat dator:

Egoera honetan, euskal enpresariak uste dute badaudela pertsonak kudeatzeko mekanismoak ez direnak sindikatuekin negoziatzetik pasatu behar. Haien arabera, ez da zaila enpresa-eredu garden bat imajinatzea, non langileek eta enpresariak elkarrizketa iraunkor eta zuzena baitute. Hala, sindikatuek enpresan jarraituko lukete formalki, baina gaitasun negoziatzailea galduko lukete (ibid. 23).

Planteamendu horrek dakar, nolabait, egiaz harreman industrialak estutasunean jartzea, oraintsuko epe demokratikoan eraiki diren moduan. Lehenik, ez dago argi zer gaitasun negoziatzaileari egiten dieten erreferentzia, baina argi dago lan-baldintzak negoziatzeko esparru berri bat eraikitzeke ideia bat dagoela, Langileen Estatutuan bildutako elkarrizketa-kanalez beste. Bitxia da alternatiba bat eskaintzea elkarrizketa sozialaren blokeoari... hura ezabatzearen bidez. Euskal enpresariak ikuspegi horretan kokatu badira, PwCren txostenaren arabera, euskal patrolanetatik datozen proposamen berriak azaldu direlako izan liteke, ziur asko. Horietako bat, zalantzarik gabe nabarmenena, "Enpresa Kultura Berria" izenekoa da, ADEGIk bultzatua eta, lehenago adierazi dugun moduan, bai Confebasketik eta bai Urkulluk gidatutako gobernuak gidatua.

Zein helburu lortu nahi ditu "Enpresa Kultura Berria"-k? Tira, proiektu honek egun indarrean dagoen lan-harremanen esparrua gainditzeko beharra planteatzen du, antolatzeke kultura berri batek ordezkatu beharko lukeena:

ADEGIren 2012-2015ko hausnarketa estrategikoaren ondoren, trantsizio ordenatu eta mailakatua izan nahi zuena aldean arteko konfiantzan oinarritutako enpresa-kultura berri baterantz, premiazko beharra bihurtu da, 2013ko uztailearen 7tik eratorritako egoera berriaren ondorioz batez ere (ADEGI, 2014: 3).

Egoera berriaz dihardugunean, ADEGIren txostenean oso argi azaltzen ez den gauza bat adierazi nahi dugu, gutxienez kontu hauek ikertzen hasten direnentzat. Zer gertatu zen 2013ko uztailearen 7an, urte horretako Sanferminak hasteaz gain? Bada, data horretan gainbeheratu zela metalaren hitzarmena, lan-erreforma eraginkor bihurtzeari esker, eta lan-erreformak ez zuenez uzten ultraaktibitateako egoera bat, patronalak aukera du estutzeko negoziazio kolektiboaren baldintzak aldatzeko. Hain zuzen ere, egoera horren kontra, sindikatuek, besteak beste ELAk, salaketa

bat aurkeztu zuten (azkenean EAEANek atzera bota zuen), ADEGLren eta Gipuzkoako Metaleko Enpresarien Federazioaren kontra, aitor zedin metalaren hitzarmena indarrean zegoela herrialde horretan, eta, gainera, ADEGLk egindako gomendioen ondorioz, bazkide egiten hasi ziren, eta bultzatzen zieten aukera erabiltzea aldaketa erradikal bat egiteko beren lan-harremanen ereduan. Aurrera jarraitzen dugu:

Garai-aldaketa batean gaude, enpresa-kultura eraldatzea eskatzen duena, gure enpresetako pertsonekin elkarrizketa zuzena sustatuz, ahaztu gabe langileen legezko ordezkariekin ditugun betebeharrak betetzea. Horrek kultura-aldaketa bat dakar enpresa bakoitzaren barruan, bai jabearen/zuzendaritzaren eta bai langileen aldetik. Baina aldaketa guk gidatu behar dugu, enpresa guztiek, kolektiboki. Ez da ezer aldatuko guk aldatzen ez badugu, nahiz eta horrek ekar dezakeen gure konfort-zonatik ateratzea (ibid. 3. or.).

Paragrafo horretan biltzen dira enpresa-kultura berriaren filosofiaren oinarritzko elementuak. “Gure konfort-zonatik atera behar dugu” dioten ideia (aspertu arte errepikatzen da esaldi hori milaka enpresa- eta autolaguntza-liburutan), eta bere gain hartzea egungo ziurgabetasuna, horiek dira kudeaketaren guruen argudiorik ohikoenak, jendea prest egon dadin lortutako eskubideei uko egitera, egonkortasuna eta bizi-proiektu bat egiteko aukera, adibidez. Jendeak hori onar dezan lortzeko modua da, argi dago, ahalegin kultural handi baten bidez konbentzitzen saiatzea da (behartu aurretik): kultura aldatzeak, funtsean, esan nahi du jendeak desberdin baloratzea lehen balioztatzen eta desio zituen gauzak (segurtasuna, lasaitasuna), eta beste gauza batzuen alde egitea (arriskua, aldaketa). “Enpresa Kultura berria”-ren helburua da langileen pentsatzeko modua aldatzea, “gerra kultural” delakoek markatutako egungo testuinguru historikoan.

Baina dena ez da argi esaten. Nahiz eta ADEGLren helburua izan egungo lan-harremanen esparrua gaitzitzea, asko zaintzen dute esatea modu dramatikoan urratuko dutela: hala, aitortzen da errespetatu egingo direla sindikatuekin dituzten betebeharrak, baina egia da praktika horiek sustatzea lotua dagoela enpresetako langileek soldatei eta halako gai giltzarriei eragiten dieten neurri multzo bat onartzea, sindikatuekin hitz egin gabe:

Horregatik, helburu desiragarria produktibitatea handitzea da eta soldata-kostuei eustea edo aldakor bihurtzea. Hau da, beharrezkoa da urtero berrikustea soldatak, enpresaren produktibitatea aintzat hartuz, lehiakortasunerantz bideratutako pizgarriak barne hartzen dituzten ordainketa aldakorreko sistemak ezarritz. Soldata eta produktibitatea lotzeak ez dakar soldatak jaistea eta enpresentzako lan-kostua txikitzea: produktibitatea handitzeak denei egiten die mesede (ibid. 4. or.).

