

# **Enpresen Administrazio eta Zuzendaritza eta Zuzenbideko Gradu Bikoitza**

**2018/2019 ikasturtea**

## **ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA PARADIGMA**

### **BERRIAK:**

**ner estiloa eta ner Group erakundearen  
bilakaera eta gaur egungo egoera**

**Egilea: Oihane Apellaniz Goienola**

**Zuzendaria: María Álvarez Sainz**



Bilbon, 2019ko otsailaren 15ean

# AURKIBIDEA

<b>LABURPENA</b> .....	4
<b>RESUMEN</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>1. SARRERA</b> .....	6
<b>2. LAN HONEN HELBURUA</b> .....	8
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	9
<b>4. MARKO TEORIKOA</b> .....	11
4.1. ENPRESEN ANTOLAKETAREN GARAPENA ETA TEKNOLOGIEN ERAGINA.....	11
<b>4.1.1. Enpresen antolakuntzaren teoriak historian zehar</b> .....	11
4.1.1.1. Teoria klasikoak.....	13
4.1.1.2. Giza Harremanen Eskola.....	17
4.1.1.3. Teoria neoklasikoak.....	18
<b>4.1.2. Enpresen administrazioa informazio eta komunikazioaren gizaratean</b> .	21
4.2. KUDEAKETA ETA ANTOLAKUNTZA EREDU BERRIA: HARREMAN ESTILO BERRIA (ner).....	23
<b>4.2.1. ner Group elkartea: historia eta osaera</b> .....	23
<b>4.2.2. Harreman estilo berriaren (ner) ezaugarri kulturalak</b> .....	25
<b>5. HARREMAN ESTILO BERRIA ETA NER GROUP ERAKUNDEAREN AZTERKETA: SORRERA, GAUR EGUNGO EGOERA ETA ETORKIZUNA</b> .....	31
5.1. ELKARRIZKETEN AZTERKETA.....	31
<b>6. ONDORIOAK</b> .....	36
<b>5. BIBLIOGRAFIA</b> .....	38
<b>6. ERANSKINAK</b> .....	41
6.1. KOLDO SARATXAGA-RI EGINDAKO GALDEKETA.....	41
6.2. JABI SALCEDO-RI EGINDAKO GALDEKETA.....	42
6.3. PABLO ARETXABALA-RI EGINDAKO GALDEKETA.....	43
6.4. ANDRES LALANNE DR-ARI EGINDAKO GALDEKETA.....	44

## **IRUDI ETA TAULEN AURKIBIDEA**

### **IRUDIAK**

1. Irudia: Administrazio eta Kudeaketaren Teorien kronologia .....	12
2. Irudia: Henry Forden serie produkzioaren elementuak .....	14
3. Irudia: Fayolen Administrazioaren printzipioak .....	16
4. Irudia: Druckerren errealitate aldakorrerako supostuak .....	19
5. Irudia: Ner Groupen erakundeak eta haien izaera juridikoa.....	25
6. Irudia: ner Group erakundearen oinarritzko 14 ezaugarri kulturalak .....	26
7. Irudia: Teal Paradigmaren aurrerapausoak.....	29

### **TAULAK**

1. Taula: McGregoren X eta Y teorien ezaugarriak .....	18
--------------------------------------------------------	----

## **LABURPENA**

Gradu Amaierako Lan honetan, azken hamarkadetan Enpresen Administrazio eta Kudeaketan eman diren paradigmen analisi teorikoa egin da.

Berraztertze bibliografiko honetan, Taylor, Ford eta Fayolen teoria klasikoak aztertu dira, Giza Harremanen Eskola barneko Parker Follet eta McGregorrek defendatzen zituzten teoriak aurkeztu dira eta Peters, Drucker eta Hammer eta Champy bezalako adituek teoria neoklasikoei egindako aportazioak nabarmendu dira. Ondoren, gaur egun Informazio eta Komunikazioaren Gizarteak Enpresen Administrazioan eta Kudeaketan izan duen eragina analizatu da.

Azkenik, paradigma berrienak aztertu dira, Euskal Herri mailan, ner (“nuevo estilo de relaciones”) eta bere praktika ner Group-en, eta European aldiz, Frederic Laloux-en proposamenak eta Corporate Rebel, zeinak etengabeen elkar eragiten duten.

Azterlanarekin amaitzeko, metodologia kualitatiboa erabiliz, erreferentziazko pertsona ezberdinei galdera irekiak dituen elkarrizketa erdi egituratuak egin zaizkie: Koldo Saratxagari (ner ereduaren sortzaileari), Jabi Salcedori (gau egungo ner Group-eko kudeatzaileari), Pablo Aretxabalari (ner erakundeetan aurrera eramaten duen dinamizatzaileari), eta azkenik, Andres Lalanne Doktoari (CLAEH-ko Errektorea (Uruguai) dena eta ner eredia ezagutzeko helburuarekin Euskal Herriko ner Groupen erakundeak bisitatu dituena). Guzti honen ondoren, lanean finkatutako helburuekin bat datozen analisi eta ondorioak aurkezten dira.

**GAKO HITZAK:** Enpresen administrazioa eta kudeaketa, paradigmak, Informazio eta Komunikazioaren Gizartea, ner (“nuevo estilo de relaciones”) eta ner Group.

## **RESUMEN**

En el presente Trabajo de Fin de Grado se ha realizado un análisis teórico de los paradigmas de la Administración y Gestión de Empresas que se han dado durante las últimas décadas.

En esta revisión bibliográfica se han estudiado desde las teorías clásicas de Taylor, Ford y Fayol, pasando por teorías de la Escuela de las Relaciones Humanas (defendidas por Parker Follet y McGregor) hasta las aportaciones realizadas por Peters, Drucker, Hammer

y Champy a las teorías neoclásicas. A continuación, se analiza el impacto de la Sociedad de la Información y la Comunicación en la actual Administración y Gestión de Empresas.

Por último, se examinan algunos de los paradigmas más novedosos, a nivel de Euskal Herria, el nuevo estilo de relaciones y su práctica en ner Group; y en el ámbito europeo, las propuestas de Frederic Laloux y de Corporate Rebels, aportaciones que interactúan de forma permanente.

Para finalizar el estudio, usando la metodología cualitativa, se han realizado entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas a diferentes personas referenciales: Koldo Saratxaga (creador del ner), Jabi Salcedo (gerente actual de ner Group), Pablo Aretxabala (dinamizador en la implementación del ner en las organizaciones), y al Doctor Andrés Lalanne (rector del CLAEH (Uruguay) quien ha visitado las organizaciones de ner Group en Euskal Herria con el objetivo de conocer este nuevo estilo). Consecuencia de todo ello, se presenta el análisis y conclusiones finales de acuerdo a los objetivos fijados del trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** Administración y gestión de empresas, paradigmas, Sociedad de la Información y de la Comunicación, ner (nuevo estilo de relaciones) y ner Group.

## **ABSTRACT**

In the present Work, a theoretical analysis of Business Administration and Management paradigms that have occurred during the last decades has been carried out.

This bibliographical review have studied from the classical theories of Taylor, Ford and Fayol, going through theories of the School of Human Relations (defended by Parker Follet and McGregor) to the contributions made by Peters, Drucker, Hammer and Champy to the Neoclassical theories. Then, the impact of the Information and Communication Society in the current Business Administration and Management is analysed.

Finally, some of the newest paradigms have been studied, at the Euskal Herria level, the new relationships style (ner) and its practice in ner Group; and at the European level, the proposals of Frederic Laloux and Corporate Rebels, contributions that interact on an ongoing basis.

To finalize the study, using qualitative methodology, semi structured questionnaires with open questions were made to different reference people: Koldo Saratxaga (creator of ner), Jabi Salcedo (current manager of ner Group), Pablo Aretxabala (facilitator in the implementation of ner in organizations), and finally, Doctor Andres Lalanne (rector of CLAEH (Uruguay) who has visited the ner Group organizations in Euskal Herria with the aim of knowing this new style). Consequence of all this, an analysis and final conclusions are presented according to the work objectives set.

**KEY WORDS:** Business administration and management, paradigms, Information and Communication Society, ner (nuevo estilo de relaciones) and ner Group.

## 1. SARRERA

Gaur egun, XXI. mendeko lehen hamarkada hauek erabakigarriak izaten ari dira, besteak beste, Laugarren Industria Iraultzaren garapenagatik, zeinaren inplementazioa sakontasun, zabaltasun eta abiadura handia duen garapen teknologikoagatik ezaugarritua den (adimen artifiziala, kuantika, gauzen eta industriaren Internet-a...). Guzti honek, bere mehatxu eta abantailekin, erronka berriei aurre egiteko urgentziazko beharrezko aldaketa eta egokitzapena exijitzen du (Schwab, 2016).

Beharrezko aldaketa honek, eremu guztietan eragiteaz gain (ekonomian, politikan, gizartean...), enpresen antolakuntzaren munduan ere eragina du, Enpresen Administrazioari erronka berri bat ezarriz. Gaur egun testuinguru honetan ezin dira pertsonen jarduera beraien ezagutza, konpetentzia eta gaitasunetan oinarritzen duten kudeaketa eta enpresen administrazioaren paradigma klasikoak aplikatu. Enpresa erakundeen antolaketa eta kudeaketarako eredu berri bat beharrezkoa da, pertsonak beraien ahalmen guztiak garatu behar dituzte, motibatuak egon behar dira, erakundearen parte hartu behar dute...

Beharrezkoa den aldaketaren hautematea, nahiz eta errealitate bat izan, itaun garrantzitsuak planteatzen ditu, hala nola, zein aldaketa behar da? Nora bideratu behar da aldaketa prozesu hori? Autore batzuek hau Finisterre Sindrome bezala definitzen dute “...no saber suficientemente acerca de la naturaleza de lo que hay más allá de lo conocido; intuir lo nuevo, pero poco más...”(Goñi Zabala, 2012,191).

Aldaketa hau berrikuntzan oinarritu behar denaren literatura zabal bat dagoen arren, hau ez da epe laburreko berrikuntza teknologiko batean (kopiatzeko erraza dena) oinarritu behar, baizik eta epe luzeagora abantaila lehiakor bat lortzeko aukera ematen duen berrikuntzan oinarritutako aldaketa prozesu batean. Horregatik, autore ezberdinek (Pfeffer, 1996; Senge, 1999; Covey, 2005; Saratxaga, 2007; Rao y Chuán, 2012) Finisterre Sindromearen aurrean, erakundeen aldaketa prozesua, enpresen kultura eta antolaketaren eredu berri batera bideratua egon behar dela adierazten dute.

Antolaketa eta kultura aldaketa prozesu honek oinarritzko elementu ezberdinak martxan jartzea dakar, beraien artean aipagarrienak erakundeetan berrikuntza kultura bat izatea, pertsona guztien parte hartzea eta berrikuntza honi zentzua ematen dion lidertza mota berri bat -lider eraldatzaileak- (McGregor, 1960; Bennis y Nanus, 2008).

Euskal Herrian, lider eraldatzailea duen antolaketa kulturaren aldaketa prozesuaren adibide bat Koldo Saratxagak, bere Mondragon Kooperatiba Taldeko hainbat kooperatibetatik eskuratutako esperientziagatik eta ondoren, Irizar S. Koop (1991-2005) egindako ibileragatik sortutako kudeaketa eredua da. Denbora horretan lortutako esperientziaren ondorioz, antolaketa eredu berri bat sortu du, harreman estilo berria “nuevo estilo de relaciones” (ner) izenez ezagutzen dena gaur egun, pertsonetan, talde lanean, erantzukizunean, konfiantzan, askatasunean, eta etorkizuneko proiektuan oinarritutakoa, zeinetan pertsonak, elkarbanatutako proiektu komun bat duten.

Eredu berri hau hedatzeko helburuarekin K2K Emocionando sortzen du, ner ereduari bulkada eta hedapen bat emateko, eta, erakunde ezberdinetan eredua martxan jartzearekin batera, 2009. urtean, Gbe-ner Elkarte (Gizarte berria eraikitzen-nuevo estilo de relaciones) sortzen da. Ondoren, proiektura beste erakunde batzuk gehitzen direnez, 2010eko azaroan, ner Group agertzen da, sinergiak eta ezagutza partekatzeaz gain, eraginkorragoak izateko eta harreman estilo berriaren abiaraztea mesedetzeko helburuarekin.

Gaur egun, bai ner zein ner Group enpresen testuingurua errealitate bat dira, eta European zehar hedatzen dabiltzan erakundeen berrikuntza eredu ezberdinekin intererlazio garrantzitsuak edukitzen dabil, adibide garbiena *Reinventar las organizaciones* liburua da (Laloux, 2016). Horrez gain, aipagarriak dira beste erakunde (Corporate Rebels) edota herrialde ezberdinetako profesionalen (Txile, Argentina, Uruguai, Mexiko, Frantzia...) lana ezagutu eta esperientziak elkar banatzea.

