

## Koldo Saratxaga

# «Ezagutzak izan behar du azken helburu, ez ekoizteak»

Lidertzat jo dute liderrak eskas ei diren garaian. Enpresa zuzendaritzan zaildu zen, arrakastaren ezirik gozoena dastatu Irizar autobus lantegian, eta bere jakintza zabaldu eta banatu guran ari da gaur egun, K2K Emocionando enpresa sorturik. Ez du lantegi baitako hierarkia zaharkituan sinesten. Aitzitik, zuzendari eta langileek, denek batera, eskutik helduta ekin behar diotela aldarrikatzen du: harreman estilo berri bat.

MIEL A. ELUSTONDO

Argazkiak: Dani Blanco

Ez dakit demasiazko topiko horietarik bat ez ote den, alegia: Irizar kooperatiban egindako lan onak markaturik dago Koldo Saratxaga. Hark ematen du krisi egoeran dauden enpresa zuzendari Saratxagaren neurria.

Zure esana zuzendu beharrean nago, dudarik gabe. Irizar baino lehen izan nituen esperientziak arrakastak markatu zituen. Etorki eta Urola kooperatiben kasuak dira. Etorki proiektua, gainera, hutsetik sortu genuen. Arrakasta izan zuten bi kooperatibek, ni han izan nintzen garaietan. Irizarri dagokionez, berriz, antolamendua benetan aldatu zen urtean, 1994an –hau da, 1992-93ko krisia eta gero–, MCC taldeko onenen artean zen; ekonomikoki, alegia. Beraz, prozesu normala da: egoera kritikotik irten, lehenengo, eta etorki-zuna diseinatu, ondoren. Horretan bai, erabat asmatu genuen: arrakasta, argi eta garbi. Dena den, egia da garai hark markatu nauela, baina 14 urte igaro nituelako bertan, eta bi hilabete bano ez genituen galerak izan. Ez dezagun ahaztu –eta horrela adierazi izan dut beti–, pertsonak motibaturik dauden erakunde batean zailago dela emaitza negatiboak izatea, positiboak izatea baino.

Irizarren hasi berritan, bertan esku hartu zenuen lehenengo Batzar Nagusian, han non jaikitzen den langile bat eta zuk hitzik egin

### Euskara

“Gainditu gabeko ikasgaia dut euskara. Urteetan eta urteetan, hain handia izan zen ahalegina, eta hain txikia etekina... Euskarak lehenengo zentzua du eginkizunen kutxan. Espero dut egunen batean nire loba Udane, Ibai, Irati eta Aroak ni lotsarazi eta lana burutzea. Ez naiz etsitzen duenetakoa. Ez dut batere dudarik: euskara da gure identitate zeinurik behinena”.

orduko enpresaren gidaritzaz hartzea aurpegiratzeko dizun...

Anekdotak bat, besterik ez. Jakina, pertsona askok ardurarik handienak dituztenekiko duten sinesmen gabezia erakusten du pasadizoak. Azkenean, nire misioa zein zen zehazteko balio izan zuen, haiek ados izanez gero, behintzat, eta horixe zehaztu genuen, sei ordu iraun zuen batzarraren ostean.

Nola konpontzen du enpresa batek krisia? Hedabideetan, erregulazio dosierak eta kalera-tzeak besterik ez dira entzuten.

Lehenengo, etxeko lanak ondo eginda eduki behar ditu. Luzaro, erentza langile guztien

### Nortasun agiria

Koldo Saratxaga (Sopuerta, Bizkaia, 1947). Ingeniaritza Tekniko ikasketak egina da, nahiz eta ohiko ingeniarietik ezer ez duela dioen. Enpresa kudeaketan jardun du, egoera larrian eta krisiak jota zeuden enpresak altxatzen. Lanean izan duen arrakastak era askotako sari eta merezimenduak ekarri dizkio. Hierarkiarik gabeko eredu defenatzen du, motibazioa lantzea, botere, ardura eta uza banatzea. Liburua du idatzia bere sentimendu eta pentsamenduak erakusteko: *Harreman estilo berri bat: egiteko dagoen organizazioen aldaketarako*. K2K Emocionando aholkularitza enpresatik saiatzen da pertsonak hunkitzen, haiek beren errutina, lan eta aspermenetik ateratzen.