Hala, ideia, funtsean, antolakuntzetan malgutasuna sartzea da, soldatetatik hasita (enpresen emaitzen alde aldakorretara lortzen direnak), eta langileei ikusaraztea puntu eztabaidagarri eta, halaber, oso garrantzitsu bat: lan-erreforma egiteko aukera eman duen esparru berriarekin, hitzarmen bat egiteko baldintza historikoak ez direla izango aurrerantzean eskubide eskuratuak, baizik eta beharrezkoa balitz ezaba daitekeen zerbait, lan-baldintzak alde bakarrez okertuz. Enpresarientzat baldintza onuragarriagoak ezartzeko aukera aprobetxatu behar da, eta horrek dena berrikustea dakar:

Lan-harremanen esparruko egoera-aldaketa horretan, herrialdeetako sektoreko hitzarmen kolektiboen zati handi baten gainbeheratik eratorritakoa, zure enpresako langileen lan-baldintzen jatorria identifikatzen hasi behar duzu. Langileek lortutako eskubideak errespetatu behar dituzu, eta jakin hitzarmen kolektibo batean jasotako lan-baldintzak ez direla lortutako eskubideak. Berrikusi zure enpresako akordioen historia, lan-kontratuena eta nomenen soldata-egitura. Horrekin guztiarekin, zure enpresaren diagnostiko ekonomiko eta antolakuntzakoarekin batera, har ezazu erabaki koherente eta arrazoitu bat, zure enpresaren lehiakortasuna ziurtatzeko; bihurtu objektibo zure erabakia (ibid. 4. or.).

Ikus argudiaketa: errespetatu eskubideak, baina kontuz... negoziatu dena ez da lortutako eskubide bat. Dena berrikus daiteke, aldatu, hutsetik: gomendioa (ez dezagun ahatz aholku bat dela, ADEGLren iradokizun bat) enpresan gauzak nola dauden diagnostikatzea da, eta, hortik, dago-kion doikuntza egitea. Hori dena Langileen Estatutuko ultraaktibitatea mekanismoa indargabetuz; horren helburu bakarra da lortutakoa atzera botatzea, soldatak ere barne, noski.

Historikoki, Gipuzkoako sektore askoren urteroko lanaldia Espainiako txikiena izan da, eta batezbestekoa baino nabarmen txikiagoa. Soldatei dagokionez, Gipuzkoak Espainiako gainerako herrialdeetakoak baino soldata handiagoak ditu (ibid. 4. or.).

Hortik uler daiteke soldatak altuegiak direla (hain zuzen ere, zenbatesten zen 2011n Estatuko batezbestekoa % 20 gainditzen zutela), eta lan egindako orduak, gutxiegi. Testutik uler daiteke hori ez dela ona, eta eredu-aldaketa bat nahi dutela, zeren eta parametro horien menpe egonik, enpresa gipuzkoarrak lehiakortasuna galtzen ari baitira. Estatuko gainerakoarekin alderatzean da, noski, ez ditu kontuan hartzen, noski, benetako produktibitatea, lanaren antolaketa, kualifikazioa, eta abar, edo izugarri lehiakorrak diren herrialdeek, nordikoek esaterako, euskal herritarrek baino soldata handiagoak dituztela.

Gainera, aldaketa kulturalaren kontrola ziurtatzeko (lan-baldintzen aldaketa material bat ezkututzen duena), enpresaren barruko informazioaren kontrol osoa lortu nahi da, non storytelling-ak (enpresak kontatuko duen istorioa) nahikoa propaganda- eta sedukzio-gaitasun izango baitu kanpoko (iritzi publikoa, administrazioa) eta barruko (langileak) entzuleentzat, gainerako aktoreen kontakizunari gailenduz (sindikatuak, noski).

Enpresaren barruan gertatzen denak hura gainditzen du, eta kanpora ateratzen da hainbat modutan, egia absolutu moduan ezar daitekeen iritzi-joera bat sortuz. Ez badu enpresak berak kontaktzen, inork ez du bere ikuspegia kontatuko, ezta erabakiak zergatik hartu dituen ere. Ondorioz, ez badugu gertakarien zoriaren mende egon pasiboki, kanpoaldearekin dugun komunikazioaren protagonista izan behar dugu (ibid. 5. or.).

Komunikatu: azken batean, hori da gakoa, kontakizuna, propaganda, arrazoizko itxura emateko asmoa, malguak, moderatuak iritzi publikoaren aurreran; kontua da esatea enpresan onak garela, maitte zaituztegu, denak gaudela barku berean, modernoak garela eta malguak, nahiz eta gero asmoa den soldatak eta eskubideak murriztea, malgutasuna sartzeta eta ekintza sindikala erreprimitea. Azpian dagoen ideia da itxura zaindu behar dela hitz onekin (konfiantza, ardura konpartitua, talentua), nahiz eta ondoren gertatzen dena beste kontu bat izan.

Komunikazio-kanalak bilatzea langileekin, enpresa-batzordea eta haren legezko ahalmenak dinamitzatzeko.

Gizartearen aurrean 2014an aurkeztu ondoren, “Enpresa Kultura Berria”-ren gida ADEGIko bazkideen artean zabaldu zen, eta, ondoren, bere egin zuen, ondorengo urteetan, Confebaskek, oinarritzko tresnatzat jotzen baitu Euskadiko lan-harremanak eraldatzeko. Apurka-apurka, hainbat enpresa batu zaizkio eredu horri. Gida eguneratu egin da urte hauetan, eta 2017koa da hirugarren bertsioa, orain arteko azkena. Haren gomendioak irakurrita, begi-bistakoa da estrategia horren helburua dela management ideologia ezartzea, enpresen barruko gobernu-tresna moduan, esparru instituzionalaren edo elkarrizketa sozialaren gainetik.