Laloux autoreak irizpide multzo bat definitzen du eta Estatu Batuetako eta Europako 100 eta 40.000 tarteko kolaboratzaileak dituzten 12 erakunde aukeratzen ditu, zeintzuk sektore ezberdinetakoak diren, hala nola, tomate prozesatua, ekoizpen eta banaketa elektrikoa edota mediku arreta. Organizazio hauekin erakundeen eboluzioaren marko kontzeptuala, gobernatzen dituzten etapa eta paradigmak eta bakoitzaren muga eta aurrerapenak proposatzen ditu. Gauzak horrela, paradigma bakoitza azaltzeko koloreak erabiltzen ditu, hain zuzen ere, gorria, anbarra, laranja, berdea eta teal. Hala ere, argi uzten du ez dagoela paradigma onena edo txarrena, baizik eta bakoitzak bere muga eta aurrerapenak dituen heinean, eremu zehatz batean arrakasta izateko aukera gehiago duela.



## 2. LAN HONEN HELBURUA

Historian zehar, testuinguru historikoaren ezaugarri eta egoerekin bat datozen antolaketa eredu ezberdinak garatu izan dira. Hala ere, gaur egun, besteak beste, nahiz eta erakundeen antolaketa formetan aldaketa sakon eta arin bat sortu, lan merkatuan sartzen diren pertsonen ezaugarriak aldatu eta pertsonak beraien lanean eta erakundeko inplikazioan dituzten espektatibak aldatu, ez da eskaera edota eskakizun hauekin ados dagoen antolaketa eta kudeaketa erantzun bat eman.

Hori dela eta, erakundeen antolaketa eta kudeaketa ereduak aldaketa beharra, gero eta gehiago hedatu da, enpresa erakundeak osatzen dituzten kezka bat izatera helduz.

Euskal Herrian, hiru hamarkadaz geroztik, erakunde batzuetan arrakastarekin ezarri den proposamen berri bat dago, zeinak kultura aldaketa garrantzitsu bat suposatu duen, pertsonen, lan taldeen, erantzunari, konfiantzari... garrantzi handiago bat emanez.

Lan honen helburua antolaketa proposamen hau (nuevo estilo de relaciones, ner) eta hainbat erakundeetan izan duen ezarpen praktikoa (ner Group) aztertzea da. Ondorioz, Gradu Amaierako Lan honen helburu espezifikoak hurrengoak dira:

1. Azken hamarkadetan enpresen administrazio eta kudeaketan eman izan diren paradigmak inguruko aldaketa prozesua analizatzea, eboluzio honen azterketa teorikoa eginez.
2. Behin paradigmak aztertuta, gure ingurune geografikoan ematen den eredu aurkeztuko da, “nuevo estilo de relaciones “(ner), erakunde ezberdinetan praktikan dagoen antolaketa eredu bat baita. Eredua sakonean ulertzeko, ner ereduaren sortzailea den Koldo Saratxagaren iritzia barneratu da, espreski egindako elkarrizketa baten bitartez.
3. Ner Group erakundearen egoera aztertu, zeinak harreman estilo berriaren (ner) ezaugarri kultural guztiak ezarrita dituzten enpresa proiektuak barne biltzen dituen. Horretarako bere sortze prozesua, oinarritzko ezaugarriak, bere indargune eta ahuleziak, hedatzeko zailtasunak, erronkak eta etorkizuneko proiektuak aztertuko dira.

### 3. METODOLOGIA

Aurrez definitutako helburuak lortzeko xedearekin, erabilitako metodologiak bi alderdi izango ditu, burututako iritzi galdetegi ezberdinen analisia eta azterketa teoriko dokumentala bateratuko direlako.

Ondorioz, lehendabizi izaera teorikoa duen enpresen antolaketa eta kudeaketaren inguruko paradigma eta eredu garrantzitsuen eboluzioa eta hauek gaur egungo Informazio eta Komunikazio gizartearen teknologian izan duten eraginaren azterketa bibliografikoa aurkezten da. Ondoren, analisi teoriko baten bidez, harreman estilo berriaren (ner) sortze prozesua, garapena eta gaur egungo egoera aurkezten dira, baita ner Group osatzen duten erakundeetan ereduaren elementuak, hauek ner ereduaren ezaugarri kulturak guztiak aplikatzen baitituzte.

Gerora, metodologia kualitatiboan oinarritutako elkarrizketak egin dira, pertsona ezberdinei bideratutako iritzi galdetegi ezberdinen bidez (ikusi 8. eranskina):

1. “Nuevo estilo de relaciones” (ner) ereduaren sortzailea den eta K2K Emocionando erakundearen bitartez eredu hedatu duen Koldo Saratxagari.
2. Eguneroko praktikan ner eredu aplikatzen duten erakundearen multzoa den ner Group-eko gaur egungo kudeatzaileari, Jabi Salcedori.
3. Bai K2K Emocionando erakundearen zein ner Group erakundearen erreferente den Pablo Aretxabalari, zeinak gaur egun ner Group osatzen duten erakunde ezberdinetan ner eredu ezartzeko prozesuak burutu dituen.
4. Andrés Lalanne Doktoreari, Montevideoko (Uruguai) Giza Ekonomiaren Ikastetxe Latinoamerikarreko Errektoreari, zeinak egindako bisiten ondorioz ner ereduaren praktika ezagututa, beste perspektiba ezberdin batetik (ekonomikoa, enpresakoa, kulturala...) ner ereduaren errealitatea aztertu eta honen balorazio eta ondorioak 2006. urtean egindako “Cuando las personas cuentan” dokumentuan bildu dituen.

Galdetegi erdi egituratu hau, galdera irekien bidez osatua dago, zeinaren bidez ikertzeko dauden bi gertakarien sorrera, eboluzioa eta etorkizuneko ikuspuntuaren inguruko informazioa lortu nahi den. Galdetegi hauetako galderak, bideratutako pertsona bakoitzaren ezaugarri eta espezifikotasunean oinarrituak daude, eta honen ondorioz, hauek bidali baino lehen, hauen bideragarritasuna zundatzen da, inplikaturako pertsona

guztien onespina lortuz, eta, 2019ko urtarrilean zehar, email bitartez bidaltzen dira bete ondoren itzultzeko.

Azkenik, analisi eta azterketa teorikotik zein bidalitako galdetegien bidez lortutako informaziotik eratorritako ondorio multzoa aurkezten da. Ondorio hauek lehen eskuko ikuspegia ahalbidetzen dute, eguneratuagoa eta analisirako perspektiba eta zabaltasun handiagoak dituen.

## 4. MARKO TEORIKOA

### 4.1. ENPRESEN ANTOLAKETAREN GARAPENA ETA TEKNOLOGIEN ERAGINA

#### 4.1.1. Enpresen antolakuntzaren teoriak historian zehar

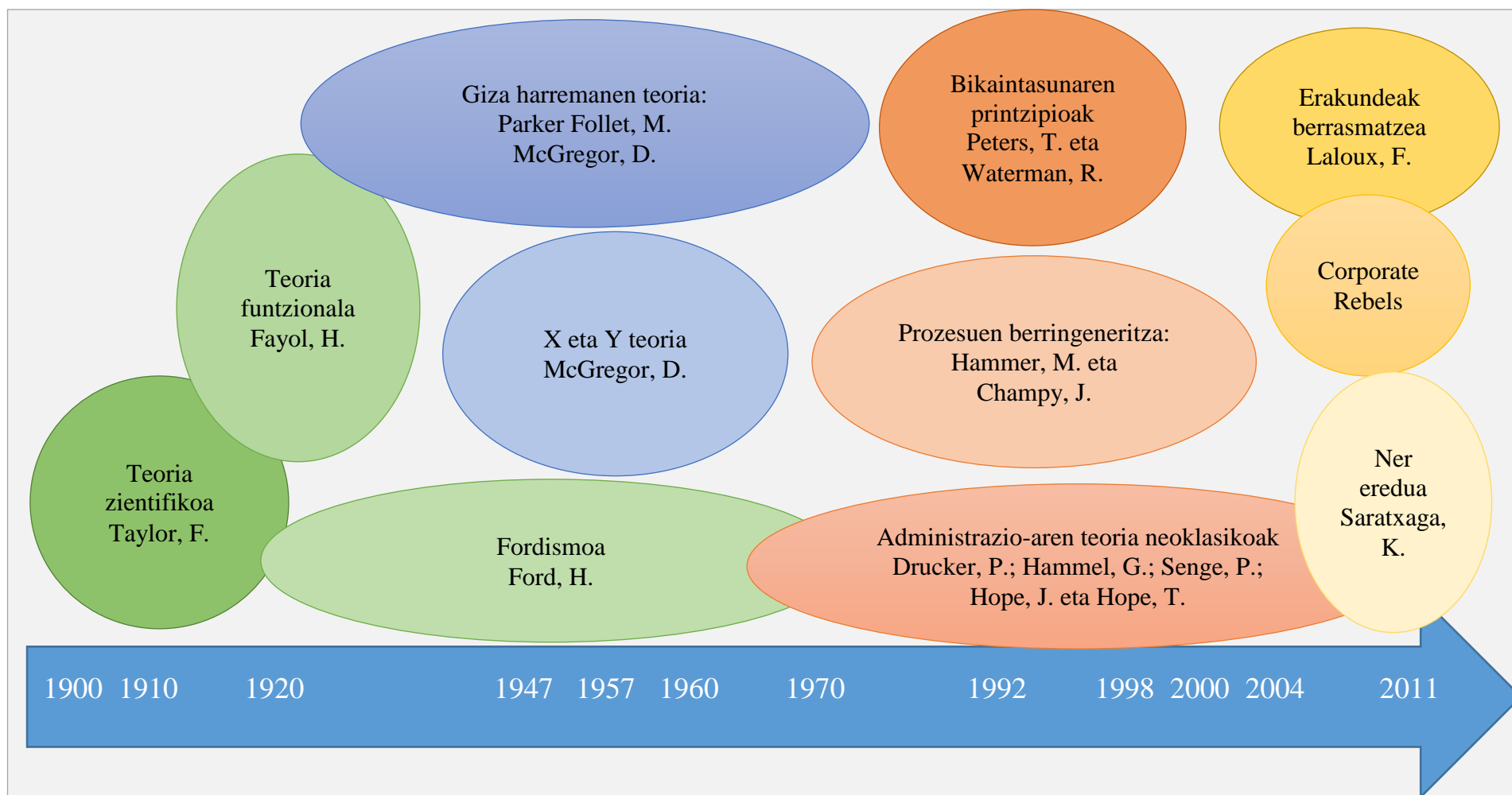
XIX. mendean, Industria Iraultzak lanaren banaketa eta ekoizpen-teknologia berrien agerpena ekarri zuen. Honek aldi berean, lantegietan kontrol bat eraman beharra ekarri zuen, enpresen kudeaketa eta antolakuntzaren garapena ekarriz. Hala ere, enpresaren administrazio eta zuzendaritzaren ikerkuntzan aditua izan den Peter Drucker (1909-2005) autorearen aburuz, enpresa administrazio eta zuzendaritzaren booma Bigarren Gerra Mundiala eta 1973ko petrolioaren krisiaren tarteko urteetan eman zen (Stein, 1999). 1945. urtearen aurretik, nahiz eta enpresa handietako hainbat gerentek gai honen inguruan teorikoki interesa izan, ez ziren benetan hau sakontzera sartu<sup>1</sup>. Enpresen antolakuntzaren garapenaren oinarria beraz, gerra gatazkaz geroztik eman zen, manufaktura-industriaren baitan, administrazioa zientzia eta praktikatzat hartzearen interesa piztu zenean.

Guzti honen ondorioz, historiaren momentu bakoitzean teoria ezberdinak sortu dira, ondoren sakonago aztertu diren hainbat teoria hurrengo grafikoan ikus daitezke larrik:

---

<sup>1</sup> 1945. urtera arte, nahiz eta enpresa handietako gerenteak honen inguruko interesa eduki, gaia oso gutxi errentzat izan zen garrantzitsua. Salbuespenez, administrazioaren inguruko gaiak, era zientifiko batean aztertzeaz gain, ekoizpen ingeniariaritzaren eta giza harremanak era psikologiko batean aztertzen ziren. Harvard eskolak administrazioa irakasten zuen, baina, garai hartako gainerako negozio eskolak, europarrak zein estatubatuarak izan, oraindik negozio eskolak ziren, edo, eskola aurrerakoi eta sofistikatuen kasuan, kontabilitatea, bankuak eta finantzak irakasten ziren. Administrazioa beraz, edo ez zen inolaz ere irakasten, edo ekoizpen ingeniariaritzaren edo giza harreman bezala irakasten zen.

*1. Irudia: Administrazio eta Kudeaketaren Teorien kronologia*



Egilea: Norberak egina.

Aurreko Irudian (1. Irudia) ikus daitekeen moduan, enpresen antolakuntzaren teoriaren garapenak ekialde eta mendebaldean eman diren ideia kulturalen eragina izan du, baita gizakiak historian zehar sortutako sistema sozialarena ere. Horrez gain, teoria hauen sortzaile diren adituek, maila handi batean, beste aditu batzuen influentzia izan dute (Boyett, J.H. y Boyett, J.T.; 1999).

#### 4.1.1.1. Teoria klasikoak

Enpresen administrazioaren hasierako garapena Frederic Winslow Taylorri (1856-1915) dagokio, askoren hitzetan, bera baita administrazio zientifikoaren aita. Druckerren (1974) hitzetan, Frederick W. Taylorrek inork pentsatzen ez zuena egin zuen: lan manuala ikertu eta analizatua merezi izatearen ustea izatea. Berak, langileen arazo eta portaerak lehen eskutik ezagutzeko aukera handiak izan zituen, eta era berean, enpresen administrazioa hobetzeko aukerak behatzeko aukera izan zuen (Gaspar, 2011).