hori erraietatik datorkit. Beti nahi izan dut hau eta hura ezagutu, baina ez kopiatu. Ikasle nintzen garaian bai, kopiatzen nuen, baina batere motibatzen ez ninduten irakasle eta ikasgaie-tan. Kar, kar, kar... Nonahi eta beti, pertsonak dira arrakastaren giltza. Atzo eta gaurko erakunde guztiek horixe egiten dute, baina badago alde handi bat, bai azalean, bai mamian: gehienek, indarrean dagoen ereduaren arabera jokatzeko dute, 1913an asmatutako eredu, erakunde militarrek sortutakoa. Badakigu zertan den eredu hori: bakan batzuek pentsatzen eta agintzen dute; beste batzuek bitartekari eta kontrolatzaile lanak egiten dituzte; gehienek, azkenik, obeditzen dute, eta lan egiten. Gure iritziz, oster, pertsonengan inportanteago dira gaitasun intelektual eta emozionalak, fisikoak baino. Are gehiago pentsatu eta sentitu behar da, egin baino.

Liburua duzu idatzia, *Harreman estilo berri bat...*, non ageri dituzun zure pentsamendu eta sentimenduak. Zergatik ez du hori bera egiten –edo egi-narazten–, arrakastaren gozoa dastatu duen enpresaburuak, besteri bidea erakustearren, alegia? Enpresa edo ekonomi elkarte baten zuzendaritzan buru-belarri ari den hari lagungarri gerta lekiok.

Ezetz jakin zein den esku hartu dudako erakundeetan, eta oraintxe K2K Emocionando enpresaren bidez esku hartzen ari naizenetan, sumatzen dudako sintomarik nabarmena.

artean egiten den erakunde batean errazago eta eraginkorrago egiten da lan. Negu gorria igarotzea bezala da. Oraintxe, denok batera jarrita ari gara lanean, ez dezaten batzuek kaltea jaso eta beste batzuek onura. Elkarriketa eta elkar ulertzea, beti funtzionatzen du-eta konfiantza –konfiantza, hizki larriz– baldin bada. Horixe da gure eredu. Beste zenbaitena, lehena berriz ere, kasurik gehienetan.

Zure kudeaketa ereduak pertsonak ditu ardatz eta oinarri, han eta hemen hamaitan adierazi duzunez. Ez ote dago pertsonak beste faktorerik?

Hara, nik horixe dut errezeta: pertsonengan sinetsi. Gainerakoa, ondo dator. Era berean, ezaguna da, hori ere hainbestetan esan dut eta, niri dagokidanez sineste

**“Pertsonak jabegoaren eta boterearen atal gutxienez inportante baten jabe behar du. Nire iritziz, sindikatuek gainditu gabeko ikasgaia dute hori. Etorkizuna gaurkoak ez diren bideetan barna doa”**

... Gardentasun gabezia, erakundeetan esku hartzen dutenek ageri duten errealitatearen eza-gutza falta. Hori konfiantzaren guztiz kontra-koa da, hor ez da “ate guztiak denontzat zabalik”, barrukoentzat ez ezik, kanpo-koentzat. Horrelakorik ez bada, ezta antzekorik ere, ezinezkoa da pertsonengan oinarritutako antolamendu berririk.

Zein neurritan da zure kudeaketa eredu enpresa batetik bestera esportatzeko modukoa? Zer balio du zure ereduak langileen nahiaren kontra erregulazio dosierak agindu nahi dituzten enpresen kasuan?

Inportanteena pertsonak baldin badira, ez dio ardura sektoreak, ez lekuak. Pertsonak ardatz eta oinarri direlarik, zeinahi

aldaketa gauza dadin, gaur-gaurkoz eta egoera kontuan harturik, ez dago dudarik nahitaezkoa dugula jabetzarekiko akordioa, nonahi eta beti, dela Elkartea Anonimoa, Kooperatiba Elkartea, Lan Elkartea, Lan Elkartea Anonimoa... Gure kasuan, zein da nobedadea? Guk, akordio hori ez ezik, esku hartzen duten pertsona guztien adostasuna eskatzen dugu, langile guztiena. Orduan bai, benetako antolamendu aldaketa aztertzen hasteko moduan izango gara. Oraindik ez dugu sektorerik ez elkartea motarik kontsideratu. Lehenengo, pertsonak, haiekin jarri behar dugu-eta harremanetan. Esango dizut, K2K Emocionando, oraintxe, zortzi kooperatiba elkarterekin eta bederatzia Elkartea Anonimo eta Lan Elkarterekin lanean ari da. Sektore ezberdinetan ari dira denak ere.

### Zer datorkizu gogora "krisi" hitza entzuten duzunean?

Gauza asko... Hiztegiak dakartzan definizioen artean hauxe ageri da, adibidez: "Pertsona, enpresa, arazo edo bestelako baten aldi bateko egoera txarra, edota zaila".