...Garai-aldaketa batean gaude, zalantzarik gabe enpresen kultura eraldatzea eskatzen duena, konfiantzan oinarritutako proiektu partekatatu baterantz (ADEGI, 2017: p. 7).

Egoera aurkezten den modua gerentzialismoaren prototipokoa da: lehenik, garai-aldaketaren aipamenak, gauzak antolatzeko modu baten amaiera, egoera berri bat iritsi dela, zeinetara egokitu behar baitugu ez dugulako inolako kontrolik gertaeren aurrean; bigarrenik, kulturalari egin dako aipamenak, eta ez materialari, aldaketaren ardatz moduan; azkenik, hitz magikoak: “konfiantza”, “proiektu partekatua”, hots, hitz inklusiboak eta erretorika limurtzailea, lanaren eremuan gatazka dagoela ukatzeko. Gainera, horri berriari, arrakastatsuari, nazioartekoari egiten zaion erreferentzia gehitu behar zaio:

Batez ere, Gipuzkoako enpresetan inspiratu gara, eta, era berean, adibidetzat hartu ditugu Danimarka, Suitza, Alemania eta halako herrialdeak eta Bostongo ekosistema ekintzailea, eta baieztatu dugu aldaketa guk geuk gidatu behar dugula, enpresa guztiek kolektiboki, eta ez dela ezer aldatuko baldin eta guk aldatzen ez badugu, nahiz eta horrek dakarren gure eremu erosotik ateratzea (ibid. 7).

Idea da euskal enpresak kontu modernoetan inspiratzea, eta, horretarako, adibide limurtzaileak aipatzen dira (munduko errenta per capita altuena duten herrialde batzuetan egiten dena), eta,aldi berean, kudeatzaileak bultzatzen dira aldaketaren gidari izatera. Jokabidearen preskripzioa, *management* ideologien ardatz nagusia, oso modu esplizituan

azaltzen da hemen: mugitu, edo mugituko zaituzte, eta horrek “gure konfort-zonatik ateratzea” dakar; adierazpide hori pedante samarra da, eta esan nahi du sakrifizioak egin behar ditugula, eta arriskuak geure egin, ustezko hoberako aldaketa bati aurre egin nahi badiogu. Aldaketa horrek dakar konfrontazioa atzean uztea, eta sistema inklusiboago, ia korporatibo, bati bide ematea, partekatzean oinarritua, proiektu bat partekatzea bere egitearekin. Sokatiratik trainerura aldatzearen metafora, alde horretatik, oso garrantzitsua da: kirolaren mundua aipatzeak, beti hor dagoena (Estatu Batzuetako guruei izugarri gustatzen zaie beisbol edo futbol amerikarkeko taldeen adibideak jartzea; duela urte batzuk, Guardiola metodoa adibide bat zen Espainia osoko negozio-eskolentzat), balio du lidergoaren eta talde-lanaren garrantzia azpimarratzeko.

...Sokatiratik trainerura pasatzea, konfiantza-harremanak sortuz konfrontaziotik pertsonen arteko kolaboraziora pasatzeko, enpresa proiektu partekatuta moduan ulertzeko (ibid. 7. or.).

Traineruan, barkuak elkarren aurka lehiatzen dira, merkatuan enpresak bezala; hala, enpresa-barku bakoitzak ondo kohesionatua egon beharko du, etorkizun on bat izateko:

Enpresako pertsona guztiek norabide berean egin dezaten arraun, eta, hala, enpresa handitu dadin lortzeko. Konfrontazio-eredu batetik kolaborazio-eredu batera aldatzea, enpresako pertsona guztien arteko konfiantzan oinarritua (ibid. 11. or.).

Norabide berean arraun egitea, bai, konfiantzan oinarrituta kolaboratzeko, baina, noski, zein konfiantzaz ari gara? Irakurleak egiaztatuko duen moduan, euskal langileen eskubide eta baldintzentzat oso kaltegarrian den erreforma bat ezartzeko saiakera dagoen testuinguru batean konfiantzaz hitz egitea, gutxienez, lotsagabekeria hutsa da. Belarrira ondo ematen duten hitzak eskaintzen dituzte (elkarrengana hurbiltzea, entzutea, komunikatzea: dena oso hurbilekoa, oso emozionala), baina, azken batean, anbiguoak dira eta erreferentzia gutxi egiten diote materialari, hain zuzen ere, jokoan dagoenari lantokietako negoziatioetan. Nolabait, langilea integratzeko modua, adierazi den moduan, kulturala da; erreferentzia asko egiten zaizkio psikologia positiboari, lausoki espiritualari dena, zerbait elkarrekin eraikitzeke ideiarekin, eliztarren komunitate moduko baten parekoa. Ikusi nola adierazten diren ideia horiek:

Hurbiltzeko eta entzuteko, komunikatzeko, pertsonak partehartzaile bihurtzeko, eta, hala, enpresaren martxarekin eta etorkizunarekin konpromisoa har dezaten lortzeko (ibid. 11. or.).

Pertsonak enpresaren ardatzean, bihotzean kokatzeko (ibid. 11. or.).

Enpresarekin erlazionatzeko modua ez dadin pertsonen balio individualenez bestekoa izan, arlo horretan egiten dudana eta naizena bat eginez (ibid. 11. or.).

Horrez gain, balioei eta pertsoneri erreferentzia egiten zaie, kudeaketako hiztegiaren zentralak diren eta oso anbiguoak diren bi hitzi. Zer esan nahi du pertsonak inportanteak direla? Esan nahi du beren eskubideak errespetatuko ditugula? Beren baldintzak hobetuko ditugu? Beren ordezkari-organok errespetatuko ditugu? Eta balioei dagokionez, zertaz ari gara zehazki? Eta balio demokratikoez ari garenean? Eta badirudi langileei jakintzat ematen zaizkien balio bakarrak enpresaz bete-betean arduratzeari buruzkoak bakarrik dira; haien bizi-proiektu bakarrak enpresa zerbitzatzea izatea, ulertu gabe soldatapeko lana diziplinarekin batera doala. Oro har, ez da erraza norbere proiektuak enpresarekin lerrokatzea, zeren eta norbera enpresan "aginduen zain" dago, ez besterik (demokrazia enpresako atean bukatzen da, oso espazio hierarkiko eta desorekatua baita), eta oso gutxi partekatzen da oro har. Eta, dena dela, mantra beti bera da, proiektu partekatuarena:

Pertsonak egiten dute enpresa; hortik abiatuta, hura inguru egokian eratu behar da, pertsonak beren proiektu pertsonalak lerrokatu ahal izateko enpresako proiektu partekatuarekin (ibid. 12. or.).