Frederick W. Taylorrek bere *The Principles of Scientific Management* (1911) liburuan adierazten du administrazioaren helburu nagusia enpresariaren oparotasun gorena lortzea dela, langile bakoitzaren oparotasunarekin batera. Hau lortzeko, bere ustez arazoa zuzendaritzan baino, azken hau modu zientifiko eta zehatzean zergatik egiten ez denean datza, era errazago batean hau zatikatu eta pertsonari azaltzean<sup>2</sup>.

Taylorren aportazio garrantzitsua, langile eta zuzendaritzaren arteko kooperazio eta elkarrekiko errespetuaren beharrak erantzuteko kudeaketa filosofia bat garatzea izan zen, zeinaren ondorioz hainbat abantaila lortu ziren: kudeaketa filosofiaren ondorioz ulertu zen langile eta jabeen interesak ez zirela zertan kontrajarriak izan behar, baizik eta benetako interesak biezako berdina eta bakarrak zirela “The majority of these men believe that the fundamental interests of employees and employers are necessarily antagonistic. Scientific management, on the contrary, has for its very foundation the firm conviction that the true interests of the two are one and the same” (Taylor, 1911, 10).

---

<sup>2</sup> Taylorren helburua, pertsonen mugimenduak hobeto ikertuz, zereginak operazio errazagotan segmentatzea zen, eraginkortasun handiagoa eta langileek beraien lanean erosotasuna lortzeko. Horrela, langileek lan kantitate handiagoa egin behar zuten denbora unitate berdinean, langileei denbora errendimendua exigitu ahal zitzaielarik. Oparotasun maximoa ekoizpen maximoaren emaitza zela defendatzen zuen, zeina aldi berean bakoitzaren entrenamenduarekin baldintzatua dagoen (Taylor, 1911).

Hala ere, historian zehar asko kritikatu izan den autore bat da Taylor, eta nahiz eta bere garaian aportazioek garrantzia izan, gaur egungo enpresen munduan ez dira aurrera eramaten.

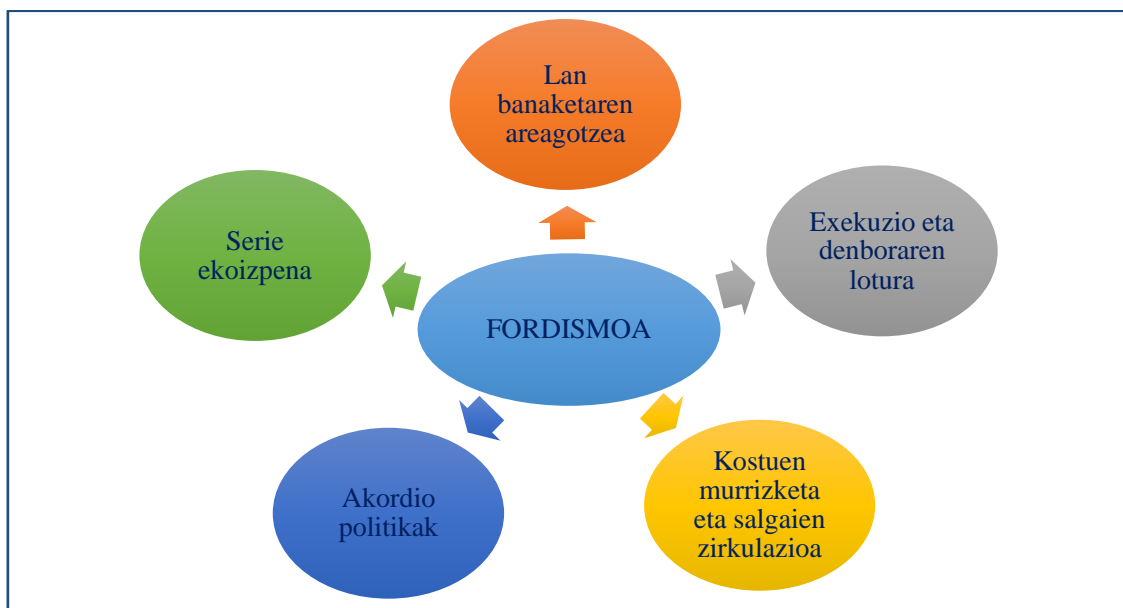
Taylorren pentsamenduari paraleloki, 1930. hamarkada eta 1970. hamarkaden artean pentsamolde berri bat gailendu zen: fordismoa, zeina Henry Ford (1863-1947) enpresariari atxikitzen zaion. Fordismoa kate ekoizpenean oinarritzen den sistema sozioekonomiko bat da, espezializazioan, eskema industrialaren eraldaketan eta kostuen murrizketan oinarritzen dena.

Teoria honek arrakasta izatearen arrazoietakoa bat garapena langilearen kontura baino, merkatuaren hedapenaren estrategian oinarrituz lortu zela da, izan ere, edozein produkturen unitate bolumena handitzen bada, eta kostuak murrizten badira, ekoiztutakoaren soberakina egongo da, zeinak kontsumo tradizionalaren gaitasuna gaindituko duen.

Kate ekoizpenari salgaien ekoizpena gehitzeak eraldaketa sozial eta kulturalak ekarri zituen, adibidez, jada industrializazioko proletariotza murriztu eta estatus handiagoko langile espezializatuak agertzen dira.

Forden ereduaren elementuak hurrengo irudian ikus daitezke

## 2. Irudia: Henry Forden serie produkzioaren elementuak



Egilea: Norberak egina.

Druckerrek, nahiz eta fordismoa miretsi, kritikatu egiten du, izan ere, momentu batzuetan langileak ez daki zer egiten ari den, eta horrek integrazio sozialean arazoak sor ditzake. Egoera honen aurrean gizartean langileen parte hartzearen ideia sustatzen du (Drucker, 1964).

Autore hauez gain, Henry Fayolek (1841-1925), ikatz meatzaritza ekoizten duen Europako enpresa handienetako baten zuzendariak, Prozesu Administrazioen Teoria sortzen du.

Bere iritziz, erakundea zentzuz ikertzeko, hau lanaren banaketarekin eta organo bakoitzari dagokion espezializazioarekin ezaugarritu behar da. Lanaren banaketa bertikala (agintaritza mailak) edo horizontala (departamentalizazioa) izan daiteke. Baina, nahiz eta lan banaketa ezberdina izan, Fayolen iritziz, enpresa guztietan oinarritzko 6 funtzio ematen dira (Fayol, 1916): Teknikoak (ekoizpen jarduerari eta logistikari erreferentzia egiten dio), Finantzarioak (kapitala lortzea eta inbertsioen finantzaketa), Komertzialak (salmenta eta banaketa), Segurtasuna (lanean dabilzan pertsonen osotasuna bermatzea), Kontabilitatea (kontabilitate gaurkotua) eta Administrazioa edo kudeaketa (planifikazioa, kudeaketa, agintaritza, koordinazioa eta kontrola).

Funtzio kudeatzailearen barnean eta bere planteamenduari jarraiki, pertsona batek zeregin bat askotan egitearen ondorioz, lana ezagutu eta berarekin familiarizatzen da, eta honek berekin langilea produktiboagoa izatea dakar. Ondorioz, lana zereginetan banatu behar da, izan ere, espezializazioak perfekziora eta eraginkortasunera darama. Hau garatzeko, Fayolek enpresen administrazioak izan behar dituen ideia sinpleak zehazten ditu, administrazioaren printzipio orokorrak deituak eta hurrengo irudian zehazten direnak:



### 3. Irudia: Fayolen Administrazioaren printzipioak

<b>Lanaren banaketa</b>	• Lan banaketaren helburua esfortzu berdinarekin gehiago eta hobeto ekoiztea da.
<b>Agintaritza</b>	• Zuzendariak aginduak eman eta hauen egikaritza exigitzeko duten eskubide bezala definitzen du.
<b>Diziplina</b>	• Agintariak adibidearen bitartez diziplina exigitzen dutenak dira; jabeek beraien gain dauden pertsonetikiko eredu izan behar dira.
<b>Zuzendaritza</b>	• Lantalde bakoitzarentzako akzio plan bat eta agintari bakar bat egon behar da, agintari bat eta programa bakar bat existituko dira.
<b>Agintaritza unitatea</b>	• Honen bidez langile batek maila altuagoko beste pertsona bakar bat izan behar du (jabea edo gerentea).
<b>Subordinazioa</b>	• Erakundearen interesak pertsonaren interes indibidualaren gainetik egon behar dira.
<b>Ordainsaria</b>	• Pertsonen ordainsaria arrazoizkoa, justua, lan egin baino lehenagotik ezagututakoa, eta egindako esfortzuaren eta emaitzen araberkoa izan behar da.
<b>Zentralizazioa</b>	• Erabakiak hartzerako orduan epe handi batekin egin behar da, helburuak lortzeko esfortzuak egin direla ziurtatzeko.
<b>Hierarkia</b>	• Denek beraien lanpostua zehaztuta izan behar dute eta honek erabakiak goitik behera doazela bermatu behar du.
<b>Ordena</b>	• Enpresan harriminta eta makineriaren banaketa fisikoan ordena bat egoteaz gain, zentzu sozialean ere bai, enpresako pertsona guztiak kontuan hartzen dira.
<b>Ekitatea</b>	• Langileei justiziarekin eta onginahiarekin tratu justua eman behar zaie, baina zorrotasunarekin ere, langileen tratua ahalik eta berdina izateko helburuarekin.
<b>Egonkortasun pertsonala</b>	• Langileek beraien lana ondo egiteko eta beraien buruekin ondo sentitzeko lanpostuan egonkortasun batekin egon behar dira.
<b>Ekimena</b>	• Erakundean sendotasun eta abantailen iturria da.
<b>Taldearen espiritua</b>	• Era koordinatu batean lan eginez esfortzuak biderkatzen dira eta langileak ez dira haien artean kaltetzen.

Egilea: Norberak egina.

Hala ere, bere *Administración industrial y general* (1916) liburuan zehazten du aurrez aipaturiko printzipioak ez direla mugatuak “El número de los principios de la administración no es limitado. Toda regla, todo medio administrativo fortifica el cuerpo social o facilita su funcionamiento toma lugar entre los principios, por todo tiempo, al menos, en que la experiencia lo confirme en esta alta dignidad.” (Fayol, 1916, 23).

Ondorioz, argi dago Fayol bere garaiko autore garrantzitsu bat izan zela, honen adierazle, aurrez aipaturiko aportazioak denboran zehar aintzatetsiak izateaz gain, gaur egungo

enpresetan kontuan hartzen direla da, enpresa bat ezin daitekelako ulertu prozesu gabe eta funtzioen banatze gabe, edota administrazio printzipioak jarraitu gabe.

#### 4.1.1.2. Giza Harremanen Eskola

Korronte administratibo hau 1920. urtean sortu zen eta teoria klasikoak defendatzen duen ideia mekanikoaren aldean, administrazioa gizatiartu nahi zen, lana talde jarduera batean eta enpresa sistema sozial batean bilakatuz.

Nahiz eta korronte administratibo honen barruan hainbat autore egon, administrazioen kudeaketan aportazio garrantzitsuak egin izan zituen baina hala ere historian zehar ahanzturan geratu den emakumea aipatu beharra dago, Mary Parker Follet (1868-1933).

Drucker (2000) autoreak argi adierazten du Mary Parker Follet, “administrazio modernoaren profeta” dela, kudeaketa partehartzaile eta integratzaile batean oinarritzen zen sistema sortzen aitzindaria delako. Parker Folleten (1995) iritziz, administrazioa “pertsonek bitartez gauzak egitearen artea” zen eta “boterearen gainean” alde batera uztea eta “boterearekin” lan egitea defendatzen zuen. Bere aburuz, “boterearen gainean” ideia pertsona guztien integrazio eta aintzatespenarekin murrizten da. Aldiz, “boterearekin” ideia, delegaezina eta hertsaezina den heinean, benetan bultzatu behar den botere bezala definitzen du, botere mota hau pertsonen gaitasunean oinarritzen baita (Parker Follet, 1995).

Mary Parker Folletek administratzaileen eta enpresen arteko interakzio dinamika aztertu zuen. Bere aportazio garrantzitsuenetarikoa bat integrazio printzipioaren formulazioa izan da, zeinaren helburua taldearen interesak eta pertsonarenak egokitzea zen.

Horrez gain, kudeaketa partehartzailearen barnean hainbat ideia azaleratu zituen: erabaki deszentralizatuak, taldeen rol integratzaileak, kompetentziaren agintaritza eta kontrol hierarkikoa konfiantza eta komunikazioarekin ordezkatzeko. Bere aburuz, langileek beharrezko ezagutzak badituzte, orduan lan prozesuaren kontrola izan beharko lukete, eta gerenteei kontrola eta gainbegiratzea egin baino, erraztasunak eta instrukzioak eman beharko lituzkete (Parker Follet, 2000).