Bai gizakiak bai erakundeak aldeztu aurretik prest egon behar dugu, krisiak ez du-eta beti noiz etorriko den iragartzen. Haize alde nabigatu genezake, eta nabigazio teknika zorrotzenak menderatzen ditugula pentsatu, edota, zeharo bestela, jabetu egoerak ez duela beti berean iraungo eta haize alde goazela baliatu, haize kontra gertatzen gareneko, egoera bihurtzen denerako. Krisiak ez dit aintzat hartu beharreko ezer adierazten, erakundeak inportantea eta urgentea bereizten dituenen... Begira, katagorriak, erleak... badaki negua krisi garaia duela, ez daki zenbateraino negu izango den, negua etorri aurretik prestatu besterik ez du egiten...

### Zer diostazu deslokatzeari buruz?

Nik, horretaz, duela 16 urte Irizarren nengoe-la egin genuena esango nizuke. 1992ko azaroa zen, lehen bidaia Txinara. Mundua oso handia zela pentsatu genuen, eta guk oso ondo egiten

## Diktadura

"Enpresa, diktadura da. Enpresa barruan indarrean dagoen eredu hierarkikoa da, botere mailak ondo banatuta daude: zuzendaria, buruzagiak, agintea, 'behekoak', 'nire jendea', arduraduna, eskulana... Ohiko hiztegia da. Ohikoa, ondo zoritzarrez. Ez ahaztu, gehienetan, eta XIX. mendean egin ohi zen bezala, pertsonak fitxatu egiten dituztela lantokira egiten dituzten sarrera eta irteera garaiak. Nonbait, zuzendariak ez dira jabetzen langileen alderdi fisikoak besterik ez dutela kontrolatzen, pertsonen alderdirik behinena ahazten dutela: beren balioak".

genuela –egiten genekiela– egiten genuena. Hortaz, zertan ez egin berdin munduko beste zenbait lekutan? Zertan ez erakutsi han egiten, merkatuan jarri, lana eta aberastasuna sortu harako lekuan, bai bertakoentzat, bai geuretzat? Eta, horrela jo genituen Txina, Brasil, Maroko, Mexiko, India eta Hego Afrika. Gaur egun, bi mila pertsona baino gehiago ari dira lanean laguntzen. Gainera, beste enpresa bati hazten lagundu diogu Sevillan (Espainia) eta Manresan (Herralde Katalanak). Horrela egiten, Irizar, Ormaiztegin, multiplikatu egin da. Ez dakit zer den, zer esan nahi duen, "kostu txikiko" leku batera joatea, hemen lanpostuak ezabatzea. Are gehiago esango dizut, akats larria deritzat hemendik joateari, "eskulanaren kostu txikia" beste argudiorik gabe. Baina pertsona osoak gabe, haien eskulana besterik nahi ez duenak... bai, baliteke hemendik alde egin nahi izatea.

Pertsonengan sinesten duzu, haien balioan, haiei libertatea, ardua eta konfiantza ematea aldarrikatzen duzu. Zer gertatzen da, ordea, nagusiek, zuzendariak, ardua banatzeko beren buruan aski konfiantza –edo heldutasuna– ez dutenean?

Bada, horixe, gertatzen dena: egoera ez dela aldatzen. Guk kultura aldaketa eragin nahi dugu eta, ondorioz, oraingoz "normalaren" kontra ari gara. Normala, diot, oraindik ere unibertsitateetan bizitzan garaile izaten erakusten dutelako. Eta zer ote da hori? Labur esanda, ondokoa baino gehiago izatea, piramidearen goiko erpinean edo ahal den goren egotea. Haatik, ez diete erakusten besterekin banatzen, talde-lanean... Oker galanta!

Aizu, eta zergatik "Koldo Saratxaga lider karismatikoari" hots egiten diotenak hitzaldia egin dezan, kudeaketa ereduaz jardun dezan, ondoren ez diote kasurik batere egiten eta beti-betikoa arauen arabera jokatzeko dute beren erakundearen baitan? Ez duzu behin ere pentsatu desertuan predikatzen ari zarela zu ere?





## AZKEN HITZA

### Amets

“Heldutasunak bizi dugun planetaren ikuspegi globala izatera ekarri nau, elkarlana gauza bat dela eta kooperatibak besterik direla ulertzera, ideiak eta sentimenduak banatzea merezi duela, egia ondasun bakana dela, pertsonak zoragarriak direla, mundu justuago bat egin nahi badut lan handia egin behar dudala oraindik... loba zoragarriak ditudala eta askatasuna eta justizia ditudala oraindik amets”.