Proiektu partekatua eraikitzeko gai izateko, beharrezkoa da enpresa-kultura berri hori haren zuzendaritzak gidatzea, hori interperlatzen baitaio:

...prest zaude zure enpresaren eraldaketa kulturala gidatzeko? (ibid. 13. or.).

Laburbilduz, proiektu bat dugu, oso helburu zehatzak dituen: aldaketa kultural bat sortzea, enpresak, bere kide guztiek, bere egin dezaten proiektu partekatu bat. Halere, zenbait elementu kontuan hartu behar dira prozesu honetan:

1. Proiektu partekatu bat bilatzen da, baina ez da sartzen horren gainean eztabaidatzera. Esaten da antolakuntzako kide bakoitzari entzungo zaiola, baina ez da aipatzen eztabaida kolektibo bat, gai jakin batzuen inguruan.
2. Proiektu partekatua da, baina haren lidergoa soil-soilik enpresaren zuzendaritzak dauka.
3. Konfiantzaren gainean dihardute, baina konfiantza hori zer gairekin lotzen den ez da argitzen. Enpresak kaleratu egingo gaitu emaitzak ez badira esperotakoak? Gure iritzia entzungo da enpresaren estrategia eta halako gai labainetan?

Hain zuzen ere, "Enpresa Kultura Berria"-ren txostenaren gainerako zatian, hainbat kontu tekniko planteatzen dira aldaketa kultural hori martxan jartzearen inguruan, etengabeko erreferentzia horiekin guztiekin: gidatzea, konfiantza sortzea, komunikatzea, eta hor, bat-batean... erreferentzia askoz ere materialago bat agertzen da, soldataren kontua:

...beharrezkoa da soldatak urtero berrikustea, aintzat hartuta enpresa-eren egoera eta bere produktibitatearen eboluzioa (ibid. 13. or.).

Eta hor agertzen dira, noski, soldatak. Eta hori da erreformaren gakoe-tako bat. Txostenak sail oso bat eskaintzen dio gai garrantzitsu bat jorratzeari, esan nahi baitu enpresaren ordainsarien politika merkatuen gorabehereri egokitzea. Alde horretatik, hemen maneatuko den kontzeptua emaitzetako parte-hartze hipotetiko bat martxan jartzea izango da:

Pertsonen parte-hartzea da, bai kudeaketan eta bai emaitzetan, Gipuzkoako enpresek bultzatu behar duten eraldaketako funtsezko zutarrietako bat, kultura berri bat gidatzeko enpresa horietan, konfiantzan oinarrituta (ibid. 24. or.).

Emaitzetan eta kudeaketan parte hartzea: hitz horiek, agian, demokrazia industrial handiago bati egiten diote erreferentzia. Halere, hemen ikusten duguna soldata-egokitzapen bat da, enpresa-jardueraren arriskuak langileengana mugitzeko aukera ematen duena. Nahiz eta argudiatzen duen soldata-egokitzapenek ondorio onuragarriak dituela (enpresaren lehiakortasuna hobetzea, etorkizuneko iraunkortasuna ziurtatzea,

lan-kostuak egokitzea, enpleguari eustea eta pertsonekin konpromiso handiagoa), egia da soldata zati finko eta aldakor baten artean banatzen duela, enpresaren emaitzen kontura, eta horrek soldata-murrizketa handia ekar dezake horiek ez badira onak (eta badakigu galerak izan daitezkeela zuzendariak ezin hobeto bizi izanda: hori da ingeniari-tza finantzarioak daukana). Txostenean, hainbat banaketa-eredu zehazten dira, axioma (eztabaidagarri) honetan oinarrituta:

Enpresak irabazten badu, pertsonak irabazten dute, atzera-bueltarik ez duen bide bat da (ibid. 24.).

Dena dela, eredu horren oneziak aurkezteak ez du aintzat hartzen, hain zuzen ere, enpresek gorabeherak izaten dituztela, azken hamarkadetan ikusi ditugun merkatuaren globalizazio-egoerarekin eta ekonomien finantzarizazioekin zerikusia dutenak. Justifikatu gabeko itxierak, akzio-aldaketak, giza baliabideak kudeatzeko politika drakonianoak eta abar eguneroko ogia dira albiste ekonomikoetan. Eta, kasu askotan, beren langileei “konfiantza” eman dieten enpresak dira, ondoren traizionatu eta akordioak urratzeko edo enpresa eskaintza hobereana egiten duenari saltzeko. Alde horretatik, nahiz eta ez den zalantzan jarri nahi alde aurretik Euskal Herriko negozioen etika, egia da merkatu desregulatuak dauden munduko toki gehienetan jokabide horiek egunero gertatzen direla, eta ez badira gertatzen, sindikatuen edo botere publikoen esku-hartze erabakigarriagatik izaten da, uzten badiete. Halere, “Enpresa Kultura Berria”-k ezikusia egiten dio horri guztiari:

Enpresan inplikaturako pertsona/interes-talde guztien interesak kontuan hartuko diren erlazionatzeko modu baterantz joan behar dugu, eta, beraz, batzuek zein besteek izandako jarreretatik urrunduz joan behar dugu (ibid. 37. or.).