Eskola honetako beste autore garrantzitsu bat Douglas McGregor (1906-1964) da, eskola administratiboan giza erlazioak garatu zituen pentsalaria. McGregorrek (1960) goi zuzendaritzak zuen pentsamoldea bi eratan deskribatu zuen, X eta Y teoriak sortuz. X teoriaren arabera, goi zuzendaritzak bere menpekoak lan animaliatzat hartzen ditu, zeinak

soilik mehatxu baten aurrean mugitzen diren. Aldiz, Y teoriaren arabera, pertsonak lan egin eta behar duenaren ustean oinarritzen dira.

*1. Taula: McGregorren X eta Y teoriaren ezaugarriak*

X TEORIA	Y TEORIA
Ohiko gizakia izatez alferra da, ahalik eta lan gutxien egiten du.	Langileak izatez ez dira pasiboak edo erakundearen beharrian kontrakoak. Horretan bilakatu dira hainbat erakunderen barruan egon ostean.
Ez dauka handinahirik, erantzukizuna gorrotatzen du eta gidatua izatea nahiago du.	Motibazioa, garapenerako potentziala, erantzukizunak bere gain hartzeko gaitasuna eta portaera helburu zehatz batzuetara bideratzeko ahalmena langileengan daude. Zuzendaritzaren lana da langileek, beraien kabuz, ezaugarri hauek behatu eta garatzea posible egitea.
Erakundearen beharrianen aurrean egozentrikoa eta axolagabea izatera ohituta dago.	Zuzendaritzaren lan garrantzitsu eta oinarritzkoena baldintza eta metodo organizatiboak aplikatzea da, zeintzuen bidez langileek beraien helburuak lor ditzaketen.
Izatez aldaketen kontrako joera du.	
Izaera sineskorra du, ez da oso bizkorra eta demagogo eta hizlarien harrapakin erraza da.	

Iturria: McGregor, D. 1960.

Egilea: Norberak egina.

4.1.1.3. Teoria neoklasikoak

Teoria neoklasikoen artean aipagarriena handiena egin duena Peter F. Drucker izan da, zeinak, lehen aldiz, administrazioa ikertu daitekeen diziplina moduan definitu zuen. Bere iritziz, diziplina honen funtzio garrantzitsuena informazioa ezagutzan bilakatzea da, eta ezagutza akzio eraginkorrean, erakundeak aurreikusteko emaitza eta helburuak lortzeko oinarritzko hiru zeregin garatuz: erakundea sortzearen arrazoi konkretua eta funtzio

soziala errealitate bihurtzea, lana eraginkor egitea eta langilearen egikaritza antzematea eta erakundearen erantzukizun eta eragin sozialak administratzea (Drucker, 2002).

1941. urtean argitaratutako *The Future of Industrial Man* liburuan industriaren ondorengo gizartea erakundeen gizartera bideratuta zegoela adierazi zuen, eta erakunde hauetako hierarkia eta funtzio arazoak bigarren gerra osteko oinarrizko gaiak izango zirela. Bere hitzetan, liburu horrek instituzioen administrazioaren inguruko interesa piztu eta “*management*”-aren ikerkuntza ahalbidetu zion. Azken honi loturik, bere *The Practice of Management* liburuan dio “historia sozialean, instituzio ezberdin, oinarrizko eta lidertzat hartzen den *management*-aren sorrera oinarrizko gertakaria dela. Nekez oinarrizko instituzio bat, talde lider berri bat, XX. mendean *management*-a azaleratu zen bezain arin gailentzen da, inoiz horrelakorik gertatu izan bada.” (Drucker, 1954, 1)

*Management’s New Paradigms* artikuluan, bere iritziz errealitate aldakorrerako egokiak diren supostuak aurkezten ditu:

4. Irudia: Druckerren errealitate aldakorrerako supostuak



Egilea: Norberak egina.

Autore honek erakundeen inguruko hausnarketa gizakiaren eta gizartearen filosofian oinarritua izan behar zela defendatzen zuen, hau da, gizakiaren bisioa gizartean. Izan ere,

erakunde batek potentzia handiagoa, aberastasun handiagoa eta bere helburuak lortzeko gaitasun handiagoa izango du bertan lan egiten dutenei pertsona bezala hazten ahalbidetzen badie; eta alderantziz, erakundearen integritatea eta koherentzia egonez gero, pertsonalki garatzeko eremu onena enpresa da.

Druckerrek 3 gauza azalarazi zituen idatzi zituen liburuen bitartez: historikoki sorrera izan duen lanbide berri bat gerra osteko segmentu sozial baten eraldatuko zela (ezagutzaren langileak), goranzko kudeaketa egitura berri bat sortu zela (korporazioa) eta enpresa eta erakundeak kontrolatzen ikasteko aukera zegoela, kudeaketaren inguruko jakintza gutxi batzuegatik, publikoa handiago batera hedatuz.

Enpresa garaikideen testuinguruan, beharrezkoa da Tom Peters (1942-) enpresen kudeatzailea aipatzea, izan ere, bere *En busca de la excelencia* (2017) liburuan, kudeaketa paradigma tradizionalen printzipioekiko kontraesankorrak diren bikaintasunaren 8 printzipioak ezartzen ditu.

Petersen iritziz “today the question arises of wheter the so-called rational school of management can adequately respond to the challenges of the modern world” (Bubble, 2015, 10). Horregatik, erakundeen antolaketari dagokionez, langileak askatzeko helburuarekin, egitura horizontaleko ereduak alde batera utzi eta enpresa-unitate txiki eta autonomoetan antolatu behar dira.

Michael Hammer (1948-2008) eta James Champy (1942-) estatubatuarrak prozesuen berringenieritza sortu zuten, erakundeak kudeatzeko tresna gisa. Teoria honen oinarrian, negozio baten prozesua berriro diseinatzea edo prozesuak berak eraldaketa gogorra jasatean datza. Honek, prozedura zaharrak bertan behera uztea, kontsumitzailearentzat balio erantsi bat sortzea eta enpresa prozesuen inguruan antolatzea dakar.

Teoria honek arrakasta handia izan zuen 90. hamarkadatik aurrera bereziki, baina, enpresa askotan teoria hau aurrera eramateak aurreikusitako etekinak ez lortzea ekarri zuen. Porrot honen arrazoi garrantzitsuena beldurra izan zen, aldaketari beldurra, eta honek berarekin dakarren ezjakintasuna. Hala ere, autoreek argi zuten prozesuen aldaketa aurrera eramateko erakunde osoko pertsona guztien parte hartzea behar zela, ez soilik enpresa-zuzendaritzarena. Beste arrazoietako bat arazo korporatiboak konpontzeko garai horretako beharrezko erantzuna aldaketa zela sinestea izan zen (Escalera, Masa eta Garcia, 2008).

James Champyk bere *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership* liburuan zera dio “*uno tiene que tener una cultura que estimule aspectos como la lucha implacable (para vencer al carácter esquivo de nuestros clientes), inagotables fuentes de imaginación (para crear necesidades que nuestros clientes no saben que tienen), y ambos, trabajo en equipo armonioso y autonomía individual (para poder cumplir con sus niveles de exigencia)*”(Champy, 1995, 76).

Autore honek aurrez aipaturiko helburuak lortzeko lidertza alternatibo bat beharrezkoa dela defendatzen du, izan ere, enpresa baten obedientzia eta bete gabeko postuekin sortutako kulturak ez du funtzionatzen, merkatuek zigortu egingo liokete horregatik.

Hammer eta Champy-nek (1994) hainbat gauza lortu nahi izan zituzten tresna hau garatuz: alde batetik, prozesuari lotuta dauden kostuak murriztuz eta prozesuen errendimendua areagotuz, etekin ekonomiko handiagoak lortzea; bestetik, kontsumitzailearen asebetetze handiagoa lortzea zerbitzuaren epea murriztuz eta produktu edo zerbitzuaren kalitatea hobetuz; eta azkenik, kontsumitzaileen beharren aurrean flexibilitate handiagoa izatea.

#### **4.1.2. Enpresen administrazioa informazio eta komunikazioaren gizartean**

Gaur egun, mundua globalizazio prozesu konstante batean murgilduta dago, zeinaren ondorioz mugak laburtu diren eta erakundeek aldaketaren erronkari aurre egin behar dioten, Roberts Jacobsen hitzetan “*La capacidad de cambio de una organización es un factor clave para su buen funcionamiento tanto en el corto como en el largo plazo*” (J. Boyett eta J. Boyett, 1999, 57).

Enpresek, gaur egun bizirauteko beharrezkoa dute ingurune aldakor horretara moldatzea eta lehiakortasunari lotutako desafioak bere egitea, eta Informazio eta Komunikazio Teknologien (IKT) garapenak antolaketa eta negozio berriak eratu dituen heinean, hauen efektuak kontuan hartu behar ditu enpresak. Gary Hamel adituaren iritziz XIX. mendea ezaugarritzen duena ez dira aldaketa, baizik eta aldaketa horiek azkartasun kontrolaezinean gertatzen direla, horregatik, krisi gabeko etengabeko auto-berritzea garatzeko gaitasuna duen enpresa berriak sortzeko beharra dago (Hamel, 2007).

Castells (2002) autoreak adierazi zuen informazio teknologien agerpenarekin lan munduan ebaki bat sortu zela, berprogramatu daitezkeen langileen eta beraien prozesuaren barnean informazio gehigarria erantsi beharrik ez duten zereginak egiten dituzten langileen artean. Lan egiteko era berri hauek, baldintza ekonomikoetan

eraginkortasuna areagotu dezakete, baina pertsonen portaeran eta hauen baloretan eragina izan ditzakete aldaketa hauek (Castells, 2002).

Hope, J. eta Hope, T. (2000) adituek diote informazio garai honek ezaugarri berezi bat duela, zeinaren oinarrian informazio aberastasuna dagoen, honek ezagutzaren sormena dakarrelako. Zentzu berean, Castells-ek (2002) dio teknologia iraultza ezaugarritzen duena ez dela ezagutza eta informazioan zentratzea, baizik eta honen aplikazioak sortzen duen ezagutza.

Guzti honen ondorioz, erakundeak, gaur egungo ingurune aldakorrean sistema sozial irekiagoak eta malguagoak dira, teknologiak beraien kudeaketa egituran eragin handiagoa dutelako. Izan ere, IKTek eskainitako potentzialak erakundeetan lan egiteko era berriak sortzea ahalbidetu du, adibidez, aro industrialean ohikoak ziren aginte egitura bertikalak aldaketak jasan ditu, baita egitura berriak sortu ere, lauagoak eta elkarrekin komunikatutako lantaldeetan antolatutakoak. Ildo berean Hamel-ek dio kudeaketa printzipio eta sistema asko paradigma desegokietan oinarrituta daudela, eta kudeaketa berrikuntza, abantaila lehiakorra lortzeko behin betiko iturria dela (Hamel, 2007).

Ekonomiaren eremuan, IKTek ere eragin handia izan dute, bereziki bi elementuren ondorioz, merkataritza ekonomikoa eta Gauzen Internetarengatik. Merkataritza elektronikoa, “e-business” bezala ezagutzen dena, ondasun eta zerbitzuen erosketa, salerosketa eta trukea da, sare informatikoen bidez egiten dena, zeinaren bidez transakzio edo salmentak modu elektronikoan egiten diren. Druckerrek (2003) gizarteak informazioaren iraultzaren eragina, “e-business”-aren bitartez sentitzen hasi dela adierazten du, mundu mailako banaketa kanala bihurtu baita bai ondasun zein zerbitzuentzako. Gauzen Interneta aldiz, ingelesez “IoT” bezala ezagutzen dena, egunero erabiltzen diren tresnak interkonexio digitalaren bitartez Internetekin konektatzean datza, hau da, Internetera pertsonak baino objektuak konektatzea.

Bi berrikuntza hauek, negozioa egiteko eran eragina izan dute, enpresak beraien produktu eta zerbitzuak sarera hedatu behar izan dituztelako, eta gainera, erakundearen baitan ere plan estrategikoen garapena ezarri behar izan da, ingurune aldakorrari egokitzeko helburuarekin. Aldaketa hauen ondorioz, Castellsek (2002) ekonomian eta gizartean aldaketa arinak eman direla adierazten du, distantziak ezabatu eta merkatu bakarra sortu delako; eta beraz, enpresek salerosketa bide berriak eratu behar izan dituzte eraginkorrek izateko, izan ere, nahiz eta eremu lokalean jardun, lehia lokala baino, globala baita.

Honen inguruan, Druckerrek (2003) dio multinazionalak merkataritza elektronikoaren biktima bihurtu direla, lehia egiteko gaur egun duten egitura baino beste egitura ezberdin bat behar baita, bai eta mentalitate eta kudeaketa aldaketa bat.

Guzti honi gehitzeko, Sengenek (1999) ondo adierazten duen bezala, ezagutza kalitatearen lana oso garrantzitsua da, honen potentziala askatzeak erakundeei sortzeko aukera paregabea eskaintzen baitie. Ezagutzaren langileak erakundeko inbertsio guztien arteko konexioa dira. Inbertsio hauek, erakundearen helburuak hobeto lortzeari begira, zehaztasun, sormen eta influentziarekin egitea ahalbidetzen dute. Honen arabera, *“Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”* (Senge, 1999, 16).