Ez da galdera kamutsa... Zenbaitetan, eskaera onartu aurretik galdetu diet: “Seguru zaude badakizula zertaz jardungo dudan?”. Horrez gain, seguru dakit exekutibo eta enpresaburu askok aldatu egin gura dutela. Badakite, etorkizunari erantzutekotan –eta etorkizunak larritzen ditu– al bait jende gehien behar dutela. Aldi berean, ordea, izu-ikaratan dira, ez daude eta bere buruaz seguru, ez daude seguru planteamendu ireki eta konfiantzan oinarritutako baten aurrean zer pentsatuko duten besteek. Konfiantza, izan ere, asko kostatzen da iristen; galdu, berriz, segunduan galtzen da. Exekutibo eta enpresaburu horiek, bestalde, kezka handiak dituzte: kezka, gardentasuna; kezka, egia gorria; kezka, etika bere osotasunean; kezka, boterea banatzea; eta, askotan, kezka, uzta banatzea.

**Enpresaburu, zuzendari eta gidari asko ez daude kudeaketa eredu berri bati ekiteko prest. Menturaz, prestaturik ere ez daude. Alabaina, beraiek dute horretarako indarra. Zertan da langileen ahala?**

Ematen du denok konbentzitu garela, eta etorkizuna berrikuntzaren mende dagoela. Beti izan da horrela, berrikuntza da beti giltzarrietako bat, baina ematen du orain ezinbestekoa dugula. Eta, bistan da, aro berrian gaudela esaten ari gara, ezagutzaren aroan. Beraz, ez da kapitalaren garaia, kapitala ez da berme-emaile, ez da ekoizte aldera ekoizteko garaia, nahiz eta horixe izan errealitate gordina kasurik gehien-gehienetan gaur egun. Inportanteena ezagutza bada, zera da inportanteena: pertsonak egiten dakitena, beren lan eskarmentu eta jakituraren arabera betiere. Pertsonak beste inork ez du ezagutza hori, eta pertsonak ilusioa eta motibazioa dituenan, bai lanareki-

### Krisia

**“Aukera paregabea dugu krisi honetatik indartuta irteteko, batera jokatuz gero. Baina, uste dut inportanteago izango dela zenbat eserleku lortzen ditugun hurrengo legebiltzarrean, ezer ezberdina egitea baino. Horretarako, izan ere, asko hitz egin behar da eta, jakina, eztabaidatu, zer edo zer sortzaile eta berritzaile asmatzekotan. Ederra litzateke ikustea, benetan ikusi, ‘Berrikuntza urtea Euskadin’ izatetik, ‘Sormen eta Berrikuntza urtea European’ izatera igaro garela”.**

ko eta bai lankideekiko, jabeagoaren eta boterearen atal gutxienez inportante baten jabe behar du. Maniobra tarte bat dagokio, alegia. Nire iritziz, sindikatuek gaintu gabeko ikasgaia dute hori. Etorkizuna gaurkoak ez diren bideetan barna doa.

**Zuk esana da ingeniari larregi ditugula. Liderrak, aldiz, eskas, falta.**

Has gaitzen errazetik: eztabaida foro guztietan ere horixe esango dizute, alegia, liderrak falta zaizkigula, dela politika mailan, dela enpresan. Berdin nazioartean. Nire ustez, Mandela izan da azkeneko liderra. Badut nahiko kezka “lider” hitz hori dela eta. Izan ere, herrialde bateko buruzagiei, enpresaburuiei eta goi mailako exekutiboiei lotzeko joera dago, gero eta handiagoa. Beste hitz bat, esanahia galtzen duena... Ingeniari larregi ditugula esana dut, bai: soluzioa ez dela bakarrik ezagutza teknikoaren bidetik etorriko adierazi nahi nuen. Ingeniarietako dagokienez, nire eskarmentuaren arabera, eta ehunka ingeniari ezagutzen ditut hurre-hurretik, oso molde klasikoak dute; ikuspegi teknikoari dagokionez ari naiz betiere. %40 edo 50 beharko lukete beselako ikuspegi batzuetatik. Eta hor, unibertsitatea aipatu behar, berriz. Hobe dugu apalak izan eta onartu: aro aldaketa honek atzera xamar harrapatu gaitu, etorkizunari buruz dudak ikuspegiaren arabera, behintzat. Azken helburua ekoizte izatetik ezagutza izatera igaro gara. Orain arte, alderdi materiala, teknikoaren lehenetsi da; eta, lekurik gehienetan, lehenesten da, oraindik. Aro berrian, ezagutzak izan behar du helburu, etorkizuneko proiektu komun baten inguruan pertsonak motibatu eta ilusionatzea. Baina badiotsut, aldaketak atzera xamar harrapatu gaitu... ■