Azken batean, kontua da, alde bakarrez, enpresa-kultura berri bat sortzea, non barne-negoiazioeko kanal tradizionalak harreman berri batzuek ordezkaturiko baitituzte; txostenean esaten den moduan, “kontratu sozial berri bat” (ibid. 33. or.), norbanakoak eta interes taldeak (inondik ere, termino ambigua: sindikatuak ere kontuan hartzen ditu?) denek norabide berean arraun egitea dakarten akordioak lortzen saia daitezten, inplikaturak dutenak ideologia gerentzial berrietan hain balioetsita dauden jarretako batzuk hartzea: malgutasuna, bezeroarenganako pasioa, eta abar,

benetan balorazio errealistarik egin gabe neurri horiek ezartzeko alde on, txar eta intentsitateez.

c) *“Enpresa Kultura Berria”, ADEGI eta Eusko Jaurlaritza*

ADEGIren “Enpresa Kultura Berria”-k harrera oso ona izan du Confebaskeko kide guztien artean, eta bere bazkideen artean zabaltzen ahalegin du dira, arrakasta handiz. ADEGIk, gainera, garatu asmo duten aldaketa kulturalaren adibide bukatuenetako batzuei sariak eman dizkie. Gero eta enpresa gehiago ari da eredu hori bultzatzen. Baina errealitatea da, dokumentuko hitz onak gorabehera, “Enpresa Kultura Berria” polemikoa izan dela. Ezartzeko prozesuetako batzuk oso polemikoak izan dira, zenbait ikerketatan ikusi den moduan: esaterako, DHL-Mercedesen eta Sidenor Azkoitian. Azken hori, hori gutxi balitz bezala, ADEGIk saritu du. Bien gaineko ikerketa oso interesgarriak egin ditu ELAK (ikus Las Heras, 2018; Martín, 2019), eta horietan ikus daiteke erakunde horien “Enpresa Kultura Berria”-k praktika txar antisindikalen adibide paradigmakoak direla. Izan ere, aldaketa kultural horretaz erakutsi den irudi idilikoaz gain, errealitatea da eraldaketa horren atzean rol sindikala minimizatze-ko patronalaren saiakera dagoela, lan-harremanak eta langileekiko eta haien ordezkariakiko komunikazioa aldatzearen bidez. Halere, Eusko Jaurlaritzak oso analisi desberdina egiten du: “Enpresa Kultura Berria” tresna oso erabilgarria da programa politiko eta ekonomiko argiki neoliberal bat betetzeko, eta bere estrategia kudeaketa eredu hori babestera eta laguntzera bideratu du. Hori bi ardatz nagusiren bidez egin du: alde batetik, gogotsu parte hartzea ADEGIk filosofia gerentzial horren inguruan egindako jardunaldietan, eta, bestetik, “Enpresa Kultura Berria” oztoporik eta eragozpenik gabe garatu ahal izateko esparru instituzional bat sortzen saiatzea.

Eusko Jaurlaritza, eta, bereziki, Arantxa Tapia sailburua “Enpresa Kultura Berria”-ren egiazko jarraitzaile eta fan izan dira. Sailburua urtero joaten da jardunaldietara, eta “talentua” (enpresa-guruen beste hitz gus-tukoenetako bat) lortzeko lorbidetzat dauka, eta gogo handiz hartu ditu ideia horiek. Orain gutxiko adierazpen batzuetan, esan zuen “Enpresa Kultura Berriak” EAErentzat Arzaketa eta abarren gastronomia berriak ekarritakoaren moduko bultzada ekar lezakeela. Paralelismo hori, esan beharra dago, interesgarria da; izan ere, Michelin izarrak dituzten jatetxe horien emergentziaz gain, jatetxe horietako askotan, bekadun aprendi-

zetan oinarritutako langile-politika bat abiatu baitzen, soldatarik gabe lan egiten dutenak, ostatuaren eta janariaren truke, eta horrek iritzi publikoaren zati bat asaldarazi du. Enpresa-kultura berri horrek, kontrapisu-lanak egingo dituzten sindikatu borrokalarik gabe, luzera agian ez hain ikaragarri baina bai antzeko egoera bat ekar dezake, kultura-enpresa hori sufritzen dutenen lan-baldintzak kaskartu egingo baitira. Hain zuzen ere, jardunaldietan saritutako batzuk, kultura hori aplikatzearen adibide bikainak, praktika oso kritikagarriak egitearen adibide dira. Aurrez aipatutako bi ikerketa horiek, ELA-*k* eskatuak, agerian utzi dute patronalak predikatzen duen konpromiso handiago eta konfiantza harreman horien aurrean, benetan antolakundeen barruan gertatzen dena oso bestelakoa dela; langileak zatikatzeko eta sindikalismo aldarrikatzaileena garaitzeko saiakera oso esplizituak baitaude. “Enpresa Kultura Berria” lan-gatazkak desaktibatzen saiatzeko tresna bat da, batere ez adiskidetzaila.

Jarduketaren beste ardatz handi bat, zalantzarik gabe, elkarrizketa sozialeko esparrua aldatzea izan da. 2014tik, Eusko Jaurlaritza lan-harremanen eta elkarrizketa sozialaren eredu-proposamen berri bat planteatzen hasi zen, eta zenbait “ohartarazpen” egiten hasi ziren. Proposamen horren agirian, 15. eta 16. orrialdeetan, aipatzen da nahiz eta agente sozialek autonomia duten lan-harremanen edukia emateko, “horrek ez du esan nahi botere publikoek espazio horretatik kanpo edo neutral agertu behar dutenik” (Eusko Jaurlaritza, 2014: 15. or.). Hori justifikatzeko, agente sozialek eraikitzen duten arautze-boterea ez ezik (hitzarmen kolektiboak zabaltzeko printzipioari jarraikiz), erakunde-sarearen parte direla eta baliabide publikoak jasotzen dituztela argudiatzen da. Hala, proposamenean honako hau zehazten da:

...dimentsio ia publiko (edo, gutxienez, ez guztiz pribatu) hori ahazten duen agente sozial nagusien negoziazio-eskema hori diagnostiko oker batetik abiatzen da, eta desitxuratze bati hasiera ematen dio, esparru publikotik ezin zaiona ezikusia egin, baizik eta salatu egin behar dena aktiboki (ibid. 16. or.).