## 4.2. KUDEAKETA ETA ANTOLAKUNTZA EREDU BERRIA: HARREMAN ESTILO BERRIA (ner).

### 4.2.1. ner Group elkarte: historia eta osaera

Aurrez aipaturiko gaur egungo erronkak direla eta, errealitatera egokitutako erakundeak sortzeko beharrak geroz eta premia handiagoa du, bai mundu mailan baina baita Euskal Herri mailan ere. Azken honetan, Koldo Saratxagaren lana nabarmentzen da, zeina, Irizar enpresa kudeatzen aritu ostean, ner<sup>3</sup> estiloa diseinatu eta aplikatzen hasten den. Harreman Estilo Berria pertsonetan<sup>4</sup> oinarrizten da, zeintzuek ekipoetan lan egin eta proiektu komun bat konpartitzen duten<sup>5</sup>, eta erakundeek pertsona, hornitzaile eta bezeroekin dituzten erlazioetan eramaten da aurrera.

Estilo berri hau aurrera eramaten eta enpresetan aplikatzen hasteko, 2005. urtean K2K Emocionando erakundea sortzen du, baina hau, Pedro Gorosperen *El inconformismo de Koldo Saratxaga* liburuak barne biltzen dituen Saratxagaren hitzetan ez da aholkularitza erakunde bat *“Somos facilitadores, dinamizadores del cambio organizacional hacia un*

---

<sup>3</sup> ner (nuevo estilo de relaciones), euskeraz heb (harreman estilo berria)

<sup>4</sup> Koldo Saratxagak, *Un Nuevo Estilo de Relaciones para el cambio organizacional pendiente* (2007) liburuan adierazten duen bezala, “langileak” kontzeptua erabili beharrean, “pertsonak” erabiltzen du, izan ere, horrela erakundean aktiboki parte hartzen duten guztiei erreferentzia egin ahal die. Aurreko urteetan “langileak” kontzeptua berarentzat baliozkoa zela dio, baina, oraindik nagusi, zuzendari eta langileen arteko ezberdintasun horrek dirauela egiaztatzean, berarentzako kontzeptuak zentzua galdu zuen.

<sup>5</sup> Saratxagari ez zaio “enpresa” kontzeptua gustatzen, asko erabili arren zehaztugabea delaoa eta definizioari dagokionez ez dator bat berak duen ikuspuntuarekin. Horregatik, orokorrean “erakunde” kontzeptuarengatik ordezkatu izan du, nahiz eta onartu izan duen azkenaldian geroz eta gehiago erabili duela “proiektu komuna, partekatutako proiektua”, hauen bitartez etorkizuneko erakundeak izan behar luketena laburbiltzen baita.



*modelo de gestión que consolida modelos diferentes a partir de la crítica y la autocrítica*” (Gorospe, 2015, 153). Behin hau eratuta, harreman estilo berriari hainbat enpresa atxikitzen zaizkionez, 2009. urtean Gbe-ner (Gizarte berria eraikitzen-ner) enpresen elkarteak eratzen da, zeina harreman estilo berriaren oinarri eta helburuak komunean dituzten enpresek osatzen duten. Sentimenduak, pentsamendua eta errealitatea liburuan gbe-ner elkartearen definizioa ematen da *“Es una unión de organizaciones que comparten estilo organizativo, el NER, el Nuevo Estilo de Relaciones, y un compromiso que se halla expresado en su nombre: construir una nueva sociedad.”* (Saratxaga, 2012, 100).

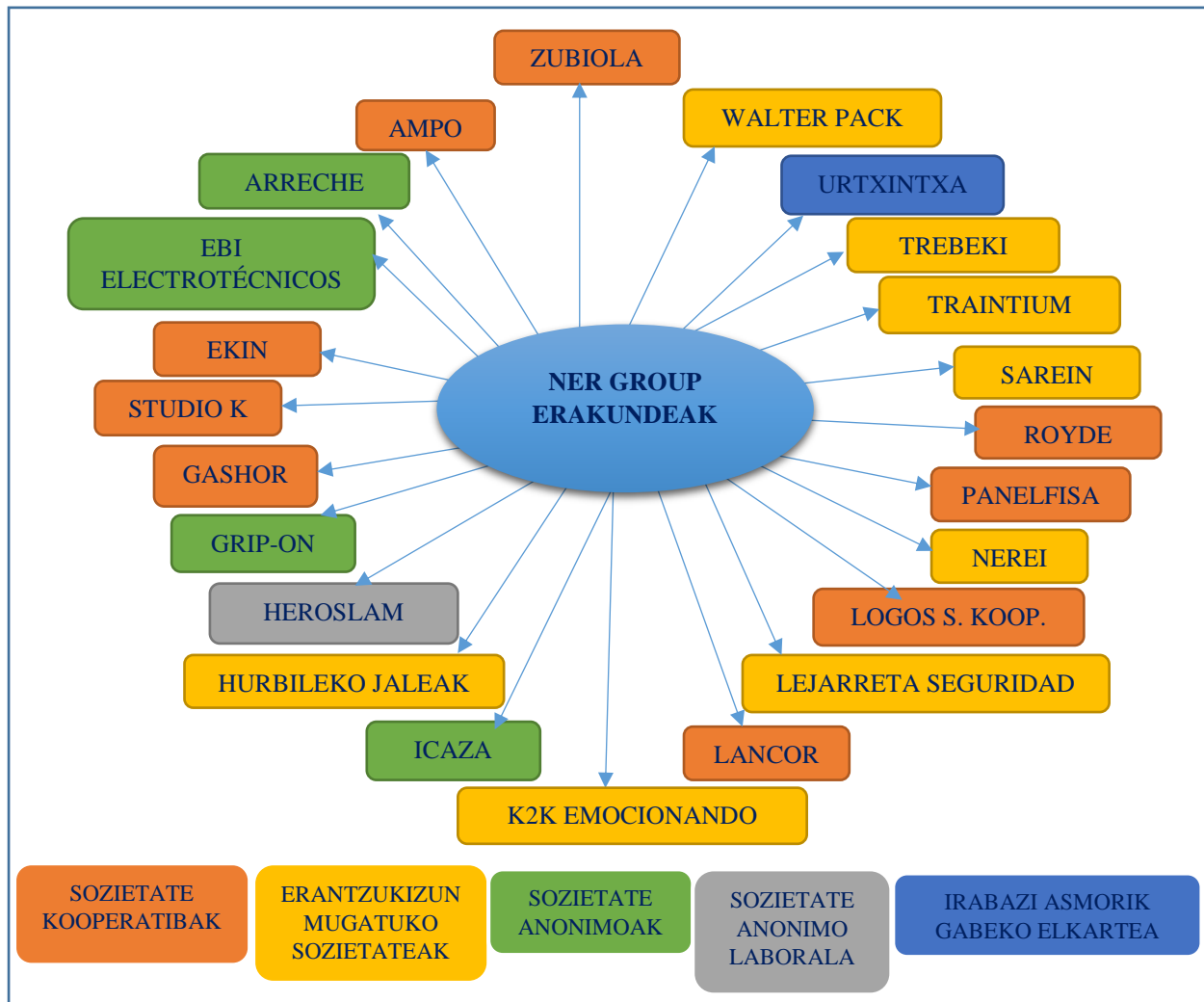
Gbe-ner elkartearen barne komunikazioa *Hurbilean* aldizkariaren bitartez egiten da, eta hain zuzen ere, elkarteak sortu eta urtebetera argia ikusten duen aldizkari honen lehen zenbakian, erakundeak ner Group elkarte berri bat sortzeko helburua duela plazaratzen du. Horrez gain, errolda berriei aurre egiteko eman beharrezko aldaketa kulturala areagotzen doan heinean, proiektu gehiagok parte hartzen dute Gbe-ner elkartearen, harik eta 2010. urteko azaroan Ner Group elkarteak formalki eratzen den.

Gaur egun, ner Group elkarteak, web orriak zehazten duenari jarraiki esperientzia, sinergia eta ezagutzak partekatzen dituzten eta ner estiloa aurrera eramaten duen erakunde multzoa da *“Somos una asociación en la que diversas organizaciones, unidas por el Nuevo Estilo de Relaciones, compartimos experiencias, sinergias y conocimientos. Aunar esfuerzos para mejorar, avanzar, ser más eficientes y obtener mejores resultados, y nos acompañamos unas a otras en el camino del cambio cultural profundo que supone dicho estilo (ner). Una asociación con una clara preocupación por la Sociedad, queriendo lograr un Desarrollo Humano Justo y Sostenible.”* (ner Groupen web orria).

Gaur egun hogeitabi bat euskal erakunde barne biltzen dituzten elkarteak, organizazio hauek tamaina eta forma juridiko ezberdinak dituztelarik eta gainera jardueraren sektore ezberdinetakoak direlarik (industria, administrazio publikoak, hezkuntza, arkitektura, zerbitzuak...). Forma juridikoari dagokionez, gaur egun argi geratzen da nahiz eta hasieran, jende askok ner estiloa kooperatibei zuzenduriko ideia bat dela pentsatu, Saratxagak forma juridiko ezberdinetara hedatu du estilo berri hau. Ildo beretik, Jabi Salcedo, garaiko ner Group elkartearen presidentea adierazi izan du hasieran ner estiloa kooperatibentzako produktu bat bezala ikusten zuten arren, azkenean onartu behar izan duela, nahiz eta aldaketa erraza ez izan, ez dela inorekiko eskusiboa (Gorospe, 2015).

Hurrengo irudian ikus daitekeenez, egun elkartean Erantzukizun mugatuko Sozietateak, Sozietate Anonimoak, Sozietate Anonimo Laboralak, Kooperatibak eta Irabazi asmorik gabeko organizazioak ezberdindu daitezke:

5. Irudia: Ner Groupen erakundeak eta haien izaera juridikoa



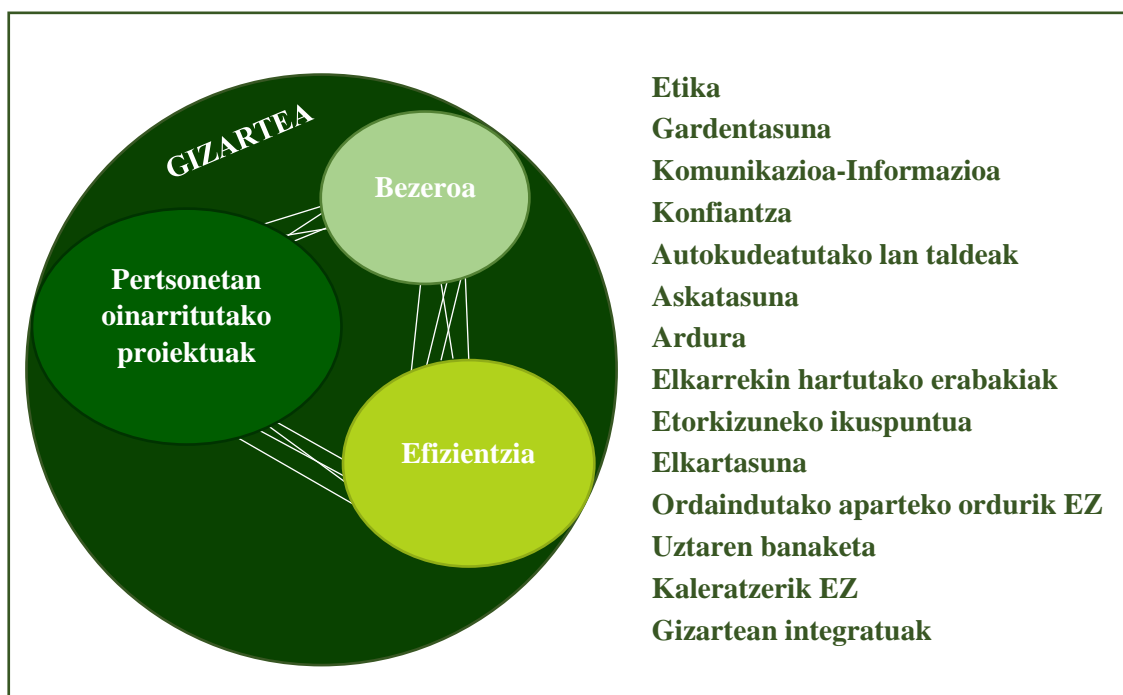
Iturria: ner Groupen web orria

Egilea: Norberak egina.

4.2.2. Harreman estilo berriaren (ner) ezaugarri kulturalak

Enpresa guzti hauek lotzen dituen “Harreman Estilo Berria (heb)” edo “Nuevo Estilo de Relaciones (ner)” da: bezeroari eta eraginkortasunari begira jarrita dagoen organizazio estilo bat, pertsonen arteko transparentzia, komunikazio eta konfiantzan oinarritzen dena. Hau bermatzeko, ner Groupen erakundeek 14 oinarritzko ezaugarri kulturalak dituzte, zeinak, Saratxagak 2007. urtean argitaratutako *Un Nuevo Estilo de Relaciones para el cambio organizacional pendiente* liburuan zehazten diren, eta hurrengo irudian zerrendatzen diren.

## 6. Irudia: ner Group erakundearen oinarritzko 14 ezaugarri kulturalak



Iturria: ner Groupeko web orria.