Ez dago zalantzarik puntu hori, zalantzarik gabe, ohartarazpen bat zen. Zenbait agente sozialek, Eusko Jaurlaritzaren arabera, elkarrizketa sozialean duten rola modu zitalean erabiltzen dute, eta hori salatu egin behar da, berbideratzeko. Zalantzarik gabe, ELAren sindikalismo borrokalariaz ari da. Elkarrizketa sozialeko aldatzeko proposamena, funtsean, sindika-

lismo aldarrikatzaileenaren oztopoa nolabait baztertzeke negoziazio-esparru bat eraikitzea bideratuko da. Hori dekretu batean jaso zen, urte honen hasieran onetsitakoa; neurri oso garrantzitsuak biltzen ditu, eta bereziki eragiten diote ELAri. Lehenik, EAeko elkarrizketa soziala harmonizatu eta instituzionalizatzeko beharra aipatzen da, Europako gainerako herrialdeetan egiten den moduan; hortik ulertarazi nahi dute Eusko Jaurlaritzako oso modernoa dela, eta egin behar duena egiten duela (besteak beste, EBren malgusegurtasunaren filosofiara egokitu). Bigarrenik, haren helburua da elkarrizketa sozialeko akordioak, gaur egunetik hasita, agente sozialen ordezkari baten parte-hartzearekin, gutxienez, sinatzea. EAEn lau direnez ordezkariak handiena duten sindikatuak (ELA, LAB, CCOO eta UGT, ordena horretan), horrek esan nahiko luke, UGTren sinadura, ordezkariaren % 10 izanik, nahikoa litzatekeela akordioak balioztatzeke. Horrek ekarriko luke, arazorik gabe, izkin egin ahal izatea ELAren gehiengoari, eta euskal langileen ordezkarien gehiengo babesik gabe egitea akordioak. Testuan, gainera, ondoriozta daiteke elkarrizketa sozialaren helburua “arduratsua izatea” dela; hau da, gobernuaren politikak onartzea eta haiekin bat egitea. Gainera, mugatu egiten ditu elkarrizketa sozialean lantzeko gaiak, kontu murriztatu batzuetara mugatzen du, eta ezikusia egiten die politika ekonomiko, industrial eta soziala eta halako gai zabalagoen gaineko eztabaidari (Gogorarazi behar da Confefaskek sindikatu izaera kentzen saiatu zela ELAri eta LABi, AHTaren inguruan hitz egiteagatik: ikus ELA, 2014).

5. ONDORIOAK

“Enpresa Kultura Berria”, txosten horretan irakurri ahal izan dugun moduan, Euskal Herriko lan-harremanak eraldatzeko proiektu bat da, ADEGIk bultzatzen duena, baina bai Confefaskek eta bai Eusko Jaurlaritzak oso harrera ona egiten diotena. Izaera ideologiko handiko proiektu bat da, euskal enpresen barruan dauden harreman-botereak aldatu nahi dutena (gerra kultural moduko baten bidez), baita EAeko elkarrizketa soziala artikulatzen duen legezko esparrua ere. Haren proposamenak laburtu beharko bagenu:

1. Lehenik, enpresa barruko lan-harremanen dinamika aldatzeko de-sioa. Helburua da enpresekin dagoen gatazka gainditzea, enpresa-batzordearekin egindako negoziazioa (haientzat borrokalaria den sindikatu bat nagusi duena, ELA) kudeaketa zuzenean langile bakoitzari zuzentzen zaion eta proiektu partekatu batean sartu nahi duen enpresa-kultura batekin ordezkatzearen bidez. Hau da, gatazkaren ordez lankidetzara jartzea.
2. Eta gatazkatik lankidetzara igarotzeko (sokatiratik traineru-
ra), enpresak barne-elkarrizketa enpresa-kultura berri batekin ordezkatu du, antolakuntzako barne-ideologia moduko bat, non mantra baten moduan errepikatzen baita denak gaudela barku berean, enpresan harremana konfiantzazkoa dela, taldean lan egin behar dela, ondo konpondu, eta abar. Kultura hori gutzia ideologia gerentzialetan, *management* delakoetan, inspiratzen da, txostenaren lehen atalean ikusi ditugunak. Modu esplizituan ez baina inplizituan adierazten den helburua sindikatua gutxiestea eta langileei zuzenean zuzentzea da, lan-baldintza berriak onar ditzaten bultzatzeko, malgutasun-beharra, merkatuari egokitzea eta abar aipatuz. Alde horretatik, helburua da langileak kulturalki sartzea antolakuntzan, aldarrikapenetatik eta sindikatuetatik urrunduko dituzten ideia berriak beren egin ditzaten.
3. Horren guztiaren helburua da euskal enpresako malgutasuna handitzea, soldadari (elementu aldakorrek sartuz, enpresaren martxari lotuak), lanaldiari, funtzionamenduari eta abarri dago-kionez. Nahiz eta enpresak bizirik irauteko estrategiatzat aurkez-tu, ez da ziurtatzen (ikusitakoaren arabera), epe luzera ez duela ekarriko lan-baldintzak oro har okertzea.
4. "Enpresa Kultura Berria" ezartzea errazteko, euskal agintariak, gainera, modu independentean, lan-harremanen esparru bat martxan jartzea errazten ari dira; dirudienez, sakonki erreformatu nahi du EAEko elkarrizketa soziala. ELA sindikatuak, ziur asko egoki, adierazi du proposamen horien helburua bere sindikalis-moa ahultzea dela, gutxiengo sindikalekin hitzarmenak egiteko aukera ematen baitu. Horrek patronalari eta gobernuari modua ematen dio sindikatu nagusiaren erresistentziei izkin egiteko.

Beraz, "Enpresa Kultura Berria"-ren helburuak argia dirudi: Ideologia gerentzialekin bat datorren kultura berri bat ezartzea enpresaren barruan, barne-gatazka ezkutatzeko eta langileak lankidetzan jardutera behartzeko. Horrek dakar enpresa-komunikazioko estrategia bat garatzea, sistema berriaren onurak azpimarratzeko lan-harreman tradizionalen aurrean (non enpresa-batzordeak negoziatzen baitu langileen ordez), sindikatuak gutxietsiz. Horri elkarrizketa sozialaren esparruko erreformak gehitu behar zaizkio, modua emango luketenak ELAri, haientzako aktorerik arriskutsuenari, izkin egiteko eta ahultzeko. Beste kontu bat da hori lortzea. Oraingoz, "Enpresa Kultura Berria"-k martxan dituen esperientzietako batzuetan eraso ezinago gogorra egin zaio negoziazio kolektiboari, eta abusuzko neurriak aplikatu dituzte enpresen zuzendari-tzek. Horrek ekarri du ELAk erresistentzia numantziarra egitea langileen eskubideen alde.

Geure buruari galdetzen badiogu nola planteatu praktika horien aurreko erresistentzia bat, kontuan hartu behar dugu "Enpresa Kultura Berria" ez dela ADEGLren proiektu bat soilik; lerrokatuta dago pentsamendu-lerro batekin, neoliberalismo esaten diogunaren alderdi garrantzitsuenetako bat ordezkatzeko duena. "Enpresa Kultura Berria" ideologia gerentziala da, huts-hutsean, eta *management*-aren bozeramaileekin bat etorritik, aipamen lauso batzuk egingo dizkio konfiantzari, pertsoneri, talentuari eta proiektu partekatuei, setaz, gizartea konbentzitzen saiatzeko neurri horiekin lehiakortasuna ziurtatuko dela, eta, hortik abiatuta, aberastasuna eta ongizatea sortuko dela. Diskurtso horren arrakasta nabarmena dela dirudi, enpresa-antolakunde garaikideek oso serio hartu baitituzte haren preskripzioak, eta horretan asko lagundu dute dituen zabalpen-mekanismoek, orri hauetan aztertu ditugunak (negozio-eskolak, kontsultoretza-enpresak, guruak, prentsa eta abar). Mundu osoan dago. Horregatik, ez da harrizkoa EAera ere iristea moda hori. Moda horrek, gainera, askotariko eragina izan du:

1. Herrialde anglosaxoietan (AEB, Erresuma Batua eta beste), eragina nabarmena izan da, diskurtso hori negoziatzen munduko zentzu komun bihurtu baita. Neoliberalismoarekin teilatuta, espazio horretan garatu da gehien.
2. Kontinenteko Europan, diskurtsoa multinazionalen bidez sartu da, batez ere, baita sektore berritzaileetako enpresen bidez ere, hala

nola kontsultoretzak edota teknologia-enpresak. Hala ere, ez ditugu ahaztu behar EBren enpleguaren arloko politikak, diskurtso hori modu argian bere egin baitute. Diskurtso hori ez da hainbeste sartu industrian, hainbat arrazoi historiko direla eta (afiliazio handiagoa sindikatuetan, ingurune ekonomiko egonkorragoak); hala ere, Japoniako lan-kulturak eta gerora agertu diren beste joera batzuek eragin sakona izan dute. Bestalde, Eskandinaviako herrialdeetara eta Europa hegoaldera begiratzen badugu, ikusiko dugu praktikak desberdinak izan direla.

3. Amerika Latinoan, Ipar Amerikako kulturak eragin handia izan du eta diskurtso horrek indar handia du iraganean desregularizatu egin den espazio batean.
4. Asian, enpresa-kulturaren bertsiorik muturrekoenak Japonian garatu dira. Era horretako praktikak erraztasunez hedatu dira kontinenteko beste toki batzuetara; hala ere, erakundeen harmonia funtsezko balioa izan da gizartean, eta halaxe izaten jarraitzen du.

Horrez gain, mendebaldeko herrialdeei dagokienez, kontuan hartu behar dugu diskurtso gerentziala politika neoliberalekin batera etorri dela, eta politika horien erdigunea lehiakortasuna (ekonomiaren hazkundegaraietan) edo austeritatea (krisialdi-garaietan) izan dela. Horrek eragina du sindikatuak ikusteko moduan; izan ere, diskurtso gerentziala sindikatuen rola ahultzen saiatzen da, esanez beharrezkoak ez diren erakundeak direla eta askatasuna eta ekimena mugatzen dituztela. Zilegitasuna kentzeko hedabideen bidezko kanpainekin batera, erreforma sakonak egin dira industria-harremanen sisteman; halaxe ikusi ahal izan dugu European azken urteotan, sindikatuak ahultzen saiatu baitira, kontraboterea irudikatzen dutelako. Ez genuke "Enpresa Kultura Berririk" izango krisialdirik, austeritate-politikarik eta lan-erreformarik gabe, edo behintzat traba gehiago izango lituzke.

Hala ere, iritzi publikoak zailtasunak ditu hitz adeitsuetan eta ekintza ezkutukoetan oinarritutako enpresen estrategia horiek hautemateko; Troiako zaldi hutsa dira gure lan- eta gizarte-eskubideetarako. Egia da azken garaietan gizartea ez dagoela batere pozik; hala ere, suminduek gutxitan erakusten dute gerentzialismoaren eta lan-baldintzetan egon

den higaduraren arteko lotura. Beraz, borroka konplexua da, hasiera batean inor ez dagoelako “hobeto kudeatzearen” aurka eta zaila delako diskurtso horiek autoesplotazioari eta askok esplotatuak izateko ematen duten baimenari ematen dioten garrantzia ikustea. Are gehiago, zaila da diskurtso kritiko eta eraginkor bat aurkitzea; izan ere, diskurtso gerentzial berrien ezaugarrietako bat da anbiguotasunarekin jokatzea, eta zaila da horiei aurka egitea, zaila baita konfiantzaren edo pertsonen garrantziaren aurka egotea. Batzuetan, progresistak direla dirudi. Ideia horiek defendatzeko agertzen duten garra ere oso erakargarria da, jendea itxaropenez betetzen baitute etorkizun gutxiko lan aspergarrien mundu gris batean. Gure bizitzen kontrola har dezakegula entzutea gus-tatzen zaigu, horrek animatu egiten gaituelako. Arazoa da hori ez dugula modu individualista batean lortuko, enpresa batentzat lan eginez, baizik eta borroka eta elkartasun kolektiboaren bitartez. Gainera, diskurtso gerentzial berriak paradoxaz beterik daude. Badirudi enpresa barruan askatasuna bultzatzen dutela, konfiantzatik eta konpromisotik abiatuta, baina askatasun hori beti ulertzen da ikuspegi oso mugatu batetik: finean, enpresarekiko konpromiso osoa hartzeko askatasuna baino ez da (kateak jartzekoa, alegia). Bezeroaren nahiak asetzea, autodiziplina eta ekimena dira kultura-enpresa berri horiek eratzen ari diren barne-kontrol forma berrien elementuak.