Ezaugarrietako bat auto kudeatutako lan taldeetan lan egitea da, eta honen inguruan Saratxagak argi adierazten du: “*Las nuevas formas organizativas pasan por el trabajo en equipo, creador de redes de acción y comunicación. La estructura jerárquica debe dar paso al trabajo en equipo.*” (Saratxaga, 2007, 35). Beraz, erlazionatzeko eta etorkizunari aurre egiteko lan taldeak eratu behar dira. Pertsonak erakundearen ez dute bakarrik jardun behar, ekipoak behar dira, zeintzuetan pertsonak helburu komun bat duten eta hau lortzeko konpromezua duten heinean, ekipoek erabakiak hartzeko askatasuna eta bitartekoak dituzte. Ekipoak lanaren gaineko erantzukizuna du, askatasun, erantzukizun eta konpromezuarekin.

Ardura, informazioa eta komunikazioa, gardentasuna, elkartasuna, konfiantza, askatasuna eta etika batera doazen beste ezaugarri kultural batzuk dira. Izan ere, etika gabe, ez da ardurarik egongo, eta azken hau gabe, ez da komunikaziorik egongo. Askatasunarekin eta ardurarekin, berdina gertatzen da, lehena gabe ez dagoelako erantzukizunik eta, aldi berean, bi hauek konfiantza badago soilik ematen dira. Ondorioz, balore hauek elkarrekiko daukaten menpekotasuna da eredu honi koherentzia ematen diona (Álvarez eta Apellaniz, 2016).

Konfiantza pertsonetan oinarritutako erakundearen ukanbehar bat da, izan ere, transparentzia konfiantzaren beharrezko baldintza bat da. Pablo Aretxabalaren aburuz, gardentasuna gai ekonomikoetan ere jorratu behar da, enpresa epe luzera ondo mantentzeko beharrezkoa baita erakundeko pertsonen enpresako kontuak ulertzeko denbora, energia eta esfortzu guztia jartzea, *“Esto permitirá que se empoderen, que se incrementen su responsabilidad y su capacidad de tomar decisiones”* (Aretxabala, 2018, 28).

Informazioa eta komunikazioa ere konfiantzarekin oso estu lotuta doazen ezaugarriak dira, izan ere, pertsonen arteko konfiantzak komunikazioa ahalbidetzen du. Saratxagak dio *“creo que uno de los mayores deficits de la sociedad en general es la falta de comunicacion con mayusculas”* (Saratxaga, 2007, 43), bere ustez gizartea ez dago komunikatzera hezitua, hitzegitera baizik, ez dago sentimenduetatik eratortzen den komunikazio aktiborik. Gainera, enpresa munduan, gehienbat organizazioen egoera ekonomikoa gutxi batzuentzako bakarrik ahalbidetzen da, eta hau, nahiz eta oso hedatua egon enpresen artean, arazo larri bat da, gabezia bat baita bai erakundean lan egiten duten pertsonentzako baita hauen jabeentzako.

Baina, hau guztia, askatasun gabe ez litzateke posible izango. Beharrezkoa da erakundearen barnean askatasun eremuak sortzea eta ahalbidetzea. Horretarako, beharrezkoa da erakundeko kontrol sistemak ezabatzea, pertsonen beraien konpromezuekin betetzen dutela aintzakotzat hartzen baita. Honen harira, Aretxabalak dio *“las personas, para aplicar no solo sus manos, sino su inteligencia y su pasión en la empresa, necesitan no solo un trabajo, sino un espacio de libertad personal y un propósito profundo que desarrollar”* (Aretxabala, 2018, 24).

Erakundeen oinarria pertsonak diren heinean, zaindu egin behar dira, erakundean dauden interes anitzak aintzatetsi behar direlarik, izan jabeenak, bizitza profesionala bertan egiten duten pertsonenak edota sindikatuenak. Izan ere, elkarbanatutako proiektu bat lortzen bada, aurreko parte guztiak izango dira proiektuaren onuradunak *“No se trata de que unos piense, decidan y controlen, y otros realicen los trabajos de forma repetitiva, dedicados a tareas monótonas. Porque entonces será difícil tener un proyecto común”* (Saratxaga, 2007, 29). Proiektu bat elkarbanatzeak berekin dakar pertsonen inplikazio eta parte-hartzea, eta hau, erabakietan ere eman behar da. Erakunde baten erabaki gakoak, hala

nola, pertsona berriak sartzea edo inbertsioak, inplikaturako pertsonekin batera hartzen badira, beti dira sendoagoak eta iraunkorragoak (Aretxabala, 2018).

Etorkizuneko ikuspuntuari dagokionez, Saratxagak adierazten du *“Si visualizamos qué futuro queremos para nuestra organización y este es compartido, las posibilidades de encontrarnos con el aumentan considerablemente”* (Saratxaga, 2007, 114).

Eredu honen beste ezaugarri batzuk lanaren egonkortasunarekin erlacionatutakoak dira. Azalduko den lehen ezaugarria uztaren banaketa izango da, izan ere, eredu honen arabera, koherentziagatik, proiektu eta arrakasta komun bat lortu nahi bada, erabakiak eta erantzukizunak banatzen badira eta erakundeko pertsona denak beharrezkoak badira etekinak ateratzeko, hauen banaketa ere egin beharko da. *“En las organizaciones NER se reparte el 20% del resultado (antes de impuestos) en las sociedades cooperativas y en las laborales, y el 30% en el resto”* (Aretxabala, 2018, 29).

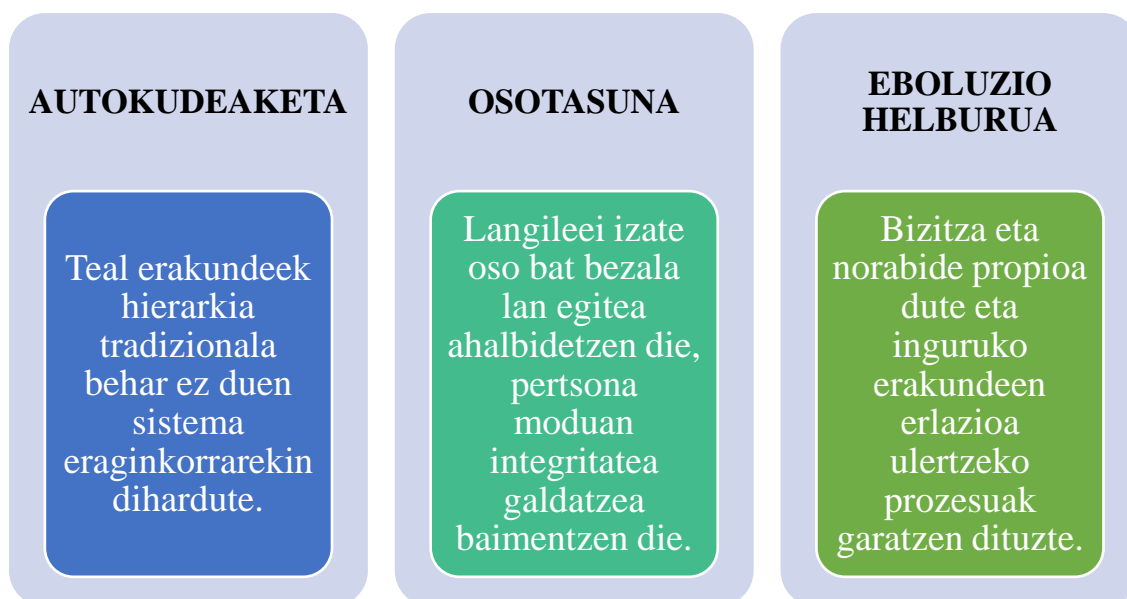
Gainera, erakundeak duen garrantzitsuena pertsonak izanik, arrazoi ekonomikoak direla eta pertsona bat alboratzea saihesteko beste beharrezko mekanismo batzuk bilatu beharko dira. Ner Groupeko erakundeetan arrazoi ekonomikoak direla eta ez da inoiz inor kaleratu, egoera edozein izan delarik. Aparteko orduei dagokionez, auto kudeatutako lan taldeek ordutegi estaldura sistema irekia, lanaren antolaketa eta jardueraren garapena ezarri dezaketen heinean, ez dute ordaindutako aparteko ordurik, beraiek kudeatzen baitute lana.

Azken ezaugarri kulturala erakundeak gizartean integratuak egon behar direla da, hau erakundearen barnean dauden pertsonen konpromezuaren eta gizartearen konpromezuaren bidez aurrera eramanez behar delarik. Hau, proiektu ezberdin asko aurrera eramanez lortzen da, zeintzuek garapen jasangarri, bidezko eta gizatiarra lortzeko helburua duten. Gaur egun, ner Group elkarteak konpromezu sozial handia du, bere etekinen %2,5 eta pertsonen denboraren %2 eremu ezberdinetako proiektuetara bideratzen da. Aretxabalak dio *“De entre los más de 150 proyectos que hemos desarrollado, quisiera destacar dos de los cuales estamos especialmente orgullosos y que se llaman «Lur Denok» (en lengua vasca significa algo así como «la tierra de todos») y «Hurbilekojalea Dendak» (que en nuestro idioma significa «las tiendas de quienes comen cercano y ecológico»)*. *Son dos proyectos de producción, distribución y comercialización de productos de alimentación ecológicos, en el que estamos involucrados casi 300 socios”* (Aretxabala, 2018, 25).

Ezaugarri kultural hauek harreman estilo berriaren edukia zehaztu dute, eta ner Group erakundeetan praktikan jartzeak berezitasun batzuk esleitu dizkien heinean, eremu internazionalan aldaketa kulturalaren prozesua sustatzen duten erakundeen atentzioa deitu dute.

Horrela adibidez, *Reinventar las organizaciones* (Laloux, 2016) proposamena bereizten da, zeinak erakundeen kontzeptu markoaren eboluzioa planteatzen duen, paradigma bakoitza izendatzeko kolore bat erabiliz, gorria, anbarra, laranja, berdea eta teal (ingelesez urdin-berdea dena). Horrela, kolore bakoitzak gobernatutako etapa eta paradigmak eta bakoitzaren muga eta aurrerapausoak azaltzen ditu. Ondorioz, erakundeek auto-kudeatutako era batean lan egitea aurkitzen duten heinean, Teal paradigma sortzen da, eta honen ezaugarri garrantzitsuenak guztiz moldagarriak diren egituretan antolatzen direla, gehiengo baten helburu nagusi batek bideratzen dituela eta erabakiak hartzeko unean eragindako pertsona guztien iritzia kontuan hartzen dela. Aurreko paradigmarekiko Teal paradigmaren aurrerapausoak autokudeaketa, osotasuna eta eboluzio helburua dira:

#### 7. Irudia: Teal Paradigmaren aurrerapausoak



Egilea: Norberak egina.

Influentzia honen eremu internazionalako beste adibide bat erakunde eta enpresa ezberdinekin dituen erlazioak dira. Alde batetik, adibidez, Corporate Rebels-ekin duena, hau, pertsonak lanean duten boterea garatzea helburu duten erakundeen eredu ezberdinak ezagutu, konektatu eta elkarbanatzeko, mundu osoko erakundeetako aldaketa prozesuak (Spotify, Google, Patagonia...) aztertzen dituen erakunde bat delarik. Hauen helburua,

lan egiten duten eran aldaketa positibo bat egiteko prest dauden pertsona eta erakundeen mugimendu bat sortzea da.

Bestetik, Txile, Mexiko, Uruguai, Portugal, Belgika, Frantzia, Malaga, Madril edo Euskal Herria bera bezalako herrialde ezberdinetako pertsonekin kontaktuan jarri eta ezagutza elkarbanatzeko duena dago. Hauek, erakundeak berrasmatzeko ereduak eta ner aztertzeko antolatzen diren “ner by K2K” izeneko saioetan parte hartzen dute.

## **5. HARREMAN ESTILO BERRIA ETA NER GROUP ERAKUNDEAREN**

### **AZTERKETA: SORRERA, GAUR EGUNGO EGOERA ETA ETORKIZUNA**

Ner ereduaren eta ner Group elkartearen analisisan sakontzeko helburuarekin, bi esperientzietan erreferentzia izan duten pertsona ezberdinei elkarrizketa egin zaie. Pertsona hauek beraien balorazioa emango dute perspektiba ezberdinetatik, Irizar Kooperatiban garatutako esperientziaren bitartez harreman estilo berria zelan sortu zen, krisi egoeran zelan eboluzionatu eta garatu den, eremu guztietan ner ereduaren hedapena zelan eman den eta garai berrietara zelan moldatu den adieraziz, eta esperientzia horiek geografikoki beste eremu batean dagoen baina aldaketa beharra eta ner ereduaren balore kulturalak partekatzen dituen pertsona batek zelan hauteman eta baloratzen dituen ere aztertu da.

#### **5.1. ELKARRIZKETEN AZTERKETA**

Erdi egituraturako elkarrizketak, 2019ko urtarrilean zehar bidali ziren, eta erantzunak hilabete berdinean jaso ziren. Lehen elkarrizketa Koldo Saratxagari egiten zaio, zeinak orain dela 25 urte baino gehiago Irizar enpresan lortutako esperientzian oinarrituz, ner estiloa diseinatu eta sortu zuen. Horrez gain, K2K Emocionando, ner estiloa martxan jartzen duen erakundearen pertsona ezagunena da. Galdetegian, pertsonalki garatu eta hezi izan zen eremuan bertan bizitako esperientziaz geroztik erakundeen aldaketa beharrezkoa zelakoaren interesa eta ezinegona azaldu zitzaizola zehazten du. Zehazki, askatasuna eta erabaki eta arriskuak bere gain hartzeko gaitasuna barneratzeko modua nabarmentzen du, zeinak “sentitu, pentsatu eta azkenik egin” portaeraren ziklo naturala sortzea ahalbidetzen dion.

Bere aburuz, aldaketaren prozesuan pertsonak elementu erabakigarriak dira, taldean lan eginez osatu eta protagonismoa har dezaketenak. “La sociedad es manejada por unos pocos al igual que en un espectáculo de títeres, pero si logras que tomen vida y se conviertan en actores resulta fácil lograr cosas inimaginables”.

Aldaketa kultural honen prozesuan, piramide eredu tradizionalaren aurrean, ner eredu paradigmata aldaketa bat da, erakundeen oinarrian pertsonak daudelako eta proiektua bere eginez harrotasunez aurrera ateratzen dutelako. Hala ere, ner eredu ezartzeko aldaketa prozesuak hainbat oztopo aurkitu ditu eremu ezberdinetan nagusi den kulturaren ondorioz: familia, hezkuntza sistema, enpresa erakundeak, gizartea orokorrean...



Aitzitik, erakunde ezberdinetan ner ezartzearen esperientziaren inguruko balorazioa positiboa dela azaltzen du, bi maila ezberdinduz. Alde batetik, ezagutzari dagokionez, mundu mailan ezaguna den proposamena da, zeina “las cien realidades de innovación y modelos de gestión mundial” artean kokatzen duten. Bestetik, bere praktikaren abiarazpenari dagokionez, Saratxagak onartzen du hasiera batean, gaur egun duena baino ezarpen handiagoa izango lukeela pentsatzen zutela.

Ondorioz, erronka handiena ezaugarritzen dien baloreekin koherenteak izatea dela adierazten du, bidezko erakunde gizatiar gehiago bultzatzeko helburuarekin. Eginkizun hau aurrera eramatea zaila izango da, gehienbat gaur egun dauden eredu hegemonikoengatik. Hala ere, nazioarte eremuan, ner ereduaren proposamena positiboki baloratzen ari da, erreferentzia garrantzitsu eta aplikatzeko posible den eredu bat izanik.

Guzti honen ondorioz, bere etorkizuneko helburua ereduaren hedapen naturala lortzea da, zeina pertsonetan oinarritutako garapen iraunkorrean oinarrituko den.

Hurrengo elkarrizketa gaur egungo ner Group erakundearen (bere egunerokotasunean ner eredia aplikatzen duten erakunde taldea) kudeatzaile den Jabi Salcedori egin zaio, zeinak azpimarratzen duen, jada proiektu honetan parte hartzen hasi baino lehen, aldaketa kulturala zekarten prozesuak aurrera eramaten zituela, baita bere erakundearen ere, zeinetan ner ezarri izan den. Ondorioz, Gbe-ner erakundearen sortze prozesuan parte hartu zuen.

Ner Group-en identitatea osatzen duten hiru ezaugarriak pertsonengan konfiantza, gardentasun osoa eta proiektuaren eraginkortasuna direla adierazten du, guzti hauek ner ereduaren oinarritzko ezaugarriak direlarik (Saratxaga, 2007). Konfiantza aldaketa kulturalaren prozesurako oinarritzkoa dela azpimarratzen du, eta hau koherentzia eta gardentasunaren bidez lortzen dela. “En el momento que no se oculta nada y se tiene información entendible de todos los aspectos relacionados con el proyecto empresarial se eliminan las áreas oscuras.”. Azkenik, eraginkortasuna aurreko bi ezaugarrien emaitzatzat jotzen du, honek proiektuaren hobekuntza esponentziala ahalbidetzen duelarik.

Ner Group-en eboluzioari dagokionez, une ezberdinak daudela behatu daitekela dio, eredia martxan jarri zen lehen 4 urteetan hazkunde oso arin eman zelako, baina krisi garaian hau moteldu zela baieztatzen du. Aitzitik, taldeak izaera kolaboratzailea duten ekimen ezberdinak jarri ditu martxan: gizartearekiko konpromezua, berkokapenak, internazionalizazioa, erosketen zerbitzu bateratua, Kutxa ner...

Erakundeen arteko erlazio eta interdependentzia maila hauetan sakontzeak berekin dakar eremu ezberdinetan erlazio handiak ahalbidetzea, baita eransketa berriak era tradizionalan baino beste era batzuetan egitea, “después de un período más largo de asentamiento del cambio cultural”, prozesuari denbora gehiago emanez.

Ondorioz, erronka handiena, aniztasunean eta bakoitzaren ezberdintasunak kontuan izanik, proiektuen integrazioan sakontzea dela dio. Horregatik etorkizunera begira, espazio berri bat sortu nahi dute (“ecosistema ner”) zeinetan enpresa txikiek, profesionalak, autonomoek eta oraindik ner ereduaren ezaugarri guztiak aplikatu ez dituzten proiektuek, elkarlanean eta laguntzarekin ingurune askeago, eraginkorrago eta kolaboratiboago bat sor dezaten.

Pablo Aretxabalari egindako elkarrizketan, gaur egun ner Groupen barruan dauden erakundeetan ner martxan jarri izan duen eta K2K Emocionando eta ner Groupen pertsona erreferente den heinean, lehen aldiz ner ereduaren inguruko ezagutza 2001. urtean entzun zuela adierazten du, Koldo Saratxagak emandako saio batean parte hartzean.

Hortik aurrera, ner ereduaren zenbait aspektu martxan jartzen hasten da, harik eta 2008. urtean K2K Emocionando erakundearen parte izatera pasatu eta ner Group sorreran parte hartzen duen arte.

Prozesuen aldaketan buru izan denaren ondoriozko esperientzietan oinarrituz, erakunde bakoitzak bere berezitasunak dituela adierazten du, baina, gainera, erakundeen forma juridikoa era batekoa edo bestekoa izateak (kooperatiba edo S.A.), elementu ezberdinak edukitzea dakar. Aldaketa prozesu guztietan jabetzaren inplikazioa oinarritzkoa da, “asumiendo con claridad un nuevo papel muy distinto del anterior. Se trata de un papel más centrado en la visión a largo plazo y en la globalidad del proyecto”. Alderdi hauek garatzeko unean, Sozietate Anonimoen jabetza bakarra dutenez, eboluzioa errazagoa eta argiagoa da, baina, aldiz, Kooperatibetan forma konplexuagoa dutenez, garapena ere ezberdina da.

Alabaina, liderra izan den esperientzia guztietan ez da aldaketa kulturala bukaeraraino eramán, izan ere, prozesu batzuk hasi bai baina jabetzaren inplikazio falta dela eta bertan behera geratu behar izan dira. Baina honek ez du esan nahi prozesuak ezertarako balio izan ez duenik, bere iritziz, nahiz eta prozesua amaitu ez, zenbait elementu aplikatu direnez erakundea ez delako bere abiapuntura itzultzen.

Ner ereduak eta ner Groupen esperientziak hedatzen dituzenez, esperientzia hauek lehendabizi entzuten dituzten pertsonak interesatuak eta harritsuak geratzen direla dio, oinarritzekoak diren bi tendentzia ematen direlarik, alde batetik, sinesgogortasunetik beraien erakundeetan ner ereduak etorkizunik ez duela aintzat hartzen dutenak kokatzen dira, eta bestetik, aldaketa kultural horren prozesuan lehenbailehen hasi nahi duten pertsonak.

Azken urteetan, maila internazionalen eremu geografiko ezberdinetako pertsonak parte hartu dute ner ereduaren ezagutza saioetan (Estatukoak, Europakoak, Amerikakoak...), eta horrek hedatze prozesua sendotzea ekartzeaz gain, harreman estilo berriari etorkizun handiagoa ematen dio. Horregatik, gaur egun “es una referencia indiscutible en el panorama de los nuevos paradigmas organizacionales a nivel internacional”. Horren adierazle dira erakundeetan lanean diharduten Frederic Laloux (Reinventar las organizaciones, 2016) eta Corporate Rebels-en (Holanda) bisitak, edota Frantzia, Holanda, Austria, Ingalaterran.. antzeko lantaldeak dituztenekin egindako ezagutza trukea.

Guzti honen ondorioz, ner ereduaren dinamizatzailerak dio erronka nagusia ner zabaldu eta hedatzea dela, baina, ereduaren esentzia galdu gabe.

Azkenik, Andres Lalanne doktoreari egindako elkarrizketa aztertzen da, zeina Montevideoko (Uruguai) Giza Ekonomiaren Ikastetxe Latinoamerikarreko Errektorea den eta zeinak egindako bisiten ondorioz ner ereduaren praktika ezagututa, beste perspektiba ezberdin batetik (ekonomikoa, enpresakoa, kulturala...) ner ereduaren errealitatea aztertu eta honen balorazio eta ondorioak 2006. urtean egindako “Cuando las personas cuentan” dokumentuan bildu dituen.

Montevideon aldaketa prozesuak aurrera eramateko esperientziak 2010. urtean, Innobasquen bitartez, ner Group erakundearekin lehen kontaktua izateko aukera ematen dio, ner Group bere hitzetan epe luzerako ikuspuntua duen “grupo muy convencido de su modo de acción”. Berak, gizartean integraturiko proiektu solidarioen garapena elementu adierazgarri bat dela adierazten du, eta hau talde lana lortzeko berrikuntza nabarmen bat moduan baloratzen du.

Ner Group erakundea gertutik ikusi eta gero Montevideora bueltatzean eta bizitako esperientzia bertan adieraztean, erantzun ezberdinak behatzen ditu. Alde batetik, liderrak lan taldeak positiboki baloratzen du esperientzia eta zenbait enpresen kasuan dio

“intentaron adoptar algunas de las reglas del estilo”. Aitzitik, Jabi Salcedoren bisitarekin, 2011. urtean ner eredu enpresa anitzagoko taldean adieraztean, enpresengatik “un cierto escepticismo de que algo así pudiera funcionar en nuestra cultura”.

Hala ere, ner ereduak beste eremu internazionalen ematen ari diren erduekin balore kulturalak elkarbanatzen dituela dio (ongizatearen ekonomia, elkartasun ekonomia...), “siendo mucho más lo que une que lo que separa”. Aitzitik, ner eredu bere osotasunean Uruguain aurrera eramanez eta ezartzea posible ez dela ulertzen du, eta horregatik beste eredu bat sortzea proposatzen du “no un modelo acabado sino una hoja de ruta para aproximarse a un diseño de emprendimientos que nazcan con un ADN del tipo ner”. Erronka hau etorkizunera begirakoa dela eta ner Group erakundearekin elkarlanean garatu nahiko lukeela adierazten du.

## 6. ONDORIOAK

Gaur egun, berrikuntza teknologikoak erronka berriak mahaigaineratzen hasi da, aukera eta mehatxuak sortuz, zeintzuek enpresa eta gizarte multzoari eragiten dieten. Gainera, Informazio eta Komunikazio Gizarteak Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzan duen eragina ukalezina da, eta honek kudeaketa paradigma berrien beharra dakar, zeintzuek ezagutzaz hornituriko pertsonak erakunde garaikideen oinarritzko elementutzat hartzen dituzten (Senge, 1999; Drucker, 2003; Covey, 2005; Rao eta Chuan, 2012).

ekoizpen sistemak, berrikuntza teknologikoaren aportazio erabakigarrien ondorioz, era garrantzitsu batean eboluzionatu du, baina, erakundeek kudeaketa eta administrazio ereduak hierarkiazko eredu tradizionalen oinarritzen jarraitzen dute. Horregatik, enpresa erakundeek gaur egungo errealitate berriak suspertu eta hauei erantzuna eman behar diete, enpresa kultura berrituz (Rao eta Chuan, 2012), erakundeek oinarrian pertsonak jartzea (Saratxaga, 2007) bezalako balore kulturalak sustatuz (Goñi, 2012) eta garapen profesional eta pertsonala ahalbidetzen duen erakunde proiektu eta balore kulturalak elkarbanatuz (Laloux, 2016).

Kudeaketa eredu eta paradigma berrien multzo honetan eta gure testuinguru hurbilean, 2011. urtean Irizar Kooperatiban garatzen hasten den esperientzia bat dago, “somos un proyecto basado en las personas” printzipioan oinarrituta dagoena (K2K Emocionando, 2012). Paradigma berri honek boterea eta jabetza argi egituratu eta mugatuta dagoen hierarkia eredu tradizionalari aurre egin nahi dio, izan ere, hierarkia eredu horretan pertsonen ekintza bakarrik baimentzen zaie, parte hartzeko aukerarik gabe lan egiteko. Eredu berri honen bidez, sortzaileak (Saratxagak), pertsonak oinarritzko elementutzat hartzen ditu eta “sentir, pensar y hacer” portaera eredu ahalbidetzen du, nahiz eta gaur egun eremu ezberdinetan nagusi den kulturak zailtasunak inposatu: familia, hezkuntza sistema, enpresen erakundea...