Edonola ere, hau da galdera: nola egin ahal zaie aurre “Enpresa Kultura Berria” bezalako enpresa-praktikei sindikatuetatik? Aldeko elementu bat dago: duela gutxiko krisialdi ekonomikoa kolpe gogorra izan da gerentziazismo berriak proposatzen dituen zenbait ideiarentzat. Lehen esan dugun moduan, diskurtso ideologiko horren funtsezko helburuetako bat kapitalismoan lan-praktikei zilegitasuna ematea eta enpresari nahiz ekintzaileek gizartean duten irudia hobetzea izan da; hala ere, finantza-krisialdi handiaren jatorrian kokatzen diren eskandaluak eta jardunbide okerrak pairatzen jarraitzen dugu, eta horrek nabarmen andeatu du zuzendaritzako kide, exekutibo eta korporazioen irudia. Lan-baldintzek okerrera egin dute eta gizartean desberdintasun handiak daude, goimailako exekutiboen arduragabekeriaren eraginez. Hori azpimarratu eta ezagutarazi behar da: jendeari azaldu behar zaio enpresen praktika berri horiek laneko esplotazioa eta, batez ere, autoesplotazioa, sustatzen dutela (funtsean, gauza bera dira). Akademia kritikoarekin eta kazetaritza alternatiboarekin lankidetzan aritzea bide egokia litzateke jardunbide oker horiek ezagutarazi eta gizartean kontzientzia sortzeko; ELA

dagoeneko ari da lan horretan. Funtsezkoena narratiba bat, storytelling zehatz bat garatzea da (ADEGIk egiten duen bezalaxe), langileek ikus dezaten zein den “Enpresa Kultura Berriaren” atzean dagoen benetako motibazioa, bai eta hori erakundeetan txerta dadila eragozteko ere. Komunikatu egin behar dugu, ADEGIk egiten duen bezalaxe: kasu honetan, adibide erraz eta praktikoak erabili behar ditugu azaltzeko “Enpresa Kultura Berria” ezartzeak esan nahi duela lan-baldintzak txarrerako malgutzea. Horrez gain, noski, orain arte bezala borrokatzen jarraitu behar dugu: lan-erreformek eragin duten zatikatze handi horrek kezka piztu du enpresarien sektore batzuetan; izan ere, kezkatuta begiratzen diote sindikatu batzuen erradikalizazioari, enpresek neurri gogorak martxan jarri ondoren. Horrek langileen aurkako politika batzuk leheneratzea ekar dezake, giro gatazkatsua arazo larri bihurtzen dela hautematen bada. Funtsean, horixe da sindikatu batetik espero den borrokarako estrategia, eta, ELAk, EAeko sindikatu nagusi den heinean, borroka horrekiko konpromisoari eutsiko dio.

BIBLIOGRAFIA

- ADEGI (2014, 2017). Guía. Nueva cultura de empresa. Eskuragarri hemen: <https://www.adegi.es/guianuevomodelo/> [2019/03/22an bisitatu].
- ALONSO L. E., FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C.J. (2013a): Los discursos del presente. Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos. Madrid: Siglo XXI.
- ALONSO L. E., FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C.J. (2013b): "Los discursos del *management*: una perspectiva crítica". Lan Harremanak, 28, pp. 42-69.
- ALONSO L. E., FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C.J. (2018). Poder y sacrificio: los nuevos discursos de la empresa. Madrid: Siglo XXI.
- ALONSO L. E., FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C.J., IBÁÑEZ ROJO, R. (2011). "Del consumismo a la culpabilidad: en torno a los efectos disciplinarios de la crisis económica". Política y Sociedad, 48 (2): 353-379.
- BOLTANSKI, L. Y CHIAPELLO, È. (2002): El nuevo espíritu del capitalismo. Madrid: Akal.
- ELA (2014): "La patronal Confebask pretende destruir lo que no controla", <https://www.ela.eus/es/noticias/la-patronal-confebask-pretende-destruir-lo-que-no-controla> [2019/04/15ean bisitatu].
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J. (2007). El discurso del *management*: tiempo y narración. Madrid: CIS.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J., Serrano Pascual, A. (Koord..) (2014). El paradigma de la flexiguridad en las políticas de empleo españolas: un análisis cualitativo. Madrid: CIS.

- KEUNE, M., SERRANO PASCUAL, A. (Ed.) (2014). Deconstructing Flexi-
curity: Towards New Concepts and Approaches for Employment and
Social Policy. Oxon: Routledge.
- LAS HERAS, J. (2018). Demokrazia sindikaturik gabe? DHL-Mercedesekeo
langileek EZETZ esan diote eskala bikoitzari. Dokumentuak 41, Bilbo:
Manu Robles-Arangiz Institutua Fundazioa.
- MARTÍN, X. (2019). Enpresa Kultura Berria, Troiako Zaldi zaharra. Doku-
mentuak 43, Bilbo: Manu Robles-Arangiz Institutua Fundazioa.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2018). "Temas candentes de la econo-
mía vasca La visión de los empresarios". Hemen eskuragarri:
[https://www.pwc.es/es/publicaciones/economia/assets/temas-can-
dentes-economia-vasca.pdf](https://www.pwc.es/es/publicaciones/economia/assets/temas-candentes-economia-vasca.pdf) [2019/03/18an bisitatua].
- SCHOR, J. (1994). La excesiva jornada laboral en Estados Unidos. Lan
eta Gizarte Segurantzako Ministerioa: Madril.

OHARRAK:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