Kudeaketa esperientzia hau teoritik praktikara pasatzen da harreman estilo berriari forma emanez (Saratxaga, 2007) eta erakunde ezberdinetan ezartzen hasten da, hasiera batean Gbe-ner sortuz eta gerora, ner Group, pertsonekin eta pertsonentzako aldaketa kulturalen prozesuaren bidez ner ereduaren ezaugarri kultural guztiak aplikatzen dituzten erakundeak bere gain hartuz. Hau hain da horrela, gaur egun erakundearen kudeatzailearen (Jabi Salcedo) arabera ner Groupen nortasuna osatzen duten hiru oinarritzko elementuak harreman estilo berriaren oinarritzko ezaugarriak diren:

pertsonengan konfiantza, gardentasun osoa eta proiektuaren eraginkortasuna (Saratxaga, 2007).

Esperientzia honen emaitzak, honen sustatzaile eta kudeatzailearen aburuz, bere ezarpenaren balorazio positiboa ahalbidetzen du, momentu ezberdinetatik pasatu direlarik: hedatze arin batetik prozesu motelduago bateraino, zeinak erakundeen arteko erlazio eta interdependentzia areagotzeko proiektu berrien berrikuntza baimentzen duen (internazionalizazioa, berkokapenak, kutxa ner...).

Ezarri diren aldaketa prozesu ezberdinen azterketatik ondorioztatu daiteke, nahiz eta erakunde bakoitzak bere berezitasunak izan, prozesua, Kooperatibetan baino, Sozietate Anonimoko forma duten erakundeetan errazagoa eta egingarriagoa dela, jabetza propioarengatik. Martxan jarri diren prozesu guztiak ez dira bukaeraraino iritsi, izan ere, batzuk bertan behera geratu dira, nagusiki, aldaketa prozesuan jabeen inplikazio ezagatik. Horregatik, Jabi Salcedoren iritziz etorkizunera begira duten erronkarik handiena eremu aske, eraginkor eta kolaboratiboa bat sortzea da (“ecosistema ner”), zeinaren helburua aldaketa prozesuan dauden proiektu guztiak (enpresa, profesionalak...) elkarlanean jardutea den. Hau da, tradizionalki ner Groupen barneratzeko sistema alde batera utzi eta prozesuari denbora gehiago emateko, integrazio metodologia berri baten alde egin dute (Saratxaga eta Salcedo, 2010), izan ere, gaur egun erakundeen arteko maila ezberdinetako erlazioaren garrantziaren ondorioz prozesuaren konplexutasun maila handiagoa da.

Elkarrizketatutakoek aitortutako beste erronka bat ner ereduaren internazionalizazioa da, eta gaur egun ereduak beste paradigmaren artean European izan dezakeen garrantzia (Laloux, Corporate Rebels...). Horregatik, ner eredia zabaldu eta hedatu nahi da baina estiloaren esentzia galdu gabe.

Hau Lalanne Doktorearen elkarrizketan behagarria da, bere ner ereduaren esperientzia Uruguain hedatzen duenean, izan ere, kultura aldaketan murgilduta dauden enpresa taldeen artean ner ereduak aldeko harrera bat duen bitartean, inplikaturik ez dauden enpresa taldeetan herrialdean eredia martxan jartzeko aukeraren aurrean jarrera eszeptikoa gailentzen dela ikusten du. Horregatik, eremu internazionallean eta Pablo Aretxabalak gehitu duen lerro berean, Lalannek etorkizunera begirako erronka bezala ner eredia barneratzen duen ibilbide orri bat sortzea proposatzen du, erakunde bakoitzak bere testuinguruan aldaketa prozesua era gogobeteangarri batean garatu dezan.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- ÁLVAREZ, M. eta APELLANIZ, K.X. (2016). *Gestión de personas y conocimiento: Retos empresariales para el siglo XXI*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- ARETXABALA, P. (2018). «Modelos de autogestión en la industria. NER, nuevo estilo de relaciones» *Economía Industrial*, 408. Zkia., 2018, 21-30. or.
- BENNIS, W. eta NANUS, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
- BOYETT, J. H. eta BOYETT, J. T. (1999). *Lo mejor de los gurús*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- BUBLE, M. (2015). «Tendencies in evolution of 21<sup>st</sup> century management», *Management*, 20. Liburukia, 1-17. or., 2015.
- CASADESÚS-MASANELL, R. eta MITCHELL, J. (2006). «Irizar in 2005». *Harvard Business School*, 9 zk.: 706-424. or.
- CASTELLS, M. (2002). «Tecnologías de la información y la comunicación y desarrollo global», *Revista de la Economía Mundial*, 7 zk., 2002.
- COVEY, S.R. (2005). *El 8º hábito*. Barcelona: Paidós
- CHAMPY, J.(1995). *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*, New York: Harper Business.
- DRUCKER, P.F. (1954). *The practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
- \_\_\_\_\_ (1964). *Concept of corporation*, New York: Mentor Executove Library Books.
- \_\_\_\_\_ (1974). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, New York: Truman Talley books.
- \_\_\_\_\_ (1998). «Management's New Paradigms», *Revista Forbes*, 1998.
- <https://www.forbes.com/forbes/1998/1005/6207152a.html#594708c031ee>
- \_\_\_\_\_ (2002). *Drucker esencial. Los desafíos de un mundo sin fronteras*. Barcelona: Edhasa.
- \_\_\_\_\_ (2003). *Los desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Colombia: Editorial Norma.

- ESCALERA IZQUIERDO, G.; MASA, C. eta GARCIA ROJO, E. (2008). «Implantación de la reingeniería por procesos: actividades, técnicas y herramientas» *Estableciendo puentes en una economía global* / coord. por Julio Pindado García, Gregory Payne, 2. Lib., 2008 (Comunicaciones), 4. or.
- FAYOL, H. (1916). *Administración industrial y general*. Madrid: Librería “El ateneo” Ed.
- GASPAR HERNANDEZ PALMA, H. (2011). «La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX; desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas» *Escenarios*, 9 Lib., 1.zk., 2011, 38-51 or.
- GOÑI ZABALA, J. J. (2012). *Mentefactura. El cambio de modelo productivo*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- GOROSPE LAFUENTE, P. (2015). *El inconformismo de Koldo Saratxaga*. Madrid: Editorial Cyan.
- HAMEL, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business Press.
- HAMMER, M, eta CHAMPY J. (1994). *Reingeniería de la empresa*. Bogotá: Ed. Paidós
- HOPE, J. eta HOPE, T. (2000). *Competir en la Tercera Ola*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- JACOBS, R. (1994). *Real Time Strategic Change: Enough Already, Training*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- K2K EMOCIONANDO. (2012). *Sentimientos, pensamientos y realidades de Koldo Saratxaga*. Bilbao: K2K emocionando.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Experiencias ner 2011. Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas*. Bilbao: K2K emocionando.
- \_\_\_\_\_. (2013) *Experiencias ner 2012. Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas*. Bilbao: K2K emocionando.
- \_\_\_\_\_. (2014) *Experiencias ner 2013. Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas*. Bilbao: K2K emocionando.
- LALOUX, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa y Alfil Editores



- McGREGOR, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw Hill.
- PARKER FOLLET, M. (1995). *Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Edited by Pauline Graham, Harvard Business School.
- PETERS, T. eta WATERMAN JR, RH. (2017). *En busca de la excelencia*. Madrid: Editorial Harper Collins
- PFEFFER, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente*. México: Compañía Editorial Continental.
- \_\_\_\_\_. (1998). *La ecuación humana*. Barcelona: Gestión 2000.
- RAO, J. eta CHUÁN, F. (2012). *Innovación 2.0. ¿Por qué cuando hablamos de innovación nos olvidamos de las personas?* Barcelona: Profit editorial.
- SARATXAGA, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Madrid: Pearson Educación.
- \_\_\_\_\_. eta SALCEDO, J. (2010). *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*. Bilbao: K2K emocionando
- SENGE, P.M. (1999). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- SCHEIN, E. (1988). *La cultura organizacional y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- SCHWAB, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Madrid: Debate.
- STEIN MARTINEZ, G. (1999). «Peter F. Drucker, Frederick W. Taylor y Mary Parker Follet: tres visiones complementarias del management» *Revista empresa y humanismo*, 1. Lib., 2.zk., 1999, 367-382 or.
- TAYLOR, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Londres eta New York: Harper & Brothers.

### Web orriak

- |                  |                                                                               |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Corporate Rebels | <a href="https://corporate-rebels.com/">https://corporate-rebels.com/</a>     |
| Ner Group        | <a href="http://www.nergroup.org/es-es/">http://www.nergroup.org/es-es/</a>   |
| K2K emocionando  | <a href="https://www.k2kemocionando.com/">https://www.k2kemocionando.com/</a> |

## **6. ERANSKINAK**

### **6.1. KOLDO SARATXAGA-RI EGINDAKO GALDEKETA**

Nuevo estilo de relaciones (ner): origen, evolución, desarrollo y perspectivas de futuro.

Entrevista a Koldo Saratxaga

- 1.** ¿Cuál fue el factor clave determinante que le llevó a plantear la necesidad de cambio en las organizaciones?
- 2.** ¿A su entender, cuál ha podido ser el principal obstáculo o barrera para la expansión del ner en las organizaciones empresariales?
- 3.** Después de casi 30 años (1991-2019) de implementación del ner en diferentes organizaciones ¿cuál es su síntesis o valoración de todas estas experiencias?
- 4.** ¿Actualmente, cuál es el mayor reto o desafío del nuevo estilo de relaciones?
- 5.** ¿Cómo ve el ner respecto a las nuevas propuestas de organización planteadas en el ámbito internacional?
- 6.** ¿De cara al futuro, qué proyectos tienen previstos para la expansión del nuevo estilo de relaciones?

## 6.2. JABI SALCEDO-RI EGINDAKO GALDEKETA

Ner Group: origen, evolución, desarrollo y perspectivas de futuro.

### Entrevista a Jabi Salcedo

1. ¿Cómo conoció el proyecto de Gbe-ner (embrión de ner Group) y qué aspectos del proyecto le motivaron a formar parte del mismo?
2. Si tuviera que definir 3 características básicas que forman parte de la identidad de ner Group, ¿cuáles señalaría? ¿Podría señalar 3 puntos fuertes y 3 puntos débiles en el desarrollo de ner Group?
3. ¿Cuál ha sido la evolución de ner Group en estos últimos años? ¿Han percibido que la crisis económica haya tenido un impacto importante en el proyecto? ¿Y en el nuevo estilo de relaciones elemento aglutinador de ner Group?
4. ¿A su entender, cuál ha podido ser el principal obstáculo para la expansión de ner Group en el mundo de las organizaciones empresariales?
5. ¿Actualmente, cuál es el mayor reto o desafío de ner Group?
6. ¿De cara al futuro, qué proyectos tienen previstos en ner Group?

### 6.3. PABLO ARETXABALA-RI EGINDAKO GALDEKETA

Ner Group: origen, evolución, desarrollo y perspectivas de futuro.

Entrevista a Pablo Aretxabala

1. ¿Cómo conoció el nuevo estilo de relaciones(ner)? ¿Y el proyecto ner Group? ¿Qué aspectos de esos proyectos le motivaron para formar parte de los mismos?
2. Ha liderado diferentes procesos de cambio en proyectos con diversa forma jurídica (SA, Coop., ...) ¿Ha observado diferencias significativas entre estas experiencias?
3. De los procesos de cambio que ha liderado, ¿en alguno de ellos se ha producido una vuelta atrás en la organización, del ner al modelo tradicional? ¿Cuáles cree que han podido ser las causas?
4. Siendo conferenciante habitual tanto de ner Group como de K2K Emocionando, ¿cómo valora la acogida y la reacción más frecuente de las personas al exponer el nuevo estilo de relaciones (ner) y el proyecto ner Group?
5. Hoy en día, ¿cómo situaría el nuevo estilo de relaciones (ner) y ner Group en el ámbito europeo e internacional?
6. De cara al futuro, ¿cuáles son los principales proyectos y retos del ner?

#### 6.4. ANDRES LALANNE DR-ARI EGINDAKO GALDEKETA

Nuevo estilo de relaciones (ner): origen, evolución, desarrollo y perspectivas de futuro.

Entrevista al Dr. Andrés Lalanne.

1. ¿Cómo conoció el proyecto de ner Group? ¿Qué aspectos del proyecto le motivaron para conocerlo en profundidad y viajar a Euskal Herria?
2. ¿Cuáles fueron sus principales conclusiones tras conocer los proyectos de ner y ner Group en la práctica?
3. De vuelta en Uruguay, al comentar la experiencia con compañeros de profesión ¿cómo valoraban el nuevo estilo de relaciones? ¿Qué percepciones transmitían?
4. ¿Cómo situaría el nuevo estilo de relaciones (ner) en relación a otros modelos de gestión que se están proponiendo hoy en día en el mundo?
5. Teniendo en cuenta las diferencias entre Euskal Herria y Uruguay (económicas, políticas, culturales...), ¿cree que sería posible implementar el nuevo estilo de relaciones en proyectos empresariales de Uruguay?